

ΘΕΜΑ Αρ. 6: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός του τελευταίου αυτού μέρους είναι η βελτίωση της αντίληψης

των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας στην Ευρώπη, η ανάλυση των λόγων για τους οποίους δεν είναι τόσο διαδεδομένοι στην Ευρωπαϊκή κοινωνία, και η μελέτη των πιθανοτήτων για ενίσχυση των ατομικών και συλλογικών δράσεων προς μια θετική κατεύθυνση.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Διαχείριση Διαφορετικότητας: Είναι η στρατηγική, περιλαμβανομένων των πρωτοβουλιών και των δράσεων από επιχειρήσεις και οργανισμούς, που χρησιμοποιούνται για δημιουργία ενός πολυμορφικού χώρου εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, με προώθηση ίσης μεταχείρισης και ευαισθητοποίηση για τη διαφορετικότητα, σε όλη τη διαδικασία για απασχόληση.

Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη: Είναι ένα εταιρικό σύστημα αυτορρύθμισης, που περιλαμβάνει βιωσιμότητα, ηθική και κοινωνικό αντίκτυπο. Περιλαμβάνει ηθικές δεσμεύσεις και δράσεις επιχειρήσεων που έχουν κοινωνικό αντίκτυπο και στοχεύει στη δημιουργία θετικού τέτοιου αντίκτυπου. Αφορά τόσο το εσωτερικό της εταιρίας (ανθρώπινο δυναμικό) όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Καλές Πρακτικές: Εργασιακές μέθοδοι, πρωτοβουλίες ή δράσεις που υιοθετούνται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, ειδικά σε σχέση με εργασιακές σχέσεις και συνθήκες εργασίας, θέματα για τα οποία έχουν ληφθεί θετικές αξιολογήσεις και ως εκ τούτου, θεωρούνται καλές πρακτικές που άλλοι μπορούν να μιμηθούν.

6.1: Εισαγωγή

Όπως έχει συζητηθεί στο Θέμα Αρ. 5, η πρόληψη και η καταπολέμηση των διακρίσεων και η διαχείριση της διαφορετικότητας, έχουν γίνει προτεραιότητα για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Με αυτό το πλαίσιο και στη βάση των

ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το εκτός μέρους, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Μάθουν περισσότερο για τους λόγους για τους οποίους η μάχη κατά των διακρίσεων σε Ευρωπαϊκές χώρες είναι περιορισμένη.
- ✓ Αντιληφθούν την έννοια της «Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης» ως το βασικό πλαίσιο με το οποίο κάποιες καλές πρακτικές έχουν αναπτυχθεί.
- ✓ Συγκρίνουν και να αξιολογούν συγκεκριμένες δράσεις – παραδείγματα καλών πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις στην Ευρώπη.
- ✓ Να σκεφτούν πώς οι δυνητικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη έχουν υιοθετήσει μια πιο ευνοϊκή πολιτική ενάντια στις διακρίσεις.

χαρτών διαφορετικότητας που έχουν υιοθετηθεί σε διάφορες χώρες, υπάρχουν πολλές εταιρίες και οργανισμοί που έχουν αναπτύξει καλές πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης της διαφορετικότητας. Στην Ελλάδα, παρόλο που η ευαισθητοποίηση στη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι σχετικά περιορισμένη, κυρίως λόγω του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων, υπάρχουν μερικά παραδείγματα καλών πρακτικών, ειδικά από επιχειρήσεις που έχουν μια παράδοση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

6.2: Προκλήσεις διαχείρισης διαφορετικότητας

ΕΛΛΑΔΑ

Η σχετική Ευρωπαϊκή εμπειρία έχει δείξει ότι είναι κυρίως οι μεγάλες εταιρίες που αναπτύσσουν προγράμματα διαχείρισης της διαφορετικότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, τα Ευρωπαϊκά σώματα δίνουν μεγάλη έμφαση στη διασπορά συμβουλευτικών οδηγιών και καλών πρακτικών σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους στην Ελλάδα, η ανάγκη διασποράς των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας αποκτά μεγάλη σημασία. Η εμπειρία έχει δείξει μέχρι τώρα ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας γίνεται μέσω των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού ή των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που συνήθως υπάρχουν σε μεγάλες ή πολύ μεγάλες εταιρίες. Συνεπώς, ενώ μια μεγάλη εταιρία μπορεί να έχει τους πόρους να αναπτύξει ολοκληρωμένες πολιτικές για ίση μεταχείριση και διαχείριση διαφορετικότητας, μια μικρή ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, σπάνια μπορεί να το κάνει αυτό. Μια παλιότερη Ευρωπαϊκή έρευνα έχει δείξει ότι «συγκεκριμένα, οι μικρότερες ΜΜΕ συχνά δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη που μπορεί να τους προσφέρει η Διαφορετικότητα, και παραμένουν ευάλωτες, καθώς βασίζονται στο «ένστικτο» και σε ανεπίσημη διαχείριση της εταιρίας».

Ακόμα ένα θέμα που μπορεί να προκαλεί ανησυχία, είναι κατά πόσο και πώς η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι «πολυτέλεια» σε περιόδους κρίσης. Όπως έχει ήδη συζητηθεί, στο πλαίσιο μιας ολοένα αυξανόμενης ανεργίας και εντάσεων στις εργασιακές σχέσεις, οι διακρίσεις εναντίον συγκεκριμένων ομάδων εργατών αυξάνεται.

Η διαφορετικότητα στις Ελληνικές επιχειρήσεις θεωρείται ως δευτερευούσης σημασίας και οι κοινωνικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης έχουν περαιτέρω υποβαθμίσει τη συζήτηση αυτή. Σύμφωνα με την έκθεση «Global Report Randstad Workmonitor wave 3, 2015, Διαφορετικότητα στον Χώρο Εργασίας», όλοι οι επιλεγμένοι δείκτες που αφορούν τις Ελληνικές επιχειρήσεις βρισκόντουσαν κάτω από τον μέσο όρο μεταξύ 34 χωρών, επιβεβαιώνοντας την ιδέα ότι είναι λιγότερο θετικά διακείμενες σε θέματα διαφορετικότητας. Παρ' όλα αυτά, πολλές μεγάλες εταιρίες έχουν υιοθετήσει χάρτες διαφορετικότητας με δική τους πρωτοβουλία, υπογραμμίζοντας την επιλογή τους αυτή ως πιθανό εμπορικό επιχείρημα. Το

ινστιτούτο «Great Place to Work Institute Hellas» περιέλαβε τις πρωτοβουλίες διαχείρισης διαφορετικότητας ως ανεξάρτητο κριτήριο για την ετήσια λίστα των καλύτερων χώρων εργασίας ανάμεσα στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Η διαχείριση διαφορετικότητας, είναι ένα από τα θέματα κοινωνικού διαλόγου ανάμεσα στους κοινωνικούς εταίρους. Σε μερικές περιπτώσεις, οι συζητήσεις αυτές έχουν οδηγήσει σε κοινές πρωτοβουλίες, όπως το κοινό πρόγραμμα κατάρτισης διαχείρισης της διαφορετικότητας (2015) υπό την αιγίδα του γραφείου του ILO στην Αθήνα, με τη συμμετοχή της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ), της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος (ΓΣΕΒΕΕ), του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) και της Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (ΕΣΕΕ).

ΚΥΠΡΟΣ

Σύμφωνα με την Έκθεση της τελευταίας συνάντησης της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας για τους Χάρτες Διαφορετικότητας, που έγινε στις 9-10 Φεβρουαρίου 2017¹, δεν υπήρξε ενδιαφέρον ανάμεσα σε Κυπριακές εταιρίες και οργανισμούς για συμμετοχή στην Πλατφόρμα. Η έλλειψη ενδιαφέροντος στην υιοθέτηση και την προώθηση της διαχείρισης της διαφορετικότητας, συνάδει με την επικρατούσα αντίληψη και αποκλεισμό των μεταναστών, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί από το σύστημα μετανάστευσης, τις πολιτικές, τις πολιτικές διοίκησης και διάρθρωσης, καθώς και την έλλειψη πολιτικής βούλησης και απαραίτητων μέτρων για την καταπολέμηση των διακρίσεων και του ρατσισμού. Αυτό έχει γίνει ακόμα πιο έντονο από την οικονομική κρίση και την άνοδο των ακροδεξιών και φασιστικών κινημάτων.

Ενόψει του σημερινού συστήματος μετανάστευσης, για τη συντριπτική πλειοψηφία των μεταναστών από τρίτες χώρες που είναι αποκλεισμένοι από το άκαμπτο καθεστώς απασχόλησης και στέγασης, η ενσωμάτωση είναι πολύ περιορισμένης φύσης και έκτασης. Ακριβώς λόγω του συστήματος αυτού, η αποτελεσματική ένταξη των μεταναστών στην αγορά εργασίας, ειδικά των προσφύγων και των υπηκόων τρίτων χωρών, είναι ανήκουστη για τις αρχές και σε μεγάλο βαθμό και για τους εργοδότες και τις συντεχνίες. Και αυτό είναι γεγονός, παρά τις επανειλημμένες διακηρύξεις περί του αντιθέτου. Ακόμα και στην περίπτωση των Ευρωπαίων μεταναστών, οι οποίοι έχουν διά νόμου τα ίδια δικαιώματα με τους Κύπριους,

¹ Διαθέσιμο στο http://fundaciondiversidad.org/wp-content/uploads/2017/03/Reporte_09_10_febrero_ChartersEuropeos_2017.pdf

ούτε το κράτος ούτε οι κοινωνικοί εταίροι δεν έχουν αναπτύξει οποιεσδήποτε πολιτικές ή μέτρα για υποβοήθηση της κοινωνικής και εργασιακής τους ενσωμάτωσης.

Είναι περισσότερο από προφανές ότι, εκτός εάν, και μέχρι, το υφιστάμενο μοντέλο μετανάστευσης και πολιτικές αλλάξουν δραστικά, η ενσωμάτωση των μεταναστών γενικότερα και ειδικότερα στην αγορά εργασίας, θα είναι εξ' ορισμού περιορισμένη. Όμως, το κράτος, οι συντεχνίες, οι σύνδεσμοι εργοδοτών, η κοινωνία των πολιτών και η κοινωνία ευρύτερα, πρέπει να ασχοληθούν με τα πιο επείγοντα προβλήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μετανάστες και γενικότερα η κοινωνία.

Η κυβέρνηση, σε διαβούλευση με όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, ανεξάρτητες αρχές, συντεχνίες, συνδέσμους εργοδοτών, σχετικούς ΜΚΟ και κοινότητες μεταναστών, πρέπει επιτέλους να προχωρήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου, εθνικού σχεδίου δράσης ενάντια στις διακρίσεις και τον ρατσισμό. Είναι, άρα, σημαντικό για τους κοινωνικούς εταίρους να πιέσουν την κυβέρνηση και να μαζέψουν την υποστήριξη όλων των δυνάμεων που μάχονται ενάντια στις διακρίσεις και τον ρατσισμό. Οι συλλογικές συμβάσεις είναι ένα ακόμα εργαλείο, ειδικότερα για τις συντεχνίες, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη μάχη αυτή.

Η ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης ενάντια στις διακρίσεις και για ενσωμάτωση και διαχείριση της διαφορετικότητας, πρέπει να απευθύνονται σε εργοδότες και εργοδοτούμενους, μετανάστες και Κύπριους, και είναι στα χέρια των κοινωνικών εταίρων, αφού έχουν ήδη τη λειτουργία αυτή στη δομή τους.

Ενώ είναι σημαντική η ενεργητική προώθηση πρωτοβουλιών από συνδέσμους εργοδοτών, όπως της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας για Χάρτες Διαφορετικότητας, οι συντεχνίες μπορούν επίσης να συμμετάσχουν στην πλατφόρμα, παρέχοντας έτσι ζωντανά παραδείγματα των πολιτικών τους για καταπολέμηση των διακρίσεων.

Είναι σημαντικό για τους κοινωνικούς εταίρους να αναγνωρίζουν την ουσία της ενσωμάτωσης των μεταναστών: ότι πρέπει να προσεγγίζεται ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία υποδοχής του «άλλου», μια διαδικασία ανταλλαγής και εμπλουτισμού, μια κατάσταση όπου όλοι βγαίνουν νικητές. Επειδή στο τέλος της γραφής, ποιος επωφελείται όταν ένας πυρηνικός επιστήμονας εξαναγκαστεί να φύγει από τη χώρα του λόγω πολέμου, και εξαναγκαστεί να δουλεύει σε μια Κυπριακή φάρμα;

ΙΤΑΛΙΑ

Ο «Χάρτης για ίσες ευκαιρίες και ισότητα στην εργασία» έχει προωθηθεί από διάφορους συνδέσμους – Σύμβουλος στην Εργασία (Γυναίκες στη δουλειά), Sodalitas, τον Ιταλικό σύνδεσμο Οικογενειακών Επιχειρήσεων, AIDDA (Σύνδεσμος Γυναικών Επιχειρηματιών και Διευθυντών), Impronta Etica, τη Χριστιανική Ένωση Διευθυντών Επιχειρήσεων, με τη συμμετοχή του Υπουργείου Εργασίας, Υγείας και Κοινωνικής Πολιτικής, του Γραφείου του Πρωθυπουργού, και του Υπουργού για Ίσες Ευκαιρίες. Ο Χάρτης, η συμμετοχή στον οποίο είναι εθελοντική, έχει ως στόχο την «ενίσχυση του πλουραλισμού και των πρακτικών ενσωμάτωσης στον χώρο εργασίας», την «συνεισφορά στη μάχη ενάντια σε όλες τις μορφές διακρίσεων στον χώρο εργασίας – φύλο, ηλικία, αναπηρία, εθνικότητα, θρησκεία, σεξουαλικός προσανατολισμός – και τη δέσμευση [...] της ενίσχυσης της διαφορετικότητας ανάμεσα σε οργανισμούς, με ειδική έμφαση σε ίσες ευκαιρίες μεταξύ αντρών και γυναικών». Οι ακόλουθες δράσεις έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων αυτών: 1) καθορισμός και εφαρμογή εταιρικών πολιτικών που, αρχίζοντας από τη διοίκηση, εμπλέκουν όλα τα επίπεδα του οργανισμού, σε συμφωνία με την αρχή της ίσης αξιοπρέπειας και μεταχείρισης στην εργασία, 2) καθορισμός των λειτουργιών της εταιρίας για ανάθεση ξεκάθαρων ευθυνών όσον αφορά ίσες ευκαιρίες, 3) η υπερπήδηση στερεοτύπων για το φύλο μέσω καταλλήλων εταιρικών πολιτικών, κατάρτισης και ευαισθητοποίησης, περιλαμβανομένης της προώθησης καριέρας, 4) η ενσωμάτωση της αρχής της ίσης μεταχείρισης στις διαδικασίες που διέπουν την πρόσληψη, την κατάρτιση και την εξέλιξη της καριέρας, με το να λαμβάνονται υπόψη μόνο οι ικανότητες, η πείρα και οι επαγγελματικές προοπτικές των ανθρώπων, 5) η ενημέρωση και η κατάλληλη κατάρτιση των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για την αξία της διαφορετικότητας και για τους διάφορους τρόπους διαχείρισής της, 6) η περιοδική παρακολούθηση της προόδου των ίσων ευκαιριών και η αξιολόγηση των επιπτώσεων των καλών πρακτικών, 7) ο καθορισμός και η παροχή στο προσωπικό των εργαλείων για διασφάλιση της αποτελεσματικής προστασίας της ισότητας στη μεταχείριση, 8) η παροχή συγκεκριμένων και ισχυρών εργαλείων για ισορροπία οικογενειακής ζωής και εργασίας [...], με κατάλληλες εταιρικές πολιτικές σύναψης συμβάσεων σε συνεργασία με τοπικές δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες, 9) η ειδοποίηση του προσωπικού για τη δέσμευση της εταιρίας σε μια κουλτούρα ίσων ευκαιριών, για τα έργα που γίνονται προς αυτή την κατεύθυνση, και τα πρακτικά αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί, 10) η προώθηση της δέσμευσης της εταιρίας στην δημόσια εικόνα της, δίνοντας στοιχεία για τις πολιτικές που έχουν υιοθετηθεί και την πρόοδο που έχει επιτευχθεί, για μια ενωμένη και υπεύθυνη κοινότητα.

Το έγγραφο με τον τίτλο «Bussola για MME. Ένας οδηγός για θέματα ίσων ευκαιριών και διαφορετικότητας», είχε ετοιμαστεί για προώθηση του Χάρτη. Το έγγραφο αυτό απευθυνόταν κυρίως σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στις περιοχές Στόχου Σύγκλισης (Καμπανία, Καλαβρία, Στην πραγματικότητα, η ιδέα της διαχείρισης της διαφορετικότητας στον Χάρτη, αφορά το φύλο παρά τη φυλετική ή εθνοτική ισότητα, παρόλο που το προπαρασκευαστικό έγγραφο

«Bussola per le PMI», υποδεικνύει να παρουσιάζεται ως παράγοντας επιτυχίας η μη-διάκριση λόγω ηλικίας, αναπηρίας, φύλου, εθνικότητας, θρησκείας και σεξουαλικού προσανατολισμού (Bussola per le PMI, σελ. 4). Το έγγραφο έχει υποστηριχθεί από τους συνδέσμους εργοδοτών σε τοπικό επίπεδο (πχ Confindustria Sicilia), από συντεχνίες (CGIL, CISL), από περιφερειακές κυβερνήσεις (Εμίλια-Ρομάνια, Σικελία, Καλαβρία, Απουλία, Καμπανία, Λομβαρδία, Βασιλικάτα, Λάτσιο, Βένετο και Λιγουρία), τοπικά σώματα και τοπικές αρχές δημόσιας υγείας. Ένα δίκτυο, η Περιφερειακή Θεσμική Στρογγυλής Τραπέζης δημιουργήθηκε για προώθηση του Χάρτη στις πιο πάνω περιοχές. Στον Χάρτη προσχώρησαν περίπου 700 οργανισμοί με περίπου 700,000 υπαλλήλους. (http://www.cartapariopportunita.it/sostenitori/aziende_aderenti.aspx).

Δεν είναι δυνατό να υπολογιστεί ο αριθμός των ΜΜΕ με ακρίβεια. Παρ' όλα αυτά, ο αριθμός των συμμετοχών στον Χάρτη δεν είναι τόσο σημαντικός. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ότι γενικά, οι Ιταλικές ΜΜΕ δεν έχουν αρκετούς οικονομικούς και διοικητικούς πόρους για να εφαρμόσουν έργα Διαχείρισης Διαφορετικότητας (ΔΔ). Για τον λόγο αυτό, το θέμα της διαφορετικότητας συχνά τυγχάνει διαχείρισης όχι μέσω συγκεκριμένων έργων αλλά βάση της «κοινής λογικής» (Valentini 2008).

Εκτός από τον Χάρτη, δεν υπάρχουν εθνικά προγράμματα προώθησης ΔΔ ή ίσες ευκαιρίες σε επίπεδο βιομηχανιών. Υπάρχουν όμως περιφερειακά και τοπικά προγράμματα τα οποία συζητούμε στο επόμενο μέρος. Όπως έχει προαναφερθεί, οι εθνικές συλλογικές συμβάσεις ασχολούνται με το θέμα της μετανάστευσης περιθωριακά και μέσω κανόνων που ευνοούν όλους τους υπαλλήλους, κανονισμούς από τους οποίους ειδικά οι μετανάστες μπορούν να ευνοηθούν. Συνεπώς, δεν είναι πιθανό να εντοπιστούν στις συλλογικές συμβάσεις και στις εθνικές συμφωνίες οποιεσδήποτε στρατηγικές για ΔΔ, που έχουν να κάνουν με φυλή, εθνικότητα ή εθνότητα.

Συνεπώς, παρόλο που με τα χρόνια οι σύνδεσμοι εργοδοτών και οι συντεχνίες έχουν ενδιαφερθεί περισσότερο για το θέμα, παρόλο που επικεντρώνοντας σε θέματα φύλου, η διαχείριση της διαφορετικότητας έχει αφεθεί στην Εταιρία. Υπάρχουν αρκετοί σύνδεσμοι που έχουν ενταχθεί στον Χάρτη για Ίσες Ευκαιρίες και έχουν προωθήσει ή έχουν συμμετέχει σε κοινά έργα για Ίσες Ευκαιρίες και ΔΔ σε τοπικό επίπεδο. Θα το συζητήσουμε αυτό στο επόμενο σημείο. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τις συντεχνίες που έχουν εγγραφεί στον Χάρτη για Ίσες Ευκαιρίες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, παρόλο που η διαχείριση της πολιτισμικής διαφορετικότητας είναι θεμελιώδους σημασίας στις εργασιακές σχέσεις, τα αποτελέσματα της έρευνας TEAM (Συντεχνίες, Οικονομική Αλλαγή και Ενεργή Ένταξη των Μεταναστών) που έγινε σε έξι Ευρωπαϊκές χώρες περιλαμβανομένης της Ιταλίας, κατέδειξε ότι το πρότυπο ΔΔ δε είναι βασικό σημείο στην ατζέντα των συντεχνιών (Davis, Jubany, 2015). Ειδικότερα, οι συντεχνίες προσπαθούν ακόμα να προωθήσουν την κινητικότητα για τους μετανάστες σε εταιρίες, φοβούμενοι συγκρούσεις με Ιταλούς εργάτες (Ambrosini, De Luca, Pozzi 2016).

Η ενσωμάτωση των μεταναστών στην Ιταλία είναι περισσότερο δευτερευούσης σημασίας. Για μεγάλο χρονικό διάστημα οι εργοδότες ευνοούσαν την εισδοχή μεταναστών στην Ιταλική αγορά εργασίας, επειδή θα αντικαθιστούσαν τους Ιταλούς εργάτες σε δραστηριότητες και τομείς στους οποίους οι Ιταλοί ήταν λιγότερο διαθέσιμοι για εργασία. Ακόμα, κανείς δεν είχε αντιταχθεί στην συμπερίληψη ξένων εργατών. Αντιθέτως είχε υποστηριχθεί από τους εργοδότες, οι οποίοι ευνοούνταν από την ψηλότερη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού που ήταν πιο ευέλικτο, και την αποφυγή οργάνωσης και πληρωμής για την εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση των μεταναστών. Το φαινόμενο της υπερ-εκπαίδευσης (οι μετανάστες να είναι περισσότερο καταρτισμένοι από τις απαιτήσεις της εργασίας τους), που έχει άμεση σχέση με την λεγόμενη «οικονομία της Ετερότητας» που έχει περιγραφεί από την Calavita (2005).

Το μεγάλο ποσοστό των μεταναστών εργατών σε ΜΜΕ και σε οικιακές εργασίες ή υπηρεσίες φροντίδας, οφείλει τη συγκέντρωσή του κυρίως σε: α) μικρότερες εταιρίες, που προσφέρουν χαμηλότερες εγγυήσεις σταθερότητας, β) επαγγέλματα χαμηλής ειδίκευσης, όπου υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος για χάσιμο της εργασίας, αφού είναι πιο εύκολα αναπληρώσιμοι, γ) θέσεις εργασίας ορισμένου χρόνου (Fullin, Reyneri 2013). Η παρουσία των μεταναστών στην Ιταλική αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται λοιπόν από ψηλά επίπεδα αστάθειας και κινητικότητας, και εργοδότησης σε επαγγέλματα χαμηλής ειδίκευσης.

Παρ' όλα αυτά, τα χαρακτηριστικά αυτά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, έχουν ως αποτέλεσμα κάτι το παράδοξο. Από τη μια, υπάρχει μια αύξηση στην ανεργία ανάμεσα στους μετανάστες, αλλά από την άλλη, υπάρχει επίσης μια αύξηση στον ρυθμό εργοδότησης τους, λόγω της αυξημένης ανάγκης για οικιακές εργασίες και την ικανότητά τους να βρίσκουν εργασία γρήγορα, προσαρμοζόμενοι σε κάθε είδους εργασίας (Fullin, Reyneri 2013). Η οικονομική κρίση έχει αφαιρέσει πολλές θέσεις εργασίας μεσαίου επιπέδου, αλλά οι χαμηλής ειδίκευσης εργασίες έχουν διατηρηθεί, οι οποίες είναι εκείνες τις οποίες οι μετανάστες συνήθως κατέχουν. Η εισδοχή των μεταναστών σε ΜΜΕ και σε θέσεις οικιακής εργασίας δεν έχει υποβοηθήσει μια συζήτηση για το θέμα της διαχείρισης της διαφορετικότητας. Το θέμα αυτό έχει υπεισέλθει στην πολιτική ατζέντα κυρίως μέσω της διαχείρισης διαφορών φύλου -άντρες και γυναίκες- και κυρίως σε μεγάλες εταιρίες, παρόλο που όπως έχουμε δει, ο Χάρτης της Διαφορετικότητας έχει εισαχθεί στην Ιταλία, με το όνομα Χάρτης για Ίσες Ευκαιρίες και Ισότητα στην εργασία.

Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για την καταπολέμηση των διακρίσεων. Παρά την ύπαρξη των νόμων, δε δίνεται αρκετή σημασία στην εξάλειψη των διακρίσεων βάση εθνικότητας στον χώρο εργασίας, παρόλο που είναι ένα θέμα στο οποίο ειδικά οι συντεχνίες, ο τριτογενής τομέας και οι ΜΚΟ προσπαθούν να δώσουν πολιτική ορατότητα, μέσω εκδηλώσεων και εκστρατειών ευαισθητοποίησης, αφού οι συγκεκριμένες δράσεις είναι ακόμα λίγες. Η δυσκολία στην εξάλειψη των διακρίσεων αφορά κυρίως μικρά οικονομικά περιβάλλοντα, όπως αυτά των μικρών επιχειρήσεων ή της οικιακής εργασίας. Περισσότερη σημασία και

προσπάθεια υπάρχει στον δημόσιο τομέα. Παρόλο που οι μετανάστες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες που παρέχονται από τους Ιταλικούς δημόσιους οργανισμούς, ιδιωτικές υπηρεσίες και τον τριτογενή τομέα, όσον αφορά επαγγελματική κατάρτιση, αναζήτηση και τοποθέτηση σε εργασία, έχουμε δει ότι γενικά χρησιμοποιούν λιγότερο τις υπηρεσίες αυτές, οι οποίες με τη σειρά τους, δεν είναι σωστά προετοιμασμένες για να αντιληφθούν σωστά τις ανάγκες των μεταναστών-χρηστών. Λόγω της προηγούμενης συζήτησης, πιστεύουμε ότι οι προτεραιότητες στις οποίες το κράτος, οι συντεχνίες και οι σύνδεσμοι εργοδοτών θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία είναι οι ακόλουθες:

- 1) Σωστή αντίληψη των επαγγελματικών ικανοτήτων των μεταναστών και η συνεπακόλουθη εισδοχή τους σε ανάλογες θέσεις εργασίας.
- 2) Η εφαρμογή των κανονισμών των Διαταγμάτων ενάντια στις διακρίσεις βάση φυλής, εθνικότητας και εθνότητας, στην εργασιακή ενσωμάτωση, τόσο σε δημόσιες όσο και ιδιωτικές εταιρίες, ή ΜΜΕ.
- 3) Η εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης διαφορετικότητας στη διαχείριση προσωπικού σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρίας.
- 4) Η αύξηση της συμμετοχής των μεταναστών στις συντεχνίες.

ΓΑΛΛΙΑ

Υπάρχουν πολλές πρωτοβουλίες για την προώθηση της διαφορετικότητας, όπως η Επισήμανση, που έχει αναπτυχθεί από τον Εθνικό Σύνδεσμο Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού (KAIRH) μετά από αίτημα του Κράτους, με δημόσια χρηματοδότηση, που ξεκίνησε επίσημα το 2008. Το 2013, 381 νομικές οντότητες έχουν επισημάνει 840,000 υπαλλήλους και 85% εταιριών με περισσότερο από 50 υπαλλήλους. Η επιτροπή επισήμανσης φέρνει μαζί αντιπροσώπους από το Κράτος, τις συντεχνίες, των συνδέσμων των εργοδοτών και εργοδοτούμενων, το KAIRH και την Ινστιτούτο Αλληλεγγύης (IMS), οργανισμοί που αποτελούνται από δίκτυα ηγετών.

Τα Βραβεία Διαφορετικότητας θεσπίστηκαν το 2006 από μια επιχείρηση που ειδικεύεται στις προσλήψεις μαζί με τον Γαλλικό Σύνδεσμο Διευθυντών Διαφορετικότητας (AFMD), το ESSEC (Ηγεσία και Διαφορετικότητα) και τον Οργανισμό ενάντια στους Αποκλεισμούς (FACE). Τα βραβεία «Grand Prix PME» δίνονται σε εταιρίες που έχουν εφαρμόσει καινοτόμες και φιλόδοξες πρακτικές για προώθηση και διαχείριση της διαφορετικότητας.

Η διαφορετικότητα γίνεται απαίτηση για ολοένα και περισσότερες εταιρίες στη Γαλλία, ασχέτως μεγέθους. Θεωρείται ως ευκαιρία για ανάπτυξη και επιτρέπει στις εταιρίες να βελτιώσουν την εικόνα τους, να εμπλουτίσουν τις ικανότητές τους αλλά και να σεβαστούν τους νόμους σε ισχύ.

Στη Γαλλία, από το 2004 και μετά, εφαρμόστηκε ο πρώτος χάρτης διαφορετικότητας και υπογράφηκε από πολλές εταιρίες, με διάφορα άλλα κράτη στην Ευρώπη να υιοθετούν τη στρατηγική αυτή. Ο στόχος του είναι να καταπολεμήσει τις διακρίσεις όλων των μορφών, ενάντια σε άτομα με διαφορετικότητα λόγω φύλου, ηλικίας, κοινωνικής ή εθνοτικής καταγωγής.

Η διαφορετικότητα προωθείται τώρα από τις περισσότερες συντεχνίες όπως την Medef (ένωση εργοδοτών) και τις συντεχνίες των εργοδοτούμενων που ενθαρρύνουν την τάση αυτή. Έχουν δημιουργηθεί ιδιωτικοί οργανισμοί όπως ο Mosaïk RH που επιτρέπουν ειδικευμένους εργάτες να βρουν εργασία πιο εύκολα, βασισμένη στις ικανότητές τους.

Παρά όλα αυτά, δεν υπάρχει έλεγχος ή υποχρέωση για τις ΜΜΕ που δεν έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες συχνά αναθέτουν τις υπηρεσίες αυτές εκτός της εταιρίας. Ιδιωτικοί οργανισμοί όπως ο Ingeus, προσφέρουν βοήθεια στις ΜΜΕ για να εφαρμόσουν καινοτόμες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες προωθούν τη διαφορετικότητα. Η πολιτική διαφορετικότητας που εφαρμόζεται από τις εταιρίες συχνά συνδέεται με μια στρατηγική επικοινωνίας, επειδή αντιστοιχεί σε μια διαδικασία που απευθύνεται στους καταναλωτές. Δεν είναι ξεκάθαρο εάν αυτό είναι αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η συμμετοχή στον Χάρτη Διαφορετικότητας δεν είναι υποχρεωτική για όλες τις εταιρίες. Οι ΜΜΕ μπορούν να τον υπογράψουν ή όχι. Δεν έχουν υπαλλήλους στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υπεύθυνους για προώθηση της διαφορετικότητας. Είναι σημαντικό ότι η συμμετοχή στον χάρτη παρέμεινε σε εθελοντική βάση, ακόμα παρά το γεγονός ότι είναι ένα βασικό βήμα για σοβαρή μείωση των διακρίσεων, και κάτι από κοινό για όλες τις εταιρίες. Μια πιο ακριβής και συχνή ανάλυση, σύμφωνα με το μέγεθος κάθε εταιρίας και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, κάνει τη μάχη ενάντια στις ανισότητες και την προώθηση της διαφορετικότητας πιο αποτελεσματική.

ΔΑΝΙΑ

Η Γραμματεία για τον χάρτη της διαφορετικότητας στη Δανία είναι ο επίσημος, εθνικός χάρτης, για τον οποίο είναι υπεύθυνος ο Σύνδεσμος "Nydansker" (Νέοι Δανοί) και έχει ιδρυθεί σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδιών, Ισότητας, Ενσωμάτωσης και Κοινωνικών Θεμάτων και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ο χάρτης διαφορετικότητας στη Δανία είναι ένα επίσημο έγγραφο το οποίο εταιρίες, εργοδότες και άλλοι μπορούν να υπογράψουν και ως εκ τούτου να δηλώσουν την υποστήριξή τους σε μια αγορά εργασίας χωρίς αποκλεισμούς (Mangfoldighedscharter, om charteret). Οι εργοδότες και οι εταιρίες πρέπει μετά να τηρήσουν και να εφαρμόσουν τις αξίες του Χάρτη στην πράξη.

Ο χάρτης διαφορετικότητας συνενώνει τόσο τους περιφερειακούς όσο και τους τοπικούς χάρτες στη Δανία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Προς το παρόν, υπάρχουν χάρτες και δραστηριότητες που προωθούν τη διαφορετικότητα στις τρεις μεγαλύτερες πόλεις ενώ πολλοί άλλοι δήμοι υποστηρίζουν τον χάρτη (Det danske charter for mangfoldighed, 2014a). Οι τρεις αυτές πόλεις μαζί, έχουν τουλάχιστον 1100 υπογραφές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

Η Γραμματεία για τον χάρτη διαφορετικότητας στη Δανία, παρέχει γνώση, εργαλεία για διαχείριση της διαφορετικότητας και ευκαιρίες δικτύωσης για τους τοπικούς χάρτες και διευκολύνει την ανταλλαγή εμπειριών σε όλα τα επίπεδα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Για παράδειγμα, έχει αναπτυχθεί ένα ψηφιακό εργαλείο με 50 συμβουλές για διαχείριση καθημερινών καταστάσεων που αφορούν τη διαφορετικότητα (Det danske charter for mangfoldighed, 2014b). Οι δήμοι επίσης παρέχουν δίκτυα, εργαλεία και γνώση στους εργοδότες (Det danske charter for mangfoldighed, 2014c).

Επιπρόσθετα των χαρτών των πόλεων και των δραστηριοτήτων τους, άλλες επιχειρήσεις προωθούν τη διαχείριση της διαφορετικότητας προσφέροντας καθοδήγηση, όπως για παράδειγμα ο CABI, ο οποίος είναι ένας ανεξάρτητος θεσμός κάτω από το Υπουργείο Εργασίας. Ο CABI προσφέρει μεθόδους, γνώση, εργαλεία και έμπνευση σε κέντρα εργασίας και επιχειρήσεις, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία μεταξύ τους και της Αγοράς Εργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Ο CABI προσφέρει μαθήματα στη διαφορετικότητα και ενεργεί ως σύμβουλος επιχειρήσεων για το θέμα (CABI, 2016).

Ο Σύνδεσμος «Nydansker» - που είναι πίσω από τη Γραμματεία για τον χάρτη διαφορετικότητας στη Δανία, προσφέρει αρκετά μαθήματα για διαφορετικότητα, πολιτισμικές συναντήσεις, διοίκηση κτλ. (Foreningen Nydansker).

Πολλές από τις προκλήσεις που αναφέρονται πιο κάτω, είναι μέρος της συμφωνίας που έχει αναφερθεί πριν, «Η Τριμερής Συμφωνία». Η συμφωνία αυτή μπορεί, λόγω της εμπλοκής πολλών παραγόντων στο θέμα, να θεωρηθεί ως ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση, παρόλο που μπορεί να επικριθεί για το γεγονός ότι δίνει μεγάλη σημασία στην απασχόληση.

Η DA είναι θετική προς τη συμφωνία λόγω του ότι αναθέτει περισσότερη ευθύνη στους δήμους (Dansk Arbejdsgiverforening, 2017). Πολλές από τις ακόλουθες ανησυχίες απαιτούν αλλαγές στη διοίκηση στους δήμους και σε πολιτικό επίπεδο παρά αλλαγές σε συντεχνίες και εργοδότες.

1. Οι πρόσφυγες καθώς και τα μέλη των οικογενειών που επανενώθηκαν συχνά δεν αξιολογούνται ως έτοιμοι για την αγορά εργασίας. Με την τριμερή συμφωνία, οι δήμοι μπορούν να ξεκινήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό να θεωρούν τους πρόσφυγες έτοιμους για εργασία. Υπάρχει μια ανάγκη αλλαγής του τρόπου με τον

οποίοι οι δήμοι βλέπουν τους πρόσφυγες. Η συμφωνία υπογραμμίζει ότι η έλλειψη γνώσης της γλώσσας δε θα έπρεπε να είναι εμπόδιο για απασχόληση (Toft, 2017).

2. Την παρούσα στιγμή, οι ικανότητες, προοπτικές εργασίας και άλλα χαρακτηριστικά των προσφύγων δε λαμβάνονται υπόψη όταν διαμοιράζονται στους δήμους. Οι πρόσφυγες μπορεί να τοποθετηθούν σε δήμους όπου υπάρχουν λίγες θέσεις εργασίες. Ο αριθμός των προσφύγων που διαμοιράζεται σε ένα δήμο, πρέπει να αντικατοπτρίζει τον αριθμό των ευκαιριών για εργασία (Toft, 2017). Οι πρόσφυγες πρέπει να τοποθετούνται σε δήμους όπου οι ικανότητές τους να μπορούν να χρησιμοποιηθούν (Pedersen, 2015).

Μια έγκαιρη ανασκόπηση των ικανοτήτων των προσφύγων θα έπρεπε να εφαρμόζεται και να λαμβάνεται υπόψη όταν παίρνεται η απόφαση για τοποθέτηση. Οι δήμοι στους οποίους τοποθετούνται οι πρόσφυγες, πρέπει να έχουν την πληροφόρηση αυτή, κάνοντας τη διαδικασία της αντιστοίχισης προσφύγων και επιχειρήσεων ευκολότερη (Toft, 2017).

3. Η προσπάθεια ενσωμάτωσης, δηλαδή πώς η ενσωμάτωση γίνεται προτεραιότητα, διαφέρει αναλόγως των δήμων, με αποτέλεσμα οι προοπτικές των προσφύγων να εξαρτούνται από τον δήμο στον οποίο τοποθετούνται. Υπάρχει ανάγκη για μια πιο ομοιόμορφη προσπάθεια στους δήμους (Pedersen, 2015 & Toft, 2017).

4. Στη Δανία υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη αλλά και προσδοκία για ψηλά επίπεδα εκπαίδευσης και πολλοί μετανάστες και πρόσφυγες απλά δεν έχουν τα προσόντα αυτά (Ritzau, 2015 & Toft, 2017 & Pedersen, 2015). Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει περισσότερες εξετάσεις, κατάρτιση κτλ. Ακόμα, θα μπορούσε να σημαίνει ότι τα κέντρα εργασίας θα έπρεπε να επικεντρωθούν στην αντιστοίχιση προσφύγων με εργασίες που δεν απαιτούν ειδικευση (Toft, 2017).

5. Είναι μεγάλη πρόκληση το γεγονός ότι τα κέντρα εργασίας δεν έρχονται σε επαφή με περίπου το 70% των επιχειρήσεων, και έτσι δε γίνεται αντιστοίχιση μεταξύ αυτών που ψάχνουν για εργασία και των επιχειρήσεων (Toft, 2017), ως εκ τούτου, μπορεί να υπάρχουν μεγάλες προοπτικές εδώ.

6.3: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Διαχείριση Διαφορετικότητας

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μια έννοια ευρύτερη από τη διαχείριση διαφορετικότητας, την οποία όμως μπορεί να περιλαμβάνει. Η ΕΚΕ είναι η «εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές που ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και εκφράζεται μέσα από σχετικές πρακτικές

που συνεισφέρουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, στις σχέσεις με τις προοπτικές των ανθρώπων τους, την κοινωνική αλληλεγγύη και τη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον» (ΕΚΕ, Κατάλογος 50+ Καλών Πρακτικών). Η ΕΚΕ αποτελείται από ηθικές δεσμεύσεις από επιχειρήσεις για δράσεις πέραν από αυτές που επιβάλλονται από το νομοθετικό πλαίσιο (που ρυθμίζει τη λειτουργία τους), και αφορά τόσο την εσωτερική λειτουργία της εταιρίας (ανθρώπινο δυναμικό), όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον. Παρόλο που η ΕΚΕ δεν σημαίνει αυτόματα καλές πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης της διαφορετικότητας, προσφέρει ένα πλαίσιο ηθικών αρχών. Με άλλα λόγια η ΕΚΕ αντικατοπτρίζει την πολιτική στάση της εταιρίας και συνδέεται στενά με την κοινωνία των πολιτών, επιλέγοντας προϊόντα στη βάση κοινωνικών και περιβαλλοντικών κριτηρίων. Οι συμπεριφορές και οι κατευθύνσεις της ΕΚΕ σε τομείς όπως προστασία του περιβάλλοντος, θέματα προσφύγων, μεταναστών, ρατσισμού και γυναικών, μπορεί να είναι κριτήρια που επηρεάζουν την αγορά ή όχι ενός προϊόντος.

6.4: Παραδείγματα καλών πρακτικών σε Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις

6.4.1: Coco-Mat (Ελλάδα)

Η εταιρία Coco-Mat θεωρείται για χρόνια παράδειγμα καλής πρακτικής στον τομέα της διαφορετικότητας, και γι' αυτό τον λόγο, πολλές Ευρωπαϊκές εκθέσεις τη χρησιμοποιούν ως πρότυπο. Υπάλληλοι 13 εθνικοτήτων και 9 θρησκειών εργοδοτούνται στην εταιρία, ενώ ποσοστό μεγαλύτερο του 45% στο εργοστάσιο της COCO-MAT στη βιομηχανική περιοχή της Ξάνθης, είναι επαναπατρισθέντες από την πρώτη ΕΣΣΔ (150 υπάλληλοι). Δεδομένου ότι πολλοί από τους υπαλλήλους δε μιλούν Ελληνικά σε ικανοποιητικό βαθμό, η COCO-MAT, ανταποκρινόμενοι σε αιτήματα του προσωπικού της, έχει προσλάβει δασκάλους της Ελληνικής γλώσσας που προσφέρουν μαθήματα δύο φορές την εβδομάδα σε όσους υπαλλήλους το χρειάζονται. Η πολιτική της εταιρίας για τη διαφορετικότητα περιλαμβάνει επίσης την πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες. Ενδεικτικά, 26 ειδικευμένοι εργάτες δουλεύουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Όπως έχει σημειωθεί στην ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για ΕΚΕ, «η κοινωνική ευαισθησία της COCO-MAT δεν είναι πρόσφατη, αφού ο πρώτος υπάλληλος της Εταιρίας ήταν άτομο με ειδικές ανάγκες, ενώ οι πρώτοι υπάλληλοι στο εργοστάσιο στην Ξάνθη, ήταν μετανάστες».

6.4.2. AXA (Γαλλία)

Η AXA ήταν μια από τις πρώτες επιχειρήσεις που υπέγραψαν τον Χάρτη της Διαφορετικότητας στη Γαλλία το 2004 και ο Διευθύνων Σύμβουλος Claude Bébéar ήταν ανάμεσα σε αυτούς που είχαν την πρωτοβουλία

να υιοθετήσουν κάτι τέτοιο σε εθνικό επίπεδο. Η πολιτική για τη διαφορετικότητα της AXA αναπτύσσεται στους ακόλουθους τομείς: προσλήψεις που αντανakλούν την ποικιλομορφία της Γαλλικής κοινωνίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες, ανάπτυξη μιας κουλτούρας που αναγνωρίζει τη σημασία της διαφορετικότητας μέσω ευαισθητοποίησης, κατάρτισης και διαλόγου με τις συντεχνίες και υποστήριξη ανθρώπων από μη-προνομιούχες κοινωνικές ομάδες. Στο πλαίσιο της προώθησης της διαφορετικότητας, η εταιρία έχει προχωρήσει, μεταξύ άλλων, στις ακόλουθες δράσεις:

α) Ευαισθητοποίηση και κατάρτιση: Από το 2006, η εταιρία έχει προχωρήσει σε σημαντικό αριθμό εκστρατειών ευαισθητοποίησης και προγραμμάτων κατάρτισης για το προσωπικό της.

β) Δημιουργία ανώνυμου βιογραφικού σημειώματος CV: Το 2006, η AXA δημιούργησε το ανώνυμο βιογραφικό σημείωμα για τους υπαλλήλους που αιτούνται εργασίας μέσω του διαδικτύου, και από το 2009, το ανώνυμο βιογραφικό σημείωμα έχει καθιερωθεί για όλες τις προσλήψεις. Την ίδια στιγμή, η εταιρία προχώρησε με προγράμματα κατάρτισης για τους υπεύθυνους των προσλήψεων σε σχέση με το νομοθετικό πλαίσιο, ερωτήσεις που πρέπει να αποφευχθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κτλ.

γ) Προγράμματα για την πρόσληψη νέων ανθρώπων από υποβαθμισμένα προάστια, καθώς και άτομα με ειδικές ανάγκες.

δ) Υπογραφή συλλογικών συμβάσεων με συνδέσμους επιχειρήσεων για προώθηση της διαφορετικότητας και της ίσης μεταχείρισης.

6.4.3.: SAP (Γερμανία)

Η πολυεθνική εταιρία λογισμικού SAP, με βάση τη Γερμανία, απασχολεί υπαλλήλους με 75 διαφορετικές εθνικότητες. Επιπρόσθετα των προγραμμάτων κατάρτισης για τη διαφορετικότητα, κάτω από την εποπτεία του Τμήματος Υγείας και Διαφορετικότητας, η εταιρία λειτουργεί δίκτυα που ασχολούνται με διάφορα θέματα που αφορούν διακρίσεις και διαφορετικότητα. Το Δίκτυο Γυναικών@SAP είναι το δίκτυο των γυναικών που δουλεύουν στην εταιρία. Το δίκτυο Πολιτισμοί@SAP φέρνει κοντά τα είκοσι ανεπίσημα δίκτυα που έχουν δημιουργηθεί από εργαζομένους διαφόρων εθνικοτήτων. Το δίκτυο Αναπηρίας@SAP και το δίκτυο Σοβαρής Αναπηρίας απευθύνεται σε εργατές με ειδικές ανάγκες. Τα δίκτυα Γενιές@SAP και net45plus αφορούν πιο ηλικιωμένους πελάτες. Τέλος, υπάρχει το δίκτυο Homo Sapiens@SAP, που επικεντρώνεται σε θέματα ομοφυλοφίλων και αμφιφυλόφιλων εργαζομένων. Για την πολιτική διαχείρισης της διαφορετικότητας, η εταιρία έχει λάβει δύο φορές το Γερμανικό Βραβείο Διαφορετικότητας.

6.4.4: Batisol Plus (Γαλλία)

Παρόλο που είναι κοινά αποδεκτό ότι οι μεγάλες εταιρίες είναι εκείνες που παίζουν τον βασικό ρόλο στην υιοθέτηση πολιτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας, η μεγάλη πρόκληση είναι υιοθέτηση τέτοιων πολιτικών από ΜΜΕ. Ο συνεταιρισμός Batisol Plus κατασκευάζει πατώματα και κουφώματα παραθύρων και απασχολεί 42 υπαλλήλους. Θεωρείται ως μοντέλο καλής πρακτικής και έχει υπογράψει τον Γαλλικό Χάρτη Διαφορετικότητας. Η πολιτική της εταιρίας για προώθηση της διαφορετικότητας ξεκίνησε με την επιθυμία εμπλοκής περισσότερων γυναικών από υποβαθμισμένα προάστια και για τον σκοπό αυτό, απευθύνθηκε στην Εθνική Υπηρεσία Απασχόλησης. Οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι στην εταιρία, εξέφρασαν παράπονα για τους νεαρούς εργαζόμενους (ότι δεν έπαιρναν τη δουλειά τους σοβαρά, ότι αργούσαν να πάνε το πρωί κτλ.). Βρίσκοντας ότι όλα τα προβλήματα ξεκινούσαν από τα στερεότυπα που υπήρχαν σε σχέση με τους νεαρούς υπαλλήλους, όλοι οι υπάλληλοι (νέοι και μεγαλύτεροι), συμμετείχαν σε καθημερινό πρόγραμμα κατάρτισης για ευαισθητοποίηση για τη διαφορετικότητα. Η διοίκηση της εταιρίας βρήκε άμεση λύση στα προβλήματα και βελτίωσε το εργασιακό περιβάλλον.

6.4.5: Υπεραγορά – Κατάστημα τροφίμων Casino (Γαλλία)

Το γκρουπ επιχειρηματικού μάρκετινγκ τροφίμων και υπεραγορών Casino, μια από τις πρώτες εταιρίες που υπέγραψαν τον Χάρτη Διαφορετικότητας το 2004, εφαρμόζει από το 1993 μια ευρεία πολιτική διαχείρισης της διαφορετικότητας. Συγκεκριμένα, έχει υιοθετήσει ένα ηθικό χάρτη που περιέχει εννιά δεσμεύσεις για ίση μεταχείριση όσον αφορά πρόσβαση στην απασχόληση, κατάρτιση και εξέλιξη καριέρας. Ο χάρτης αυτός έχει ενσωματωθεί στα μαθησιακά προγράμματα συμπεριφοράς και διοίκησης για τους νεοπροσληθέντες. Για να εφαρμοστεί η πολιτική αυτή, έχει δημιουργηθεί μια Επιτροπή Προώθησης Διαφορετικότητας, με δίκτυο 56 τοπικών αντιπροσώπων. Σε κεντρικό επίπεδο, έχει επίσης δημιουργηθεί μια υπηρεσία παραπόνων για οποιοδήποτε υπάλληλο που μπορεί να θεωρεί ότι υπόκειται σε διακρίσεις.

Επιπρόσθετα των προγραμμάτων κατάρτισης και της ευαισθητοποίησης των υπαλλήλων, η εταιρία προσπαθεί να κάνει τις διαδικασίες πρόσληψης περισσότερο αντικειμενικές με δύο τρόπους. Πρώτα, το 2008 και το 2011, πραγματοποίησε δύο εικονικές δοκιμές πρόσληψης όπου δύο εικονικοί υποψήφιοι που διέφεραν μόνο στην καταγωγή, αιτήθηκαν για την ίδια θέση εργασίας. Οι δοκιμές είχαν ως σκοπό να ελέγξουν τις πιθανές αποκλίσεις από τις δεσμεύσεις της εταιρίας και τις καθημερινές διαδικασίες πρόσληψης. Δεύτερο, για κάποιες θέσεις, η εταιρία εφαρμόζει προσομοίωση της διαδικασίας πρόσληψης, με την οποία οι υποψήφιοι επιλέγονται βάση της απόδοσής τους σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει ακόμα και ανθρώπους με όχι και τόσο «καλή βιογραφία» να δοκιμαστούν υπό πραγματικές συνθήκες.

Από το 2010, η εταιρία έχει επικεντρωθεί σε θέματα διάκρισης λόγω θρησκείας και το 2011, ξεκίνησε μια εκστρατεία για να καταπολεμήσει τις διακρίσεις με βάση το σεξουαλικό προσανατολισμό, σε συνεργασία με την Εθνική Ομοσπονδία Οργανισμών Φιλικών προς Ομοφυλόφιλους. Από το 2008, έχει ξεκινήσει μια σειρά από προγράμματα απασχόλησης για νεαρά άτομα από υποβαθμισμένες γειτονιές. Ειδικά μέτρα για πρόσληψη και παραμονή στην εργασία ατόμων με ηλικία πέραν των 50 ετών έχουν προσφερθεί μέσω των συλλογικών συμβάσεων εργασίας που έχουν υπογραφεί με τις συντεχνίες της εταιρίας το 2008. Τέλος, από το 1995, η εταιρία έχει υπογράψει πέντε συλλογικές συμβάσεις που αφορούν την πρόσληψη και απασχόληση ατόμων με ειδικές ανάγκες. Ως αποτέλεσμα, το 10.7% των υπαλλήλων των εταιριών και των καταστημάτων της Casino είναι άτομα με ειδικές ανάγκες.

6.4.6: Bahn (Γερμανικοί Σιδηρόδρομοι)

Η εταιρία Γερμανικών Σιδηροδρόμων είναι μια από τις εταιρίες που έχουν υπογράψει τον Γερμανικό Χάρτη Διαφορετικότητας, και εφαρμόζουν μια πολιτική διαχείρισης της διαφορετικότητας με επίκεντρο τους ηλικιωμένους εργάτες. Δεδομένου του γεγονότος ότι το 44% των υπαλλήλων της εταιρίας είναι πέραν των 50 ετών, και δεδομένων των δημογραφικών αλλαγών και της έλλειψης στην ευρύτερη αγορά εργασίας εξειδικευμένου (για τις ανάγκες της εταιρίας) εργατικού δυναμικού, η πολιτική της εταιρίας επικεντρώνεται στη συνεχή κατάρτιση των πιο ηλικιωμένων εργαζομένων, καθώς και τη μεταφορά γνώσης σε νεαρότερους εργάτες. Η Εσωτερική Αγορά Εργασίας και η Υπηρεσία Αναζήτησης Εργασίας των Γερμανικών Σιδηροδρόμων (DB Job Service GmbH) παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην επαναχρησιμοποίηση των ηλικιωμένων εργαζομένων και την τοποθέτησή τους σε θέσεις εργασίας όπου μπορούν να προσφέρουν καλύτερα λόγω ηλικίας.

6.4.7: Eataly και Rusconi viaggi (Ιταλία)

Η Eataly είναι μια μεγάλη εταιρία τροφίμων στην Ιταλία, η οποία ήταν από τις πρώτες στη χώρα που έδωσε στους ΛΟΑΤΚΙ υπαλλήλους της τα ίδια «οικογενειακά» οφέλη που έχουν οι ετεροφυλόφιλοι υπάλληλοι, όπως άδεια για γάμο, πένθος κτλ., ακόμα και πριν την έγκριση από την Ιταλική Κυβέρνηση του νόμου που εξισώνει τις πολιτικές ενώσεις με τον γάμο (που εγκρίθηκε το 2016).

Η Rusconi Viaggi είναι μια μικρή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τουριστικό τομέα, και η οποία το 2016 κέρδισε το πρώτο βραβείο σύμφωνα με τον Ιταλικό Δείκτη Πρόνοιας στις ΜΜΕ (στον τομέα του εμπορίου και υπηρεσιών). Παρόλο που είναι μια μικρή εταιρία, η διοίκηση έχει κάνει πολλές προσπάθειες για ανάπτυξη πολιτικών ένταξης, όπως τηλεργασία (για άτομα που, για διαφορετικούς λόγους, είναι

δύσκολο να δουλεύουν στις εγκαταστάσεις της εταιρίας), ευέλικτα ωράρια εργασίας, ολοκληρωμένη ασφάλεια υγείας και κατάρτιση (ακόμα και γλωσσική) για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Ακόμα ένα παράδειγμα καλής πρακτικής ΔΔ, είναι η εταιρία Castelgarden στο Castelfranco, Veneto. Είναι μια εταιρία που δραστηριοποιείται στην πώληση εξοπλισμού για τον κήπο, με 800 υπαλλήλους, 100 εκ των οποίων είναι μουσουλμάνοι από διάφορες χώρες όπως το Μαρόκο, η Γκάνα, η Σενεγάλη, η Τυνησία, το Τόγκο, η Γουινέα και το Μάλι. Ήταν μια από τις πρώτες εταιρίες που ικανοποίησαν τις ανάγκες των μουσουλμάνων υπαλλήλων, παρέχοντας χώρο μέσα στην εταιρία όπου μπορούν να προσεύχονται καθημερινώς. Στο ίδιο πνεύμα, στην καντίνα της εταιρίας, δημιουργήθηκε ένα ειδικό μενού το οποίο ικανοποιεί τις θρησκευτικές ιδιαιτερότητες σύμφωνα με το Ισλάμ. Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια του Ραμαζανιού, η εταιρία αυξάνει την παρακολούθηση της υγείας των υπαλλήλων, έτσι ώστε να μπορούν να ακολουθούν τις επιταγές της θρησκείας τους κατά την περίοδο αυτή, με ιδιαίτερη προσοχή στα θέματα ασφάλειας. Όλες οι αποφάσεις αυτές έχουν παρθεί μετά από συμβουλευτικές συναντήσεις με τις συντεχνίες ενώ απαιτήθηκαν δομικές και οργανωτικές παρεμβάσεις.

6.4.8: Bilka (Δανία)

Η Bilka, μια αλυσίδα σουπερμάρκετ στη Δανία, έλαβε το Βραβείο Διαφορετικότητας το 2017, για την εξαιρετική της αφοσίωση στο να επιτρέπει στους υπαλλήλους της να νοιάζονται περισσότερο για τους ασκούμενους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν προκλήσεις διαφόρων μορφών. Έχουν δημιουργηθεί ρόλοι μέντορα, μαζί με κανονικές θέσεις ασκούμενων, θέσης μερικής απασχόλησης, θέσεις ασκούμενων για εκμάθηση γλώσσας, θέσεις με ελαφριά καθήκοντα και πολλά άλλα.

Από μια τάξη 22 ασκούμενων για γλώσσα, το 80% βρήκε εργασία, το 60% με την Bilka και το 20% αλλού.