



Sarajevo, 13. 5. 2024. godine

Imajući u vidu učestale povrede principa ravnopravnosti spolova u procesu rada i zapošljavanja, sadržane u praksi gdje se daje prednost jednom spolu prilikom zapošljavanja, kao i kršenja prava žena koja proizilaze iz radnog zakonodavstva u Bosni i Hercegovini,

Svjesni nalaza iz **Zaključnih napomena UN Komiteta za eliminaciju diskriminacije prema ženama na Šesti periodični izvještaj Bosne i Hercegovine** o implementaciji UN Konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW) u kojima komitet izražava zabrinutost zbog slabe zastupljenosti žena na tržištu rada. Takođe izražava zabrinutost zbog razlika u plaćama između žena i muškaraca i profesionalne vertikalne i horizontalne segregacije u Bosni i Hercegovini, neplaćenih socijalnih doprinosa od strane poslodavaca, kojima se ugrožava pravo žena na ostvarivanje naknada za penziju i zdravstveno osiguranje, kao i prijava da je jedna osoba od šest zaposlenih doživjela seksualno uznemiravanje na radnom mjestu,

Svjesni politika i praksi u Bosni i Hercegovini koje su nedovoljno podsticajne i osjetljive na zaštitu žena u procesu zapošljavanja i na radnom mjestu, kao i potrebe daljeg usklađivanja zakonskog okvira sa **Zakonom o ravnopravnosti spolova u BiH, Zakonom o zabrani diskriminacije** i međunarodnim dokumentima, uključujući i **Konvenciju o zaštiti materinstva br. 183** Međunarodne organizacije rada, relevantnih **Direktiva Evropske unije i Evropsku socijalnu povelju**,

Imajući u vidu nalaze istraživanja „**Uticaj rodne podjele privatnih i kućanskih poslova na profesionalni život zaposlenih žena u Bosni i Hercegovini**“¹, koje je tokom 2020. godine, provela Agencija za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine i kojim je, pored ostalog, identifikovano da su gotovo trećini ispitanica (31.8%) prilikom zapošljavanja postavljana pitanja o planovima zasnivanja porodice, o broju i starosti djece i sl., odnosno pitanja vezana za osnove po kojima je diskriminacija zakonom zabranjena,

Agencija za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine, Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine, na osnovu člana 26.(a) Zakona o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 32/10), donosi sljedeće:

¹ <https://arsbih.gov.ba/project/istrazivanje-uticaj-rodne-podjele-porodicnih-i-kucanskih-poslova-na-profesionalni-zivot-zaposlenih-zena-u-bosni-i-hercegovini/>

P R E P O R U K E

SA SMJERNICAMA

ZA OSTVARIVANJE RAVNOPRAVNOSTI SPOLOVA U RADU I ZAPOŠLJAVANJU U PRIVATNOM SEKTORU U BOSNI I HERCEGOVINI

S A D R Ž A J

1. UVOD	3
1.1. Pravni osnov.....	3
1.2. Pregled stanja	4
1.3. Poslovna kultura i praksa ravnopravnosti spolova je u ekonomskom interesu kompanije	5
1.4. Usklađivanje poslovnog i privatnog života	6
2. PROCES IZRADE PLANA ZA RAVNOPRAVNOST SPOLOVA NA RADNOM MJESTU	8
2.1. Procjena situacije ravnopravnosti spolova na radnom mjestu.....	8
2.1.1. Struktura zaposlenih i plaća	9
2.1.2. Postupci zapošljavanja	10
2.1.3. Uznemiravanje na osnovu spola i seksualno uznemiravanje.....	10
2.1.4. Razvoj karijere.....	12
2.1.5. Obuke i treninzi	12
2.2. Mjere za uvođenje ravnopravnosti spolova na radnom mjestu	12
2.3. Komunikacija, nadzor i ocjena	13
3. PRILOG: DOBRE PRAKSE U UVOĐENJU I PRIMJENI PRINCIPA RAVNOPRAVNOSTI SPOLOVA	15
1. Međunarodni aerodrom Sarajevo prva BH kompanija koja je usvojila Plan spolne ravnopravnosti	15
2. UNDP-ov „Pečat ravnopravnosti spolova“	16
3. Globalna inicijativa - 7 principa osnaživanja žena.....	17
4. Model Svjetske banke za uključivanje ravnopravnosti spolova u privatni sektor: uspješan primjer Argentine.....	19

1. UVOD

Agencija za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine (MLJPI BiH) i entitetski gender centri, u okviru svojih nadležnosti, rade na senzibilizaciji i edukaciji institucionalnih i vaninstitucionalnih partnera o pitanjima ravnopravnosti spolova. S obzirom da **privredne komore** u Bosni i Hercegovini imaju direktnu komunikaciju i saradnju sa privatnim sektorom u BiH, model saradnje za dostizanje ravnopravnosti spolova u privatnom sektoru odvija se na relaciji gender institucionalni mehanizmi – privredne komore – privatni sektor, na način da gender institucionalni mehanizmi pružaju stručnu i savjetodavnu podršku i, u skladu sa mogućnostima, odgovarajuće obuke o ravnopravnosti spolova privrednim komorama.

U kontekstu pomenute stručne i savjetodavne podrške Agencije za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine MLJPI BiH je i donošenje **Preporuka sa smjernicama za ostvarivanje ravnopravnosti spolova u radu i zapošljavanju u privatnom sektoru**. Preporuke sa smjernicama, osim što će biti javno objavljene, i dostavljene relevantnim organima uprave, će biti dostavljene i privrednim komorama i udruženjima poslodavaca, s namjerom njihove distribucije u pravcu privrednih subjekata u privatnom sektoru.

1.1. Pravni osnov

Zakon o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini (Službeni glasnik BiH br. 32/10) uređuje, promoviše i štiti ravnopravnost spolova, garantuje jednake mogućnosti i ravnopravan tretman svih lica bez obzira na spol, u javnoj i privatnoj sferi društva, te uređuje zaštitu od diskriminacije po osnovu pola. Ovim zakonom je definisano da je diskriminacija po osnovu spola *svako stavljanje u nepovoljniji položaj bilo kojeg lica ili grupe lica zasnovano na spolu zbog kojeg se licima ili grupi lica otežava ili negira priznavanje, uživanje ili ostvarivanje ljudskih prava ili sloboda*.

Bosna i Hercegovina, čiji je cilj da se u narednom periodu priključi Evropskoj uniji, ima zadatak da uskladi državne i entitetske propise sa evropskim dokumentima koji reguliraju oblasti zapošljavanja i tržišta rada. Kao posebno značajni dokumenti za ovu oblast izdvajaju se: Rezolucija Vijeća Evrope (29. maj 1990. godine), koja se odnosi na zaštitu dostojanstva žena i muškaraca na poslu, Preporuka Evropske komisije (27. novembar 1991. godine), koja se odnosi na zaštitu dostojanstva žena i muškaraca na poslu, uključujući borbu protiv seksualnog uznemiravanja, Direktiva Evropskog vijeća 86/378/EE3 (05. juli 2006. godine) o provedbi načela jednakih mogućnosti i jednakog tretiranja muškaraca i žena u pitanjima zapošljavanja i obavljanja zanimanja, Evropska revidirana socijalna povelja, 2004. godine, Evropska konvencija o zaštiti osnovnih ljudskih prava i sloboda, 12. 07. 2002. godine, te Preporuka Parlamentarne Skupštine Vijeća Evrope 1700(2005) o suzbijanju diskriminacija žena kao radne snage i na radnom mjestu (27. april 2005).

Takođe, Bosna i Hercegovina je potpisnica 81 konvencije Međunarodne organizacije rada (MOR), tako da je u proteklom periodu napravljen veliki pomak kada je u pitanju usklađivanje zakona iz oblasti rada sa međunarodnim zakonskim okvirom. Pored konvencija MOR-a²

² C100 - Konvencija o jednakim naknadama, 1951. godine,
https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100;C111 -
Konvencija o diskriminaciji (zapošljavanje i zanimanje),
1958. godine, https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111

usvojene su i rezolucije MOR-a 2004. i 2009. godine koje se bave pitanjima ravnopravnosti spolova na polju zapošljavanja i tržišta rada, sa akcentom na pravo na dostojanstven rad kao i na zaštitu materinstva.³ Također, veći broj EU Direktiva⁴ uređuje, pored ostalog, oblast ravnopravnosti spolova u radu i zapošljavanju, a primjera radi, izdvojićemo samo najnoviju, Direktivu 2022/2381 Evropskog parlamenta i Vijeća od 23. novembra 2022. godine o unaprijeđenju rodne ravnoteže u rukovodstvima kompanija, kojom se obavezuju kompanije u EU da do 2026. godine u upravnim odborima moraju imati najmanje 40% manje zastupljenog spola (žena).

1.2 Pregled stanja

Iako je Zakon o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini na snazi od 2003. godine, u našoj zemlji su žene u neravnopravnom položaju u odnosu na muškarce. Razlike između stvarnog stanja i Zakonom garantovane ravnopravnosti žena i muškaraca evidentne su u mnogim segmentima društvenog života i djelovanja uključujući i oblast rada i zapošljavanja.

Nejednakost je najviše izražena zbog činjenice da je pristup tržištu rada, resursima i profesionalnoj karijeri u svakom slučaju teži za žene. Žene u Evropskoj Uniji (EU) u prosjeku zarade 12,7 % manje po satu od muškaraca⁵, a prema analizi koju je provela Agencija za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine MLJPI BIH, 2022. godine, u Bosni i Hercegovini ta razlika iznosi 7,14 % (podaci samo za Federaciju BiH). Pomenute razlike u plaćama su uzrokovane, primjerice, činjenicom da je ekonomski isplativije za porodicu da žena prestane raditi ali to dovodi i do rodne diskriminacije. Štoviše, još uvijek preovladava poslovna kultura koja pridaje preveliku važnost dugom radnom danu, ne uzimajući u obzir privatne i porodične obaveze uposlenih, prije svega žena. Naša kultura često zanemaruje koristi koje donosi veća uključenost žena u poslovanje i upravljanje poslovima i kompanijama. Žene su uglavnom angažovane na nižim nivoima rukovođenja, što im onemogućava učestvovanje u procesima

1; C156 - Konvencija o radnicima s porodičnim obavezama, 1981. godine, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156; C183 - Konvencija o zaštiti materinstva, 2000.godine, https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183; C190 - Konvencija o nasilju i uznemiravanju, 2019. godine,](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156;C183-Konvencija+o+zaštiti+materinstva,2000.godine,https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183;C190-Konvencija+o+nasilju+i+uznemiravanju,2019.godine,)

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190;

³ Rezolucija o rodnoj ravnopravnosti u srcu dostojanstvenog rada – usvojena 2009.godine, https://www.ilo.org/gender/Events/WCMS_187671/lang--en/index.htm; Rezolucija o unaprijeđenju rodne ravnopravnosti, pravičnosti u plaćama i zaštite materinstva – usvojena 2004.godine, https://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS_100566/lang--en/index.htm

⁴ To su, pored ostalih: DIREKTIVA VIJEĆA 2000/78/EZ od 27. novembra 2000. o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja (SL L 303, 2. 12. 2000, str. 16–22)-zadnja prečišćena verzija 3. 3. 2020; 9/7/EEZ: Direktiva Vijeća od 19. decembra 1978. o postupnoj provedbi načela jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima socijalne sigurnosti (SL L 6, 10.1.1979); Direktiva Vijeća 92/85/EEZ od 19. oktobra 1992. o uvođenju mjera za podsticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja na radu trudnih radnica te radnica koje su nedavno rodile ili doje (deseta pojedinačna direktiva u smislu članka 16. stavka 1. Direktive 89/391/EEZ) (SL L 348, 28. 11. 1992.) - zadnja pročišćena verzija 26. 07. 2019; DIREKTIVA VIJEĆA 2004/113/EZ od 13. decembra 2004. o provedbi načela jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pristupu i nabavi robe, odnosno pružanju usluga; Direktiva (EU) 2019/1158 Evropskog parlamenta i Vijeća od 20. juna 2019. o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi i o stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 2010/18/EU; Direktiva 2006/54/EZ Evropskog parlamenta i Vijeća od 5. maja 2006. o provedbi načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada (preinaka) (SL L 204, 26.7.2006.); DIREKTIVA 2010/41/EU EVROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 7. maja 2010. o primjeni načela jednakog postupanja prema muškarcima i ženama koji su samozaposleni i stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 86/613/EEZ.

⁵ <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200227STO73519/razlika-u-placama-muskaraca-i-zena-u-europi-cinjenice-i-brojke-infografika>

strateškog odlučivanja u kompanijama. Menadžerke koje obavljaju istu vrstu poslova kao muškarci manje su vrednovane i suočavaju se sa velikim teškoćama na putu svog napredovanja.

1.3 Poslovna kultura i praksa ravnopravnosti spolova je u ekonomskom interesu kompanije

Način na koji su odnosi među spolovima definisani na radnom mjestu često odražava podjelu rada u domaćinstvu, gdje su uloge zasnovane na stereotipima, predrasudama i tradicionalnom razmišljanju u pogledu rodnih uloga⁶. Tako, naprimjer, žene su najčešće zastupljene na radnim pozicijama koje su vezane za brigu o drugima i u uslužnim djelatnostima. Zbog neravnopravnosti u podjeli kućnih poslova, šanse žena za napredovanje na poslu ili učešće u društvenom ili političkom životu su značajno umanjene. Muškarci su, s druge strane, više zastupljeni na upravljačkim pozicijama na kojima imaju značajnu moć donošenja odluka, veće platne razrede i šanse za napredovanje.

Negativni stavovi prema sposobnostima žena često stoje na putu njihovog napredovanja na poslu. Diskriminacija po osnovu spola u praksi se ponekad teško prepoznaje, jer se temelji na uvjerenjima i običajima koji su ustaljeni duže vremena i koji se u društvu smatraju „normalnima“. Zbog toga, politike i planovi za postizanje ravnopravnosti spolova moraju biti izrađeni vrlo pažljivo i temeljito, uzimajući u obzir sve aspekte poslovanja.

Ponašanje zaposlenih i svakodnevne prakse u radnom okruženju ne smiju isključiti ili dovesti u neugodan položaj niti jednu osobu. Potrebno je ukloniti seksističke prakse i kulture, kao zahtjeve koji podrazumijevaju oblačenje kojim se žene predstavljaju kao seksualni objekti, neumjesne komentare ili postupke i sl.

Ravnopravnost spolova podrazumijeva, prije svega, prepoznavanje i eliminaciju uzroka diskriminacije. Preduzeće koje želi da izgradi pravednu politiku poslovanja treba da razvije i okvir za ugradnju i primjenu principa ravnopravnosti spolova u skladu sa domaćim pravnim okvirima i prihvaćenim međunarodnim standardima na koje se Bosna i Hercegovina obavezala, a koji nude definicije diskriminacije na polju rada i zapošljavanja.⁷

S ciljem unapređenja međuljudskih odnosa i rada preduzeća, prava i odgovornosti žena i muškaraca na svim nivoima je potrebno **redefinisati**. Postojanje i primjena politike ravnopravnosti spolova je jasan pokazatelj spremnosti i predanosti kompanije za ostvarivanje poslovnih ciljeva na način koji uvažava i podržava različitosti, potrebe i mogućnosti, kako žena, tako i muškaraca.

⁶ Agencija za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine, Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice Bosne i Hercegovine je 2020 godine provela „Istraživanje o uticaju rodne podjele porodičnih i kućanskih poslova na profesionalni život zaposlenih žena u Bosni i Hercegovini“ koje je obuhvatilo teritoriju cijele Bosne i Hercegovine, metodom ankete „licem u lice“ na reprezentativnom uzorku od 500 žena. Intervjuisane su žene starosti između 18 i 65 godina, koje žive sa svojim (vjenčanim ili nevjenčanim) partnerom minimalno godinu dana i koje su zaposlene (bilo koji oblik plaćenog rada izvan kuće). Iz rezultata je očito da zaposlene žene zaista rade „drugu smjenu“ kod kuće: **u čak 93,8% veza sve ili većinu rutinskih kućanskih poslova obavljaju isključivo žene, a u većini veza (80,8%) žena je ta koja radi sve ili većinu poslova vezanih za brigu o djeci.**

⁷C111 - Konvencija o diskriminaciji (zapošljavanje i zanimanje), Clan 1(a) definise ovakvu vrstu diskriminacije kao „svako izdvajanje, isključenje ili preferencija bazirano na osnovu rase, boje kože, spola, religije, političkog mišljenja, nacionalnog porijekla ili društvenog porijekla, što ima za posljedicu poništavanje ili narušavanje jednakosti mogućnosti ili tretmana pri zapošljavanju ili zanimanju.“

Ravnopravnost spolova je pitanje etičke i društvene odgovornosti u poslovanju, kojom preduzeće može ostvariti velike koristi, kako za sebe, tako i za zajednicu. Ulaganje u ravnopravnost spolova ne podrazumijeva samo poštovanje zakona, već i mogućnost da se preduzeće učini **konkurentnijim**. Praksa Svjetske banke u radu sa većim brojem kompanija u različitim zemljama utvrdila je da je **uvođenje modela ravnopravnosti spolova u direktnom poslovnom interesu istih** jer, pored ostalog, utiče na **konkurentnost kompanije**, kroz unaprijeđenje reputacije, isticanje na tržištu i privlačenje i zadržavanje talentovanih kadrova, kao i zato jer utiče na **povećanje produktivnosti**, čemu doprinose bolja radna sredina, unaprijeđen učinak i uposlenici/ce koji osjećaju veću predanost ciljevima i interesu kompanije. Dodatni argumenti koji idu u prilog tome uključuju i sljedeće:

- Zbog izvanrednih menadžerskih sposobnosti i značajnih rezultata u poslovanju (izuzetne komunikacijske vještine, usmjeravanje, savjetovanje, sklonost timskom radu, pregovaranje, odlučivanje, organizovanje, planiranje i dr), **žene su kao menadžerke sve traženije** od svjetskih kompanija.
- Žene čine značajan procenat radne snage. Diskriminacija zaposlenih žena je protiv zakona i ima negativne posljedice na **imidž preduzeća**.
- **Žene čine značajan procenat kupaca/klijenata**, što je važna ciljna grupa u poslovanju koju ne treba zanemariti. Preduzeće može poboljšati svoju tržišnu prednost zadovoljavanjem potreba svih svojih kupaca na rodno odgovoran način.
- U eri visoke konkurencije i bespoštedne borbe za udio na tržištu, kod istih ili proizvoda sličnog kvaliteta, nijanse i sofisticirane prednosti proizvođača – kao što je **imidž rodno odgovorne kompanije** – su te koje daju prednost i utiču na to da se klijenti opredijele za proizvod / uslugu upravo te kompanije.
- Ako se dobro odnosite prema zaposlenima, oni će biti zadovoljniji. **Samo zadovoljna radna snaga može biti produktivna radna snaga.**
- Žene često napuštaju preduzeća u kojima su uslovi loši, gdje su diskriminisane ili su seksualno uznemiravane. Ako izgubite žene kao zaposlene, to će **koštati preduzeće**.
- Česta bolovanja, narušeno mentalno zdravlje uposlenika, povrede na poslu i procedure ispitivanja diskriminacije po bilo kojem osnovu **finansijski** štete preduzeću, te narušavaju njegov imidž i ugled.
- **Kontrola štete** nakon seksualnog uznemiravanja i diskriminacije takođe košta. Jednom kada narušite imidž vašeg preduzeća, vraćanje tog ugleda će potrajati i koštati.

1.4 Usklađivanje poslovnog i privatnog života

Preduslov za veće učešće žena na tržištu radne snage i punu ravnopravnost spolova u radu i zapošljavanju, a posebno u privatnom sektoru, je bolje usklađivanje poslovnog i privatnog života, što omogućava muškarcima i ženama postizanje ekonomske neovisnosti, profesionalno i osobno ispunjenje, uz istovremeno ispunjenje njihovih privatnih obaveza.

Usklađenost profesionalnog i privatnog života je daleko od ostvarenja u mnogim državama, uključujući i Bosnu i Hercegovinu. Izostanak potrebnih mjera za usklađivanje poslovnog i privatnog života prvenstveno utiče na žene, jer one još uvijek nose najveći dio odgovornosti za vođenje domaćinstva i odgajanje djece, a vrlo često i brigu o ovisnim starim roditeljima ili drugim članovima obitelji kojima je potrebna pomoć. Dakle, odsutnost, neprikladnost ili nedostupnost sistema podrške i brige o djeci i osobama u stanju socijalne potrebe obavezuje žene s porodičnim obavezama da rade skraćeno radno vrijeme ili čak potpuno prestanu raditi,

iako su ovakve situacije u sukobu sa domaćim i međunarodnim standardima koji se bave pitanjima ravnopravnosti spolova na polju rada i zapošljavanja.⁸

Usklađivanje poslovnog i privatnog života je "win-win"⁹ proces za radnike, javne partnere i socio-ekonomske aktore, koji moraju osigurati da su poduzete mjere usmjerene i na žene i na muškarce s ciljem promicanja ravnopravnosti spolova.

Uvođenje mjera za lakše usklađivanje poslovnog i privatnog života žena i muškaraca je ključni faktor za promicanje jednakih mogućnosti, bolji pristup žena tržištu rada i ekonomski napredak. Politička volja i opredijeljenost vlade je neophodna za uspostavljanje zdrave ravnoteže između posla i porodice, te stvarno promicanje jednakih mogućnosti za žene i muškarce na tržištu rada, uz pomoć inovativnih inicijativa koje mogu mobilizirati i poslodavce i zaposlenike.

Konkretno mjere za što lakše usklađivanje poslovnog i privatnog života koje su usmjerene na žene i muškarce uključuju:

- Osiguranje jednake plaće za žene i muškarce, čime se osigurava da financijske odluke ne moraju nužno biti nepovoljne za zaposlene žene,
- Podsticanje uvođenja radnih uslova koji su fleksibilni i prihvaćeni od strane svih uposlenih, i osiguranje jednakog pristupa napredovanju, bonusima, mirovini, itd svim radnicima/ama.
- Pružanje odgovarajuće naknade za vrijeme porodiljskog dopusta,
- Uvođenje, ukoliko je to primjenjivo, plaćenog porodiljskog/roditeljskog (očinskog) dopusta, te podsticanje i muškaraca da ga koriste dodatnim mjerama i bonusima,
- Osiguranje mjesta za dnevnu brigu o djeci, ukoliko roditelji žele tu vrstu podrške,
- Podsticanje poslodavaca u privatnom i javnom sektoru na donošenje mjera koje će olakšati usklađivanje poslovnog i privatnog života, uspostavljanje dnevne brige o djeci unutar kompanija, nagrađivanje i promoviranje onih koji na najbolji način provode ove politike.

Uspješne mjere za usklađivanje poslovnog i privatnog života podrazumijevaju:

- Promovisanje programa koji ne sankcioniraju žene u njihovim profesionalnim i osobnim životnim izborima;
- Preduzimanje pozitivnih mjera za podsticanje muškaraca i žena na ravnopravnu raspodjelu svojih roditeljskih odgovornosti, dopuštajući im da postignu bolju poslovno/porodičnu ravnotežu, a ne da se moraju odlučivati između dvije mogućnosti, a na štetu učešća žena u na tržištu rada i ekonomskom životu;
- Intervencije koje uključuju fleksibilno radno vrijeme i mjesto, rad na daljinu (od kuće), slobodno vrijeme za skrb oko djece, porodiljni i drugi dopusti. Takve mjere pružaju organizacijama kompetitivnu prednost, podižu društveni moral zaposlenika, te omogućuju lakše privlačenje i zadržavanje privržene radne snage. Kod zaposlenika te mjere omogućuju lakše koordiniranje i ispunjavanje višestrukih životnih uloga.

⁸ MOR C156 - Konvencija o radnicima s porodičnim obavezama, 1981. godine, Član 6 glasi: „Nadležni organi i tijela u svakoj zemlji trebaju poduzeti odgovarajuće mjere za promicanje informisanja i obrazovanja koje podstiču šire razumijevanje javnosti o principu jednakih mogućnosti i tretmana za radnike i radnice i o problemima radnika i radnica sa porodičnim obavezama, kao i stvaranje klime koja pogoduje prevazilaženju ovih problema.“

⁹ situacija u kojoj su svi dobitnici

2. PROCES IZRADE PLANA ZA RAVNOPRAVNOST SPOLOVA NA RADNOM MJESTU

Cilj izrade **planova za ravnopravnost spolova na radnom mjestu** je ostvarivanje principa jednakog tretmana muškaraca i žena i izbjegavanje bilo kojeg oblika diskriminacije na osnovu spola. Ovi planovi služe za promovisanje jednakih mogućnosti i za uklanjanje prepreka koje onemogućavaju ženama i muškarcima uživanje jednakih mogućnosti unutar organizacije u kojoj rade. Njihov krajnji cilj je osiguravanje mjera za ostvarivanje stvarne ("de facto") ravnopravnosti, a ne samo deklarativne ravnopravnosti spolova.

Izrada Plana za ravnopravnost spolova na radnom mjestu, a priori, ne znači da postoje problemi u tom okruženju. Plan za ravnopravnost spolova je potreban, čak i onda kada u nekoj kompaniji rade isključivo muškarci ili isključivo žene. U tom slučaju može biti korisno ispitati mogućnost povećanja interesa za ta radna mjesta, za predstavnike spola koji je manje zastupljen, ili potpuno isključen.

Planiranje izrade plana je obaveza poslodavaca i realizira se u saradnji sa zaposlenicima/ama. U inicijalnoj fazi planiranja, veoma je bitno pokrenuti interni dijalog o shvatanju i razumijevanju ravnopravnosti spolova u okviru tog radnog okruženja. Svrha planiranja je, između ostalog, da potakne drugačije razmišljanje zaposlenih o pitanjima ravnopravnosti spolova.

Preporuka je da poslodavci u početnoj fazi imenuju osobu, tim ili radnu grupu koja bi preuzela odgovornost za organizaciju ili implementaciju različitih faza procesa izrade Plana (procjena stanja, definisanje mjera, definisanje načina praćenja i procjene implementacije mjera). Pomenuta osoba, tim ili radna grupa bi također imali ulogu linije komunikacije između uposlenika/ca i poslodavca.

Proces izrade plana bi trebao da uključuje:

- **Procjenu situacije** ravnopravnosti spolova u kompaniji;
- **Definisanje neophodnih mjera** za promoviranje i postizanje ravnopravnosti spolova
- Definisanje linija **komunikacije, nadzora i ocjene** provedbe plana.

U nastavku donosimo više detalja o svakoj od pomenutih faza izrade plana.

2.1. Procjena situacije ravnopravnosti spolova na radnom mjestu

Pri dizajniranju Plana za ravnopravnost spolova na radnom mjestu neophodno ga je prilagoditi okolnostima datog radnog okruženja. Zbog toga je potrebno uraditi **procjenu situacije** ravnopravnosti spolova u okviru tog okruženja, koja će činiti **osnov za izradu Plana**.

Procjena situacije treba uzeti u obzir sve informacije o pojavama diskriminacije na osnovu spola u različitim oblastima koje uključuju, ali se ne ograničavaju, na sljedeće: strukturu zaposlenih, niže plate za žene u odnosu na muške kolege, iako imaju isto iskustvo ili iste stručne kvalifikacije, diskriminaciju prilikom zapošljavanja, stvaranje boljih radnih uslova, nagrađivanja, omogućavanja napredovanja i dr. Takođe, procjena situacije treba identificirati postojanje uznemiravanja na osnovu spola i seksualnog uznemiravanja, podsticanja na diskriminaciju, nasilje na osnovu spola, diskriminaciju po osnovu trudnoće, nefleksibilno radno vrijeme za rad majki, ukorijenjene stereotipe koji sprečavaju napredovanje žena u karijeri.

Procjena, takođe, treba razotkriti pojave diskriminatorskih pitanja prilikom razgovora za posao ili otpuštanje zaposlenog radnika/ce na osnovu spola i sl.

Vlasnici ili rukovodioci kompanije bi trebali pozitivno gledati na procjenu situacije ravnopravnosti spolova, i njenih nalaza, tj. kao proces **unapređenja poslovanja**, organizacije i međuljudskih odnosa koji doprinosi svim uposlenim, uključujući i rukovodioce, i **doprinosi uspjehu** same kompanije.

2.1.1. Struktura zaposlenih i plaća

Procjena situacije treba obuhvatiti prikupljanje i analizu informacija o uposlenosti muškaraca i žena na različitim poslovima/pozicijama, o platama i razlikama u platama i drugim pitanjima važnim za ostvarivanje prava iz radnog odnosa. Procjene trenutnog stanja mogu se bazirati na **statističkim podacima kojima kompanija raspolaže, kao i podacima prikupljenim korištenjem upitnika/anketa** ili na drugim dostupnim informacijama.

Ova procjena može varirati od godine do godine. Mogu se koristiti podaci kadrovske službe, ukoliko su razvrstani po spolu. To mogu biti evidencije o:

- Broju zaposlenih prema spolu;
- Obrazovnoj strukturi zaposlenih, po spolu;
- Strukturi menadžerskih pozicija po spolu;
- Visini plata po spolu;
- Broju sklopljenih novih ugovora/poslova od strane zaposlenih, po spolu;
- Visini dodatnih beneficija/primanja (nagrade, prekovremeni i honorarni rad, službeni putevi i sl.)
- Broju zaposlenih koji su pohađali seminare, treninge i obuke o trošku firme (razvrstano po spolu, vrsti obuke, stručnog usavršavanja i dr.).

Napominjemo da, ukoliko kompanija nema praksu vođenja nekih od navedenih evidencija, veoma je važno da to počne činiti.

Pored toga, bitan element je **ispitivanje i analiza ličnih iskustava i znanja uposlenih, o pitanjima ravnopravnosti** spolova na radnom mjestu. Oni se mogu obaviti i putem upitnika, koji može biti anonimna, i koji bi, između ostalog, uključivao sljedeće oblasti:

- Plaće i druge povlastice,
- Učešće u upravi/rukovodstvu
- Usklađivanje profesionalnog i privatnog života, uključujući procjenu da li radno vrijeme i ostali uslovi podržavaju usklađivanje, te ispitivanje potreba zaposlenih za mjerama koje bi olakšale usklađivanje privatnih obaveza i dinamike sa radnim vremenom;
- Radni uslovi i prostori,
- Diskriminacija na osnovu spola, uznemiravanje na osnovu spola i seksualno uznemiravanje,
- Stavovi prema temi ravnopravnosti spolova.

Preporučuje se usvajanje mjera za **unapređenje transparentnosti plaća**¹⁰. Kako Planovi za postizanje ravnopravnosti spolova promoviraju ravnopravnost muškaraca i žena, neophodno je

¹⁰ Transparentnost plata je preporuka Komiteta za socijalna prava VE član 20. Evropske socijalne povelje

uporediti plate i dnevnice muškaraca i žena, da bi se utvrdili razlozi za postojanje eventualnih razlika kao i procijeniti koji uslovi najviše utiču na postojanje ovog jaza.

2.1.2. Postupci zapošljavanja

U ovoj oblasti je važno prilikom procjene stanja izvršiti **pregled postupaka i prakse zapošljavanja kadra**, upoređujući npr. omjer, po spolu, aplikanata za posao i onih koji su primljeni na posao. Ovo može rezultirati pokušajem da se poveća proporcija učešća žena na poslovima na kojima dominiraju muškarci, i obrnuto, da se poveća proporcija učešća muškaraca na poslovima na kojim dominiraju žene. Procjena praksi zapošljavanja uključuje sljedeće segmente:

- a) Opis poslova:
 - Da li je važnost svijesti o ravnopravnosti spolova uključena u opisu poslova za posao?
 - Da li i na koji način ohrabrujete žene da se prijave na posao?
 - Da li nazivi poslova i opisi poslova podstiču rodne stereotipe? Subjektivan i seksistički jezik ili zahtjevi obeshrabruju žene, što je automatski diskriminirajuće. Potrebno je preispitati jezik koji se koristi u opisu/specifikaciji poslova.
- b) Oglašavanje:
 - Da li koristite medije koji su dostupni i ženama i muškarcima?
 - Da li su informacije dostupne relevantnim ženskim grupama, mrežama i organizacijama u cilju povećanja mogućnosti zapošljavanja žena?
- c) Odabir:
 - Da li su pitanja na intervjuu za posao fokusirana na ono što je zaista potrebno za taj posao?
 - Da li se slična pitanja postavljaju i ženama i muškarcima koji su se prijavili?
 - Da li se koriste subjektivni i seksistički kriteriji, kao na primjer: bračno stanje, fizički atributi i sl.?
 - Da li je omogućeno osobama koje imaju razvijenu svijest o važnosti ravnopravnosti spolova da budu uključene u proces odabira kandidata?
 - Da li su u komisijama za izbor zastupljeni i muškarci i žene?

2.1.3. Uznemiravanje na osnovu spola i seksualno uznemiravanje

Prilikom procjene stanja, potrebno je ispitati da li je u datoj kompaniji bilo prijavljenih slučajeva uznemiravanja na osnovu spola i seksualnog uznemiravanja, kao i da li su poduzete mjere za sprečavanje ovih pojava.

Neravnopravnost spolova je posljedica različitih društvenih očekivanja od osoba ženskog i muškog spola, a na radnom mjestu, to dodatno uključuje i *odnos* nadređenosti i podređenosti, kao i moći koju donosi ta pozicija u hijerarhiji poslova. Rezultat je neprepoznavanja ponašanja koje se može označiti kao seksualno uznemiravanje, jer se gube jasne granice i distanca privatnog i profesionalnog, ili zanemarivanje značaja ovog problema, jer korespondira s klasičnim obrascem postavljenog odnosa moći (jači–slabiji, nadređeni–podređeni).

Mnoge žene doživljavaju seksualno zlostavljanje i uznemiravanje na radnom mjestu od strane kolega i poslodavaca. Prema podacima UN-a (2011), procjenjuje se da između 30% i 50% žena u EU ima iskustva sa nekim oblikom seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu. Ove nalaze potvrdilo je i novije istraživanje Evropske opservatorije za seksizam i seksualno uznemiravanje na radnom mjestu (2019)¹¹, kao i nalazi EUROFOUND-a¹², koji iznose nešto preko 32%. U Zaključnim zapažanjima UN odbora za praćenje provedbe UN konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama (CEDAW) na 6. periodični izvještaj Bosne i Hercegovine, navodi se da je u Bosni i Hercegovini jedna od šest zaposlenih osoba doživjela seksualno uznemiravanje na radnom mjestu.

Uznemiravanje na osnovu spola i seksualno uznemiravanje su definirani zakonima Bosne i Hercegovine. U skladu sa Zakonom o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini - prečišćeni tekst („Službeni glasnik BiH“ br. 32/10):

„Uznemiravanje je svako neželjeno ponašanje po osnovu spola kojim se želi povrijediti dostojanstvo osobe ili grupe osoba i stvoriti zastrašujuće, neprijateljsko, degradirajuće, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje ili kojim se postiže takav učinak.“

„Seksualno uznemiravanje je svaki neželjeni oblik verbalnog, neverbalnog ili fizičkog ponašanja spolne prirode kojim se želi povrijediti dostojanstvo osobe ili grupe osoba, ili kojim se postiže takav učinak, naročito kad to ponašanje stvara zastrašujuće, neprijateljsko, degradirajuće, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.“

Uznemiravanje za osnovu spola i seksualno uznemiravanje se najčešće javljaju kao zloupotreba pozicija moći. Seksualno uznemiravanje je jedan od najvećih problema koji utiču na zapošljavanje žena, njihovo dugoročnije zadržavanje na poslu kao i napredak na radnom mjestu. Dakle, u interesu je, kako žena, tako i cijelog preduzeća, da ima jasno definisanu politiku protiv seksualnog uznemiravanja i uspostavljenu pravnu zaštitu. Čak i ako preduzeće ima politiku zaštite žena od uznemiravanja na radnom mjestu, stavovi okoline ili lični stavovi (stigma) mogu spriječiti zaposlenu ženu da prijavi uznemiravanje. Zato je potrebno provoditi programe podizanja svijesti sa ciljem senzibilizacije žena i muškaraca o ovoj temi, na svim nivoima preduzeća. Međunarodni standardi također preporučuju „da se poslodavcima i radnicima i njihovim organizacijama, kao i relevantnim vlastima, daju odgovarajuće smjernice, resursi, obuka ili drugi alati, u adekvatnim formatima, o nasilju i uznemiravanju u na polju rada, uključujući rodno zasnovano nasilje i uznemiravanje na radnom mjestu.“¹³ Jedan od načina da se pristupi sprečavanju seksualnog uznemiravanja jeste da se ženama osigura mogućnost da anonimno prijavljuju takve slučajeve, kao na primjer „u posebnu kutiju“ ili putem instituta savjetnica/savjetnika za prevenciju koji bi bio imenovan/a u samoj kompaniji.

Obzirom da ne postoji nikakva razlika između prevencije uznemiravanja na osnovu spola i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu u javnom i privatnom sektoru, u ovom segmentu

¹¹ <https://feps-europe.eu/publication/697-survey-european-observatory-on-sexism-and-sexual-harassment-at-work/>

¹² https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_wrklab_wrk_cond_wrkcultdiscr__ewcs_discrim/bar/year:2015/geo:EU28/CATEGORY:SEX_DISCRIM/sex:W/ANSWER:PCT_YES

¹³ MOR konvencija C190 - Konvencija o nasilju i uznemiravanju, 2019. godine, Član 11 (b), https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

preporučujemo upotrebu „Vodiča za poduzimanje efikasnih mjera za sprečavanje uznemiravanja na osnovu spola i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu u institucijama BiH“¹⁴ i u privatnom sektoru, što bi, pored ostalog, uključilo i donošenje „Politike nulte tolerancije za uznemiravanja na osnovu spola i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu“, imenovanje savjetnika/savjetnice za prevenciju uznemiravanja na osnovu spola i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu i sl.

2.1.4. Razvoj karijere

U toku procjene stanja, segment razvoja karijere treba biti analiziran imajući u vidu zahtjeve radnih mjesta i mogućnosti razvijanja karijere iz perspektive ravnopravnosti spolova, te realizaciju u praksi kroz praktična iskustva uposlenih. Jedan od pokazatelja je broj unaprijeđenih muškarca i broj unaprijeđenih žena u prethodnih godinu dana.

Upravljanje učinkom i ocjenjivanje zaposlenih radnika/ca mora biti pravično, tako da prepoznaje i nagrađuje vještine koje doprinose da poslovanje bude kvalitetnije.

Kroz ocjenu rada ne bi se smjelo kažnjavati žene koje pokušavaju uravnotežiti profesionalne i privatne obaveze, npr. ženu čije je dijete bolesno ili ima dijete sa poteškoćama u razvoju.

2.1.5. Obuke i treninzi

Ova oblast procjene stanja odnosi se na **učešće na obukama i treninzima** koji su neophodni za posao, kao i o **načinu raspodjele i pokrivanja troškova obuka** sa aspekta ravnopravne zastupljenosti spolova. Cilj ovog dijela procjene je da se uoče nedostaci i kako bi se moglo uložiti više u obuku žena u dijelovima organizacije gdje su nedovoljno zastupljene ili nemaju dovoljan nivo znanja i vještina za obavljanje zadataka. Također, treba uzeti u obzir koliko su ti treninzi i obuke važne sa aspekta napredovanja u poslu, te lična iskustva uposlenih o mogućnosti pristupa obukama. Ove procjene bi trebale uključivati i analizu slijedećih podataka:

- Koliko je muškaraca, a koliko žena pohađalo obuke?
- Koje obuke su bile plaćene od strane kompanije, a koje su plaćali sami zaposleni ili organizatori?
- Da li se sadržaj i tema obuke odnosio i na pitanje ravnopravnosti spolova?

2.2. Mjere za uvođenje ravnopravnosti spolova na radnom mjestu

Nakon izvršene procjene stanja ravnopravnosti spolova u oblastima opisanim u prethodnom poglavlju (struktura zaposlenih, proces zapošljavanja, uznemiravanje na osnovu spola, razvoj karijere i obuke) i sagledavanja / analize rezultata iste, poslodavac je dužan odlučiti, u saradnji sa zaposlenicima/ama, o mjerama koje je potrebno planirati i provoditi u narednom periodu. Pregled procjene stanja ravnopravnosti spolova i odluka o budućim mjerama su najvažnije faze u planiranju.

Mjere uključene u Plan trebaju biti **konkretne i realne**. Drugi važan faktor je da se provedba tih mjera može **pratiti**. Preporučljivo je odrediti **rok za provođenje mjera** i odrediti odgovorne osobe. Uobičajeno je da primarnu odgovornost za provedbu mjera, snosi

¹⁴ https://arsbih.gov.ba/wp-content/uploads/2016/12/140221_VODIC-ZA-PREVENCIJU.pdf, Vodič je pripremljen od strane Agencije za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine MLJPI BIH a usvojilo ga je Vijeće ministara 15. oktobra 2019. godine.

rukovoditeljica/rukovodilac određene oblasti/sektora. Preporučljivo je uključivanje ovih planiranih mjera, u redovne zadatke/ciljeve neposrednog rukovodioca/rukovoditeljice.

Planiranje vezano za pitanja ravnopravnosti spolova, u nekoj kompaniji je kontinuirani proces. Potrebno je definisati nekoliko razvojnih ciljeva istovremeno, postavljanje kratkoročnih i srednjoročnih ciljeva, te izrada plana i dinamike njihove provedbe.

Primjeri mjera koje mogu biti uključene u planove:

- Ispitati uočene slučajeve diskriminacije u plaćama u cilju eliminacije **neopravdanih razlika u plaćama**,
- Izraditi akcioni plan za praćenje situacije vezane za **jednakost plaća**,
- Razmotriti transformaciju **povremenih poslova koje obavljaju žene u stalne**, kada je to opravdano i potrebno,
- U cilju usklađivanja privatnog i profesionalnog života, razmotriti uvođenje **fleksibilnog radnog vremena** kojim bi se omogućilo usklađivanje poslovnih obaveza sa potrebama porodice,
- **Podizanje svijesti** o ravnopravnosti spolova i seksualnom uznemiravanju,
- Donošenje politike **nulte tolerancije** na uznemiravanje na osnovu spola i seksualno uznemiravanje,
- Imenovanje **savjetnika/savjetnice** za prevenciju uznemiravanje na osnovu spola i seksualno uznemiravanje,
- Podizanje svijesti o **inkluzivnosti i prihvatanju različitosti**, uključujući i obuke na temu LGBTI prava, generacijskih, rasnih i razlika u psiho-fizičkim sposobnostima,
- Pitanja ravnopravnosti spolova treba uključiti u **obuke rukovodećeg kadra**;
- Podržavanje jednakih mogućnosti za muškarce i žene u **razvoju karijera**.
- Konstantno promovirati važnost učešća žena na rukovodećim pozicijama;
- **Eliminirati prepreke** uključivanja žena u dominantno muške poslove;
- Inicirati diskusiju o politici upošljavanja, internoj podjeli rada, razvoju karijere i pristupu treninzima i obukama u cilju postizanja transparentnosti i ravnopravnosti spolova.

Poslodavci mogu promovirati pitanja ravnopravnosti na radnom mjestu tako što će, pored ostalog:

1. **Oglašavanje** slobodnih mjesta učiniti prihvatljivim i muškarcima i ženama;
2. Promovirati **pravično zapošljavanje** žena i muškaraca na različitim poslovima i kreirati jednake mogućnosti za napredovanje u karijeri, te u sustemu plaćanja i nagrađivanja;
3. Razviti **radne uslove** koji su u skladu sa potrebama oba spola;
4. Obezbijediti uslove za **usaglašavanje radnog i privatnog života** za žene i muškarce u skladu sa potrebama i organizacionim mogućnostima;
5. **Prevenirati** pojavljivanje diskriminacije na osnovu spola.
6. Koristiti **rodno osjetljiv jezik** u pismenoj i usmenoj komunikaciji, uključujući i akte i oglašavanje

2.3. Komunikacija, nadzor i ocjena

Plan ravnopravnosti spolova bi trebao sadržavati i odredbe o nadzoru nad provedbom planiranih mjera, uključujući i pregled i ocjenu rezultata iz prethodne godine (ako je bio

sačinjen). Ova ocjena provedbe plana za ravnopravnost spolova će poslužiti kao osnova za plan za naredni period.

Postavite rokove za izvještavanje o primjeni principa ravnopravnosti spolova i sveobuhvatne formate u kojima treba pripremiti izvještaje. Razvijte i kvalitativne i kvantitativne pokazatelje za procjenu promjene i učinkovitost. Uključite sve ključne aktere u proces praćenja i evaluacije, naročito rukovodeće kadrove. To će podstaći uticaj politike na sve segmente poslovanja.

Potrebno je uložiti mnogo truda u komunikaciji na svim nivoima preduzeća, tako da se provodi poslovna politika koja je zasnovana na principima ravnopravnosti spolova.

Odvojite dovoljno vremena za komunikaciju i edukaciju o pitanjima ravnopravnosti spolova. Potrebno je više od jedne radionice da bi se steklo razumijevanje ravnopravnosti spolova u okviru svakodnevnog djelovanja. Odredite osobe ili timove unutar organizacije za nadzor, po mogućnosti osobe na višim nivoima odlučivanja, jer oni mogu uticati na promjenu situacije ravnopravnosti spolova na svim nivoima organizacije.

Prilikom ocjene provedbe mjera, može se ispitati jesu li poduzete mjere dovoljno djelotvorne i šta su razlozi za nedovoljno postizanje rezultata, ukoliko je to slučaj. To je osnov i polazište za odluke o novim ciljevima i mjerama.

Izrada posve novog plana za ravnopravnost spolova svake godine nije potrebna. Planiranje je kontinuirani proces u kojem će plan biti ažuriran jednom godišnje na osnovu postignutih rezultata i evaluacije.

3. PRILOG: DOBRE PRAKSE U UVOĐENJU I PRIMJENI PRINCIPA RAVNOPRAVNOSTI SPOLOVA

1. Međunarodni aerodrom Sarajevo prva BH kompanija koja je usvojila Plan spolne ravnopravnosti¹⁵

Nakon uspješno okončanih aktivnosti na implementaciji zakonskih odredbi usvojen je **Plan spolne ravnopravnosti u J.P. Međunarodni aerodrom Sarajevo d.o.o. Sarajevo**. To je prvi dokument ovakve vrste u Društvu i odnosi se na implementaciju odredbi Zakona o ravnopravnosti spolova BiH.

J.P. Međunarodni aerodrom Sarajevo d.o.o. Sarajevo je prva kompanija i prvo javno preduzeće u Bosni i Hercegovini koje je donijelo ovakav dokument i izrazilo opredjeljenje za primjenu perspektive rodne ravnopravnosti u svim politikama, procesima i aktivnostima ovog javnog preduzeća.

U saradnji sa Gender Centrom Vlade Federacije Bosne i Hercegovine, a uz podršku FIGAP II programa, krajem 2021. godine su započete aktivnosti na izradi Plana spolne ravnopravnosti u J.P. Međunarodni aerodrom Sarajevo d.o.o. Sarajevo.

Prvi korak je bio potpisivanje Memoranduma o saradnji između Gender Centra Vlade FBiH i J.P. Međunarodni aerodrom Sarajevo d.o.o. Sarajevo kojim je definiran metodološki pristup za izradu Plana, koji je podrazumijevao:

- Izradu **detaljnog upitnika** o broju zaposlenih i distribuciji žena i muškaraca na radnim mjestima,
- **Analizu zakonskog i regulatornog** okvira sa fokusom na interne akte Društva,
- Identificiranje **barijera i nejednakosti** s obzirom na spol u praksi u Društvu i
- **Samoocjenjivanje**.

Popunjavanje upitnika je obuhvatilo opće **informacije o ljudskim resursima** (politike i prakse u oblasti ljudskih resursa, broj i struktura zaposlenih, prosječna plata, radno iskustvo, fleksibilnost u pogledu radnog vremena, porodiljsko odsustvo (majke, očevi), beneficije za zaposlene žene i muškarce i sl.), kao i informacije o **edukacijama** sa fokusom na specifične oblasti vezane za prevenciju **uznemiravanja i diskriminacije**, postupanje u situacijama rodno zasnovanog, privatnog ili partnerskog **nasilja** i slično.

Bitan segment, koji je također preispitan, je radno okruženje, infrastruktura prilagođena za žene i muškarce, zaštita zdravlja i sigurnosti na radu, rodno-osjetljiva analiza rizika po zdravlje za svako radno mjesto, lična zaštitna oprema i slično.

„Analiza koja je urađena je pokazala da interni akti Društva ne sadrže prepreke u smislu diskriminacije ili podsticanja rodne segregacije, kako prilikom zapošljavanja, tako i u toku rada, u pogledu mogućnosti napredovanja i obavljanja rukovodećih zadataka. Organizacijska kultura Društva pokazuje da postoji razumijevanje tematike i iskazano poštovanje prema

¹⁵ Izvor: <https://www.sarajevo-airport.ba/List/Saopstenja/Read/1837/Me%C4%91unardni%20aerodrom%20Sarajevo%20prva%20BH%20kompanija%20koja%20je%20usvojila%20Plan%20spolne%20ravnopravnosti>

ravnopravnosti spolova. Žene na rukovodećim mjestima su dobro prihvaćene i nema prepoznatih prepreka za njihovo napredovanje. Također, nije utvrđeno postojanje slučajeva seksualnog uznemiravanja. Sve su ovo činjenice koje nas ohrabruju i potiču da idemo u pravcu stalnog unapređenja spolne ravnopravnosti u Društvu“, rekao je direktor Međunarodnog aerodroma Sarajevo Alan Bajić.

Plan spolne ravnopravnosti zasniva se na obavezama sveobuhvatnog zakonskog okvira za rodnu ravnopravnost u Bosni i Hercegovini kojim se uređuje zabrana diskriminacije na radu i zaštita ličnog integriteta zaposlenih, uključujući zaštitu od uznemiravanja, ali i dozvoljavaju se privremene posebne mjere za unapređenje ravnopravnosti spolova u onim oblastima i pitanjima gdje se analizom uoče velike razlike u korist jednog spola¹⁶.

2. UNDP-ov „Pečat ravnopravnosti spolova“

“Pečat ravnopravnosti spolova“ Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) je **program certifikacije javnih i privatnih preduzeća** koji uključuje vlade, kompanije iz privatnog sektora i organizacije civilnog društva da uspostave i postignu standarde koji promovišu **ravnopravnost spolova** i osnažuju žene.

Nakon što kompanije uspješno završe program certifikacije, dobijaju “**Pečat ravnopravnosti spolova**“ – kao priznati simbol **ravnopravnosti spolova** na radnom mjestu. Program certifikacije Pečata **ravnopravnosti spolova** potvrđuje da kompanija aktivno promoviše ravnopravnost među radnicima, te da to čini u skladu sa zahtjevima Sistema upravljanja rodnom ravnopravnosti (GEMS).

Usvajanjem Agende za održivi razvoj 2030, Program certifikacije “Pečat ravnopravnosti spolova“ pruža **konkretan alat** pomoću kojeg se javni i privatni sektori mogu udružiti kako bi pomogli u postizanju **Ciljeva održivog razvoja** putem smanjenja rodni razlika i promicanjem jednakosti na radnom mjestu putem ekonomskog osnaživanja žena.

Šest ključnih područja koje obuhata Pečat ravnopravnosti spolova”:

1. Povećanje **uloge žena u donošenju odluka** u srednjem i višem menadžmentu,
2. Otkrivanje i eliminisanje rodno zasnovane **razlike u plaćama**,
3. Razvoj i implementacija politika za usklađivanje privatnog i profesionalnog života,
4. Povećanje **učesća** žena u zanimanjima u kojima tradicionalno dominiraju muškarci,
5. Korištenje **inkluzivnog i neseksističkog načina komunikacija** unutar i izvan kompanije i,
6. Promoviranje **nulte tolerancije** na seksualno uznemiravanje na radnom mjestu.

10 koraka za sticanje Pečata ravnopravnosti spolova:

1. Izraziti **pismenu posvećenost** kompanije rodnoj ravnopravnosti,
2. Formirati **komisiju** za rodnu ravnopravnost,
3. **Obučiti viši menadžment** u oblasti ravnopravnosti spolova,

¹⁶ Akti „Politika nulte tolerancije prema djelima seksualnog uznemiravanja i uznemiravanja na osnovu spola“ i „Smjernice o zabrani i zaštiti od diskriminacije na osnovu spola i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu u J.P. Međunarodni aerodrom Sarajevo d.o.o. Sarajevo“ zainteresovanima mogu biti dostavljene po upitu upućenom na e-mail adresu Agencije za ravnopravnost spolova Bosne i Hercegovine MLJPI BIH: kristina.mijatovic@mhr.gov.ba

4. Provesti rodno osjetljivu **samoprocjenu** i organizacionu dijagnozu,
5. Razviti politiku i **plan akcije** za ravnopravnost spolova za cijelu kompaniju
6. Implementirati **akcioni plan** za ravnopravnost spolova
7. Sprovesti **eksternu reviziju** i certifikaciju
8. Dobiti **Pečat** ravnopravnost spolova
9. Pratiti **napredak** i osigurajte kvalitet i
10. Osigurati **kontinuirano poboljšanje** i održavajte status certifikata

3. Globalna inicijativa - 7 principa osnaživanja žena

Principi osnaživanja žena (UN Women Empowerment Principles) su globalna partnerska inicijativa Agencije UN za ravnopravnost spolova i osnaživanje žena (UN Women) i UN Globalnog sporazuma (UN Global Compact), koja je pokrenuta 2010. godine, sa ciljem da preduzećima pruži okvir za osnaživanje žena na radnom mjestu, na tržištu rada i u zajednici.

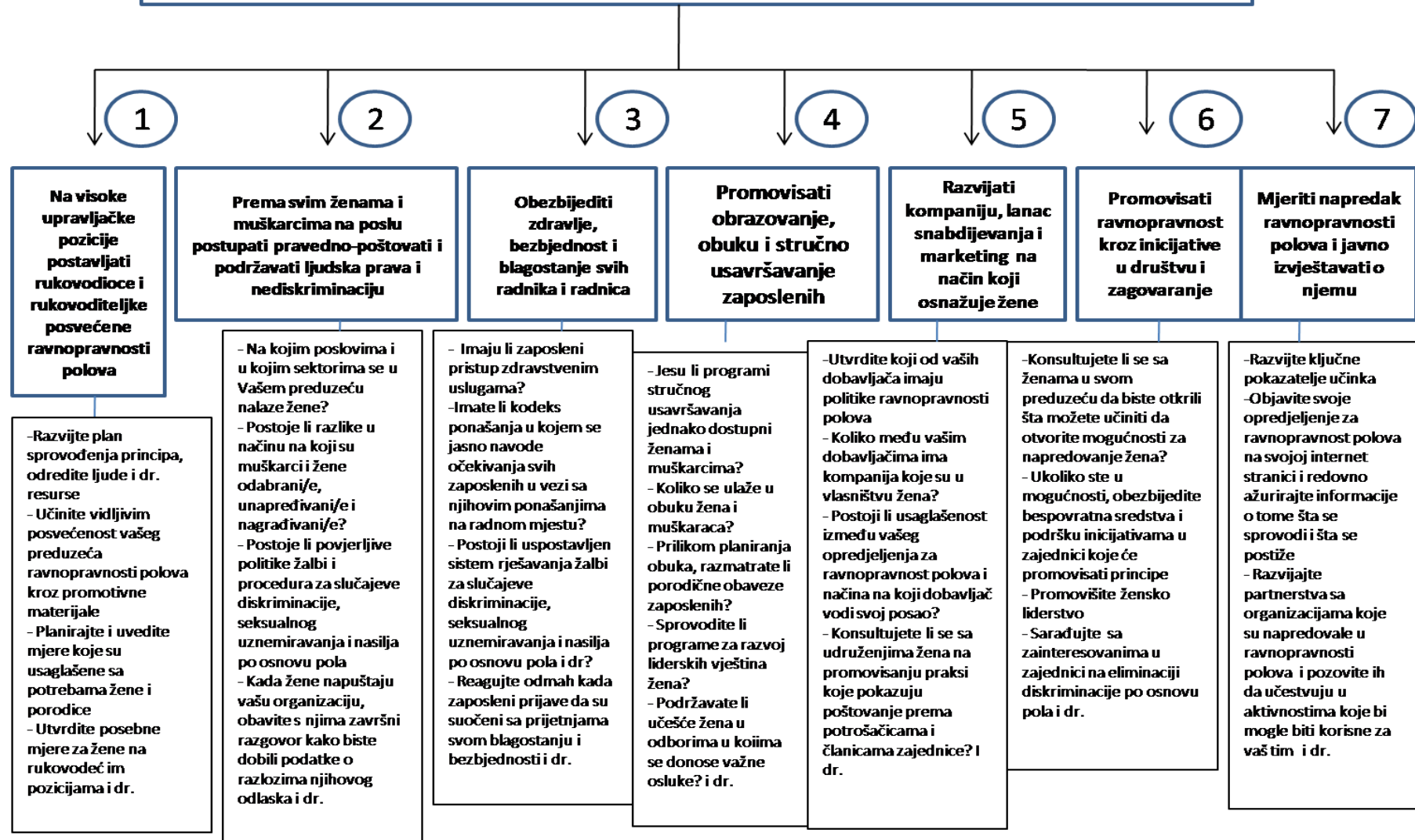
Principi osnaživanja žena UN predstavljaju set pravila i preporuka za kompanije. Preduzeća širom svijeta potpisnici su Principa, čime su se obavezala da će sprovesti konkretne korake za njihovo implementiranje.

Principi osnaživanja žena sadrže sedam smjernica:

1. Na visoke upravljačke pozicije postaviti rukovodioce i rukovoditeljke posvećene ravnopravnosti spolova.
2. Prema svim ženama i muškarcima na poslu postupati pravedno — poštovati i podržavati ljudska prava i nediskriminaciju.
3. Obezbijediti zdravlje, bezbjednost i blagostanje svih radnica i radnika.
4. Promovisati obrazovanje, obuku i stručno usavršavanje žena.
5. Razvijati kompaniju, lanac snabdijevanja i marketing na način koji osnažuje žene.
6. Promovisati ravnopravnost kroz zagovaranje i društvene inicijative.
7. Mjeriti napredak ravnopravnosti spola i javno izvještavati o njemu.

Prateći UN Principe osnaživanja žena, u nastavku dajemo set mogućih pitanja koji mogu biti od koristi za analizu stanja ravnopravnosti spolova u okviru kompanije. Važno je imati u vidu da ova lista nije konačna, što znači da može biti proširena, jer je sačinjena samo kao okvirna lista za sagledavanje situacije.

UN principi osnaživanja žena u praksi



4. Model Svjetske banke za uključivanje ravnopravnosti spolova u privatni sektor: uspješan primjer Argentine

Model za uključivanje rodne ravnopravnosti u privatni sektor uz istovremeno unapređenje poslovanja (MEG 2003) je Svjetska banka razvila i prvi put testirala u Meksiku 2003. godine, a potom uspješno primijenila i u Argentini, 2009. godine.

Organizacije koje učestvuju provode **samodijagnozu** kako bi identificirale rodne predrasude i rodni jaz u svom radu. Ova osnovna linija se zatim koristi za kreiranje i implementaciju akcije u cilju uspostavljanja ravnopravnosti spolova u firmi. Uspješna primjena modela rodne ravnopravnosti se potom certificira od strane nezavisne revizorske agencije i biva nagrađena "Pečatom" kojeg mogu javno koristiti i prikazivati, povećavajući svoju reputaciju.

MEG 2003 je dizajniran, testiran i implementiran u okviru Zajma za učenje i inovacije u kapitalu, koji finansira Svjetska banka u iznosu od 3,3 miliona dolara, a kojeg je implementirao Meksički ženski nacionalni institut (Inmujeres) od 2001. do 2005. Od tada, MEG 2003 je postao redovan **savezni program** kojeg Inmujeres sprovodi svake godine i koji se pokazao kao **uspješan alat za promoviranje rodne ravnopravnosti u privatnom sektoru**, uz participativni pristup koji je dobio podršku radnika i menadžmenta.

MEG 2003 se zasniva na najboljim praksama identifikovanim u **20 firmi** koje su se dobrovoljno javile da učestvuju u dizajnu i pilotiranju modela. Ovaj model je potvrđen kroz široke konsultacije sa poslovnim organizacijama, liderima, stručnjacima za rodna pitanja i nevladinim organizacijama.

MEG 2003 postavlja sljedeće **ciljeve**:

- **Zapošljavanje** osoblja na osnovu opisa posla i kapaciteta, bez rodne diskriminacije,
- Eliminacija praksi koje sprečavaju žene učešće na obukama koje doprinose njihovom napretku u karijeri u pravcu pozicija na kojima se donose odluke,
- **Razvoj karijere** koji nudi jednake mogućnosti, uključujući i eliminaciju prakse "staklenog stropa" i usvajanje **afirmativnih akcija** koje su namenjene da podspješe promociju žena, jednakost u pristupu beneficijama muškaraca i žena,
- **Prevenција** seksualnog uznemiravanja, što uključuje praćenje i rješavanje problema pritužbi, sa ciljem stvaranja pozitivnog zdravog radnog okruženja za sve zaposlene.

MEG 2003. uspostavio je proces za **certifikaciju** implementacije akcija rodne ravnopravnosti za privatne firme, organizacije civilnog društva i javne institucije. Proces uključuje sljedeće faze:

- **Samodijagnostika:** Pregled tekućih praksi za identifikaciju pristrasnosti i praznina;
- **Akcionni plan:** Organizacije usvajaju konkretne mjere za rješavanje identifikovanih problema i promociju pravičnosti;
- **Prethodna revizija:** certifikacijske firme procjenjuju usklađenost sa usvajanjem modela i djelovanjem

Tokom participativne evaluacije, firme koje su učestvovalе u MEG 2003 identifikovale su sljedeće prednosti koje proizlaze iz modela (kao procenat ukupnih odgovora):

- 31%: bolje radno okruženje

- 23%: bolja komunikacija među menadžerima i zaposlenima
- 9%: povećanje broja žena na rukovodećim pozicijama
- 8%: povećanje produktivnosti
- 8%: smanjenje jaza u platama
- 8 %: smanjenje diskriminacije po osnovu materinstva
- 5 %: smanjenje fluktuacije zaposlenih
- 8 %: ostale pogodnosti
- 100 %: prijavljene su neke prednosti koje proizlaze iz modela.

Do decembra 2009. certificirano je 255 organizacija, od čega je koristi imalo oko 300.000 zaposlenih, od čega je 57% bilo iz privatnog sektora, 42% iz javnog sektora i 1% od nevladinih organizacija.

Firme su uključile glavne elemente MEG 2003 u svoje operativne priručnike i prakse, uključujući:

- jasne procese zapošljavanja na osnovu opisa pozicije i kapaciteta kandidata/kinje uz eliminisanje svih rodni barijera,
- inkluzivni jezik i propise koji trebaju osigurati radno okruženje koje odlikuje međusobno poštovanje,
- politike rodne ravnopravnosti za promovisanje jednakog pristupa obukama, unapređenju karijere i beneficijama i
- proces upravljanja dizajniran da kontinuirano i progresivno smanjuje rodnu pristrasnost i jaz dok rodna ravnopravnost ne bude postignuta i žene i muškarci ne budu imali iste beneficije.

Glavni rezultati MEG 2003 su sljedeći:

- Diskriminacija u trudnoći je u potpunosti **eliminirana** iz prakse zapošljavanja firmi.
- Sve organizacije periodično sprovode **procjene radnog okruženja radi ažuriranja akcionih planova**. Svi se slažu da je prema procijenjenim pokazateljima, **komunikacija poboljšana**.
- Većina (90%) organizacija učesnica izjavila je da usvajanje MEG 2003 je pomogao da se **poboljša radni učinak**, a samim tim i **poveća produktivnost**.
- Organizacije su usvojile evaluacije učinka kao kriterije za unaprijeđenja; kao rezultat toga, 50% firmi je prijavilo smanjene rodne razlike i praksu unaprijeđenja žena na rukovodeće pozicije. Međutim, žene na visokom nivou pozicije su još uvijek u manjini.
- Većina firmi je takođe prijavila da uključuje mere za poboljšanje ravnoteže između posla i privatnog života koristi muškarcima i ženama; uključujući **fleksibilno radno vrijeme**.

Na osnovu pozitivnih iskustava Meksika, u Argentini je proveden proces uvođenja Modela ravnopravnosti spolova (MEGA 2009) I dodjele certifikata ("pečata"). Da bi dobile pečat MEGA 2009, firme učesnice su implementira sljedeće faze, koje su već uspješno testirane na primjeru Meksika, i to:

- Osnivanje **Komisije za rodnu ravnopravnost** i imenovanje koordinatora/ke za pitanja ravnopravnosti spolova, sa kapacitetom za donošenje odluka,
- **Samodijagnoza** i utvrđivanje oblasti u kojima je izražena neravnopravnost spolova i rodne pristrasnosti,

- **Usklađivanje politika i programa** ljudskih resursa kako bi se uključila perspektiva ravnopravnosti spolova u organizaciju, te redefiniranje strateških ciljeva u skladu s tim,
- Donošenje **akcionog plana** koji sadrži relevantne akcije i prioritetne oblasti za rad i intervencije,
- **Provođenje** akcionog plana,
- **Procjena spremnosti** za certifikaciju, i
- **Certifikacija** od strane nezavisne certifikacijske agencije.

Postignuti su sljedeći rezultati:

- Firme uključuju pitanje **rodne ravnopravnosti u poslovnoj politici** i demonstriraju posvećenost politici jednakih mogućnosti,
- Kriterijumi rodne ravnopravnosti su ugrađeni u **politike ljudskih resursa** i upravljanja svih firmi koje su učestvovala,
- **Opisi radnih mjesta i oglasi** za posao uključuju jasne ciljeve i kriterije odabira koji se odnose na zahtjeve posla,
- **Diskriminatorna i rodno osjetljiva pitanja** koja se odnose na privatnost su eliminisana iz intervjua za posao
- Programi **obuke** su sada posebno usmjereni na muškarce i žene i povezani su s mogućnostima na radnom mjestu,
- Neke kompanije su usvojile posebne prakse za unapređenje žena u menadžmentu i podsticanje ženskog liderstva,
- Prednost usklađenosti između profesionalnog i privatnog života, koje su tradicionalno fokusirane na žene, sada uključuju i muškarce.
- Sve kompanije imaju razvijene procedure za saslušanje i rješavanje seksualnog uznemiravanja i promovisanje radne sredine koju odlikuje atmosfera međusobnog poštivanja.
- U kompanijama koje su učestvovala, program je ocijenjen kao nova i pozitivna politika čiji je uticaj bio “veoma pozitivan”.

Pogodnosti od učešća u programu MEGA 2009 (kao postotak odgovora):

- Pобољшanje radnog okruženja (83,3%),
- Pобољшanje interne komunikacije (100%),
- Smanjenje profesionalne segregacije (66,7%),
- Pобољшanje imidža kompanije (100%),
- Povećanje broja žena na pozicijama odlučivanja (50%),
- Eliminacija diskriminacije po osnovu materinstva (33,3%)
- Povećanje sigurnosti posla (16%) i
- Smanjenje jaza u platama (16%).