

Bojana Bogojević ¹

Diplomirani pravnik- sa položenim pravosudnim ispitom; Specijalista za pravne aspekte korporativnog upravljanja
Član radne grupe (predstavnik civilnog sektora) za izradu Zakona o rodnoj ravnopravnosti i izradu Nacionalne strategije rodne ravnopravnosti za period 2016 - 2020 sa akcionim planom za period 2016-2018 ; Stručni saradnik za pravnu oblast - Centar za mama i Adria Media Group – Yumama, Pravni i korporativni savetnik - Al Imran Investments and International Consultancy

RODNA RAVNOPRAVNOST U UPRAVLJANJU

Rezime

Svrha ovog rada jeste da objasni sam pojam rodne ravnopravnosti, razvoj pojma i njegov značaj , da čitaocu približi shvatanja o ravnopravnosti po osnovu roda i da istakne važnost koju ta ravnopravnost ima za Srbiju kao samostalnu državu i buduću članicu EU. Rad se sa posebnim osvrtom bavi učešćem rodne ravnopravnosti u kreiranju korporativne politike, jer uspešna korporativna politika vodi ka osnaživanju privrednog i finansijskog sektora, a lančano ka ekonomskom prosperitetu i održivom razvoju društva.

U ovom radu su navedeni osnovni Principi uvođenja politike rodne ravnopravnosti u korporativne strukture i politike, a uz njih su dati primeri dobre prakse uspešnih svetskih kompanija koje su prepoznale značaj uvođenja i beneficije sprovođenja proaktivne rodne politike.

Rad se sa posebnim osvrtom bavi pitanjem regulisanja rodne ravnopravnosti shodno normativnoj regulativi u Republici Srbiji i navodi rešenja za koja se opredelio zakonodavac.

Ključne reči : rodna ravnopravnost, džender mejnstriming, rodna analiza, korporativna politika, kompanija, upravni odbor....

Šta je to rodna ravnopravnost ?

¹ E mail : bogojevic_bg@yahoo.com; <https://rs.linkedin.com/in/bojana-bogojevic> ; <https://bojanabogojevic.wordpress.com/>

Rodna ravnopravnost predstavlja osnovno ljudsko pravo. Ljudska prava moraju biti garantovana, svakom pojedinom članu društva. Bez postojanja jednakih mogućnosti i uslova za ostvarivanje ljudskih prava ne možemo zamisliti modernu demokratsku državu.

Rodna ravnopravnost predpostavlja da muškarci i žene imaju jednake preduslove za ostvarivanje ljudskih prava. Osim toga, rodna ravnopravnost pretpostavlja da postoje jednake mogućnosti za muškarce i žene da doprinesu kulturnom, političkom, ekonomskom, socijalnom i nacionalnom napretku, kao i da imaju identične mogućnosti da uživaju sve koristi i beneficije od napretka jedne zajednice.²

Iz ovih razloga koji su navedeni u Povelji, Savet evropskih opština i regiona³ (CEMR), u svojstvu asocijacije lokalnih i regionalnih vlasti iz preko četrdeset zemalja Evrope, usvojio je 2006. godine Evropsku povelju o jednakosti muškaraca i žena na lokalnom nivou⁴.

Rodna ravnopravnost pretpostavlja da muškarci, žene i osobe drugačijih rodnih identiteta, imaju jednake preduslove za ostvarivanje ljudskih prava.

Sam pojam rodne ravnopravnosti se sve češće koristi, a mi kao država i zajednica ne možemo se pohvaliti velikim razvojem i napretkom na tom polju.

Žene i muškarci i dalje nemaju ista prava, osobe drugačijih rodnih identiteta su veoma često žrtve raznih oblika diskriminacije. Društvene, političke, ekonomske i mnoge druge nejednakosti su i dalje zastupljene – npr. nejednaka zastupljenost u političkom životu, razlike u platama, razlike u procentu određenog roda na rukovodećim pozicijama i sl.

Ove neravnopravnosti je moguće uspešno rešavati kroz usvajanje i primenu novih pristupa u svim oblastima javnog života, ali uz neophodnu promenu i u privatnoj sferi.

Istorijat rodne ravnopravnosti

² Evropska povelja o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou - THE CHARTER FOR EQUALITY OF WOMEN AND MEN IN LOCAL LIFE, dostupno na http://www.ccre.org/docs/charte_egalite_en.pdf, stranici pristupljeno 20.04.2014

³ The Council of European Municipalities and Regions (CEMR), dostupno na <http://www.ccre.org/>

⁴ U Srbiji je **11** opština/gradova potpisalo Evropsku povelju o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou (CEMR), **106** opština/gradova ima osnovan mehanizam (radno telo ili lice) zaduženo za pitanja rodne ravnopravnosti, **44** opština/gradova je učestvovalo ili sprovodilo neki projekat u oblasti rodne ravnopravnosti. Rodna ravnopravnost u Srbiji, zbirni podaci, dostupno na <http://rr.skgo.org/> - Stalna konferencija gradova i opština

Princip ravnopravnosti polova jedan je od osnovnih pravnih principa EU koji je sadržan u osnivačkom ugovoru.

Relativno postepeno, ravnopravnost polova se pretvorila u jedan od osnovnih ciljeva delovanja EU.

Ravnopravnost polova je kodifikovana još 1957.godine u Rimskom ugovoru⁵, ali samo iz ugla prava na jednaku zaradu.

Ugovorom iz Amsteradama⁶ koji je stupio na snagu 01.05.1999.godine značajno je doprineto oblasti ljudskih prava i sloboda, ravnopravnosti polova, pravosuđa, zdravstva, socijalne politike, politike zapošljavanja itd.

Povelja EU o osnovnim pravima⁷ koja je usvojena 2000.godine dodatno štiti ljudska prava, a odredbe vezane za oblast zapošljavanja odnose se na zabranu diskriminacije.

Lisabonski ugovor⁸ se zauzima za ovu oblast tako što uvodi jedan čitav odeljak koji se bavi zabranom diskriminacije. Ovim ugovorom koji je stupio na snagu 01.12.2009. godine kao osnovni ciljevi Zajednice označeni su visok nivo zapošljavanja, jednakost između žena i muškaraca, kao i visok nivo zaštite i unapređenje životne sredine i održivi ekonomski razvoj.

EU je nakon usvajanja novih propisa pristupila i obezbeđivanju načina za njihovo uspešno regulisanje: Parlament i Savet ministara su 20.12.2006. godine doneli odluku⁹ o osnivanju Evropskog instituta za rodnu ravnopravnost¹⁰. Institut je osnovan u maju 2007.godine, a njegovo prvobitno sedište je bio Brisel, nakon čega se preselio u svoje sadašnje sedište u Viljnusu, Litvanija. Ovaj Institut je osnovan sa zadatkom da prikuplja i upoređuje analize uporednih podataka o rodnim pitanjima, da razvija potrebne alate, posebno one za uključivanje rodne dimenzije u oblasti politike i razmene dobrih praksi. Uprkos tome što je Uredba o osnivanju Instituta usvojena 21.12.2006.godine, program rada Instituta je usvojen tek krajem aprila

⁵ The Treaty of Rome, http://ec.europa.eu/archives/emu_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf, stranici pristupljeno 20.04.2014.

⁶ The Treaty of Amsterdam <http://testpolitics.pbworks.com/w/page/20734325/The%20Treaty%20of%20Amsterdam>, stranici pristupljeno 20.04.2014.

⁷ Charter of Fundamental Rights of the EU, http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/charter/index_en.htm, stranici pristupljeno 20.04.2014.

⁸ The Treaty of Lisbon http://europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_en.htm, stranici pristupljeno 20.04.2014.

⁹ Regulation (EC) No 1922/2006

¹⁰ The Treaty of Lisbon http://europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_en.htm, stranici pristupljeno 20.04.2014.

2010. godine, a svoju finansijsku i administrativnu nezavisnost je ostvario u junu 2010. godine. Zvanično predstavljanje aktivnosti Instituta održano je 16.06.2010. godine.

Institut daje aktivnu podršku evropskim institucijama i državama članicama u njihovim aktivnostima da promovišu rodnu jednakost i da se bore protiv diskriminacije.

EU je 2006. godine donela Mapu puta ravnopravnosti polova EU¹¹ u kojoj je određeno 6 prioriternih delatnosti u okviru kojih će EU preduzeti aktivnosti u cilju postizanja rodne ravnopravnosti. Delatnosti određene Mapom su sledeće:

1. Ekonomska nezavisnost za žene i muškarce;
2. Usklađivanje profesionalnog, privatnog i porodičnog života;
3. Ravnopravno učešće žena i muškaraca u procesima odlučivanja;
4. Iskorenjivanje svih oblika nasilja po osnovu pola i trgovine ljudima;
5. Eliminisanje rodni stereotipa u društvu;
6. Promovisanje rodne ravnopravnosti izvan Evropske unije.

Rodna ravnopravnost se u EU smatra neophodnim preduslovom za ostvarivanje ciljeva rasta, zapošljavanja i socijalne kohezije.

Rodna ravnopravnost u glavnim tokovima – Gender Mainstreaming (džender mejnstriming)

Kada govorimo o GM važno je istaći da se radi o strategiji za ostvarivanje rodne ravnopravnosti koja je opšteprihvaćena od strane država članica Ujedinjenih nacija počevši od sredine dvadesetih godina prošlog veka.

10 EU Gender Map,
http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm stranici pristupljeno 20.04.2014.

Istorijski posmatrano Gender Mainstreaming kao koncept prvi put je predložen 1985.godine, na Trećoj svetskoj konferenciji žena u Najrobiju¹². Razvijen je u okviru UN, a zvanično je predstavljen na Četvrtoj svetskoj konferenciji žena u Pekingu.

Kada govorimo o definicijama GM većina ih je u skladu sa zvaničnom definicijom koncepta koju je dao Ekonomski i socijalni komitet UN:

Uvođenje rodne perspektive u glavne tokove je proces ocenjivanja posledica svih planiranih mera, uključujući propise, politike i programe, u svim oblastima i na svim nivoima, po žene i muškarce. To je sve strategija kojom pitanja koja se odnose na žene i muškarce, kao i njihova iskustva postaju inetgralni deo razvoja, sprovođenja, praćenja i evaluacija politika i programa u svim političkim, ekonomskim i društvenim sferama, tako da žene i muškarci imaju koristi u istoj meri i kako se neravnopravnost ne bi reprodukovala. Konačni cilj je ostvarivanje rodne ravnopravnosti.¹³

GM označava uvođenje iskustava, znanja i interesa žena i muškaraca u razvojni program.

Cilj uvođenja rodne ravnopravnosti u glavne tokove je transformacija neravnopravnih društvenih struktura u strukture koje su ravnopravne i pravične i za žene i za muškarce.

GM odosno uvođenje rodne perspektive u politiku, program i razne projekte nije moguće bez rodne analize.¹⁴

Pod rodnom analizom se podrazumeva mnogo metoda kojima želimo da objasnimo odnose između žena i muškaraca, njihove aktivnosti i ograničenja sa kojima se oni suočavaju.

Rodna analiza treba da nam omogući da uvidimo kako trenutne politike ili programi utiču na njihove živote i kako bi buduće politike i programi mogli i trebali da utiču na postojeće rodne odnose i postojeće stereotipe u zajednici.

¹²World Conference to review and appraise the achievements of the United Nations Decade for Women: Equality, Development and Peace, Nairobi 1985. Women against violence http://www.wave-network.org/information-violence-against-woman/united-nations/world-conferences-women/3rd-world-conference_women <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/otherconferences/Nairobi/Nairobi%20Full%20Optimized.pdf>, stranici pristupljeno 20.04.2014.

¹³ GENDER MAINSTREAMING Extract from REPORT OF THE ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL FOR 1997(A/52/3,18September1997), UN Women <http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/GMS.PDF><http://un.org/womenwatch/daw>, stranici pristupljeno 20.04.2014.

¹⁴ Rodna analiza: mogućnosti primene u sektoru bezbednosti, <http://www.bezbednost.org/Sve-publikacije/4860/Rodna-analiza-mogucnosti-primene-u-sektoru.shtml>, stranici pristupljeno 20.04.2014.

Kako uključiti rodnu analizu u projekat?

Četvrta svetska konferencija žena¹⁵ UN, koja je održana u Pekingu 1995.godine ustanovila je rodnu ravnopravnost kao osnovni princip razvojnih programa.

Potrebno je da rodna ravnopravnost bude sveprisutna i da se mora ugraditi u sve vidove uobličavanja politika, programa projekata, u institucije i procedure donošenja odluka.

Uključivanje rodne ravnopravnosti u aktivnosti nevladinih i vladinih organizacija i aktivno uključivanje politike rodne ravnopravnosti u politiku dobrog korporativnog upravljanja postalo je sastavni deo zahteva koje postavljaju međunarodne i regionalne razvojne agencije prilikom pružanja finansijske pomoći i podrške.

Dobra rodna politika korporativnog upravljanja kompanije, vodi boljem pozicioniranju kompanije na tržištu i u zajednici u kojoj deluje, što ujedno pokazuje težnju kompanije da proširi svoju politiku korporativne društvene odgovornosti i da pozitivnim primerom utiče na zajednicu i društvo u celini kako bi se diskriminatorne pojave po osnovu roda iskorenile u budućnosti.

Korporativna kultura i rodna ravnopravnost

Kompanije koje imaju visoku zastupljenost žena na vodećim pozicijama aktivno rade na tome već decenijama.¹⁶

Direktori koji se zalažu za rodnu ravnopravnost ne razmišljaju samo u interesu maksimizacije profita, već to doživljavaju lično. Oni su i sami bili žrtve diskriminacije ili su bili svedoci iste i njenih posledica. Morali su veoma naporno da rade da bi uspeali i zbog toga imaju želju da sada

15

Fourth World Conference on Women, Beijing, September 1995. –UN Women <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/http://www.un.org/geninfo/bp/women.html>, stranici pristupljeno 20.04.2014.

¹⁶McKinsey&Company http://www.mckinsey.com/features/women_matter, stranici pristupljeno 20.04.2014.

kada su u mogućnosti da drugima učine lakšim put ka uspehu. To čine na taj način što se suprotstavljaju diskriminaciji po osnovu roda.

Da bi jedna korporativna politika u težnji ka rodnoj ravnopravnosti imala uspeha neophodno je da u taj proces bude uključen ceo menadžment kompanije sa posebnim osvrtom na sektor ljudskih resursa.

Uspešne kompanije konstantno rade na rodnoj ravnopravnosti uz neophodno vođstvo stručnjaka iz oblasti ljudskih resursa na tri veoma važna područja:

1. razvoj talentovanih žena;
2. planiranje naslednika i
3. merenje rezultata.

Evropski parlament je da bi osigurao jednake šanse za uspeh i napredovanje u poslu žena i muškaraca glasao za uvođenje obaveze prema kojoj bi 40 % savetodavnih članova odbora kompanija čijim se akcijama trguje na berzi činile žene i da do 2020. godine osiguraju ravnotežu polova na tim mestima u kompanijama.

Ovaj zahte se odnosi i na one kompanije u kojim žene čine manje od 10 % radne snage.

Uvođenje ovakvih vrsta kvotnih sistema trebalo bi da dovede do toga da se ispravi dosadašnji nejednaki tretman i da poveća mogućnosti za žene u poslovnom svetu. Danas one zauzimaju samo 15 % savetodavnih mesta u odborima evropskih kompanija, a samo 2,4% osoba ženskog pola je na pozicijama izvršnog direktora.¹⁷

O ovom predlogu su odlučili odbori za prava žena i pravna pitanja u oktobru, a zastupnici su se izjasnili 20. novembra 2013. godine na plenarnoj sednici u Strazburu.

Obzirom da je u 2013. godini samo 17,6 % žena bilo u upravama kompanija, Evropski parlament je pokrenuo inicijativu kojom se zahteva da izborni postupak bude javan i transparentan.¹⁸

¹⁷ European Parliament- News <http://www.europarl.europa.eu/news>, stranici pristupljeno 20.04.2014.

¹⁸ EuropeanParliament-News <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20131118IPR25532/html/40-of-seats-on-company-boards-for-women> <http://www.europarl.europa.eu/news/hr/news-room/press-release/plenary>, stranici pristupljeno 20.04.2014

Privredna društva koja ne usvoje pravila o transparentnosti i objektivnosti izbornog postupka, mogu se suočiti i sa kaznama.

Zastupnici su zatražili javan, transparentan i pošten izborni postupak na koji bi se primenili prethodni nedvosmileni, nediskriminišući i neutralni kriterijumi koji će biti precizni i jasni, kojima bi se obavezala privredna društva da navedeni cilj od 40 % ostvare do 2020.godine,a javna privredna društva do 2018.godine.¹⁹

Ukoliko se prilikom sprovođenja izborne procedure jave dva podjednako kvalitetna kandidata, predviđeno je da se prednost da kandidatu pola koji je podzastupljen. Kvalifikacije i sposobnost kandidata predstavljaju i dalje ključne kriterijume prilikom zapošljavanja.

Direktiva određuje da bi od njene primene bila izuzeta mala i srednja preduzeća, ali se takođe navodi da bi države članice trebale da uspostave politiku za pružanje podrške i podsticaja rukovodećih struktura u ovim preduzećima da značajno poboljšaju rodnu uravnoteženost na svim nivoima uprave i u odborima privrednih društava.

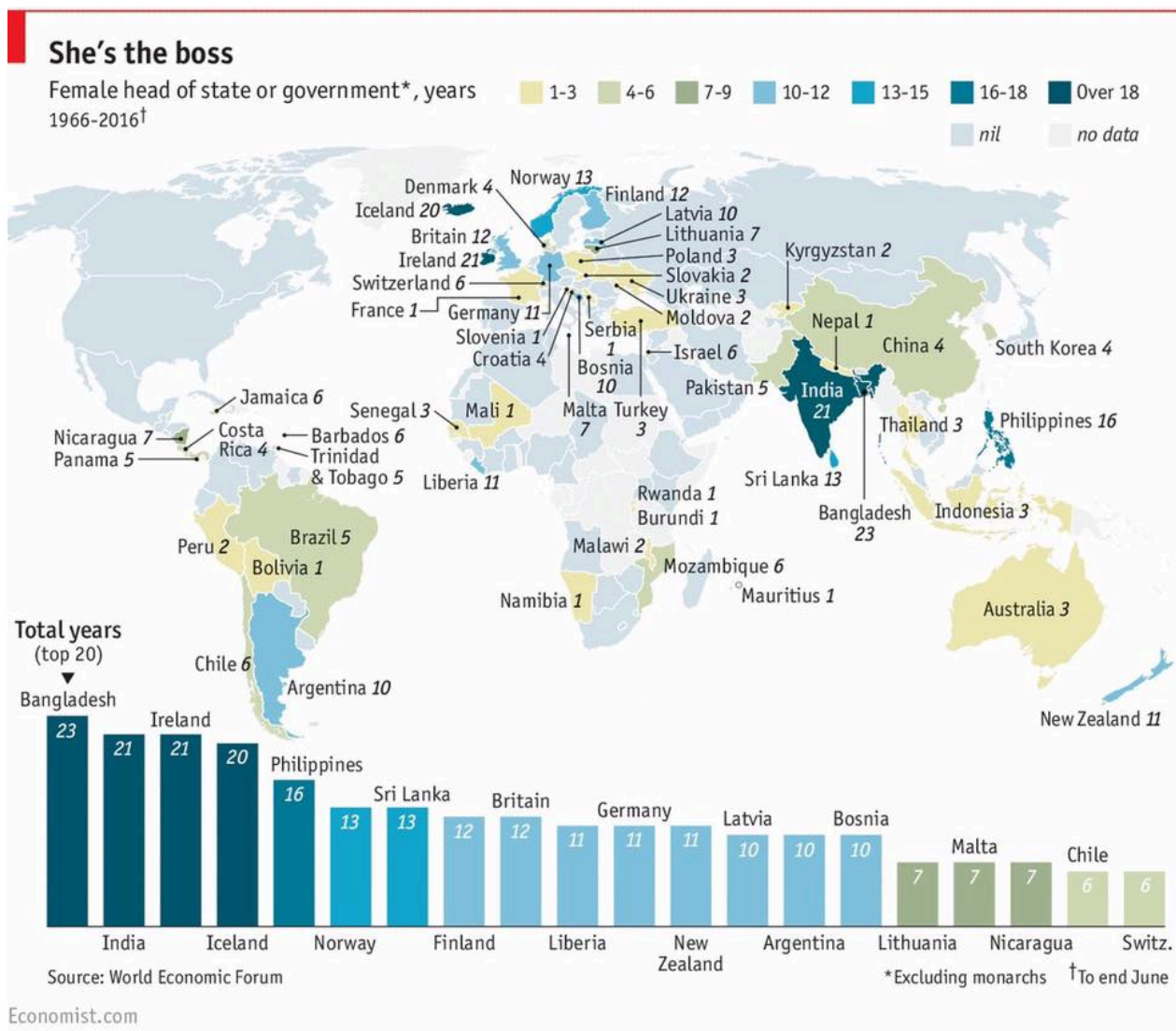
U slučaju da dođe do nepoštovanja ovih pravila izbornog postupka usledile bi sankcije.

Države članice su zahtevale da privredna društva jednom godišnje pruže podatke nadležnim nacionalnim telima o zastupljenosti polova u svojim odborima, a u izveštaju bi se morala jasno praviti razlika između savetodavnih i izvršnih članova uprave i o merama koje su preduzete u cilju dostizanja cilja od 40 %, i da navedene i dostavljene podatke na lako dostupan način objave na svojoj internet stranici u godišnjem izveštaju. Ukoliko privredno društvo ne ostvari cilj ili ne ispuni zahtev o transparentnosti izbornog postupka dužno je da obrazloži razloge i da pruži sveobuhvatan opis mera koje je usvojilo ili koje namerava da usvoji kako bi neispunjene ciljeve i obaveze ostvarilo.

Sankcije koje se mogu izreći zbog kršenja transparentnosti postupka su mogućnost isključivanja iz javnog poziva za dostavu ponuda ili delimično isključivanje iz dodele sredstava iz strukturnih fondova Unije.

Poslovna praksa u svetu pokazala je da veće učešće žena na mestima odlučivanja ima ključnu ulogu u borbi protiv korupcije, povećanju opšte društvene stabilnosti i utiče na povećanje nivoa kredibiliteta.

¹⁹EuropeanParliament-News<http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20131014STO22255/html/New-rules-to-ensure-women-no-longer-take-a-backseat-in-the-boardroom>, stranici pristupljeno 20.04.2014.



U Republici Srbiji, nije ostvarena jednakost žena i muškaraca i ta nejednakost je uočljiva na svim poljima, a posebno je izražena u delu koji se tiče dela formalnog zapošljavanja. Neophodno je istaći da je bitno da sama društvena zajednica proaktivnim pristupom odigra značajnu ulogu u osnaživanju žena na tržištu rada i u ispunjavanju zakonskih obaveza i sprovođenju politike rodne ravnopravnosti.

Značaj ekonomskog osnaživanja žena i koristi koje su proizvod toga su nesporni, posmatrajući iz ugla ženskih prava i sa stanovišta ekonomskog napretka i produktivnosti cele društvene zajednice.

Ekonomski razvoj, demokratske institucije i pravni okvir neophodni su , ali nisu i dovoljni uslovi koji bi unapredili položaj žena u političkom i javnom životu. Politička i stranačka kultura, medijska kultura i javno mnjenje i samo stanje društvene svesti predstavljaju bitne faktore koji utiču na osposobljavanje žena na aktivnu ulogu .

Nezaposlenost žena Srbiju ju je pozicionirala među zemlje sa najvišim stepenom nezaposlenosti u Evropi što je dovelo do toga da je položaj nezaposlene žene takav da ona ima slabe izgleda za stalno zapošljavanje, zapošljavanje na poslove sa niskim ili neredovnim isplata , niskim i neredovnim isplata naknada za nezaposlene, te malim šansama za prekvalifikaciju, dokvalifikaciju ili profesionalnu reorijentaciju.

Prema podacima iz Ankete u radnoj snazi koju je sproveo Republički zavod za statistiku²⁰ u Srbiji je u oktobru 2012.stopa zaposlenosti muškaraca iznosila 44%, a za žene ta stopa je bila 29,8%.

Uočeno je da se zaposlenost žena povećava sa stepenom školske spreme.

U EU je više mladih žena među diplomcima nego muškaraca. U 2012.u Uniji je 39,9% žena u starosnoj dobi od 30 – 34 godina završilo visoko obrazovanje, u poređenju sa 31,5 % muškaraca.

Na osnovu postojećih podataka uočene su velike razlike u izboru studija kada je reč o polu. Gotovo 80 % osoba koje su diplomirale na studijama koje su u vezi sa obrazovanjem u EU su bile žene, dok ih je u oblasti inžinjerstva bilo 27%.

Jednak tretman žena i muškaraca se ne podstiče samo pravnim sredstvima, nego podrazumeva i proaktivan pristup za postizanje te ravnopravnosti. Najznačajnije dimenzije ravnopravnosti su jednake zarade, učestvovanje žena u procesima političkog odlučivanja, pozitivna diskriminacija kao i mere i instrumenti koje znače promenu vrednosti normi i prevazilaženja predrasuda koje usporavaju porcese rodne ravnopravnosti. ²¹(Esping – Andersen, 2002).

Pored dosadašnjih zakonskih obaveza, podzakonskih regulativa i postojećih dobrih praksi kompanija, potrebno je da se korporativna znanja i prakse u Srbiji dodatno unaprede iz oblasti ženskih prava i rodne ravnopravnosti, kako bi to doprinelo izgradnji snažnog uzajamnog delovanja aktera iz različitih sektora, uključujući državni sektor i civilno društvo, koji će

²⁰ Republika Srbija, Republički zavod za statistiku <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=1>, stranici pristupljeno 20.04.2014.

²¹ Esping – Andersen , 2002

udruženim snagama aktivno delovati na planu promocije rodne radnopravnosti u svojim odnosima sa poslovnom zajednicom.

Promocija rodne ravnopravnosti u poslovnoj zajednici ogleda se u programima koji su usmereni na zapošljavanje žena, od kojih je najznačajniji onaj koji se tiče kontinuiranog obrazovanja i učenja tokom celog života.

Žene su i dalje nedovoljno zastupljene na visokim pozicijama u mnogim oblastima uprkos činjenici da one čine skoro polovinu radne snage i više od polovine novih univerzitetskih diplomaca u Evropskoj uniji.

Sve dosadašnje teorije dobrog korporativnog upravljanja i korporativne prakse složne su oko jednog stava, a to je da su odbori ti koji predstvaljaju ključ za donošenje efikasnih poslovnih odluka i pravilan nadzor nad kompanijama.

Korporativni svet postaje svestan da dobar rodni balans na svim nivoima može biti od velike koristi za poslovanje, ali je proces kojim se žene integrišu na više pozicije u kompanijama i dalje veoma spor.

Kada pogledamo najveće kompanije koje se kotiraju na berzama širom Evrope uočavamo da muškarci čine 89% članova odbora, a žene samo 11%.

Bitno je navesti da je uočljiva i rodna neuravnoteženost i među onima koji zastupaju interese poslodavaca i interese zaposlenih. U organima odlučivanja sindikalnih organizacija žene su zastupljene sa manje od 23% , dok u organizacijama poslodavaca taj procenat iznosi manje od 12%.

Razlika u zaposlenosti muškaraca i žena vidljiva je u svim zemljama članicama EU. Najveće razlike su ostvarne na Malti, Italiji, Grčkoj i Češkoj, a najmanje u Litvaniji, Finskoj, Letoniji i Švedskoj. Na Malti stopa zaposlenosti za žene ja u 2012. bila 44,2 %, a za muškarce 73,3 %, dok je u Litvaniji bila 61,8% za žene i 62,2% za muškarce.

Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma²² prvi na globalnoj listi rodne ravnopravnosti se petu godinu za redom nalazi Island, gde su razlike između rodova najmanje, zatim seleda tri skandinavske zemlje tj. Finska, Norveška i Švedska.²³

²²World Economic Forum <http://www.weforum.org/reports>, stranici pristupljeno 21.04.2014.

²³ EurActiv <http://www.euractiv.rs/ljudska-prava/>, stranici pristupljeno 21.04.2014.

Od zemalja regiona, najbolje je plasirana Slovenija koja se nalazi na 38.poziciji, a ztim je slede Hrvatska na mestu 49, dok je Makedonija na 57.a Albanija na 108.mestu po pitanju rodne ravnopravnosti.

Napredak koji je u Evropi ostvaren po pitanju smanjenja razlika u ravnopravnosti po osovou roda je veoma neujednačen i velike su razlike između zemalja sa severa i zapada kontinenta i onih koji se nalaze na jugu i istoku istog.

Na osnovu osmog godišnjeg izveštaja Foruma iznosi se generalni zaključak da su razlike u položaju žena i muškaraca delimično smanjene u 2013. godini, ali takođe se i ističe da je globalni napredak i dalje spor.

Svetska ekonomska kriza doprinela je i tome da se razlike u platama koje primaju muškarci i žene još više poveća i da je ženama sve teže da pronađu balans između privatnog i poslovnog života.

Uprkos svemu, čini nam se da žene i dalje moraju da ulože više napora kako bi uspele da napreduju do upravnih odbora kompanija u kojima rade. Žene su u proseku plaćene 8 hiljada eura manje nego muškarci, dok ekonomska kriza iz dana u dan pogoršava već dovoljno alarmantne podatke sa tržišta rada.

Anketa Eurobarometra²⁴ je pokazala da poslodavci i dalje različito pristupaju zapošljavanju žena i muškaraca, a oko trećine anketiranih smatra i da je nasilje nad ženama jedan od najznačajnijih problema rodne nejednakosti.

Rodna nejednakost u Srbiji

Srbija se kada je reč o rodnoj ravnopravnosti nalazi na 42. mestu od 136 država sveta koje su bile obuhvaćene izveštajem Svetskog ekonomskog foruma.²⁵

U izveštaju je navedeno da je Srbija ostvarila napredak za osam mesta u poređenju sa stanjem rodnog diverziteta iz 2012.godine , godine u kojoj se Srbija prvi put našla u jednom izveštaju koji se bavi stanjem i dostupnošću obrazovanja i zdravstvene zaštite žena, ali i mogućnosti za njihovo aktivno učešće u političkom i ekonomskom životu.

²⁴EurActiv <http://www.euractiv.rs/ljudska-prava/>, stranici pristupljeno 21.04.2014.

²⁵ World Economic Forum , <http://www.weforum.org/reports>, stranici pristupljeno 21.04.2014.

Srbija je ostvarila najbolji plasman u pogledu učešća žena u politici – na 39. mestu, na sredini se nalazi po učešću žena u obrazovanju – 55, i ekonomiji – 59, dok se nalazi u društvu najgorih kada je reč o zdravstvenoj zaštiti – 111 mesto.

U izveštaju Foruma se navodi da su u Srbiji žene među vlasnicima u 29 % kompanija, a da su u 16 % kompanija na rukovodećim pozicijama, te da je udeo žena u ukupnoj zaposlenosti, ako isključimo oblast poljoprivrede 44 %.

Prema podacima Međunarodne organizacije Interplanetarne Unije²⁶ za 2013. godinu Srbija se nalazi na 23. mestu liste država sa najvećim brojem žena u parlamentu (33,2 %), što je stavlja na poziciju ispred većine država članica EU, i ispred država iz regiona.

Uprokos izloženim podacima žensko preduzetništvo se u Srbiji može okarakterisati kao mikro jer u skoro 99 %²⁷ ta preduzeća upošljavaju manje od deset radnika i to je uglavnom poslovanje koje se vezuje za sektor usluga i orjentisano je na lokalno tržište. Razlog tome se osim rodne diskriminacije može tražiti u činjenici da su se žene kasnije uključile u biznis, ali i u tome što se one češće opredeljuju na zatvaranje svojih preduzeća od svojih muških konkurenata, jer se često nalaze u nekonkurentnom položaju usled čega je njihovo poslovanje teško održivo kao produktivno na duže staze.

Kako osnažiti žene ?

Princip²⁸ osnaživanja žena je koordinisana zajednička inicijativa UN Women, agencije UN za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena i Globalnog dogovora UN. Principi predstavljaju jedan uprošćen skup pravila i preporuka za kompanije. Navedeni skup nudi uputstva o tome kako da se osnaže žene na svom radnom mestu, na tržištu rada ili u društvenoj zajednici, a sve se to čini kroz društveno odgovornu praksu koja je proženski orijentisana.

Mnoge uspešne svetske kompanije, među kojima su i neke kompanije iz Srbije, potpisale su ove Principe, pokazavši tim činom svoje opredeljenje ka unapređenju rodne ravnopravnosti.

²⁶EurActiv <http://www.euractiv.rs/ljudska-prava/5587-malo-ena-u-skuptinskim-odobrima->, stranici pristupljeno 21.04.2014.

²⁷ Izvor: Euractiv.rs

²⁸Women 's Empower Principles <http://weprinciples.org/>, stranici pristupljeno 21.04.2014.

Opređeljenje ka unapređenju rodne ravnopravnosti može biti interno - usmereno na zaposlene u kompaniji i eksterno – usmereno prema poslovanju sa partnerima , klijentima i samoj zajednici.

Pregled i kratko pojašnjenje principa²⁹ sa primerom dobre prakse:

Princip 1.

Na visoke upravljačke pozicije postavljati rukovodioce i rukovoditeljke koji su posvećeni rodnoj ravnopravnosti.

Ovaj princip je od izuzetne važnosti jer nam od starta ukazuje na potrebu da postoji dosledno i snažno vođstvo samog vrha kompanije i da pri tom svi članovi rukovodećeg tima postižu sporazum o značaju rodne ravnopravnosti za celu kompaniju.

Primer dobre prakse :

BNP PARIBAS³⁰ : od 2004. godine sprovodi veoma aktivnu politiku rodne ravnopravnosti uz veliku i proaktivnu podršku generalnog direktora. U Francuskoj, u Upravnom odboru BNP PARIBAS se nalazi 20 % osoba ženskog pola.

U oblasti bankarstva i finansija BNP PARIBAS spada u evropske kompanije koje su najviše postigle u ovoj oblasti. Oni imaju Upravni odbor sa najvećim brojem žena u Evropi po navodima Financial News .³¹

Princip 2.

Prema svim ženama i muškarcima na poslu pravedno postupati – poštovati ljudska prava i nediskriminaciju. Iako većina kompanija ima nameru da se prema zaposlenim odnosi pravično, to u praksi nije uvek tako lako. Opšte je poznato da mnoge žene rade istovetne poslove kao i muškarci, ali veoma često nisu za njih isto plaćene, a daleko su i od toga da imaju iste mogućnosti za napredovanje kao njihove muške kolege.

²⁹Women 's Empower Principles <http://weprinciples.org/Site/PrincipleOverview/>, stranici pristupljeno 21.04.2014.

³⁰BNP Paribas <http://www.bnpparibas.com/actualites/bnp> , stranici pristupljeno 22.04.2014.

³¹Financial News <http://www.efinancialnews.com/>, stranici pristupljeno 22.04.2014

Ovaj princip teži ka tome da kompanije izvrše integrisanje ljudskih prava i rodne ravnopravnosti u svoju korporativnu politiku kako bi se putem te inkorporacije i izmene u korporativnoj politici i praksi u budućnosti izbegla pojava diskriminacione prakse.

Aktivnost ovog principa u kompanijama dovodi do toga da oba pola imaju iste mogućnosti da rade i napreduju, a da okolina u kojoj to ostvaruju ne bude diskriminatorska.

Primer dobre prakse :

DELOITTE NETHERLANDS³² : kompanija se od 2008.godine fokusirala na povećanje broja žena na odlučujućim pozicijama. Jedna od inicijativa za pružanje podrške sstrategiji za koju su se odlučili je Program za partnerke direktorke (Women Partner Director Program), program u kome rukovodstvo DELOITTE NETHERLANDS mentoriše i savetuje direktorke i žene na viokim rukovodećim pozicijama.

Princip 3.

Obezbediti zdravlje, bezbednost i blagostanje radnika oba pola.

Namena ovog Principa je da osigura da kompanije uvedu politiku i praksu koje omogućavaju da svi zaposleni dolaze na posao bez straha da će postati žrtve nasilja ili diskriminacije. Obezbeđenje i sprovođenje napred navedenog neminovno u budućnosti dovodi do zdravije radne okoline i samim tim do boljih rezultata.

Princip takođe ukazuje da je u nekim oblastima potrebno da se osobe ženskog pola tretiraju na drugačiji način od muškaraca (npr. Zaštita reproduktivnog zdravlja).

Primer dobre prakse :

ALCATEL LUCENT³³ : Globalna politika ljudskih prava (Global Human Rights Policy) zabranjuje diskriminaciju zaposlenih ili osoba koje konkurišu za posao, zabranjuje aktivnosti kojima se stvara zastrašujuće radno okruženje ili bilo koje vrste pretnji ili insinucije

³² Deloitte <http://www.deloitte.com/investinginwomen#.U1TkzVWSyQQ>, stranici pristupljeno 22.04.2014.

³³ Alcatel Lucent <http://www.scribd.com/doc/56801375/Alcatel-Lucent-2010-Annual-Report>, stranici pristupljeno 22.04.2014.

da odbijanje seksualnih udvaranja može imati bilo kakve posledice na ugovor o radu zaposlenog

Ova kompanija omogućava svojim zaposlenima da se putem obrazovanja i obuke upoznaju sa ovim inicijativama.

Princip 4.

Promovisti obrazovanje, obuku i stručno usavršavanje osoba ženskog pola.

Ovaj Princip teži da osigura da kompanije ulažu u svoje radnice i da im pruže jednak i redovan pristup mogućnostima obrazovanja, obuke i stalnog stručnog usavršavanja, što će im otvoriti vrata i stvoriti mogućnosti za napredovanje u svojim radnim sredinama.

Primer dobre prakse :

INFOSYS TECHNOLOGIES LTD³⁴ . : je investirao u privlačenje i zadržavanje perspektivnih žena i razvoj liderki. Ta aktivnost je dovela do veoma značajnog povećanja broja žena među zaposlenima. Kompanija radi na održavanju radnog okruženja koje će da podstiče žene da u ovoj kompaniji nastave svoju karijeru.

Princip 5.

Razvijati kompaniju, lanac snabdevanja i marketing na način koji osnažuje žene.

Ovaj Princip želi da žene ohrabri kako bi one dale doprinos marketingu, te podstiče kompanije da gledaju dalje od spiska svojih redovnih dobavljača, što ujedno vodi ka iskorenjivanju diskriminacije i stvaranju ambijenta i politike u kome će žene imati mogućnosti i mesta za napredovanje.

Primer dobre prakse :

³⁴ Infosys <http://www.infosys.com/pages/index.aspx>, stranici pristupljeno 22.04.2014.

TATA STEEL³⁵ : primenjuje sistem upravljanja SA8000, a jedan od bitnih elemenata ovog sistema je podizanje svesti o bezbednosti zdravlja na radnom mestu i pravnim aspektima među radnicama koje razni izvođači angažuju za pružanje usluga u lancu snabdevanja ove kompanije.

Princip 6.

Promovisati ravnopravnost kroz inicijative u društvu i zagovaranje.

Princip 6.podstiče kompanije da međusobno razmenjuju znanja o rodnoj ravnopravnosti . Takvim delovanjem u svojoj zajednici kompanije pokazuju da su dobri članovi korporativne i društvene zajednice. Proaktivnom saradnjom sa zajednicom na polju rodne ravnopravnosti kompanije pokazuju da je politika rodne ravnopravnosti šira od kompanijske politike.

Primer dobre prakse :

PETROBRAS³⁶ : Učestvuje u Nacionalnom dogovoru za borbu protiv nasilja nad ženama (National Pact to Combact Violence Against Women), putem širenja informacija širom zemlje o važnosti suzbijanja nasilja u porodici. PETROBRAS je i deo Akcionog plana za rodnu ravnopravnost (Pro Gender Equality Action Plan) kojim koordinira brazilaska vlada uz podršku UN Women i Međunarodne organizacije rada. Ovaj plan ima za cilj postizanje rodne ravnopravnosti na tržištu radne snage i eliminaciju svih oblika diskriminacije .

Princip 7.

Meriti napredak rodne ravnopravnosti i javno izveštavati o njemu.

Ovaj Princip je od presudnog značaja za uspeh rodne ravnopravnosti u upravljanju jer uglavnom je dokazano da ono što merimo i uradimo .

Primer dobre prakse:

³⁵Tata Steel <http://www.tatasteel.com/>, stranici pristupljeno 22.04.2014.

³⁶Petro Bras <http://www.petrobras.com/en/home.htm>, stranici pristupljeno 22.04.2014.

DELOITTE NETHERLANDS³⁷ : u novembru 2009. Genralni direktor je potpisao „ Charter Talent naar de Top³⁸ „, inicijativu koju holandska vlada sprovodi sarađujući sa holandskim kompanijama. Ovo je potvrda da DELOITTE NETHERLANDS vrši eksterna merenja i javno obaveštava o tome u pogledu svih dostignuća u oblasti rodne ravnopravnosti i rodne raznolikosti na godišnjem nivou.

Na osnovu svega napred izloženog možemo zaključiti da ne postoji jedinstvena i iscrpna definicija ni uputstvo „ dobrog upravljanja“, niti da postoji odredba koja zapoveda univerzalno prihvatanje. Termin dobrog korporativnog upravljanja se koristi sa velikom dozom fleksibilnosti što može biti i prednost , ali takođe i izvor teškoća koje se javljaju na operativnom nivou. U zavisnosti od konteksta i samog cilja koji se upravljanjem želi postići može se reći da je ono što je zajedničko dobrom korporativnom upravljanju u svim vremenima sledeće : puno poštovanje ljudskih prava, vladavina prava, delotvorno učešće svih aktera, politički pluralizam, transparentni i odgovorni procesi i institucije, pristup znanjima i informacijama, političko osnaživanje građana, pravičnost, efikasan i efektivan javni sektor, održivost stavova i vrednosti koje neguju odgovornost, solidarnost i toleranciju.

Važno je istaći da je za dobro korporativno upravljanje od izuzetne važnosti interkonekcija između dobrog upravljanja i ljudskih prava što dovodi do održivog razvoja kome svaka društvena zajednica i društvo u celini teži.

U cilju obezbeđivanja održive proizvodnje i potrošnje, multinacionalne kompanije su u obavezi da primenjuju kodekse upravljanja i održivog razvoja i da primenjuju instrumente predviđene OEBS-ovim Vodičem za multinacionalne kompanije³⁹ i Inicijativom o podnošenju izveštaja OUN⁴⁰ koji se bave oblastima životne sredine, društvenim i korporativnim upravljanjem i obavezujući su kada je reč o zastupanju jednakih prava za žene i muškarce.

³⁷ Deloitte http://www.deloitte.com/view/en_NL/nl, stranici pristupljeno 22.04.2014.

³⁸Talent Naar de Top http://www.talentnaardetop.nl/Home_EN/?Language=en, stranici pristupljeno 22.04.2014.

³⁹OECD Guidelines for Multinational Enterprises, <http://www.oecd.org/investment/mne/oecdguidelinesformultinationalesterprises.htm> - OECD.org

⁴⁰ UN Global Compact, and the Global Reporting Initiative-GRI <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/UN-Global-Compact-and-Global-Reporting-Initiative-partner-for-new-areas-of-cooperation.aspx> - Global Reporting Initiative

Rezolucija 2000/64⁴¹ naročito povezuje dobro upravljanje sa povoljnim okruženjem koje pogoduje uživanju ljudskih prava i „promovisanje rasta i održivog ljudskog razvoja „. Rezolucijom se ističe da je potreba jačanja dobrog upravljanja na nacionalnom nivou, uključujući izgradnju efikasnih i odgovornih institucija za unapređivanje rasta i održivog društvenog razvoja kontinuiran proces za sve vlade bez obzira na stepen razvoja zemalja.

Rodna ravnopravnost i zakonodavstvo u Srbiji

Ustav postavlja i definiše okvir demokratske tranzicije jedne zemlje. Doneti ustav znači, da će se odrediti prostor za individualne slobode pojedinaca, definisati novi identiteti i institucionalni okvir budućeg zajedničkog života

Status svakog pojedinca u državi i priroda političke zajednice zavisi od načela i kriterijuma koje prilikom izrade ustava i pristupa napred navedenim pitanjima odaberu ustavotvorci.

Da bi ustav jedne države odgovorio ovim zahtevima u sam ustavni proces moraju ravnopravno da se uključe i žene i muškarci.

Osnovne odredbe Ustava i njegove opšte odredbe u poglavljima o ljudskim pravima i slobodama sadrže garancije koje se odnose na ravnopravnost polova i na sva ljudska prava i slobode koje ustav garantuje .

Odstupanja i ograničenja ljudskih prava garantovanih ustavom dopuštena su i ustavna samo u slučaju kada do njih dolazi u ustavom propisanim slučajevima, po ustavom propisanom postupku i u ustavom dopuštenom obimu. Svi drugi sličajevi se sankcionišu zabranom.

Set osnovnih ljudskih prava garantuje se ustavom svim osobama bez diskriminacije po osnovu pola ili roda.

Među osnovnim ustavnim pravima garantovanje ravnopravnosti žena i muškaraca predstavlja osnovnu pretpostavku i uslov ostvarivanja svih drugih prava i sloboda.

⁴¹ UN Commission on Human Rights, E/CN.4/RES/2000/64, Commission on Human Rights resolution 2000/64 The role of good governance in the promotion of human rights, Office of the high commissioner for Human Rights - http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQOFjAB&url=http%3A%2F%2Fap.ohchr.org%2Fdocument%2F%2FE%2FCHR%2Fresolutions%2FE-CN_4-RES-2000-64.doc&ei=VEkAVZfsClYrUba-gugL&usg=AFQjCNE59pY-nnxxavWUnHFCrXT__D6PfQ

Ustav Republike Srbije jemči rodnu ravnopravnost tj. ravnopravnost žena i muškaraca i proklamuje politiku jednakih mogućnosti, garantuje ravnopravnost polova i zabranjuje diskriminaciju po tom osnovu.

Shodno zakonodavstvu Republike Srbije, za poslove koji se tiču državne uprave u vezi sa unapređenjem rodne ravnopravnosti nadležno je Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalne politike. Tokom 2009. godine usvojenasu je dokument od izuzetnog značaja za politiku rodne ravnopravnosti, a to je Zakon o ravnopravnosti polova⁴².

Zakonom o ravnopravnosti polova uređuje se stvaranje jednakih mogućnosti ostvarivanja prava i obaveza, preduzimanje posebnih mera za sprečavanje i otklanjanje diskriminacije zasnovane na polu i rodu i postupak pravne zaštite lica izloženih diskriminaciji. Navedeni Zakon predivđa ravnopravno učešće pripadnika oba pola u svim oblastima i aspektima javnog i privatnog života.

Reč je o jednom antidiskriminacionom zakonu koji na bliži način uređuje Ustavom i međunarodnim normama zagantovano pravo na ravnopravnost polova.

Tokom 2016. godine usvojena su dva dokumenta od izuzetnog značaja za politiku rodne ravnopravnosti, a to su Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2016. do 2020. i Akcioni planom za period od 2016. do 2018.godine.

Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost je osnovni i strateški dokument Republike Srbije koji je donet sa ciljem unapređenja rodne ravnopravnost.

Vlada Republike Srbije usvajanjem ove strategije pokazuje rešenost da istraje u reformama u cilju obezbeđenja punog obima poštovanja ljudskih prava i isunjavanje obaveza iz procesa pristupanja Evropskoj uniji.

Zakoni na koje se Nacionana strategija najviše oslanja su Zakon o zabrani diskriminacije⁴³ i Zakon o ravnopravnosti polova.

Zakonom o zabrani diskriminacije uređuje se opšta zabrana, oblici i slučajevi diskriminacije i mehanizmi zaštite. Kao osnove diskriminacije navode se izeđu ostalih, pol, rodni identitet, seksualna orijentacija, bračni i porodični status.

⁴² Zakon o ravnopravnosti polova „ Sl.glasnik RS „ , br. 104/2009

⁴³ Zako o zabrani diskriminacije „ Sl.glasnik RS „ , br. 22/2009

Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost usmerena je ka uspostavljanju pune ravnopravnosti žena i muškaraca u svim oblastima života.

Neophodno je istaći da je u 2016. godini Republika Srbija postala prava država van EU koja je uvela indeks rodne ravnopravnosti. Navedeni indeks meri napredak u ostvarivanju rodne ravnopravnosti u sledećim oblastima:

1. **rad** (učešće u poslovima, podela poslova i kvalitet poslova koji obavljaju žene);
2. **novac** (ekonomska situacija žena i pristup finansijskim resursima);
3. **znanje** (dostignuća o obrazovanju, podele u stopama obrazovanja, konstantno učenje);
4. **trošenje vremena** (usklađivanje između posla, brige o domaćinstvu i porodici, društvene aktivnosti);
5. **moć** (učešće u politici, društvena moć i ekonomska moć);
6. **zdravlje** (pristup zdravstvenim uslugama, zdravstveni status).

Putem aktivne uloge zakonodavca i uvođenja adekvatnih mehanizama u Srbiji su se stekli uslovi da politika rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti bude integralni deo zakonodavstva Republike Srbije.

Zaključak

Izbalansirano učešće oba pola u procesima donošenja odluka sve više postaje jedan od ključnih zahteva demokratskih društava, koji rezultira pozitivnim ishodom po celo društvo. Ovakvo učešće dovodi do integrisanja različitih ideja i vrednosti prilikom donošenja odluka, težeći ka rezultatima koji u sebe uključuju interese i potrebe celokupne populacije.

Nejednakost sa kojom se suočavamo nije trenutna, ona je viševekovna tekovina i ne možemo da očekujemo da će nestati preko noći, već moramo biti svesni da je to jedan dugotrajan proces koji zahteva učestvovanje svih nas, bez izuzetaka.

Noričito je važno da se pozabavimo socijalnom infrastrukturom i načinom napredovanja u kompanijama kako bi mogli da pronađemo način koji će uspeti da bar donekle pomiri radni i

porodični život kako bi samim tim omogućili ženama više prostora i zasluga koje im zaista pripadaju.

Ne možemo očekivati da će muškarci ustupiti svoja mesta u korporativnim strukturama ženama, ili odustati od svog mesta u upravnom odboru radi doprinosa politici rodne ravnopravnosti. Neophodno je da žene putem raznih vidova umrežavanja budu spremne da promovišu druge žene. Razvijanje liderstva je jedna od ključnih tačaka ovog procesa.

Da bi do svega navedenog došlo potrebno je da imamo veći procenat žena u svim strukturama kompanija i programe za njihovu kvalifikaciju. Bitno je istaći da ovde nije stvar o tome ko je uspešniji, već da se ženama da jednaka šansa u poslovnom svetu na svim pozicijama.

Bojana Bogojević

Lawyer – passed Bar exam

Specialist for Law aspects of Corporate Governance

Member of Working group (from Civil sector) for drafting the Law on Gender equality and National Strategy for Gender equality - for the period 2016 - 2020 with action plan for the period from 2016 - 2018.

Al Imran Investments and International Consultancy

Adria Media Group –Yumama

Center for Moms

GENDER EQUALITY IN GOVERNANCE

Summary

The purpose of this work is to contribute and explain development of gender equality , its concept and importance , and make reader closer to understanding the conception of equality based on gender with special emphasis on the importance of gender equality for Serbia as an independent state and a future member of the EU. The paper deals with special reference to the participation of gender equality in the creation of corporate policies , because a successful corporate policy inevitably leads to the strengthening of economic and financial sector , and as chained reaction to the economic prosperity and sustainable development of the society .

This paper presents the basic principle of gender mainstreaming in the corporate structure and policy , and with them are given some examples of good practices of successful global companies that have recognized the importance of the introduction , and the benefits of implementing a proactive gender policies .

This work deals with gender equality regulation, according with legislator solutions of normative regulations in Republic of Serbia .

Keywords : gender equality , gender mainstreaming , gender analysis , corporate policy , company , the board of directors