

# MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII

## Suport de curs pentru implementarea Cartei Diversității

**Autor:** Nina Cugler

**Motto:** ”*Descoperirea celorlalți înseamnă descoperirea unei relații, nu a unei bariere.*”  
(Claude Levi-Strauss)

### CUPRINS

<b>Introducere</b> .....	pg 3
<b>CAPITOLUL 1 Contextul European</b> .....	<b>pg 4</b>
1.1. Combaterea discriminării și asigurarea egalității de șanse – documente fundamentale.....	pg 4
1.2. Transpunerea și procedurile de constatare a neîndeplinirii Directivelor 2000/43/CE 2000/78/CE și 2006/54/CE.....	pg 9
1.3. Schimbarea percepțiilor și combaterea discriminării la locul de muncă și în toate domeniile societății.....	pg 10
1.4. Eurobarometrele UE privind discriminarea: discriminarea persistă!.....	pg 11
1.6. Exemple de discriminare la locul de muncă.....	pg 13
<b>CAPITOLUL 2 Contextul național.</b> .....	<b>pg 17</b>
2.1. Cadrul legal.....	pg 17
2.2. Discriminarea și egalitatea de șanse.....	pg 22
2.3 Analiza discriminării în România.....	pg 28
2.4. Cazuri de discriminare soluționate de Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării.....	pg 30
2.5. Strategii antidiscriminatorii.....	pg 32
<b>CAPITOLUL 3 Introducere în diversitate și managementul diversității</b> .....	<b>pg 36</b>
3.1. Girafa și elefantul.....	pg 36
3.2. Ce este diversitatea? Ce este managementul diversității?.....	pg 38
3.3. De ce este nevoie de un management al diversității? .....	pg 43
<b>CAPITOLUL 4 Principalele obstacole în promovarea diversității și în practicarea managementului diversității</b> .....	<b>pg 45</b>
4.1. Stereotipurile și prejudecățile.....	pg 45
4.2. Comunicarea și arta de a face față conflictelor.....	pg 48

4.3. Conflictul.....	pg 49
<b>CAPITOLUL 5 Carta Diversității – Instrument al managementului performant .....</b>	<b>pg 52</b>
5.1. Analiza conceptuală.....	pg 52
5.2. Beneficiile diversității.....	pg 55
5.3. Carta diversității - instrument fundamental pentru managementul diversității la locul de muncă.....	pg 59
5.4. Platforma UE a Cartei Diversității.....	pg 61
5.5. Un pas spre diversitate – bune practici promovate de instituții publice în România.....	pg 67
5.6. Carta Diversității în România.....	pg 69
5.7. Recomandări privind instituirea unui management al diversității.....	pg 71
5.8. Sugestii pentru implementarea optimă a Cartei Diversității.....	pg 72
<b>Lista abrevierilor.....</b>	<b>pg 77</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>pg 78</b>

## INTRODUCERE

Prezentul material a fost elaborat în cadrul proiectului I.D.E.A.S.- Inclusion.Diversity.Equality.Awareness.Success, co-finanțat de Comisia Europeană prin programul DG Justiție și Consumatori, JUST/2015/RDIS/AG/DISC/9461. Proiectul este coordonat de Compania pentru formarea și angajarea persoanelor cu dizabilități, *DOBROVITA*, din Slovenia și se implementează în parteneriat cu companii, instituții publice și organizații neguvernamentale din Croația, Slovenia și România. Consorțiul care asigură managementul proiectului în România este format din trei entități care reprezintă: instituțiile publice, *Agenția Națională a Funcționarilor Publici*, companiile, *Fundația Forum pentru International Communication* și organizațiile neguvernamentale, asociația *Asistență și programe pentru dezvoltare Durabilă – Agenda 21*.

Scopul proiectului constă în promovarea și stimularea punerii în aplicare a principiului non-discriminării și respectarea acestuia și a drepturilor omului, prin crearea și dezvoltarea Cartelor Diversității în Slovenia, România și Croația pentru sectorul privat și public.

Proiectul asigură promovarea principiilor nediscriminării conform documentelor fundamentale, internaționale și naționale, în care sunt stipulate drepturile omului, începând cu Declarația Universală a Drepturilor Omului, care în articolul 2 prevede:

„Fiecare om se poate prevala de toate drepturile și libertățile proclamate în prezenta Declarație fără nici un fel de deosebire ca, de pildă, deosebirea de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, de origine națională sau socială, avere, naștere sau orice alte împrejurări.

”Nevoia respectării acestui principiu provine din faptul că, în practică, apartenența la unele grupuri sociale determinate de caracteristici precum genul, originea etnică, apartenența religioasă, orientarea sexuală și existența unei dizabilități sau a unei boli ce poartă un stigmat social (HIV), generează adesea situații de inegalitate, care trebuie combătute, tocmai pentru a asigura o egalitate de șanse reală.”

Proiectul se axează pe combaterea discriminării la locul de muncă, Carta Diversității fiind principalul instrument propus în acest scop.

**Carta Diversității este un document prin care se stabilesc o serie de măsuri pe care o entitate publică, o instituție, un ONG, un IMM le pun în aplicare pentru a promova diversitatea, nediscriminarea și egalitatea de șanse la locul de muncă.**

Comisia Europeană recunoaște contribuția importantă pe care Carta Diversității o are în combaterea discriminării la locul de muncă și asigurarea egalității de șanse. Prin urmare, aceasta finanțează o platformă pentru schimbul la nivelul UE între organizațiile care promovează și pun în aplicare în țările membre UE Carta Diversității. Platforma face parte dintr-un proiect mai amplu, care vizează

sprijinirea inițiativelor voluntare care promovează gestionarea diversității la locul de muncă și permite promotorilor Cartei Diversității să se întâlnească în mod regulat, să își împărtășească experiențele și să dezvolte instrumente comune.<sup>1</sup> Franța a fost prima țară europeană care a elaborat Carta Diversității și în prezent asigură Secretariatul General al Comisiei Europene pentru țările semnatare. Până în prezent 16 țări europene au aderat la proiectul Carta Diversității.

## Capitolul 1. CONTEXTUL EUROPEAN

### 1.1. Combaterea discriminării și asigurarea egalității de șanse - documente fundamentale

#### Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene

**Art. 21.1** „Se interzice discriminarea de orice fel, bazată pe motive precum sexul, rasa, culoarea, originea etnică sau socială, caracteristicile genetice, limba, religia sau convingerile, opiniile politice sau de orice altă natură, apartenența la o minoritate națională, averea, nașterea, un handicap, vârsta sau orientarea sexuală”

#### Tratatul privind Uniunea Europeană

**Art. 3** [...] ”Uniunea combate excluziunea socială și discriminările și promovează justiția și protecția socială, egalitatea între femei și bărbați, solidaritatea între generații și protecția drepturilor copilului”

**Promovarea egalității de șanse între femei și bărbați este o activitate de bază a Uniunii Europene: egalitatea între femei și bărbați este o valoare fundamentală a UE<sup>2</sup>, un obiectiv al UE și un factor de creștere economică<sup>3</sup>. Uniunea urmărește să promoveze egalitatea între femei și bărbați în toate activitățile sale<sup>4</sup>.**

**Strategia Comisiei pentru egalitatea între femei și bărbați (2010-2015)<sup>5</sup> a acordat prioritate următoarelor cinci domenii-cheie de acțiune:**

**independență economică egală pentru femei și bărbați;  
remunerație egală pentru munca de valoare egală;  
egalitatea în luarea de decizii;  
demnitate, integritate și încetarea violenței bazate pe gen; și  
promovarea egalității de șanse între femei și bărbați în afara UE.**

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm)

Central point of contact for all Diversity Platform related queries: [just-eu-diversity-charters@ec.europa.eu](mailto:just-eu-diversity-charters@ec.europa.eu)

<sup>2</sup> Articolul 2 din TUE.

<sup>3</sup> OCDE, *Eliminarea disparităților de gen: să acționăm acum*.

<sup>4</sup> Articolul 8 din TFUE

<sup>5</sup> *Strategie pentru egalitatea între femei și bărbați 2010-2015 (COM(2010) 491)*.

În ultimii ani s-au realizat progrese<sup>6</sup>, după cum atestă, de exemplu, cea mai mare rată de încadrare în muncă înregistrată vreodată pentru femei (64 % în 2014) și creșterea participării femeilor la procesul de luare a deciziilor economice. Cu toate acestea, tendința de creștere este compensată de inegalitățile persistente în alte domenii, de exemplu în ceea ce privește remunerația și câștigurile.

Toate cele cinci domenii-cheie identificate în 2010 rămân valabile în prezent. Acțiunile întreprinse în ultimii cinci ani pentru abordarea inegalităților de gen necesită mai mult timp pentru a garanta schimbările necesare, precum și sprijin sub formă de noi măsuri în domeniile respective. În același timp, recente schimbări socioeconomice generate de criza economică, de răspândirea rapidă a tehnologiei digitale și de imigrație și integrare au un impact asupra egalității de șanse între femei și bărbați.

„**Angajamentul strategic pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați 2016-2019**”<sup>7</sup> constituie un cadru de referință pentru intensificarea eforturilor la toate nivelurile, fie european, național, regional sau local. Angajamentul vine în completarea Pactului european pentru egalitatea de gen 2011-2020<sup>8</sup>.

**In pofida progreselor înregistrate, la nivel mondial, drepturile fundamentale ale femeilor continuă să fie încălcate**, acestea confruntându-se cu discriminarea în ceea ce privește accesul la educație, locurile de muncă, protecția socială, moștenirea, bunurile economice, resursele productive, precum și participarea la procesul de luare a deciziilor și în societate în general.

Femeile petrec de două ori până la de zece ori mai mult timp efectuând muncă neplătită decât bărbații, acesta fiind unul dintre principalele obstacole pentru emanciparea lor politică și economică<sup>9</sup>. Aproximativ 140 de milioane de fete și femei suferă în prezent consecințele mutilării genitale<sup>10</sup>. O fată din nouă este dată în căsătorie înainte de vârsta de 15 ani, multe dintre acestea fiind forțate să se căsătorească și să devină mame înainte de vârsta de 16 ani. Această situație are consecințe grave: complicațiile în timpul sarcinii și la naștere sunt cea de a doua cauză de deces în rândul adolescentelor. De la stabilirea obiectivelor de dezvoltare ale mileniului<sup>11</sup>, progresul în domeniul sănătății materne a fost dezamăgitor de lent, iar femeile și fetele sunt afectate în mod disproporționat de HIV. Acest aspect este legat, de asemenea, de incapacitatea de a asigura accesul universal la servicii de îngrijire a sănătății sexuale și reproductive în cazul femeilor și al fetelor.

---

<sup>6</sup>[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual\\_reports/150324\\_annual\\_report\\_2014\\_web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/150324_annual_report_2014_web_en.pdf).

<sup>7</sup> [ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=45161](http://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=45161)

<sup>8</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0015+0+DOC+XML+V0//RO#title2>

<sup>9</sup> [http://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid\\_care\\_work.pdf](http://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid_care_work.pdf)

<sup>10</sup> Organizația Mondială a Sănătății, comunicat de presă, martie 2013.

<sup>11</sup> <http://www.unmillenniumproject.org/goals/>.

## **Tratatul de la Lisabona**

Intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona la 1 decembrie 2009 a fost rezultatul unei perioade de dezbateri intense privind reformarea UE și a marcat începutul unei noi perioade, cu schimbări importante în multe dintre domeniile de decizie ale UE. În practică, Tratatul de la Lisabona nu extinde competențele UE în materie de combatere a discriminării în sine, însă, la articolul 10, acesta prevede totuși că „În definirea și punerea în aplicare a politicilor și acțiunilor sale, Uniunea caută să combată orice discriminare pe motive de sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală.”<sup>12</sup> În trecut, obligativitatea integrării era aplicabilă doar dimensiunii legate de gen. Un progres demn de luat în seamă este stabilirea prin tratat a caracterului obligatoriu din punct de vedere juridic al Cartei drepturilor fundamentale. Instituțiile și agențiile UE, precum și statele membre trebuie să adere la aceasta atunci când pun în aplicare legislația europeană. Articolul 20 din Cartă prevede faptul că „toate persoanele sunt egale în fața legii”<sup>13</sup>, iar alte articole consolidează principiul nediscriminării și fac trimiteri explicite la drepturile copilului, ale persoanelor în vârstă și ale persoanelor cu handicap.

Lupta Uniunii Europene împotriva discriminării a progresat foarte mult. Strategia 2020 a inclus prevederile Tratatului de la Lisabona și s-a concentrat pe creșterea gradului de ocupare a forței de muncă, cu respectarea principiilor nediscriminării așa cum sunt ele stipulate în Tratat. Prin punerea în practică a unei game largi de acțiuni care au fost întreprinse în temeiul articolului 21 din Tratat activitatea UE reprezintă încă un pas înainte pe calea unei mai mari egalități în Europa. Pentru a progresa și mai mult, este esențial ca UE să continue să coopereze și să asigure dezvoltarea în continuare a activităților între autoritățile publice, organizațiile neguvernamentale (ONG-uri), sindicate, mass-media și întreprinderi, aceștia fiind doar câțiva dintre actorii-cheie în domeniul luptei împotriva discriminării.

## **Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități**

Scopul Convenției este de a promova, proteja și asigura exercitarea deplină și în condiții de egalitate a tuturor drepturilor și libertăților fundamentale ale omului de către toate persoanele cu dizabilități și de a promova respectul pentru demnitatea lor intrinsecă. Conform articolului 2, discriminarea pe criterii de dizabilitate” înseamnă orice diferențiere, excludere sau restricție pe criterii de dizabilitate, care are ca scop sau efect diminuarea sau prejudicierea recunoașterii beneficiului sau exercitării în condiții de egalitate cu ceilalți a tuturor drepturilor și libertăților fundamentale ale omului în domeniul politic, economic, social, cultural, civil sau în orice alt domeniu.”<sup>14</sup>. Articolul 27 se referă la muncă și

---

<sup>12</sup> Tratatul de la Lisabona, art 10

<sup>13</sup> Carta drepturilor fundamentale ale omului, art 21/ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:ro:PDF>

<sup>14</sup> <http://www.infocons.ro/vault/upload/afiles/1454492120402-conventiaprivinddrepturilepersoanelorcuizabilitati.pdf>

încadrarea în muncă a persoanelor cu dizabilități fără nici o discriminare în condiții de egalitate cu ceilalți și asigurarea de oportunități pentru încadrarea pe piața muncii într-un mediu deschis, incluziv și accesibil.

**Uniunea Europeană a semnat Convenția la 30 martie 2007, în chiar prima zi a deschiderii acesteia spre semnare. De atunci, convenția a fost semnată de toate cele 28 de state membre.**

În urma ratificării oficiale<sup>15</sup>, la 7 ianuarie 2011, Uniunea Europeană, ca entitate, a devenit, pentru prima oară în istoria sa, parte a unui tratat atotcuprinzător privind drepturile omului. Tratatul de ratificare reflectă angajamentul general al Uniunii de a crea o Europă fără obstacole pentru cele 80 de milioane de persoane cu dizabilități de pe teritoriul său. Cei care au ratificat Convenția trebuie să ia măsuri în următoarele domenii: accesul la educație, ocuparea forței de muncă, transport, infrastructuri și clădiri, garantarea dreptului de vot, îmbunătățirea participării politice și asigurarea capacității juridice depline a tuturor persoanelor cu dizabilități. Multe dintre aceste măsuri sunt pe deplin asigurate în multe țări ale Uniunii. Iar, potrivit Strategiei 2020, oferirea capacității persoanelor cu handicap de a-și exercita drepturile în condiții de egalitate cu ceilalți, precum și eliminarea obstacolelor în viața de zi cu zi trebuie să fie realizate pe tot teritoriul Uniunii până în 2020.

### **Directive europene**

- Directiva 2000/43/CE<sup>16</sup> din 29 iunie 2000 de punere în aplicare a principiului egalității de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică;
- Directiva 2000/78<sup>17</sup>/CE privind crearea unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă;
- Directiva 2010/41/UE<sup>18</sup> privind aplicarea principiului egalității de tratament între bărbații și femeile care desfășoară o activitate independentă și de abrogare a Directivei 86/613/CEE;
- Directiva 2006/54/CE<sup>19</sup> privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă;
- Directiva 2004/113/CE<sup>20</sup> de aplicare a principiului egalității de tratament între femei și bărbați privind accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii.

Protecția împotriva discriminării este unul din domeniile în care legislația UE afectează îndeaproape viața de zi cu zi a cetățenilor europeni. Cadrul global furnizat de cele două directive europene privind combaterea discriminării modelează peisajul legislativ al UE în acest domeniu de mai bine de un deceniu. Unele state membre nu aveau nicio legislație în acest domeniu înainte de transpunerea celor

---

<sup>15</sup> [fra.europa.eu/.../1741-disability\\_key%20rights\\_factsheet\\_RO.pdf](http://fra.europa.eu/.../1741-disability_key%20rights_factsheet_RO.pdf)

<sup>16</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0043>

<sup>17</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex:32000L0078>

<sup>18</sup> [eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri).

<sup>19</sup> [eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri).

<sup>20</sup> [www.mmuncii.ro/.../Directiva%20CE%20113%202004%20egalitat..](http://www.mmuncii.ro/.../Directiva%20CE%20113%202004%20egalitat..)

două directive, care au introdus noi elemente în legislația tuturor statelor membre, de exemplu protecția împotriva discriminării pe motive de vârstă.

Un rol important în lupta împotriva discriminării în angajare îl au rapoartele periodice ale Comisiei către Parlamentul European și Consiliu privind aplicarea Directivei 2000/43/CE a Consiliului din 29 iunie 2000 de punere în aplicare a principiului egalității de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică (directiva privind egalitatea rasială) și a Directivei 2000/78/CE a Consiliului din 27 noiembrie 2000 de creare a unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă (directiva privind egalitatea de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă).

Primele rapoarte de punere în aplicare a directivelor au fost adoptate în 2006 și respectiv 2008. Având în vedere că, periodic, trebuie întocmite rapoarte cu privire la aplicarea ambelor directive și că abordarea bazată pe reglementare și cele mai multe prevederi sunt identice, s-a convenit asupra redactării unui singur raport care să cuprindă progresele obținute prin aplicarea prevederilor celor două directive. În plus, majoritatea statelor membre au transpus cele două directive într-un singur act național. Primele rapoarte au fost adoptate într-un moment în care multe state membre transpuseseră doar de puțin timp directivele în legislația națională, motiv pentru care nu aveau destulă experiență în ceea ce privește aplicarea acestora.

În prezent, toate cele 28 de state membre au transpus directivele și au dobândit experiență în aplicarea acestora. Curtea de Justiție a Uniunii Europene (CJUE) a adus, de asemenea, prin intermediul jurisprudenței sale, precizări cu privire la interpretarea directivelor. Raportul Comisiei către Parlamentul European și Consiliu privind aplicarea Directivei 2000/43/CE a Consiliului din 29 iunie 2000 de punere în aplicare a principiului egalității de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică (directiva privind egalitatea rasială) și a Directivei 2000/78/CE a Consiliului din 27 noiembrie 2000 de creare a unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă (directiva privind egalitatea de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă) elaborat în anul 2014<sup>21</sup> oferă ocazia de a analiza modul în care sunt aplicate directivele, de a reflecta asupra interpretării date de Curtea de Justiție a Uniunii Europene și de instanțele naționale și de a identifica provocările rămase.

În conformitate cu prevederile directivelor, toate statele membre au comunicat Comisiei informații care au servit la întocmirea raportului. Comisia a consultat, de asemenea, organisme naționale care promovează egalitatea de șanse, Rețeaua europeană a organismelor de promovare a egalității (Equinet), Agenția pentru Drepturi Fundamentale a UE, parteneri sociali, organizații ale societății civile și Rețeaua europeană de experți judiciari în domeniul nediscriminării.

---

<sup>21</sup> [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm)



## 1.2. Transpunerea și procedurile de constatare a neîndeplinirii obligațiilor Directivelor 2000/43/CE , 2000/78/CE și 2006/54/CE

Ambele directive au fost transpuse în legislația națională în toate cele 28 de state membre și Comisia a verificat conformitatea tuturor acestor legi cu directivele. În urma evaluării situației în statele membre, s-a constatat că există încă provocări în ceea ce privește implementarea și aplicarea lor.

Ca urmare a Raportului privind aplicarea Directivei 2006/54/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 5 iulie 2006 privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă, Parlamentul European a adoptat în 2015 o rezoluție<sup>22</sup> care evidențiază aspecte critice și probleme structurale ale transpunerii în practică a prevederilor directivelor Comisiei Europene. Rezoluția consideră perspectiva de gen ca fiind una din prioritățile relansării creșterii economice pentru ca Europa să devină o economie inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii. așa cum prevede Strategia Europa 2020.

**Comisia continuă să monitorizeze situația din statele membre și, la nevoie, inițiază proceduri de constatare a neîndeplinirii obligațiilor.**

În consecință, pentru a face față acestor provocări, Comisia, Rețeaua europeană a organismelor de promovare a egalității (Equinet), Agenția pentru Drepturi Fundamentale a UE (FRA) și fiecare stat membru au publicat orientări relevante pentru aplicarea celor două directive. În plus, Comisia oferă finanțare pentru formarea judecătorilor și a altor practicieni din domeniul juridic, astfel încât aceștia să fie mai bine informați în legătură cu legislația UE privind egalitatea de tratament și să promoveze aplicarea corectă a directivelor.

În prezent, principala provocare este aceea de a sensibiliza și mai mult publicul față de măsurile de protecție existente și de a asigura o mai bună implementare și aplicare a directivelor.. Cu toate acestea, legislația în sine nu este suficientă pentru a asigura deplina egalitate. Ea trebuie combinată cu măsuri adecvate. Programul Uniunii Europene pentru ocuparea forței de muncă și solidaritate socială (Progress) finanțează deja activități de sensibilizare și de formare, dar aceste eforturi trebuie intensificate în continuare de Comisie în cooperare cu statele membre, pentru a obține progrese concrete în ceea ce privește sensibilizarea opiniei publice cu privire la drepturile aplicate pe teritoriul UE.

Consolidarea rolului de gardieni ai egalității de tratament pe care îl au organismele naționale de promovare a egalității poate contribui în mod decisiv la o mai bună implementare și aplicare a directivelor. Sporirea eficienței organismelor de promovare a egalității și asigurare a condițiilor pentru

---

<sup>22</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0015+0+DOC+XML+V0//RO#title2>

ca acestea să își atingă potențialul maxim ar putea contribui în mod semnificativ la promovarea egalității de tratament într-un mod care să fie ușor accesibil tuturor cetățenilor UE, dar și mai rapid și mai puțin costisitor pentru toate părțile implicate (inclusiv statele membre) decât sesizarea instanțelor judecătorești.

### **1.3. Schimbarea percepțiilor și combaterea discriminării la locul de muncă și în toate domeniile societății**

Schimbarea percepțiilor și combaterea discriminării la locul de muncă și în toate domeniile societății nu sunt o sarcină ușoară. Acțiunea împotriva discriminării se constituie din îmbinarea unor activități extrem de diverse, incluzând părți interesate numeroase și variate. Activitățile UE din 2009 au fost întreprinse în relație strânsă cu prioritățile politice și practice:

- cooperarea dintre părțile interesate,
- integrarea politicii din domeniul egalității,
- dezvoltarea unei înțelegeri a discriminării și
- progresele juridice și aplicarea acestora.

#### **Cooperarea dintre părțile interesate**

Combaterea discriminării și promovarea diversității necesită în mod evident implicarea unui număr mare de actori diferiți și angajamentul lor la nivel european, național, regional și mai ales local. Când se vorbește despre „acțiunea UE”, în realitate, aceasta reprezintă mereu o cooperare la mai multe niveluri. Comisia Europeană a lucrat cu statele membre, fie că a fost vorba despre evenimente-cheie precum Reuniunea europeană la nivel înalt privind egalitatea, fie în mod permanent, de exemplu prin activitatea Grupului experților guvernamentali pentru combaterea discriminării. **Cooperarea este cheia realizării obiectivelor esențiale precum integrarea politicii din domeniul egalității.**

UE joacă, de asemenea, un rol important în facilitarea comunicării între alte părți interesate. Un exemplu concret în 2009 a fost evidențierea cooperării dintre organizațiile neguvernamentale (ONG-uri) și sindicate. O declarație comună a Confederației Europene a Sindicatelor (ETUC) și a Platformei Sociale a demonstrat angajamentul acestora față de cooperare și o voce comună cu privire la viitoarele politici din domeniul egalității. În 2009, UE a dat curs cercetărilor privind argumentele economice în favoarea diversității prin publicarea broșurii „Diversitatea la locul de muncă”, ce vizează întreprinderile mici și mijlocii .

#### **Dezvoltarea înțelegerii**

**Părerile cetățenilor constituie un punct de plecare adecvat, deoarece percepțiile și atitudinile lor sunt esențiale pentru reflecțiile referitoare la viitoarea orientare a politicii UE privind discriminarea .** Alte studii publicate în 2009 au scos la lumină noi domenii esențiale pentru evoluția

politicii europene. Raportul „Media4Diversity”, precum și unul referitor la „Perspectivele internaționale privind acțiunea pozitivă” se numără printre contribuțiile importante în acest sens.

### **Progrese juridice**

În timp ce majoritatea cazurilor de discriminare nu ajung în instanță, cele care reușesc acest lucru reprezintă puncte de reper în definirea domeniului de aplicare al legii și în acordarea unui câștig de cauză victimelor. Intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona la 1 decembrie 2009 a constituit o etapă importantă pentru toate domeniile de activitate ale UE și, de asemenea, a consolidat temeiul juridic al combaterii discriminării. La fel ca în ultimii ani, rețeaua europeană a experților în combaterea discriminării a continuat să publice informații actualizate referitoare la procesul de punere în aplicare a legislației privind egalitatea în întreaga Uniune Europeană.

### **Atitudini europene față de egalitate**

Atitudinile europenilor față de egalitate și față de discriminare constituie un criteriu principal luat în considerare atunci când se face o evaluare a situației și se proiectează politici pentru viitor. Din 2006, studiile Eurobarometru privind discriminarea adresează o serie de întrebări precise referitoare la preocupările și la atitudinile față de discriminare; acest fapt permite compararea și examinarea evoluției atitudinilor și a experiențelor în această privință. Sondajele Eurobarometru colectează date de la nivel național din statele membre și din țările candidate, care constituie baza unei viziuni de ansamblu asupra Europei.

#### **1.4. Eurobarometrele UE (2009, 2012, 2015) privind discriminarea: discriminarea persistă!**

Ediția specială Eurobarometru 2009 privind discriminarea a fost publicată în noiembrie 2009, pe baza datelor colectate în cursul lunilor mai și iunie. Acesta a examinat percepții și experiențe ale discriminării, colectând, de asemenea, păreri asupra eforturilor de combatere a discriminării și opinii asupra drepturilor egale, în special în domeniul muncii. Au fost analizate mai îndeaproape diferitele motive ale discriminării acoperite de legislația UE: rasă și origine etnică, vârstă, handicap, orientare sexuală, sex, religie sau convingeri. În ciuda existenței unei legislații solide, un număr semnificativ de persoane din Europa declară că au avut experiența discriminării sau că au fost martore la aceasta și/sau simt că discriminarea este un fenomen extins în țara lor. Șaisprezece la sută dintre europeni susțin că au fost discriminați în anul precedent și peste un sfert dintre aceștia (26 %) declară că au fost martori la discriminare sau hărțuire. Originea etnică este cel mai frecvent citat dintre diferitele motive de discriminare în ceea ce privește discriminarea observată, precum și cea percepută: în medie 61 % dintre respondenții europeni consideră că discriminarea pe motive de rasă sau de origine etnică este ceva obișnuit.

Există un sprijin public important pentru ca măsurile speciale să ofere șanse egale în domeniul ocupării forței de muncă. Reprezentând 87 %, handicapul a fost motivul cel mai frecvent citat, orientarea sexuală situându-se la 66 %. Rezultatele evaluării eforturilor globale ale propriei țări în combaterea

discriminării au fost împărțite: 49 % spun că se depun eforturi suficiente, în timp ce 44 % cred contrariul.

Respondenții au fost pesimiști cu privire la impactul potențial al crizei economice și financiare asupra discriminării și asupra investițiilor în eforturile de a o combate. Șaizeci și patru la sută dintre cetățenii europeni au indicat că criza economică va contribui la creșterea discriminării pe motiv de vârstă pe piața muncii. Aproape jumătate din totalul europenilor consideră că criza are un efect negativ asupra finanțării și importanței acordate politicilor de promovare a egalității și diversității.

*Doar unul din trei europeni își cunoaște drepturile privind egalitatea:*

Protecția prin lege împotriva discriminării a fost îmbunătățită și este în vigoare de câțiva ani în toată Uniunea Europeană, și totuși doar o minoritate au afirmat cu încredere că își cunosc drepturile. O medie de 33 % au declarat că sunt conștienți de drepturile lor legale, 52 % au răspuns negativ, iar restul de 12 % au spus că depinde de situație. Există discrepanțe majore la nivel național, cu 63 % răspunsuri pozitive în Finlanda și doar 16 % în Austria. Aceasta arată că creșterea gradului de conștientizare continuă să fie o provocare pentru viitor, așa cum a fost și în ultimii ani. Având în vedere că Eurobarometrul arată că nivelul de educație, mai degrabă decât apartenența la un grup minoritar, este un factor-cheie în cunoașterea propriilor drepturi, acest fapt sugerează că trebuie reinnoite eforturile de îndreptare a campaniilor de informare către persoanele care sunt cel mai susceptibile de a deveni victime ale discriminării.

*Diversitatea în societate și în viața socială:*

Deși politicile guvernamentale de combatere a discriminării joacă un rol esențial, este important să se admită faptul că una dintre cele mai puternice motivații pentru schimbare este evoluția modelelor din cadrul societății. Diversitatea societății este în sine unul dintre cei mai promițători factori în reducerea discriminării. Diferențele izbitoare care există de la o țară la alta și motivele în baza cărora a fost reclamată discriminarea trebuie, de asemenea, luate în considerare. Un exemplu ilustrativ este faptul că, în timp ce 68 % dintre cetățenii olandezi spun că au prieteni LHBT (lesbiene, homosexuali, bisexuali și transsexuali), doar 3 % dintre români afirmă același lucru.

Eurobarometru 2009 a scos la iveală faptul că tot mai multe persoane au prieteni a căror proveniență etnică sau orientare sexuală este diferită și menționează, de asemenea, poate nu în mod surprinzător, că aceste persoane sunt mai receptive la problemele discriminării și mai puțin susceptibile de a avea prejudecăți în viziunile proprii. Dacă grupurile sociale din imediata apropiere a persoanelor vor continua să reflecte mai bine diversitatea societății din jurul lor, ne putem aștepta la o scădere a discriminării.

*Preocupare sporită față de discriminarea pe motive de vârstă:*

În timp ce rezultatele privind percepția discriminării pe motive de origine etnică sunt constante față de anii recentți, percepția mult mai puternică a discriminării pe motive de vârstă și handicap constituie o schimbare majoră în rezultatele din 2009. Cincizeci și opt la sută au considerat că discriminarea este larg răspândită în țara lor, reprezentând o creștere cu 16 puncte procentuale față de anul precedent.

Reprezentând 53 %, percepția asupra discriminării pe motive de handicap a crescut cu opt puncte procentuale.

Percepțiile generale asupra tendințelor globale recente privind discriminarea sunt mai optimiste. Când li s-a cerut să facă o comparație cu situația de acum cinci ani, majoritatea cetățenilor au spus că discriminarea pe toate cele șase motive este mai puțin răspândită.

În Eurobarometrele din 2012 și respectiv 2015 schimbări de percepție apar în cazul discriminării pe criterii de gen, unde 51% dintre respondenți consideră că acest gen de discriminare este rară sau foarte rară. Cele mai multe situații de discriminare în privința încadrării în muncă sunt pe criterii de vârstă (56% pentru persoanele cu peste 55 de ani) și origine etnică (47%). Pentru prima dată în Eurobarometrul din anul 2015 au fost incluse și criterii de discriminare care vizează orientarea sexuală. 58% dintre respondenți consideră că discriminarea acestor persoane există într-o mare măsură, în timp ce 34 % consideră că este rară.

## 1.5. Exemple de discriminare în încadrarea în muncă <sup>23</sup>

Protecția împotriva discriminării în domeniul încadrării în muncă cuprinde toate criteriile protejate prevăzute de directivele privind nediscriminarea.

### Accesul la încadrarea în muncă

Conceptul de „acces la încadrarea în muncă” a fost interpretat în sens larg de către CEJ.

**Exemplu:** în cauza *Meyers/Adjudication Officer*, CEJ a susținut că accesul la încadrarea în muncă reglementează „nu numai condițiile obținute înainte ca o relație de muncă să existe”, ci și toți acei factori care trebuie luați în considerare înainte ca o persoană să ia decizia de a accepta o ofertă de muncă sau nu.<sup>24</sup> În cauza *Meyers*, acordarea unei anumite prestații publice (plătibilă în funcție de nivelul venitului) s-a înscris în acest domeniu. Aceasta, deoarece candidatul a fost influențat de posibilitatea de a avea dreptul la acea prestație atunci când a luat decizia de a accepta postul. În consecință, acea considerație a avut un impact asupra accesului la încadrarea în muncă.

**Exemplu:** în cauza *Schnorbus/Land Hessen* reclamanta candidase pentru un post de formare, ca parte a calificării necesare în vederea admiterii în sistemul judiciar.<sup>25</sup> Conform dreptului național, ea trebuia să promoveze un examen organizat la nivel național, urmat de o perioadă de formare și de un al doilea examen. Reclamanta a promovat primul examen, dar a fost refuzată pentru un post de formare pe motivul că nu mai erau posturi disponibile. Prin urmare, admiterea sa a fost tergiversată până când a devenit disponibilă o nouă serie de posturi. Reclamanta a susținut că a făcut obiectul discriminării deoarece s-a acordat prioritate candidaților de sex masculin care își efectuaseră serviciul militar. CEJ a constatat că legislația națională care reglementa data admiterii pe postul de

<sup>23</sup> Manual de drept internațional privind discriminarea, Agenția pentru Drepturi Fundamentale a Uniunii Europene, 2010 Consiliul Europei, 2010 ( [www.echr.coe.int/Library/](http://www.echr.coe.int/Library/)).

<sup>24</sup> CEJ, *Meyers/Adjudication Officer*, cauza C-116/94 [1995] RJ I-2131, 13 iulie 1995.

<sup>25</sup> CEJ, *Schnorbus/Land Hessen*, cauza C-79/99 [2000] RJ I-10997, 7 decembrie 2000.

formare se înscria în domeniul de aplicare al „accesului la încadrarea în muncă”, întrucât o perioadă de formare de acest fel era considerată în sine ca fiind „încadrare în muncă”, atât în mod independent, cât și ca parte din procesul de obținere a unui post în sistemul judiciar.

### Condiții de încadrare în muncă

CEJ a recurs și în acest caz la o interpretare în sens larg a domeniului de aplicare. S-a ajuns astfel la concluzia că orice condiție derivată din raportul de muncă poate intra în această categorie.

**Exemplu:** în cauza *Meyers*, reclamantul, un părinte singur, a reclamat discriminarea indirectă pe criteriul de sex din cauza metodei utilizate la calcularea eligibilității unui părinte singur pentru un credit familial.<sup>26</sup> CEJ i-a revenit sarcina de a clarifica în ce măsură furnizarea unui credit familial (o prestație publică) reprezenta numai un aspect al asigurărilor sociale sau constituia și o condiție de încadrare în muncă. Aspectul important de care CEJ a ținut seama în cadrul acestei analize a fost acela că respectivul credit familial era plătit dacă erau îndeplinite trei condiții: venitul solicitantului nu trebuia să depășească o sumă specificată; solicitantul sau partenerul acestuia trebuia să aibă un loc de muncă; solicitantul sau partenerul acestuia trebuia să fie răspunzător pentru un copil. CEJ a susținut că Directiva privind punerea în aplicare a principiului egalității de tratament între bărbați și femei în ceea ce privește accesul la încadrare în muncă, la formarea și la promovarea profesională, precum și condițiile de muncă (înlocuită în prezent de Directiva privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă (reformată)) nu va fi considerată inaplicabilă numai pentru că prestația în cauză face parte dintr-un sistem de asigurări sociale. În schimb, s-a adoptat o abordare mai laxă, analizându-se dacă prestația se acorda în legătură cu o relație de muncă. În acest caz, pentru a beneficia de sistemul creditului familial, reclamantul trebuia să stabilească dacă acesta sau partenerul său era angajat într-un raport de muncă remunerat. Această cerință de stabilire a existenței unui raport de muncă a înscris sistemul creditului familial în categoria condițiilor de muncă. Aplicarea unei definiții atât de permissive conceptului de încadrare în muncă și de condiții de muncă a determinat CEJ să concluzioneze că și asigurarea unor grădinițe la locul de muncă<sup>27</sup> și reducerea timpului de lucru<sup>28</sup> se înscriu în domeniul de aplicare al acestuia. CEJ a adoptat, de asemenea, o abordare relativ cuprinzătoare a conceptelor de concediere și remunerație. În legătură cu domeniul de aplicare al conceptului de concediere, aici sunt cuprinse aproape toate situațiile în care relația de muncă încetează. Aici a fost inclusă, de exemplu, și situația în care relația de muncă a fost reziliată în urma unui plan de concediere colectivă voluntară<sup>29</sup> sau în care relația a fost reziliată prin pensionare forțată.<sup>30</sup>

<sup>26</sup> CEJ, *Meyers/Adjudication Officer*, cauza C-116/94 [1995] RJ I-2131, 13 iulie 1995.

<sup>27</sup> CEJ, *Lommers/Minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij*, cauza C-476/99 [2002] RJ I-2891, 19 martie 2002.

<sup>28</sup> CEJ, *Jämställdhetsombudsmannen/Örebro läns landsting*, cauza C-236/98 [2000] RJ I-2189, 30 martie 2000.

<sup>29</sup> CEJ, *Burton/Consiliul Căilor Ferate Britanice*, cauza 19/81 [1982] RJ 555, 16 februarie 1982.

<sup>30</sup> 103 CEJ, *Palacios de la Villa/Cortefiel Servicios SA*, cauza C-411/05 [2007] RJ I-8531, 16 octombrie 2007.

Conceptul de remunerație a fost definit la articolul 157 din Tratatul privind funcționarea UE ca fiind „salariul sau suma obișnuită de bază sau minime, precum și toate celelalte drepturi plătite, direct sau indirect, în numerar sau în natură, de către angajator lucrătorului pentru munca prestată de acesta”. Aici este inclusă o largă categorie de prestații primite de către lucrător în baza relației de muncă încheiate. Domeniul de aplicare al acestei definiții a fost luat în considerare într-o serie de cauze judecate de CEJ, susținându-se că aici intră toate prestațiile aferente unui loc de muncă, inclusiv călătoriile pe calea ferată la preț redus,<sup>104</sup> indemnizațiile de expatriere,<sup>105</sup> primele de Crăciun<sup>106</sup> și pensiile ocupaționale.<sup>107</sup> Ceea ce se are în vedere în principal atunci când trebuie să se determine dacă o problemă se înscrie în sfera termenului de „remunerație” este un anumit tip de prestație derivat din existența unei relații de muncă.

Locuințele sociale aflate într-o stare extrem de nesatisfăcătoare și care cauzează un disconfort major locatarilor pe o perioadă de timp îndelungată constituie, potrivit CEDO, tratament inuman.

**Exemplu:** în cauza *Moldovan și alții/România (nr. 2)*, reclamanții fuseseră alungați din casele lor, care au fost ulterior demolate în împrejurări extrem de traumatizante.<sup>140</sup> Procesul de reconstruire a caselor a fost foarte lent, iar locuințele temporare oferite erau de calitate foarte proastă. CEDO a declarat: „condițiile de viață ale reclamanților din ultimii zece ani, în special mediul supraaglomerat și insalubru, precum și efectele dăunătoare asupra sănătății și stării de bine a reclamanților, combinate cu lungimea perioadei în care au trebuit să locuiască în astfel de condiții și atitudinea generală a autorităților le-au cauzat o suferință mentală puternică, reprezentând o încălcare a demnității lor umane și trezind în aceștia sentimente de umilință și de înjosire”.

Această constatare, printre alți factori, a determinat CEDO să ajungă la concluzia existenței tratamentului degradant, contrar articolului 3 din CEDO, deși limbajul utilizat în extrasul de mai sus sugerează că mediul din locuințe era suficient pentru a se trage respectiva concluzie.<sup>31</sup>

**Exemplu:** în cauza *Dokić/Bosnia și Herțegovina*, reclamantul a susținut că a avut loc o ingerință în dreptul său la proprietate.<sup>142</sup> Înainte de dezintegrarea fostei Iugoslavii, reclamantul era lector la o școală militară și membru al forțelor armate ale țării sale. Acesta a cumpărat un apartament în Sarajevo, însă după izbucnirea războiului în Bosnia și Herțegovina și după ce școala militară unde lucra s-a mutat pe teritoriul Serbiei de azi, reclamantul s-a mutat la rândul său, alăturându-se forțelor armate ale Serbiei din acest moment. În urma conflictului, autoritățile au refuzat să îi restituie proprietatea deoarece luptase într-o armată străină. La nivel național, s-a considerat că acest lucru este justificat, pe considerentul că reclamantul era un cetățean „neloial” care luptase în cadrul unor forțe

armate străine ce participaseră la operațiuni militare în Bosnia și Herțegovina. Deși nu a încadrat în mod expres cauza la articolul 14 din CEDO, CEDO a considerat că această decizie a fost luată exclusiv pe baza originii etnice a reclamantului (de vreme ce participarea la anumite forțe armate indica originea etnică a persoanei), mai ales avându-se în vedere că nu se putea demonstra comiterea vreunui act de „neloialitate” de către reclamant în afară de participarea formală la respectivele forțe armate. În lipsa restituirii, neacordarea unei compensații sau neoferirea unei locuințe alternative a constituit ingerință disproporționată în dreptul acestuia la proprietate.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> CEDO, *Đokić/Bosnia și Herțegovina* (6518/04), 27 mai 2010. Domeniul de aplicare a dreptului european privind nediscriminarea



## Capitolul 2. CONTEXTUL NAȚIONAL

### 2.1. Cadrul legal

**Constituția României** stipulează în art.4 (2) ”România este patria comună și indivizibilă a tuturor cetățenilor săi, fără deosebire de rasă, de naționalitate, de origine etnică, de limbă, de religie, de sex, de opinie, de apartenență politică, de avere sau de origine socială”. În cap 2 – Drepturile și libertățile fundamentale, art 30 (7) se precizează că ” Sunt interzise de lege defăimarea țării și a națiunii, îndemnul la război de agresiune, la ură națională, rasială, de clasă sau religioasă, incitarea la discriminare, la separatism teritorial sau la violență publică, precum și manifestările obscene, contrare bunelor moravuri”.

România a semnat principalele instrumente europene și internaționale care se referă la drepturile omului, iar Constituția afirmă că dispozițiile constituționale privitoare la drepturile cetățenilor vor fi interpretate și aplicate conform cu prevederile Declarației Universale a Drepturilor Omului sau a altor tratate în care România este parte. Articolul 20 precizează prioritatea reglementărilor internaționale în caz de diferențe între tratate în domeniul drepturilor fundamentale la care România este parte și legislația națională, excepând situațiile în care legea națională este mai favorabilă.

**Codul Muncii**, modificat în anul 2011 conține interdicții generale care se referă la discriminarea în angajare.

Art. 5.

(1) În cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii.

(2) Orice discriminare directă sau indirectă față de un salariat, bazată pe criteriile de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală, este interzisă.

(3) Constituie discriminare directă actele și faptele de excludere, deosebire, restricție sau preferință, întemeiate pe unul sau mai multe dintre criteriile prevăzute la alin. (2), care au ca scop sau ca efect neacordarea, restrângerea ori înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării drepturilor prevăzute în legislația muncii.

(4) Constituie discriminare indirectă actele și faptele întemeiate în mod aparent pe alte criterii decât cele prevăzute la alin. (2), dar care produc efectele unei discriminări directe.

Art. 6.

(1) Orice salariat care prestează o muncă beneficiază de condiții de muncă adecvate activității desfășurate, de protecție socială, de securitate și sănătate în muncă, precum și de respectarea demnității și a conștiinței sale, fără nicio discriminare.

(3) Pentru munca egală sau de valoare egală este interzisă orice discriminare bazată pe criterii de sex cu privire la toate elementele și condițiile de remunerare.

Art. 159

(3) La stabilirea și la acordarea salariului este interzisă orice discriminare pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală.

### **Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare.**

#### **Capitolul V**

Drepturi și îndatoriri

**Art. 27. - (1)** Dreptul la opinie al funcționarilor publici este garantat.

(2) Este interzisă orice discriminare între funcționarii publici pe criterii politice, de apartenență sindicală, convingeri religioase, etnice, de sex, orientare sexuală, stare materială, origine socială sau de orice altă asemenea natură.

### **Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicată**

#### **Capitolul II**

Norme generale de conduită profesională a funcționarilor publici

#### *Cadrul relațiilor în exercitarea funcției publice*

**Art. 12. - (1)** În relațiile cu personalul din cadrul autorității sau instituției publice în care își desfășoară activitatea, precum și cu persoanele fizice sau juridice, funcționarii publici sunt obligați să aibă un comportament bazat pe respect, bună-credință, corectitudine și amabilitate.

(2) Funcționarii publici au obligația de a nu aduce atingere onoarei, reputației și demnității persoanelor din cadrul autorității sau instituției publice în care își desfășoară activitatea, precum și persoanelor cu care intră în legătură în exercitarea funcției publice, prin:

- a) întrebuițarea unor expresii jignitoare;
- b) dezvăluirea unor aspecte ale vieții private;
- c) formularea unor sesizări sau plângeri calomnioase.

(3) Funcționarii publici trebuie să adopte o atitudine imparțială și justificată pentru rezolvarea clară și eficientă a problemelor cetățenilor. Funcționarii publici au obligația să respecte principiul egalității cetățenilor în fața legii și a autorităților publice, prin:

- a) promovarea unor soluții similare sau identice raportate la aceeași categorie de situații de fapt;
- b) eliminarea oricărei forme de discriminare bazate pe aspecte privind naționalitatea, convingerile religioase și politice, starea materială, sănătatea, vârsta, sexul sau alte aspecte.

(4) Pentru realizarea unor raporturi sociale și profesionale care să asigure demnitatea persoanelor, eficiența activității, precum și creșterea calității serviciului public, se recomandă respectarea normelor de conduită prevăzute la alin. (1)-(3) și de către celelalte subiecte ale acestor raporturi.

#### *Obiectivitate în evaluare*

**Art. 16. - (1)** În exercitarea atribuțiilor specifice funcțiilor publice de conducere, funcționarii publici au obligația să asigure egalitatea de șanse și tratament cu privire la dezvoltarea carierei în funcția publică pentru funcționarii publici din subordine.

(2) Funcționarii publici de conducere au obligația să examineze și să aplice cu obiectivitate criteriile de evaluare a competenței profesionale pentru personalul din subordine, atunci când propun ori aprobă avansări, promovări, transferuri, numiri sau eliberări din funcții ori acordarea de stimulente materiale sau morale, excluzând orice formă de favoritism ori discriminare.

(3) Se interzice funcționarilor publici de conducere să favorizeze sau să defavorizeze accesul ori promovarea în funcția publică pe criterii discriminatorii, de rudenie, afinitate sau alte criterii neconforme cu principiile prevăzute la art. 3.

**Legea privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare** (61/2013 pentru modificarea Ordonanței Guvernului nr. 137/2000) definește discriminarea ca fiind discriminare orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe baza de rasă, naționalitate, etnie, limba, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boala cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

**Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării** este autoritatea națională care investighează și sancționează contravențional faptele sau actele de discriminare. În exercitarea atribuțiilor sale, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării își desfășoară activitatea în mod independent, fără ca aceasta să fie îngrădită sau influențată de către alte instituții ori autorități publice.

Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării este responsabil cu aplicarea și controlul respectării prevederilor legale în domeniul său de activitate, precum și în ceea ce privește armonizarea dispozițiilor din cuprinsul actelor normative sau administrative care contravin principiului nediscriminării. În vederea combaterii faptelor de discriminare, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării își exercită atribuțiile în următoarele domenii:

- prevenirea faptelor de discriminare;
- medierea faptelor de discriminare;
- investigarea, constatarea și sancționarea faptelor de discriminare;
- monitorizarea cazurilor de discriminare;
- acordarea de asistență de specialitate victimelor discriminării.

Dispozițiile legislației anti-discriminare se aplică tuturor persoanelor fizice sau juridice, publice sau private, precum și instituțiilor publice cu atribuții în ceea ce privește:

- a) condițiile de încadrare în muncă, criteriile și condițiile de recrutare, selectare și promovare, accesul la toate formele și nivelurile de orientare, formare și perfecționare profesională;
- b) protecția și securitatea socială;
- c) serviciile publice sau alte servicii, accesul la bunuri și facilități;
- d) sistemul educațional;
- e) asigurarea libertății de circulație;
- f) asigurarea liniștii și ordinii publice.
- g) alte domenii ale vieții sociale.

## **Egalitatea de șanse și tratament domeniul muncii**

Conform Legii nr. 202/19.04.2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați trebuie asigurat:

### **Accesul nediscriminatoriu la:**

- a) alegerea ori exercitarea liberă a unei profesii sau activități;
- b) angajare în toate posturile sau locurile de muncă vacante și la toate nivelurile ierarhiei profesionale;
- c) venituri egale pentru munca de valoare egală;
- d) informare și consiliere profesională, programe de inițiere, calificare, perfecționare, specializare și recalificare profesională;
- e) promovare la orice nivel ierarhic și profesional;
- f) condiții de muncă ce respectă normele de sănătate și securitate în muncă, conform prevederilor legislației în vigoare;
- g) beneficii, altele decât cele de natură salarială și măsuri de protecție și asigurări sociale.

### **Obligatii angajatori**

- Să asigure egalitatea de șanse și tratament între angajați, femei și bărbați, în cadrul relațiilor de muncă de orice fel, inclusiv prin introducerea de dispoziții pentru interzicerea discriminărilor în regulamentele de organizare și funcționare și în cele de ordine interioară ale unităților.
- Să îi informeze sistematic pe angajați, inclusiv prin afișare în locuri vizibile, asupra drepturilor pe care aceștia le au în ceea ce privește respectarea egalității de șanse și tratament între femei și bărbați în relațiile de muncă
- să prevadă în regulamentele de ordine interioară ale unităților sancțiuni disciplinare, în condițiile prevăzute de lege, pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați, comițând acțiuni de discriminare
- să asigure informarea tuturor angajaților cu privire la interzicerea hărțuirii sexuale la locul de muncă, inclusiv prin afișarea în locuri vizibile a prevederilor regulamentare de ordine interioară pentru prevenirea oricărui act de hartuire sexuală
- să aplice imediat după sesizare sancțiunile disciplinare împotriva oricărei manifestări de hărțuire sexuală la locul de muncă

### **Sunt interzise:**

**Discriminarea prin utilizarea de către angajator a unor practici care dezavantajează persoanele de un anumit sex, în legătură cu relațiile de muncă, referitoare la:**

- a) anunțarea, organizarea concursurilor sau examenelor și selecția candidaților pentru ocuparea posturilor vacante din sectorul public sau privat;
- b) încheierea, suspendarea, modificarea și/sau încetarea raportului juridic de muncă ori de serviciu;
- c) stabilirea sau modificarea atribuțiilor din fișa postului;

- d) stabilirea remunerației;
  - e) beneficii, altele decât cele de natură salarială și măsuri de protecție și asigurări sociale;
  - f) informare și consiliere profesională, programe de inițiere, calificare, perfecționare, specializare și recalificare profesională;
  - g) evaluarea performanțelor profesionale individuale;
  - h) promovarea profesională;
  - i) aplicarea măsurilor disciplinare;
  - j) dreptul de aderare la sindicat și accesul la facilitățile acordate de acesta;
  - k) orice alte condiții de prestare a muncii, potrivit legislației în vigoare.
- Sunt exceptate de la aplicarea prevederilor alin. (1) lit. a) locurile de muncă în care, datorită naturii sau condițiilor particulare de prestare a muncii, prevăzute de lege, particularitățile de sex sunt determinante.

### **Maternitatea și graviditatea**

1. Maternitatea nu constituie un motiv de discriminare pentru selecția candidatelor la angajare.
2. Este interzis să i se solicite unei candidate, în vederea angajării, să prezinte un test de graviditate.

Sunt exceptate de la aplicarea prevederilor alin. (1) acele locuri de muncă interzise femeilor gravide și/sau care alăptează, datorită naturii ori condițiilor particulare de prestare a muncii.

### **Alte discriminări după criteriul sex**

**Hărțuirea sexuală a unei persoane de către o altă persoană la locul de muncă sau în alt loc în care aceasta își desfășoară activitatea**

**Orice comportament definit drept hărțuire sexuală, având ca scop:**

- a) de a crea la locul de muncă o atmosferă de intimidare, de ostilitate sau de descurajare pentru persoana afectată;
- b) de a influența negativ situația persoanei angajate în ceea ce privește promovarea profesională, remunerația sau veniturile de orice natură ori accesul la formarea și perfecționarea profesională, în cazul refuzului acesteia de a accepta un comportament nedorit, ce ține de viața sexuală.

**Modificarea unilaterală de către angajator a relațiilor sau a condițiilor de muncă**, inclusiv concedierea persoanei angajate care a înaintat o sesizare ori o reclamație la nivelul unității sau care a depus o plângere la instanțele judecătorești competente, în vederea aplicării prevederilor prezentei legi și după ce sentința judecătorească a rămas definitivă, cu excepția unor motive întemeiate și fără legătură cu cauza.

**Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați (ANES)** este o instituție de specialitate a administrației publice centrale, cu personalitate juridică, în subordinea Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

Misiunea Agenției este promovarea principiului egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați în vederea eliminării tuturor formelor de discriminare pe criteriul de sex, în toate politicile și programele naționale.

Rolul Agenției este acela de a asigura fundamentarea, elaborarea și aplicarea strategiei și politicilor Guvernului în domeniul egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați, al prevenirii și combaterii violenței în familie, de a monitoriza aplicarea și respectarea prevederilor Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați precum și ale Legii nr. 217/2003 pentru prevenirea și combaterea violenței în familie.

ANES a inițiat modificarea cadrului normativ, respectiv proiectul de lege privind modificarea și completarea Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare, care vizează:

- Introducerea obligației pentru persoanele juridice din sectorul public și din sectorul privat care au peste 50 de salariați, să aibă în structura de personal un expert în egalitate de șanse sau un tehnician în egalitate de șanse, în termen de 6 luni de la data intrării în vigoare a legii. În cazul în care nu identifică o persoană cu pregătire corespunzătoare, persoanele juridice, instituțiile și autoritățile amintite pot repartiza, în sarcina unui salariat, prin fișa postului, atribuții din domeniul egalității de șanse între femei și bărbați. Persoana desemnată cu atribuții în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați beneficiază de cursuri de formare ca expert sau tehnician în egalitate de șanse între femei și bărbați, într-o perioadă de 2 ani de la data desemnării.
- Introducerea noțiunii „violentei de gen” conform Convenției de la Istanbul.
- O măsură cu impact pozitiv asupra promovării principiului egalității de șanse între femei și bărbați a fost **introducerea în Clasificarea Ocupațiilor din România a ocupațiilor de “expert în egalitate de șanse” și ”tehnician în egalitate de șanse”,** în anul 2014. Necesitatea acestei ocupații a apărut în contextul unei preocupări pentru punerea în aplicare a principiilor egalității de gen în toate domeniile. Potențialul de dezvoltare al acestei ocupații este important, mai ales în contextul în care egalitatea de gen este o prioritate europeană. Misiunea acestora este să promoveze și să aplice principiul egalității de șanse între femei și bărbați, în toate activitățile pe care le întreprind, să sprijine activ măsurile de prevenire și combatere a violenței gen și să fie Ambasadori ai Egalității în mediile din care provin.

**Sindicatul sau organizațiile neguvernamentale** care urmăresc protecția drepturilor omului, precum și alte persoane juridice care au un interes legitim în respectarea principiului egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați pot, la cererea persoanelor discriminate, reprezenta/asista aceste persoane în cadrul procedurilor administrative; instanțelor de judecată.

#### **Inspectia Muncii prin inspectoratele teritoriale de munca.**

Inspectia Muncii - este organ de specialitate al administrației publice centrale în subordinea Ministerului Muncii și Justiției Sociale, cu sediul în municipiul București. Instituția are personalitate juridică și îndeplinește funcția de autoritate de stat, prin care asigură exercitarea controlului în domeniile relațiilor de muncă, securității și sănătății în muncă și supravegherii pieței.

## **2.2. Discriminarea și egalitatea de șanse**

**Ce este discriminarea?** Nici Declarația Universală a Drepturilor Omului, nici alte acorduri internaționale nu contin o definiție generică a „discriminării”, desi fac referire la ea în mai multe

rânduri. Instrumentele internaționale și regionale de drepturi ale omului care se ocupa de diferite forme de discriminare au definiții diferite, în funcție de tipul de discriminare implicat.

„**Discriminarea rasială**” este definită de Convenția Internațională privind Eliminarea Tuturor Formelor de Discriminare Rasială ca „orice distincție, excludere, restricție sau preferință din motive de rasă, culoare, descendență sau origine etnică sau națională, care are scopul sau efectul de a anula sau afecta recunoașterea, beneficierea de sau exercitarea, în condiții de egalitate, a drepturilor omului sau a libertăților fundamentale în domeniul politic, economic, social, cultural sau în orice alt domeniu al vieții publice.”

„**Discriminarea femeilor**” este definită de Convenția privind Eliminarea Tuturor Formelor de Discriminare a Femeilor ca „orice distincție, excludere sau restricție din motive de sex, care are scopul sau efectul de a afecta sau anula recunoașterea, beneficierea de sau exercitarea de către femei a drepturilor omului și a libertăților.

## **Cum se manifestă discriminarea în relațiile de muncă și cum poate fi prevenită?**

Discriminarea în domeniul muncii poate lua forme diferite în funcție de momentul în care poate avea loc: **la recrutare și angajare, pe parcursul relațiilor de muncă** prin: stabilirea unor condiții aparent neutre, dar care au un efect disproporționat asupra unui grup de persoane, **hărțuire, stabilirea discriminatorie a unor condiții dezavantajoase în ceea ce privește regimul de lucru, promovarea sau drepturile salariale sau drepturi conexe, năndeplinirea obligației de acomodare rezonabilă a persoanelor cu dizabilități, instigarea la discriminare sau tratamentul discriminator prin încheierea relațiilor de muncă.**

### **1. Discriminarea la angajare se poate realiza prin:**

A) Plasarea anunțurilor de angajare cu indicarea unor condiții sau criterii care exclud sau favorizează anumite persoane fără o justificare rezonabilă. Dacă condițiile nu sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de lucru pentru postul respectiv, ele vor fi considerate ca nejustificate.

*Exemplu:* Impunerea unei condiții de vârstă sau sex pentru angajarea pe postul de secretar/secretară. Unele condiții, deși la prima vedere pot părea discriminatorii, pot fi justificate.

*Exemplu:* Un angajator poate solicita ca la un concurs să se prezinte doar femei, dacă postul scos la concurs este acela de actriță într-un film, nu și dacă postul e unul de contabil, consilier juridic, secretar, asistent, bucătar – poziții pentru care sexul angajatului nu este relevant.

B) Refuzul neîntemeiat de angajare a persoanei atunci când este determinate de apartenența persoanei la un criteriu protejat sau punerea de întrebări în timpul interviului de angajare referitoare la unele caracteristici ale persoanei care nu sunt relevante pentru funcția scoasă la concurs.

*Exemplu:* Ar putea constitui discriminare situația în care candidatul rom se prezintă la concurs și chiar dacă are profil similar sau mai bun decât cel al persoanei angajate în final, nu este angajat doar datorită etniei sale. În timpul interviului de angajare nu pot fi puse întrebări legate de caracteristicile protejate de lege (rasă, religie, orientare sexuală etc.), starea matrimonială, starea de sănătate, dacă potențialul angajat are sau intenționează să aibă copii. Întrebări legate de dizabilitate sau starea de sănătate ar putea fi permise însă atunci când sunt adresate pentru a identifica care sunt nevoile speciale ale candidatului pentru a putea asigura acomodarea sa.

## **2. Discriminarea pe parcursul relațiilor de muncă poate consta din:**

### **A) discriminarea directă**

a. Refuzul neîntemeiat de admitere a unor persoane la cursurile de calificare profesională sau de promovare a acestora sau distribuirea diferențiată și neîntemeiată a sarcinilor de lucru, schimbarea nejustificată a condițiilor de muncă (detașarea, transferul).

*Exemplu:* Politica de resurse umane oricărei instituții ar trebui să stabilească transparent și nediscriminatoriu criteriile de promovare sau de participare în programe de formare profesională, exclusiv în baza competenței profesionale.



*Exemplu:* Preferința de a promova în pozițiile de conducere doar candidații bărbați sau acceptarea în cursrie de formare profesională doar „persoanele fără obligații familiale” (de obicei femei), constituie discriminare.

b. Remunerarea inegală pentru același tip și/sau volum de muncă, faptă care este interzisă nu numai de Legea privind asigurarea egalității, ci și de Codul Muncii. Principiul aplicabil este acela de plată egală pentru muncă egală și nu pentru muncă de valoare egală.

B) **discriminarea indirectă** poate să apară atunci când prin stabilirea unor norme aparent neutre și care sunt aplicabile tuturor, o anumită categorie de angajați este afectată în mod disproporționat.

*Exemplu:* Poate constitui discriminare indirectă obligarea tuturor angajaților să lucreze duminică, fără a permite modalități de acomodare a angajaților care din motive religioase nu pot lucra duminică (sau sâmbătă în cazul Adventiștilor de Ziua a 7-a sau după sabat, în cazul evreilor).

C) **hărțuirea** este tratamentul degradant, atingerea adusă demnității persoanei prin realizarea unui mediu de lucru ostil chiar de către angajator sau de către colegi în condițiile în care angajatorul nu ia măsuri pentru oprirea faptelor de hărțuire.

*Exemplu:* Lipsa de intervenție a angajatorului atunci când angajații jignesc și tratează nedemn pe un coleg pentru că este femeie, homosexual, aparține unei minorități religioase sau etnice sau după ce află că copilul acestuia are o anumită dizabilitate. Poate fi considerată ca hărțuire și adresarea unor glume cu conotații sexuale, postarea unor afișe cu conținut pornografic, circularea unor mesaje cu conținut ironic, utilizarea de cuvinte jignitoare în legătură cu un anumit grup de persoane, categorie căreia îi aparține și angajatul respectiv.

Testul în acest caz este că orice comportament nedorit care aduce atingere demnității angajaților poate fi definit ca hărțuire.

D) **instigarea la discriminare** constă din orice comportament prin care o persoană aplică presiuni sau afișează o conduită intenționată în scopul discriminării unei terțe persoane, dată fiind apartenența reală sau prezumată a terțului la o categorie protejată de lege.

*Exemplu:* Încurajarea angajaților să hărțuiască angajatele mai tinere sau să dea afară din sediu un posibil client de etnie romă sunt sancționabile ca instigare la discriminare.

E) **eșecul de a lua măsuri** de acomodare, de a întreprinde modificări sau adaptări necesare și adecvate **pentru a asigura exercitarea drepturilor de către persoanele cu dizabilități** sau a persoanelor cu nevoi speciale în condiții de egalitate cu ceilalți, atunci când astfel de modificări nu impun o sarcină disproporționată sau nejustificată, poate fi sancționat ca discriminare în forma neasigurării acomodării rezonabile.

*Exemplu:* Acomodarea poate implica montarea unei rampe de acces în clădire pentru un angajat utilizator de scaun rulant, achiziționarea unui soft care să permită utilizarea calculatorului de către persoane cu dizabilități de vedere, asigurarea unei pauze de prânz pentru angajații cu diabet sau al căror tratament medical presupune hrana la ore fixe, prevederea unui regim adaptat mamei care alăptează.

F) La **încheierea relațiilor de muncă** discriminarea poate să apară în forma concedierii abuzive.

*Exemplu:* Pentru că angajatul „nu se încadrează în colectivul de lucru dinamic” (este prea în vârstă), deși încă îndeplinește toate condițiile legale pentru continuarea activității. Un alt exemplu ar fi concedierea unei angajate pentru că este însărcinată.

G) **Victimizarea** - Va fi sancționată și încercarea de răzbunare a angajatorului asupra angajaților care au depus plângeri sau au depus mărturie în cazurile de pretinse fapte de discriminare. Astfel concedierea unui angajat sau refuzarea promovării, neacordarea concediului de odihnă, șicanarea la locul de muncă, după ce acesta a depus o plângere sau după ce a participat ca martor într-un caz de discriminare împotriva angajatorului, se numește victimizare, faptă definită și sancționată corespunzător de Legea privind asigurarea egalității.

## **H) Egalitatea de șanse între femei și bărbați**

Deși România recunoaște la nivelul legislației egalitatea de șanse între femei și bărbați, tradiția situează în continuare femeia pe o poziție inferioară bărbatului. România se află pe ultimul loc în UE și pe locul 72 la nivel mondial, conform statisticilor Forumului Economic Mondial când vine vorba de egalitatea între femei și bărbați. Femeile din România continuă să fie preferate în posturile și sectoarele de activitate prost plătite, iar salariul acestora continuă să fie statistic mai mic decât al bărbaților angajați pe posturi similare.

### **Legislație vs. realitate**

Conform legislației din România, „egalitatea de șanse între femei și bărbați” reprezintă „luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și respectiv feminin și tratamentul egal al acestora”. Totuși, dacă analizăm componența Parlamentului României, observăm că doar 11,81% din legiuitorii țării sunt femei. La 1 septembrie 2015, din cei 383 de deputați, doar 53 erau femei și din cei 167 de senatori, doar 12 erau femei. Și în alte poziții-cheie decizionale din instituții importante ale statului, numărul femeilor este inferior comparativ cu cel al bărbaților.– din 22 de miniștri, doar 4 sunt femei, iar din 9 judecători ai Curții Constituționale, doar 2 sunt femei.

### **Sunt femeie, vreau drepturi egale pe piața muncii!**

Dacă vorbim despre recrutarea într-un loc de muncă în România, există diferențe importante de atitudine față de bărbați în comparație cu modul în care sunt tratate femeile. Diferențele există și în ceea ce privește formarea și perfecționarea profesională, promovarea, salarizarea, efectele concediului de creștere a copilului asupra viitorului profesional, dar și hărțuirea sexuală. Conform cercetărilor realizate în ultimii 15 ani, o majoritate îngrijorătoare a persoanelor hărțuite la locul de muncă sunt femei. Cel mai des trec prin cazuri de hărțuire sexuală la locul de muncă femeile sub 30 de ani, din mediul urban și contrar stereotipurilor legate de educație, acestea au studii superioare. În majoritatea cazurilor agresorii fac parte din categoria persoanelor cu funcții superioare.

**Jumătate din forța de muncă feminină din România ocupă posturi slab plătite: asistente administrative, vânzătoare, lucrătoare slab calificate sau necalificate. Datele furnizate de INS în 2013 arată că femeile câștigă în continuare cu 8% mai puțin decât bărbații. În plus, femeile din România se confruntă adesea cu refuzul la angajare din cauza vârstei lor, indiferent că vorbim de tinerețe sau maturitate.**

Una dintre cele mai grave forme de inegalitate întâlnită în România afectează femeile care, din lipsa unui sistem de protecție socială funcțional, sunt nevoite să stea acasă pentru a-i îngriji și susține pe membrii mai în vârstă sau mai tineri ai familiei. Această situație le îngreunează viața socială și profesională, le îngreuește libertățile și oportunitățile și le predispune la depresie, singurătate și stimă de sine scăzută, conform unor studii internaționale. Spre exemplu, un studiu European recent realizat pe 514 milioane de persoane, arată că multe femei căsătorite și femei casnice au dificultăți în a echilibra cariera cu viața de familie. Multe femei din România se ocupă singure de treburile casnice și din gospodărie, precum și de creșterea copiilor, în timp ce o persoană de gen masculin este în cele mai multe cazuri „scutită” de aceste responsabilități. La fel se întâmplă și în ceea ce privește îngrijirea persoanelor în vârstă, responsabilitate care cade cel mai frecvent în grija femeilor, din cauza lipsei unui sistem de asistență pentru bătrâni.

### **2.3. Analiza discriminării în România**

Potrivit sondajului *Percepții și atitudini ale românilor cu privire la Strategia națională de prevenire și combatere a discriminării* (2015)<sup>33</sup>, 86% dintre cei intervievați au afirmat că au auzit de discriminare, în timp ce doi români din trei consideră că acesta este un fenomen reprezentativ o problemă reală și de actualitate în România. Printre grupurile care discriminează, respondenții au inclus politicienii (59%), funcționarii din instituțiile publice (46%) și oamenii obișnuiți (47%).

---

<sup>33</sup> *Perceptions and attitudes of Romanian population in regards with the National strategy for prevention and fight against discrimination*, survey realized for National Council for Fight against Discrimination, 2015

**Același sondaj consideră că principalul obstacol în lupta împotriva discriminării îl reprezintă educația și că statul ar trebui să inițieze programe educaționale în materie de non-discriminare (88% dintre respondenți). Mai mult decât atât, pentru a combate discriminarea, Statul ar trebui să aibă în vedere educarea funcționarilor publici.**

**Discriminarea la locul de muncă (egalitatea de șanse la angajare și la locul de muncă) este considerată a fi o problemă dintre cele mai grave.** Două treimi dintre cei intervievați consideră că discriminarea este mare și foarte mare. Pentru reducerea ei, 84 % dintre respondenți sugerează că **autoritățile ar trebui să introducă un minim set de principii de non-discriminare pe piața muncii, în timp ce 80% dintre respondenți propun derularea unor campanii de informare pe tema egalității de șanse la locul de muncă.** Pe lângă acestea, potrivit celor mai recente date oferite de Institutul Național de Statistică (INS), rata de angajare în rândul bărbaților este de 72,1%, în timp ce în cazul femeilor ajunge până 56.4%. În ceea ce privește salariul, activitatea profesională și oportunitățile de dezvoltare a carierei, femeile se confruntă cu stereotipuri, propagate de politică, la locul de muncă, în familie, la școală sau în mass-media. **Cele mai mari discrepanțe în ceea ce privește rata de angajare se remarcă în rândul persoanelor cu dizabilități: dacă în UE, 1 persoană cu dizabilități din 2 este angajată, în România doar o persoană cu diazabilități din 25 are o slujbă.**

Conform ANOFM, la sfârșitul lui 2015, 56.56% dintre șomerii aveau vârsta peste 40 de ani. Dintre aceștia mai mult de jumătate depășiseră 50 de ani. Faptul că organizațiile românești nu acordă importanța necesară îmbătrânirii active reduce în mod dramatic șansa acestor oameni la un tratament echitabil. **Persoanele de peste 50 de ani sunt cele mai afectate de șomaj și au acces redus la piața muncii.**

Studiul *Romania CSR Index 2015*, referitor la politicile în materie de diversitate, realizat de The Azores Agency și reunind 100 de companii din România, a analizat în ce măsură companiile oferă informații despre diversitate și incluziune socială în ceea ce privește genul, nivelul de educație, persoanele cu dizabilități sau experiență profesională. În total, 16% dintre companii oferă informații despre politicile în domeniul diversității și doar 8% includ indicatori care ilustrează eficiența acestor politici.

O altă preocupare **o reprezintă tratamentul inequitabil față de membrii comunității Roma: după cum arată un studiu INSOMAR/CNSC, peste 25% dintre respondenți ar prefera să nu lucreze alături de un reprezentant al acestei minorități.**

Rezultatele Eurobarometrului din 2015 indică situații discriminatorii din spațiul european. Mulți europeni consideră că practicile de recrutare sunt discriminatorii. Peste jumătate (56%) cred că o vârstă de peste 55 de ani reprezintă un dezavantaj în căutarea unui loc de muncă. La aceasta se adaugă înfățișarea, vestimentația sau modul de prezentare (52%), culoarea pielii sau etnia (46%), dizabilitățile (46%) și aspectul fizic în general (45%).<sup>34</sup>

Cei mai mulți muncitori europeni consideră că se face suficient pentru promovarea diversității la locul de muncă în ceea ce-i privește pe tineri (58%) și în materie de gen (58%). Cu toate acestea, respondenții nu consideră că se iau suficiente măsuri în legătură cu celelalte categorii, în special în cazul orientării sexuale (42%) și identității de gen (33%).<sup>35</sup>

Proiecția diversității structurale a forței de muncă și a pieței muncii europene cere un răspuns incluziv, proactiv și eficient. Politicile în materie de diversitate ar trebui să fie susținute de instrumente care să permită păstrarea locurilor de muncă, să ofere angajaților condiții de muncă optime, iar angajatorilor cele mai bune rezultate ale forței de muncă reprezentând diversitatea, cu evitarea riscurilor.

## 2.4. Cazuri de discriminare soluționate de Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării<sup>36</sup>

### Cazul nr. 1 (sinteza)

Prin petiția înregistrată la Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, petenta S.S.I. a sesizat hărțuirea și discriminarea la locul de muncă, care au intervenit la momentul întoarcerii la locul de muncă din concediul de creștere și îngrijire a copilului – petenta aflându-se în plata stimulentului de inserție. Petenta S.S.I. a mai sesizat faptul că a fost mutată din biroul său într-o sală de ședințe, că i-au fost retrase toate atribuțiile, că nu i se dă nimic de făcut, că i-au fost retrase toate efectele necesare desfășurării activității, în scopul de a-și prezenta demisia.

Soluția dispusă de C.N.C.D. a fost sancționarea S.C.Agora Marketing & Consulting S.R.L. cu amendă contravențională în cuantum de 5000 lei.

Raportat la obiectul pricinii, fapta reținută a fi discriminare constă, în esență, în tratamentul nefavorabil aplicat unei femei în situația legală de protecție post-concediu de creștere a copilului, respectiv efectul discriminatoriu al modificării atribuțiilor de serviciu și hărțuirii morale ulterior exercitării dreptului la concediul în cauză (în perioada acordării stimulentului de inserție).

Protecția la locul de muncă, cu caracter particular și extraordinar, în condițiile dispozițiilor legale speciale, presupune un tratament favorabil aplicat femeii aflată în concediul de creșterea copilului (și post concediu), concretizat atât în interdicția concedierii pe durata exercitării dreptului la concediu,

<sup>34</sup> Special Eurobarometer 437 (Discrimination in the EU 2015)

<sup>35</sup> ibidem

<sup>36</sup> Raport de activitate CNCD/2016, Exemple din cazurile de contencios administrativ ale C.N.C.D. din anul 2016, pag 28 - 38

inclusiv pe o perioadă de 6 luni după revenirea definitivă în unitate, cât și în dreptul de a se întoarce la ultimul loc de muncă ori la un loc de muncă echivalent, având condiții de muncă echivalente și, de asemenea, de a beneficia de orice îmbunătățire a condițiilor de muncă la care ar fi avut dreptul în perioada absenței.

Curtea de Apel București – Secția a VIII-a Contencios Administrativ și Fiscal, prin

Sentința civilă nr. 2253/28.06.2016, respins acțiunea formulată de reclamanta

S.C. Agora Marketing & Consulting S.R.L. împotriva hotărârii CNCD și a considerat decizia acestuia întemeiată, societatea angajatoare având obligația pozitivă de a o reîncadra activ în muncă, pe postul deținut anterior sau, în ultimă instanță, la un loc de muncă echivalent, având în mod concret și efectiv condiții de muncă echivalente, corelativ dreptului subiectiv al salariații.

### **Cazul nr. 2 (sinteza)**

C.N.C.D. a fost sesizat de mai multe asociații și fundații cu privire la o potențială faptă de discriminare săvârșită de Ministerul Apărării Naționale, prin alocarea în mod diferențiat a locurilor în vederea admiterii în instituțiile de învățământ proprii a unui număr de locuri considerabil mai mic pentru femei, în raport cu numărul de locuri rezervate bărbaților.

C.N.C.D. a sancționat partea reclamată Ministerul Apărării Naționale cu avertisment, potrivit dispozițiilor art. 5 alin. (2) din O.G. nr. 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor.

Mai mult decât atât, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării a adresat părții reclamate - Ministerul Apărării Naționale - recomandarea de a respecta pe viitor principiul nediscriminării și al egalității de șanse dintre femei și bărbați.

La recursul formulat de MAN au fost aduse argumente cu caracter discriminatoriu, astfel:

- Profesia de militar se exercită prin executarea de misiuni extrem de solicitante din punct de vedere fizic, o asemenea caracteristică fiind improprie structurii anatomice a persoanelor de sex feminin. Această categorie este întâlnită în mediul militar ocupând funcții „necombatante”, cu profil administrativ;
- Segregarea pe criteriul de sex a locurilor scoase la concurs în cadrul procesului de admitere în instituțiile de învățământ proprii reprezintă o derogare de la principiul egalității de tratament între femei și bărbați;
- Abordarea domeniului de către Ministerul Apărării Naționale se face în concordanță cu politicile existente la nivelul Uniunii Europene și legislația națională, deși la o primă observare de ansamblu, cum au procedat și semnatarii petiției, se creează impresia, falsă de altfel, a existenței unei forme aparente de discriminare, care se înlătură pe măsură ce problematica se aprofundează.

Examinând sesizarea, documentele depuse la dosar precum și dispozițiile legale incidente, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării a constatat faptul că măsura dispusă de către reclamantul Ministerul Apărării Naționale, prin alocarea în mod diferențiat a locurilor pentru admiterea în instituțiile de învățământ proprii, pe criteriul gen/sex, în sensul prevederii unui număr de locuri considerabil mai mic pentru femei, în raport cu numărul de locuri rezervate bărbaților, nu are o justificare obiectivă și nici măsurile utilizate nu sunt adecvate și necesare, întrucât aplicarea acestei măsuri conduce la limitarea accesului persoanelor de sex feminin la accesarea, pe bază de concurs, la instituțiile de învățământ proprii și, ulterior, în structurile operaționale ale Ministerului Apărării Naționale, fiindu-le încălcat atât dreptul la educație, cât și dreptul la muncă.

Trebuie lăsat la aprecierea candidaților, indiferent de sex, dacă își asumă riscurile pe care le presupune activitatea ce urmează să fie desfășurată și nu trebuie să fie limitat accesul persoanelor de sex feminin la accesarea în structurile de specialitate ale ministerului, prin impunerea unor condiții care pot conduce la crearea unui tratament diferențiat între candidați, fără existența unei justificări obiective și care, în final, ar conduce la încălcarea atât a dreptului la educație și muncă, cât și a dreptului la demnitatea persoanelor în cauză.

Toți candidații, indiferent de sex, au dreptul la libera alegere a unei profesii, indiferent cât de grea sau ușoară este acea profesie. Într-adevăr, performanțele fiecărui candidat pot și trebuie să fie verificate în

funcție de activitatea ce urmează să fie desfășurată și doar urmare verificării aptitudinilor să se facă departajarea. Oricum, examenul de accedere în structurile operaționale ale Ministerului Apărării Naționale presupune și susținerea unor probe eliminatorii care departajează astfel candidații care dau dovadă că pot face parte din structurile operaționale ale ministerului.

Instanța de judecată a menținut în integralitate actul administrativ-jurisdicțional emis de C.N.C.D., ca legal și temeinic întrucât pârâțul C.N.C.D. a avut în vedere jurisprudența europeană, admitând că în domeniul apărării naționale, diferența dintre candidații de sex masculin și feminin este o măsură legitimă, ce intră în marja de apreciere de care beneficiază reclamantul Ministerul Apărării Naționale. Ceea ce însă a condus la constatarea unei fapte de discriminare a fost lipsa unor dovezi din partea reclamantului, în sensul proporționalității măsurii.

Altfel, scoaterea la concurs a unui număr redus de locuri pentru fete în discipline precum cercetare, comunicații și informatică, intențată și administrație apare, de la bun început, ca fiind o discriminare nejustificată, în timp ce, pentru celelalte specialități, există dubii cu privire la legalitatea măsurii de excludere totală a candidaților femeii sau instituirea unui număr infim de locuri față de cele pentru bărbați.

### **Cazul nr. 3 ( sinteza)**

Prin autosesizarea nr. 1260/03.03.2016 constituită în dosarul C.N.C.D. nr. 2A/2016, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării s-a sesizat din oficiu împotriva MMPSPV a ANPIS și a unui număr de 17 în ceea ce privește neasigurarea condițiilor de transport local, prin mijloacele de transport în comun, a persoanelor cu dizabilități locomotorii; încălcarea dreptului la demnitate prin modul în care persoanele cu dizabilități locomotorii sunt obligate să utilizeze transportul în comun în municipii reședințe de județ precum și neluarea unor măsuri concrete pentru facilitarea accesului persoanelor cu dizabilități locomotorii la transportul local.

Prin punctul 1 din Hotărârea nr. 357/11.05.2016, emisă în dosarul nr. 2A/2016, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării a stabilit că neasigurarea condițiilor de transport pentru persoanele cu dizabilități locomotorii reprezintă discriminare și a dispus sancționarea cu amendă contravențională în cuantum de 10.000 lei a părților reclamate.

Primarul Municipiului Craiova a chemat în judecată Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, solicitând instanței de judecată să dispună anularea Hot.C.N.C.D. nr. 357/11.05.2016 emisă în dosarul C.N.C.D. nr. 2A/2016, ca nelegală și netemeinică.

Curtea de Apel Craiova a respins contestația formulată de reclamantul Primarul Municipiului Craiova având în vedere că în conformitate cu art. 22 din Legea nr. 448/2006 autoritățile administrației publice locale au obligația de a lua măsuri specifice în vederea asigurării transportului în comun al persoanelor cu dizabilități. Ca atare, obligativitatea adaptării mijloacelor de transport în comun nu revine operatorului de transport, așa cum eronat susține reclamantul, ci autorității administrației publice locale, în speță Primarul Municipiului Craiova

## **2.5. Strategii antidiscriminatorii**

Recomandări de acțiune pentru o mai bună prevenire și combatere a fenomenului discriminării

### **1. Dezvoltarea parteneriatului public- privat pentru prevenirea și combaterea discriminării.**



Mecanismele de suport pentru victimele discriminării trebuie să se dezvolte atât la nivel central, cât mai ales la nivel local acolo unde colaborarea instituțiilor publice și private este vitală pentru dezvoltarea de acțiuni specializate și eficiente în prevenirea și combaterea tratamentului diferențiat îndreptat împotriva diferitelor grupuri și sub-grupuri sociale. Mai mult decât atât, cunoscând problemele specifice ale grupurilor și sub-grupurilor existente pe plan local, reprezentanții autorităților locale se plasează într-o poziție cheie pentru modelarea acțiunilor de prevenire și combatere a discriminării în acord cu structura populației și formele specifice de discriminare din zonă.

## **2. Asigurarea coerenței și sinergiei între eforturile tuturor instituțiilor publice existente la nivel local cu rol în prevenirea și combaterea discriminării și a consecințelor acesteia.**

Dezvoltarea unor acțiuni eficiente de prevenire și combatere a fenomenului discriminării nu poate avea loc în absența unei implicări sinergice a tuturor instituțiilor publice cu responsabilități în domeniul prevenirii și combaterii discriminării la nivel local. Colaborarea reală și eficientă a instituțiilor cu rol în reducerea discriminării pe diferitele criterii va favoriza dezvoltarea unor acțiuni suport focalizate pe grupuri aflate la intersecția a două sau mai multe dimensiuni de discriminare și reducerea incidenței formelor lor specifice de discriminare.

## **3. Întărirea cooperării între Agenția Națională pentru Egalitate de Șanse (ANES) și Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării (CNCD) în scopul identificării celor mai bune modalități de operaționalizare și implementare a conceptului discriminării.**

Dificultățile de operaționalizare și implementare a conceptului discriminării reclamă o implicare sinergică a celor două instituții centrale cu rol în prevenirea și combaterea discriminării în scopul unei mai bune valorificări a pașilor care au fost făcuți până în prezent în această direcție și a dezvoltării instituționale viitoare.

## **4. Stimularea dezvoltării și cooperarea dintre instituții publice și entități ale societății civile la nivel local.** Autoritățile locale ocupă o poziție cheie pentru dezvoltarea acțiunilor de prevenire și combatere a discriminării, dar instituțiile societății civile la nivel local au rolul important de a facilita implementarea unor astfel de acțiuni suport, precum și a aduce acel plus de cunoaștere necesar acțiunilor specializate. De asemenea, colaborarea acestor instituții

existente la nivel local va determina eficientizarea mecanismelor de suport adresate victimelor discriminării.

**5.Dezvoltarea mecanismelor de reprezentare a grupurilor defavorizate la nivelele de decizie și administrative.**O mai bună reprezentare a intereselor grupurilor defavorizate la diferitele nivele de decizie și administrative va conduce la o mai bună fundamentare și focalizare a politicilor și programelor proiectate, precum și la creșterea șanselor de succes a implementării acestora. De asemenea, dezvoltarea mecanismelor de reprezentare a diversității existente în interiorul anumitor grupuri defavorizate va determina o mai bună adresare a formelor specifice de discriminare subsumate discriminării.

**6. Sensibilizarea și formarea personalului serviciilor publice și a reprezentanților mass - media pentru promovarea și aplicarea principiului egalității de șanse pentru toți.**

O mai bună cunoaștere a principiului egalității de șanse pentru toți alături de o mai bună înțelegere a importanței implementării sale în activitatea curentă a acestor servicii publice va reduce incidenta actelor de discriminare. De asemenea, responsabilizarea mass-media pentru a implementa principiul nediscriminării în procesul de informare și formare de opinii va conduce la combaterea stereotipurilor negative asociate unor grupuri și la creșterea toleranței în rândul populației din România.

**7.Intensificarea campaniilor de conștientizare la nivelul populației privind cauzele, incidenta și implicațiile actelor de discriminare.** O mai bună conștientizare a cauzelor, formelor variate și a efectelor pe termen scurt și lung asociate discriminării, va capacita indivizii în a recunoaște și gestiona mai bine situațiile de discriminare. De asemenea, astfel de campanii vor determina reducerea distanței sociale față de diferitele grupuri și, chiar, a incidenței tratamentului diferențiat din locurile publice îndreptat împotriva membrilor acestora. Mai mult decât atât, trebuie să fie dezvoltate campanii de conștientizare care să se refere și la grupuri defavorizate mai puțin vizibile în societate, dar față de care distanța socială este mult mai accentuată, precum și la grupuri aflate la intersecția diferitelor dimensiuni de discriminare. În plus se recomandă ca aceste campanii să conțină și componente menite să combată tendințele de auto-culpabilizare sau rușine ce apar la nivelul victimelor discriminării.

**8. Intensificarea campaniilor de informare cu privire la cadrul legal și instituțional de prevenire și combatere a discriminării.** O mai bună cunoaștere a mecanismelor instituționale și legale de prevenire și combatere a actelor de discriminare va capacita indivizii victime ale acestora să își apere drepturile pe cale formală, în condiții de maximă protecție a intereselor lor.

**9. Responsabilizarea partenerilor sociali, cu precădere a sindicatelor, pentru prevenirea și combaterea discriminării pe piața muncii.** Discriminarea pe piața muncii are rol de a marginaliza indivizii și de a crește gradul lor de vulnerabilitate în fața discriminării din celelalte domenii ale vieții sociale. În aceste condiții, responsabilizarea partenerilor sociali pentru acțiunea în scopul promovării și implementării principiului egalității de șanse pentru toți atât la angajare, cât și la locul de muncă este vitală pentru prevenirea și combaterea discriminării.

**10. Stimularea cercetării științifice asupra cauzelor, formelor și implicațiilor discriminării.** Dezvoltarea cercetării cantitative și calitative în domeniu va aduce dezvoltarea unui cadru conceptual adecvat acestei problematice atât de complexe, precum și rafinarea abordărilor metodologice pentru surprinderea și evaluarea celor mai variate și ascunse cauze, forme și efecte ale discriminării. Rezultatele studiilor și cercetărilor pot pune în evidență evoluțiile înregistrate la nivelul cauzelor și formelor de manifestare ale discriminării mai ales în contextul unei societăți caracterizate, din ce în ce mai mult, de fenomenul globalizării ce aduce implicații multiple și complexe. Rezultatele studiilor și cercetărilor trebuie să se afle la baza unei mai bune fundamentări și focalizări a politicilor și programelor de intervenție pentru prevenirea și combaterea discriminării.

## Capitolul 3. INTRODUCERE ÎN DIVERSITATE ȘI MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII

### 3.1. Girafa și elefantul

Într-o mică comunitate suburbană, o girafă avea o nouă casă construită după preferințele familiei sale. Era o casă minunată pentru girafe, cu tavane mărite și praguri înalte. Ferestre largi asigurau un maxim de lumină și priveliști frumoase protejând în același timp viața privată a familiei. Holuri strâmte economiseau spațiu valoros fără a afecta confortul. Casa era atât de bine făcută încât a câștigat Premiul Național Casa Anului pentru Girafe. Proprietarii casei erau foarte mândri.

Într-o zi, girafa, lucrând în magazinul său de lemnărie avangardistă la subsol, s-a întâmplat să se uite pe fereastră. Pe stradă venea un elefant. „Îl cunosc,” s-a gândit. „Am lucrat împreună în comitetul PTA. Și el este un lucrător în lemn excelent. Cred că o să-l invit să-mi vadă noul magazin. Poate chiar o să putem și lucra la unele proiecte”. Prin urmare, girafa și-a scos capul pe fereastră, și l-a invitat pe elefant să intre.

Elefantul a fost încântat; îi plăcuse să lucreze cu girafa și abia aștepta să o cunoască mai bine. În plus, știa despre magazinul de lemnărie și vroia să-l vadă. Așa că a ajuns până la ușa de la subsol și aștepta ca aceasta să se deschidă.

- Intră, intră, spuse girafa. Dar au întâmpinat o problemă imediat. În vreme ce elefantul putea să-și vâre capul prin ușă, nu putea merge mai departe.

- Ce bine că am făcut această ușă expandabilă pentru necesitățile de echipament ale magazinului meu de lemnărie, a spus girafa. Dă-mi un minut să rezolv problema. A scos, niște șuruburi și niște scânduri pentru ca elefantul să poată intra.

Cele două cunoștințe schimbau fericite povești despre lucratul în lemn când soția girafei și-a băgat capul pe scările subsolului spunându-i soțului:

- La telefon dragule; este șeful tău.

- Ar fi bine să răspund sus în cameră i-a spus girafa elefantului. Te rog simte-te ca acasă; s-ar putea să dureze puțin.

Elefantul s-a uitat în jur, a văzut o lucrare pe jumătate terminată pe masa de strung în colțul mai îndepărtat, și s-a decis să se uite ceva mai bine la ea. Pe măsură ce trecea prin ușa ce ducea la magazin, a auzit un scârțâit amenințător. S-a dat înapoi zgâriindu-se la cap.

- Poate voi merge la girafă la etaj, s-a gândit el. Dar, pe măsură ce începu să urce scările, auzi cum acestea începeau să crape. A sărit jos și a căzut pe perete. Și acesta începu să se dărâme. Așa cum stătea acolo întors pe dos și descurajat, girafa coborî scările.

- Ce Dumnezeu se întâmplă aici? întrebă girafa uimită.

- Încercam să mă simt ca acasă, spuse elefantul.

Girafa se uită în jur.

- OK, văd care e problema. Cadrul ușii e prea strâmt. Va trebui să te facem mai mic. Este o sală de aerobic aici aproape. Dacă ai merge la niște sesiuni acolo, te-am putea aduce la măsuri adecvate.

- Poate, spuse elefantul, fără să pară prea convins.

- Iar scările sunt prea puțin rezistente ca să care greutatea ta, continuă girafa. Dacă ai lua niște lecții de balet noaptea, sunt sigură că te-am putea face mai grațios. Chiar sper că o să te apuci. Îmi place să te am aici.

- Poate, spuse elefantul. Dar, ca să fiu sincer, nu sunt sigur că o casă concepută pentru o girafă va fi vreodată bună pentru un elefant, cel puțin nu fără unele schimbări majore.<sup>37</sup>

**Întrebarea în managementul diversității este: Cum putem construi împreună o casă – instituția noastră – în care orice fel de diversitate este respectată, își găsește locul și este folosită în mod activ?**

Multe lucruri pot fi deduse cu privire la înțelegerea noastră a managementului diversității din fabula lui R. Roosevelt Thomas despre girafă și elefant care au legătură cu diversitatea și cu managementul diversității.

---

<sup>37</sup> R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, p. 3-5.)

### 3.2. Ce este diversitatea? Ce este managementul diversității?

Diversitatea există și devine din ce în ce mai prezentă și mai vizibilă în realitatea vieții actuale. Compoziția populației se schimbă treptat, în contextul în care ne confruntăm cu provocări demografice care determină schimbări importante în harta socială și culturală a Europei

În Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, adoptată de Consiliul European de la Nisa<sup>38</sup> din 7 decembrie 2000, apar în cap. 3 – *Egalitate* – principalele conținuturi definitorii pentru diversitate: egalitatea în drepturi, nediscriminarea, diversitatea culturală, religioasă și lingvistică, egalitatea între femei și bărbați, drepturile copilului, drepturile persoanelor în vârstă, integrarea persoanelor cu dizabilități.

În ceea ce privește piața muncii, diversitatea s-a impus ca o realitate care nu mai putea fi ignorată de angajatori. În acest context, mediul de afaceri european și instituțiile publice au experimentat o mai mare participare a femeilor, minorităților, migranților, persoanelor mai în vârstă și a diferitelor naționalități pe piața muncii. Apariția acestor grupuri în calitate de angajați, clienți sau beneficiari de servicii a solicitat strategii de fidelizare mai creative și inovații în materie de calitate, profesionalism și performanță, astfel încât produsele și serviciile să fie adaptate pentru a satisface nevoi specifice tot mai diverse.

**Sunt încă multe instituții/ organizații care pun întrebarea: De ce ar trebui să ne intereseze diversitatea? Răspunsul obișnuit este că discriminarea nu e în regulă, nici din punct de vedere legal, nici moral. Dar astăzi, din ce în ce mai mult, o a doua noțiune începe să câștige teren: o forță de muncă mai diversă poate crește eficiența în atingerea obiectivelor. Poate ridica moralul, poate aduce un mai mare acces la noi segmente de beneficiari și impulsiona performanța.**

Sensul diversității a evoluat din anii 1970 când termenul era folosit în mod preponderent cu referire la minoritățile și femeile din cadrul forței de muncă. Mult timp a fost o practică obișnuită a managerilor să înțeleagă că diversitatea la locul de muncă înseamnă creșterea reprezentării de gen, națională sau etnică, că are legătură cu recrutarea și menținerea mai multor

<sup>38</sup> [eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri...](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri...)

oameni din așa-numitele „grupuri identitate” subreprezentate. În acest context a debutat interesul pentru angajarea mai multor minoritari și femei cărora să le dea mai multe oportunități să avanseze în ierarhiile managementului de top.

Curând, experții în diversitate au început să exprime îndoieli cu privire la această așazisă acțiune afirmativă (AA). Aceștia au observat că aceasta inițiativă rămânea deseori izolată în cadrul departamentului de resurse umane și nu putea să treacă la nivelul întregii instituții și a mediului acesteia. La început au fost dezvoltate metode de recrutare și angajare foarte creative pentru a schimba mozaicul uman al instituției. Totuși, deseori, numărul persoanelor care plecau era mare și în realitate, minoritățile și femeile nu progresau ierarhic cum se sperase. Beneficiarii intenționați au fost deseori stigmatizați de ceilalți angajați pentru lipsă de calificare. „Cultura dominantă” a bărbaților percepea șansele egale ca o formă ascunsă de discriminare inversă. Ca rezultat al acestui lucru, programele de șanse egale au început să fie neglijate. În instituțiile publice, unde numărul femeilor este preponderant, în cele mai multe situații ele nu se regasesc în structurile de conducere.

### **3.2.1. Cum putem construi împreună instituția noastră în care orice fel de diversitate este respectată, își găsește locul și este folosită în mod activ?**

Schimbările demografice au impact în viața instituțiilor și în strategiile manageriale. Organizațiile trebuie să dezvolte politici care să le ajute să integreze capitalul uman divers și să beneficieze de acesta, obținând performanță. Au nevoie, astfel, să învețe să gestioneze adecvat diversitatea angajaților. **Managementul diversității începe să aibă un rol din ce în ce mai important în managementul angajaților** întrucât oferă servicii într-un context care le solicită să-și dezvolte un astfel de management. Din ce în ce mai multe instituții înțeleg că trebuie să abordeze un mod proactiv de a gestiona schimbarea, prin capitalizarea diferențelor care există între persoanele care compun capitalul uman prezent pe piața muncii.

Managementul diversității este un mod adecvat de a aborda o piață a muncii foarte flexibilă și foarte diversă, care susține organizația atât în ceea ce privește integrarea, menținerea și motivarea angajaților, cât și în ceea ce privește atragerea de noi angajați, competenți și potriviți nevoilor ei, care pot răspunde și contribui la îndeplinirea obiectivelor acesteia.

**Managementul diversității este o strategie care include toate persoanele, ia în calcul diferențele dintre acestea și nevoile diferite ale fiecărei persoane și le susține, astfel încât fiecare persoană să își îndeplinească cât mai mult din potențial, la un nivel cât mai crescut de performanță.**

Managementul diversității promovează și încurajează nevoile și abilitățile individuale ale angajaților, și le transformă în valoare adăugată pentru organizație, la nivelul capitalului uman. Arată cum pot fi sporite oportunitățile pe care fiecare angajat le are pentru a crește potențialul propriu și contribuția sa la performanța organizației.

O organizație practică managementul diversității atunci când promovează comportamente și acțiuni individuale care crează un mediu favorabil diversității, aceasta incluzând diferențe culturale, diferențe de stil de lucru, de gândire, vârstă, rasă, gen și în care angajații caută și folosesc opinii diferite care să permită existența unor soluții noi, a unor idei creative și a valorii adăugate.

Nevoia de a trece dincolo de departamentul de resurse umane, dar incluzându-l în același timp, este evidentă într-un studiu al Comisiei Europene: "Costurile și beneficiile diversității".<sup>39</sup> Conform acestui studiu, cele mai semnificative cinci avantaje la care subscriu „organizațiile cu politici de diversitate active” sunt:

- Întărirea valorilor culturale în cadrul organizației;
- Sprijinul pentru reputația instituției;
- Ajutor pentru atragerea și fidelizarea unor oameni foarte talentați;
- Îmbunătățirea motivației și eficienței personalului existent;
- Stimularea inovației și a creativității angajaților.

---

<sup>39</sup> Costs and Benefits of Diversity - EU 2003 ExSum.pdf  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm)



Ceea ce este semnificativ în legătură cu aceste beneficii auto-acceptate este faptul că beneficiile privesc întreaga instituție și nu doar un singur departament, cât și toate nivelurile, cu precădere liderii și managementul superior.

Managementul diversității implică de fapt, integrarea ideilor și a practicilor diversității în procesele manageriale și de învățare. **Diversitatea angajaților poate genera și alte avantaje competitive pentru instituții, cum ar fi:**

- Angajații, având caracteristici diferite, aduc **perspective și informații diverse privind nevoile specifice ale grupurilor pe care le reprezintă**, fapt ce poate spori calitatea ofertei și creșterea gradului de încredere al beneficiarilor;
- Eterogenitatea echipelor de muncă promovează **creativitatea în toate procesele din organizație**; membrii care au culturi diferite aduc idei și perspective noi asupra sarcinilor de muncă, fapt ce poate conduce spre soluții creative;
- Instituțiile publice care cresc diversitatea angajaților au **costuri mai mici de training**, costuri reduse asociate **cu disputele legale**, costuri mai mici **cu relocarea angajaților**;
- Instituțiile publice care au o bună **reputație** privind managementul diversității vor atrage candidați valoroși;
- Angajații având culturi diferite pot genera **soluții mai bune la diverse probleme** ale instituției;
- Diversitatea angajaților conduce către o standardizare mai redusă și către **o mai mare flexibilitate a politicilor organizației**;
- Mai multe studii care au analizat diversitatea privind genul top-managerilor au observat că **un număr mai mare de femei manager se asociază cu o performanță mai mare a organizației**.

Managementul diversității este dezvoltarea activă și conștientă a unui proces orientat spre viitor, strategic bazat pe valoare, comunicativ și managerial, de a accepta și folosi anumite diferențe și similarități ca un proces ce creează valoare adăugată pentru instituție.

Managementul diversității nu poate exista fără a fi construit într-un climat legal și moral. Etica și legea ce au de-a face cu antidiscriminarea sunt însăși identitatea instituției care trebuie să reflecte drepturile omului.

### **3.2.2. Ce pași sunt necesari pentru a asigura managementul diversității?**

Managementul diversității este în mod clar ceva mai mult decât diversitatea în sine. Întrebarea principală este în ce manieră poate o instituție publică să abordeze în mod activ și strategic diversitatea, respectiv **ce activități trebuie să fie derulate, pentru a implementa în mod efectiv o strategie a instituției ce integrează diversitatea ca pe un bun al identității sale?**

În cuvintele fabulei despre elefant și girafă: în primul rând, instituția este o casă care trebuie să știe dacă și de ce are nevoie de un elefant (de ex. **strategie**). În al doilea rând instituția are nevoie să examineze casa în termeni de facilități (de ex. **puncte forte și puncte slabe – analiza SWOT**). Cu alte cuvinte, pentru a armoniza anumite diferențe instituția trebuie să le respecte și să le recunoască. În al treilea rând, integrarea elefantului va fi în mod inevitabil acompaniată de tensiuni ce trebuie acceptate și rezolvate într-o manieră pozitivă (**managementul schimbării**). În al patrulea rând, probabil că întreaga casă trebuie să se schimbe într-un fel; altminteri, elefantul nu va sta (**schimbare culturală**). Și în final, dacă instituția reușește, atrage mai multe specii și mai mulți indivizi din aceeași specie de animale.

De îndată ce o instituție se concentrează pe recunoașterea diferențelor și similarităților relevante din instituție și mediul acesteia, următoarea întrebare este în ce fel pot fi gestionate acestea. „Sensibilitatea” față de diferențe este necesară, dar în sine nu este suficientă pentru a face să se întâmple lucruri pozitive.

### **Managementul diversității implică schimbarea proceselor decizionale.**

În consecință, managementul diversității implică de fapt integrarea ideilor și practicilor diversității în procesele manageriale și de învățare zilnice ale unei instituții și ale mediului său. Deciziile într-o atmosferă de încredere, acceptare și apreciere.

Thomas și Ely sumarizează acest argument în mod clar: „Acest nou model pentru ca să învețe și să crească datorită lor... Suntem cu toții în aceeași echipă *cu* diferențele noastre – nu *în ciuda* lor”<sup>40</sup>

Managerii trebuie să obțină rezultate. Ei nu sunt în mod normal interesați de o teorie măreață care arată bine. Pentru a-și atinge obiectivele și a câștiga un avantaj asupra competitorilor lor, managerii trebuie să înțeleagă mediile lor externe, inclusiv nevoile beneficiarilor, și misiunea, viziunea, strategia și cultura instituției.

### 3. 3. De ce este nevoie de un management al diversității?

Instituțiile publice sau asociațiile și fundațiile funcționează în contexte care le solicită să-și dezvolte un management al diversității angajaților. Prognozele pentru următorii ani arată că forța de muncă va fi din ce în ce mai diversificată din perspectiva genului, etniei, vârstei etc, datorită:

- măsurilor de integrare a persoanelor de etnie roma și a persoanelor cu dizabilități pe piața forței de muncă;
- îmbătrânirii populației și a creșterii vârstei până la care o persoană va fi activă pe piața muncii;
- nevoii de diminuare a nivelului de segregare pe criterii de gen, etnie, vârstă, dizabilitate etc;
- importanței promovării egalității de șanse în toate domeniile de activitate și profesiile.

În condițiile scăderii numărului de angajați și diversificării populației pe criterii de diversitate de gen, etnică, culturală, religioasă sau de orientare sexuală, orice tip de entitate care angajează forță de muncă este interesată să atragă și rețină angajați competenți și potriviți pentru nevoile lor.

În acest context, **instituțiile trebuie să-și dezvolte politici care să le ajute să integreze forță de muncă diversificată și să beneficieze de aceasta obținând performanță. Performanța presupune însă să învețe să gestioneze adecvat diversitatea angajaților.** Acest proces de

---

<sup>40</sup> **Thomas, David and Ely, Robin (1996):** “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, pp. 9-10

învățare se realizează în contextul în care instituțiile tind să atragă, să angajeze și să rețină tipuri similare de angajați. Această tendință perpetuată în timp de a respinge diversitatea determină acum organizațiile să dezvolte mecanisme specifice pentru a spori eterogenitatea angajaților săi.

**Instituțiile care vor fi capabile să obțină și să rețină angajați având valori, atitudini și comportamente diferite vor fi capabile să realizeze avantaj competitiv și performanță.**

Diversitatea trece dincolo de sporirea numărului de persoane având caracteristici diferite, aceasta fiind doar primul pas. Diversitatea la locul de muncă ar trebui înțeleasă ca perspective variate, modalități diferite de a lucra pe care le aduc membri aparținând unor grupuri diferite.

**Angajații sunt diferiți și ca urmare aduc perspective și cunoștințe diferite despre cum se realizează sarcinile de la locul de muncă.** Este diferit modul în care fiecare angajat construiește un proces, îndeplinește obiective, dezvoltă echipe de lucru, comunică, coordonează. **Fiecare perspectivă diferită a angajaților este o oportunitate de a îmbunătăți strategia, procesele, procedurile organizației.**

Recunoscând faptul că angajații iau decizii și fac alegeri pe baza experiențelor lor anterioare, instituțiile sau structurile asociative **pot să dezvolte modalități de a încorpora perspectivele diferite ale angajaților în redefinirea sarcinilor, a procedurilor, serviciilor, a strategiei, a practicilor de soluționare a problemelor, respectiv a culturii organizaționale.** Procedând astfel, instituțiile publice sau structurile asociative învață să gestioneze perspectivele variate ale angajaților, obținând beneficiile diversității. Abilitățile de gestionare a situațiilor în care ceilalți au opinii diferite sau se comportă diferit ajută o persoană și în viața sa personală. Orice diferență care este contrară cu așteptarea sau dorințele sale reprezintă o situație de învățare și de restructurare a propriilor opinii. Flexibilitatea cognitivă – abilitatea de a accepta și găsi/ folosi perspective diferite, alternative asupra unui lucru este abilitatea cea mai sănătoasă, cu rolul protector cel mai ridicat pentru funcționarea socială și emoțională a unei persoane.

## Capitolul 4. PRINCIPALELE OBSTACOLE ÎN PROMOVAREA DIVERSITĂȚII ȘI ÎN PRACTICAREA MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII

**4.1. Stereotipurile și prejudecățile** constituie una dintre principalele cauze ale discriminării și reprezintă totodată un obstacol important în combaterea acestora și respectiv, în managementul diversității.

La locul de muncă, propriile noastre credințe și opinii stereotipale în legătură cu anumite categorii de persoane ne pot determina să avem comportamente inadecvate, să facem erori de judecată și să luăm decizii discriminatorii, la care putem ajunge în mod absolut subiectiv și fără a ține cont de persoană, cu trăsăturile sale individuale, particulare. Situația devine și mai complexă atunci când persoana respectivă face parte dintr-un grup aflat în mod tradițional într-o situație de dezavantaj, având risc crescut de a fi discriminată. Cercetările subliniază faptul că așteptările stereotipale negative de la un anumit grup de persoane pot influența încrederea în sine și performanța membrilor respectivului grup.

**Lucrul cu diversitatea implică înțelegerea unor concepte precum stereotip, prejudecată sau discriminare.** Aceste noțiuni nu mai sunt demult străine omului de rând, ele devenind parte din actualitate. Oamenii au devenit din ce în ce mai conștienți de existența și efectul lor. Devine, astfel, importantă încercarea de a înțelege în profunzime motivul pentru care atribuim însușiri în funcție de grup, fără a cunoaște în amănunt individualitatea. Lippmann „este cel care a introdus noțiunea de stereotip în cartea sa intitulată „Public Opinion”<sup>41</sup>. Cea mai cunoscută metaforă a sa este aceea a imaginilor din mintea noastră.” Lippmann susținea că oamenii au nevoie de o versiune mai simplificată a lumii. Aceste imagini din minte sunt de fapt o reprezentare a mediului înconjurător, care este mai mult sau mai puțin creată de om. Ceea ce contează este că aceste imagini sunt mai ușor de controlat și de înțeles decât totalitatea informațiilor reale emise de mediu.

**Stereotipurile reprezintă seturi de trăsături atribuite membrilor unui grup social.**

---

<sup>41</sup> [https://books.google.ro/books/about/Public\\_Opinion.html?id=eLobn4WwbLUC&redir\\_esc=](https://books.google.ro/books/about/Public_Opinion.html?id=eLobn4WwbLUC&redir_esc=),

Prin aceste trăsături reușim să ne explicăm la scară mică lumea care ne înconjoară. Poate că nu vom cunoaște niciodată un italian ca să probăm că vorbește mult și gesticulează, sau un francez pentru a vedea dacă bea numai șampanie și este arogant, dar pentru ca italian sau francez să nu rămână doar simple cuvinte pentru noi, avem nevoie de o imagine în mintea noastră care să le dea o semnificație. De aceea facem apel la stereotipuri. Avem nevoie să scoatem din fiecare cutiuță a minții noastre instrumentele necesare înțelegerii lumii din jurul nostru. Stereotipurile sunt puternic încărcate cu sentimentele atașate lor. Sunt fortăreața tradiției noastre și în spatele apărării ei putem continua să ne simțim în siguranță în poziția pe care o ocupăm.

Stereotipurile pot fi : **pozitive**, atunci când reunesc în structura lor trăsături valorizate pozitiv la nivel social, **negative**, dacă reunesc anumite caracteristici valorizate negativ. În general, indivizii dezvoltă mai puternic stereotipuri negative referitoare la alte grupuri decât la cele din care el face parte.

*Stereotipurile sunt colective din punct de vedere al originii, deși sunt împărtășite de fiecare individ în parte. Ele tind să devină „credințe împărtășite normative, consistente cu valorile și ideologiile grupului de care aparține persoana”.*

Te-ai întrebat până acum care sunt efectele negative ale faptului că gândim în stereotipuri, că punem etichete? Cum crezi că se simt persoanele de origine arabă după evenimentele din 11 septembrie 2001 din SUA într-un aeroport, sau spre exemplu? Cum crezi că se simt romii într-un magazin în Italia? Sau o femeie care lucrează ca agent de circulație?

Efectul pericolului stereotipizării a fost semnalat de Joshua Aronson și Claude Steele<sup>42</sup> în legătură cu performanțele intelectuale ale unor persoane de culoare. Fenomenul este legat de faptul că, sub amenințarea unei evaluări influențate de stereotip, persoanele de culoare au performanțe mai slabe datorită presiunii sociale, aceea de a nu greși. Beate și Forster explică faptul că dorința de a nu greși duce la o atenție mai sporită, adică la un ritm mai lent al rezolvării, chiar dacă rezultatele sunt corecte. Aceasta este manifestarea amenințării stereotipizării negative (conform căreia persoanele de culoare, dar și femeile vor performa mai slab decât persoanele albe și respectiv bărbații).

<sup>42</sup> Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans. Claude M. Steele. Stanford University. Joshua ArOnSON. University of Texas .1995

Însă, sub influența stereotipului pozitiv, care practic dă încredere persoanei în forțele proprii, viteza poate crește cu riscul unor rezultate nu foarte bune dacă această nu este temperată.

O caracteristică importantă a stereotipurilor o reprezintă marea stabilitate în timp.

**Stereotipurile sunt rezistente la schimbare**, chiar și atunci când realitatea furnizează dovezi contrare conținutului lor. Cu toate acestea, stereotipurile nu constituie niște scheme rigide care sunt activate indiferent de situația în care se află individul. Ellemers și van Knippenberg<sup>43</sup> arată că trăsăturile pe care le conține stereotipul sunt activate în mod diferit, în funcție de contextul social în care se află persoana. Într-o anumită situație sunt utilizate doar acele elemente ale stereotipului care se potrivesc cel mai bine situației specifice și pe care individul le selectează în mod adaptativ.

Cum aceste stereotipuri se formează inconștient și sunt instrumentele pe care le avem la îndemână pentru a ne explica ceea ce ne înconjoară, de cele mai multe ori, în astfel de situații, nu ne gândim la efectele negative ale unei gândiri restricționate, care ne limitează opțiunile de a analiza și a înțelege în profunzime realitatea. Scăpăm din vedere că în acest mod nu doar îi afectăm pe cei asupra cărora aplicăm aceste stereotipuri, ci ne îngrădim propria libertate și ne punem singuri piedici în dezvoltarea noastră ca indivizi.

## Prejudecățile

*Prejudecata este o părere, o idee preconcepută (și adesea eronată) pe care și-o face cineva asupra unui lucru, adoptată, de obicei, fără cunoașterea directă a faptelor. Are la bază stereotipizarea, este universală și rigidă și poate fi un gând, o concepție manifestată prin discriminare. Prejudecata reprezintă o atitudine individuală sau colectivă legată de o persoană sau un grup de persoane. Este o judecată care nu are o justificare rațională, de cele mai multe ori eronată și peiorativă, adoptată fără cunoașterea directă a faptelor.*

Are la bază termenul de stereotip, pe care îl include.

Prejudecata este componenta de cunoaștere a atitudinilor individuale și colective față de alți indivizi și grupuri sociale. Stereotipurile și prejudecățile au efecte asupra dezvoltării normale a

<sup>43</sup> Haslam, A., Van Knippenberg, D., Platow, M., & Ellemers, N. (Eds.). (2003). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice.*

personalității umane, atât din punct de vedere intelectual, cât și social. Dezvoltarea intelectuală a unei persoane care refuză contactul cu culturi diferite va fi evident una mai limitată decât cea a unei persoane ce interacționează frecvent cu oameni și cu valori culturale cât mai diferite de a sa. De asemenea, dezvoltarea socială a unei persoane ce refuză contactul cu indivizi ce provin din culturi diferite de a sa va fi limitată, deoarece orizontul relațiilor sale sociale și inter-umane va fi unul redus.

#### 4.2. Comunicarea și arta de a face față conflictelor

**Comunicarea trebuie înțeleasă ca un proces deosebit de complex, în aparență simplu, dar care trebuie tratat ca un factor vital în atingerea obiectivelor organizationale și individuale.**

Comunicarea se poate analiza atât din perspectiva mediului extern organizației (beneficiari, parteneri, autorități și instituții publice) cât și din perspectiva mediului intern între resursele umane ale organizației.

Comunicarea internă ajută la:

- realizarea unei circulații optime a informației în interiorul organizației;
- operaționalizarea funcțiilor manageriale;
- monitorizarea, evaluarea și motivarea angajaților;
- dezvoltarea și păstrarea unor echipe competitive

Ce trebuie să facem în mod obligatoriu din postura de manager și/sau angajat pentru a ne atinge obiectivele:

Managerul trebuie :

1. să participe la definirea obiectivelor
2. să transmită informațiile către personal
3. să cunoască și să înțeleagă obiectivele individuale ale angajaților
4. să creeze un mediu propice compatibilității dintre obiectivele organizationale și cele personale

Angajatul trebuie:

1. să cunoască misiunea și obiectivele organizației;
2. să înțeleagă și să accepte rolul lui în atingerea acestor obiective;
3. să își apropie aceste obiective pentru a putea participa proactiv la îndeplinirea lor;
4. să găsească o cale de armonizare a obiectivelor organizației cu cele personale;



Comunicarea și managementul sunt discipline complementare și elementare pentru succesul unei instituții. **A fi manager înseamnă a ști să coordonezi o echipă, să ai abilități de lider, să comunici.**

Managementul are în vedere în primul rând oamenii. Are ca obiectiv principal implicarea acestora în sarcinile pe care le au de îndeplinit, eficiența cu care acestea sunt efectuate fiind un parametru foarte important, ținându-se mai ales cont de faptul că managementul implică munca împreună, în echipe. Managerul va utiliza întotdeauna *procesele comunicării* pentru a se face înțeleș, pentru a coordona activitățile organizației sale, pentru a lua decizii și a le implementa, pentru a încheia contracte de parteneriat și colaborare etc.

**Comunicarea face posibilă interacțiunea dintre membrii colectivității de muncă.**

**Relațiile interpersonale în cadrul unei instituții trebuie să se bazeze pe încredere, pe stimularea stimei de sine și capacitatea de a se auto perfecționa, astfel încât nivelul de performanță al fiecărui angajat să atingă maximul său posibil.**

### **Bariere în comunicare**

#### A. Bariere la nivelul procesului de comunicare:

- a. tendința de a judeca, de a aproba sau de a nu fi de acord cu părerile interlocutorului (privirea critică, etichetarea, diagnosticarea, etc. );
- b. oferirea rapidă de soluții (imperativele, amenințarea, moralizarea, chestionarea excesivă, oferirea de soluții, etc. );
- c. lipsa de interes pentru nevoile și preocupările celuilalt (diversiunile, argumentul logic propriu, asigurarea că totul va fi bine).

#### B. Bariere cognitive:

- a. Stereotipurile – convingerile referitoare la caracteristicile, atributele și comportamentele specifice membrilor unei categorii sociale. Aceste convingeri pot lua naștere prin învățare indirectă sau din întâlnirea cu unul sau mai mulți membri ai categoriei respective în urma căreia se fac generalizări referitoare la întreaga categorie;
- b. Prejudecățile – atitudini negative ce impun generalizări nefavorabile în legătură cu membrii unui grup anume.

**4.3. Conflictul** este o realitate a vieții cotidiene pe care fiecare dintre noi a întâlnit-o de una sau mai multe ori și care ne influențează în permanență. Într-un fel sau altul, cu toții suntem implicați în conflicte. Abordarea ordonată și sistematică a acestora este o necesitate cu atât mai importantă cu cât nevoile și temerile care ne conduc în situațiile conflictuale nu sunt conștientizate de toți cei implicați. Oricine poate să trateze situațiile conflictuale astfel încât comportamentul „atacatorului” să nu se accentueze și respectul față de propria persoană să nu fie lezat.

Un conflict se poate isca în multe feluri. Conflictele sunt dezacorduri în ceea ce privește atitudinile, scopurile, amenințarea valorilor personale, stilului, elementelor morale, plasarea responsabilităților, proceduri, etc.

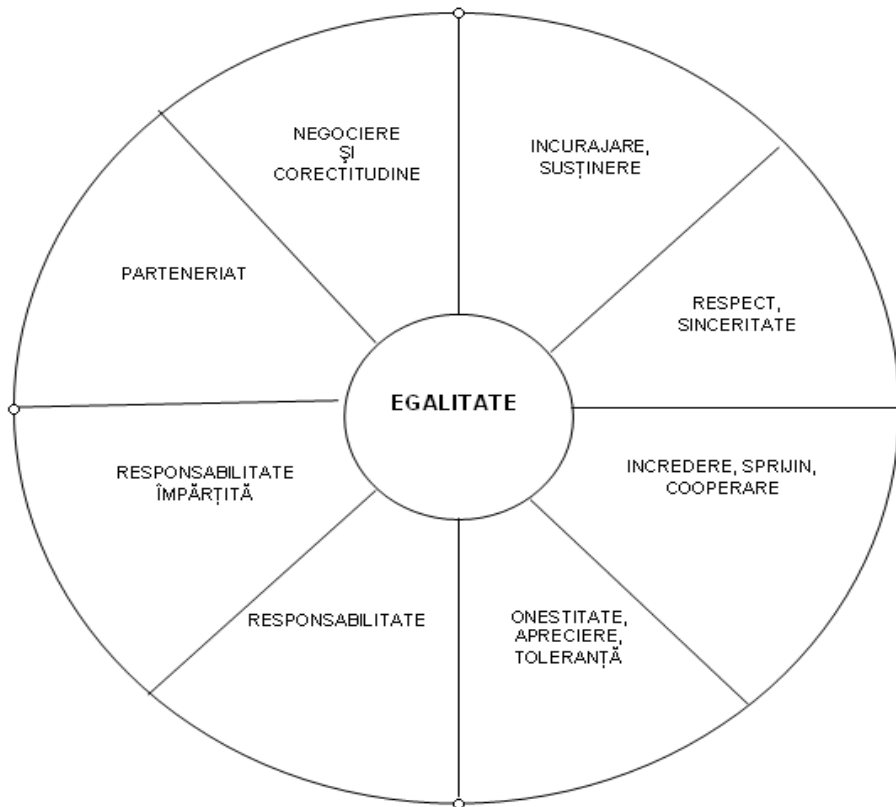
În domeniul explicării și managerierii conflictului se vehiculează teorii, idei și principii diverse, mai mult sau mai puțin reale și realiste. Există însă o serie de idei pe care ar trebui să le înțeleagă fiecare dintre noi pentru creșterea capacității personale de a face față conflictelor care ne afectează:

- Conflictul este o parte firească a vieții de zi cu zi, inerentă în relațiile inter-umane.
- Conflictul poate fi tratat pe căi pozitive sau negative.

Abordat printr-o gândire pozitivă, conflictul poate avea rezultate creative, poate fi o forță pozitivă pentru creșterea personală și schimbarea socială. Unele conflicte pot fi pozitive, ajută la accelerarea procesului de învățare în echipă. Sunt bune dacă după aceea echipa lucrează mai bine, au creat încredere, a întărit prietenii, a creat satisfacție. Ele pot redefini o problemă, ajută la cunoașterea de sine, creează schimbări, energii noi, crește implicarea și participarea, pot fi amuzante dacă nu sunt luate prea în serios, dezvoltă creativitatea, ajută la defularea „deșeurilor emoționale

Deseori în timpul conflictelor sunt încălcate drepturile omului. Când violența este folosită pentru rezolvarea situațiilor conflictuale, inevitabil drepturile omului sunt violate.

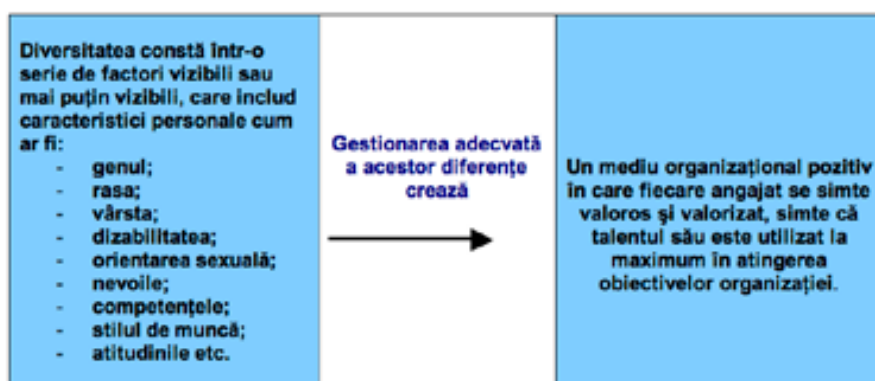
Folosirea **Cercului non – violenței** în managementul diversității este un demers necesar.



## Capitolul 5. CARTA DIVERSITĂȚII – INSTRUMENT AL MANAGEMENTULUI PERFORMANT

### 5.1. Analiza conceptuală

Așa cum s-a analizat în capitolele anterioare, diversitatea este pusă în relație cu susținerea și promovarea nediscriminării în raport cu anumite criterii (gen, vârstă, etnicitate, convingeri religioase etc.), respectiv cu respectarea egalității de șanse și de tratament (la recrutare, angajare, promovare) într-un climat organizațional tolerant și favorabil afirmării/ valorizării individului. În acest registru, relația între anumite grupuri sau valori ce trebuie valorizate și profilul organizațional prodiversitate poate fi exprimat sintetic astfel: gestionarea adecvată a caracteristicilor personale diverse (gen, rasă, nevoi, competențe, stiluri) generează un mediu organizațional care valorizează talentele în beneficiul angajaților și, implicit, al organizației (Aninoșanu L., și colab, 2008).<sup>44</sup>



conceptul de diversitate se referă la numeroasele tipuri de oameni care formează o organizație (publică sau privată). Fiecare individ este unic în ceea ce privește caracteristicile specifice, dar în același timp împărtășește anumite lucruri în comun cu alte persoane. În raport cu aceste

<sup>44</sup> Livia Aninoșanu, Daniela Marțiș, Irina Sorescu - Managementul diversității în relațiile de muncă: Cum promovăm managementul diversității în organizații, CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2008 (disponibil prin accesarea link-ului <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Cum-promovam-managementul-diversitatii-in-organizatii-1.pdf>).

considerente, putem adopta definiția potrivit căreia " *conceptul de diversitate se referă la toleranța, respectul și considerația pe care o companie o demonstrează în raport cu caracteristicile particulare ale fiecărei persoane*"<sup>45</sup>.

Pe de altă parte, **managementul diversității** presupune utilizarea și mobilizarea (angrenarea) diferențelor și similitudinilor fiecărei persoane în beneficiul organizației, astfel încât fiecare să contribuie la performanță. Deși literatura de specialitate se concentrează pe mediul privat (relaționată cu etica corporatistă, diversitatea generând competitivitate economică), în ultima perioadă (probabil și ca urmare a extinderii paradigmei NPM - *New Public Management*), diversitatea este din ce în ce mai des abordată și la nivelul entităților publice (companii de stat, instituții și servicii publice). În registrul privat – public există doar deferențe de nuanță din perspectiva beneficiarilor (client - cetățean), respectiv a finalității (creșterea afacerii pentru maximizarea profitului versus performanță instituțională în beneficiul cetățenilor).

În concluzie, managementul diversității reprezintă de fapt o strategie care include toate persoanele, ia în calcul diferențele dintre acestea și nevoile diferite ale fiecărui și le susține, astfel încât fiecare persoană să își împlinească cât mai mult din potențial, la standarde ridicate de performanță (individuală, organizațională)<sup>46</sup>.

Performanța nu trebuie văzută însă numai ca beneficiu organizațional, ci și în termeni de efect pe termen lung (impact): diversitatea angajaților permite o mai bună înțelegere a nevoilor clienților/ cetățenilor (persoane cu dizabilități și/ sau expuse riscului de excluziune socială, minorități – etnice, religioase etc.).

Există 3 mari premise pe care se bazează managementul diversității. Acestea pot fi enunțate, sintetic, astfel:

- Să fie îndeplinite expectanțele de bază ale angajaților (echitate<sup>47</sup> – salarială, corectitudine în repartizarea resurselor și informațiilor, condiții de muncă rezonabile);

<sup>45</sup> Practical guide to launch and implement a Diversity Charter, European Commission, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015 (disponibil prin accesarea link-ului [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/emerging\\_charter\\_guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/emerging_charter_guide_en.pdf)).

<sup>46</sup> Livia Aninoșanu, Daniela Marțiș, Irina Sorescu - Managementul diversității în relațiile de muncă: Cum promovăm managementul diversității în organizații, CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2008 (disponibil prin accesarea link-ului <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Cum-promovam-managementul-diversitatii-in-organizatii-1.pdf>).

<sup>47</sup> Practic angajații vor ca resursele organizației, precum și informațiile să fie distribuite în mod echitabil către toți membrii organizației, iar performanța individuală trebuie să fie singurul criteriu care face diferența între angajații care primesc mai mult de cei care primesc mai puține resurse.

- Să fie acceptată ideea că angajații au valori, percepții și convingeri diferite, iar acestea sunt foarte importante în explicarea deciziilor și acțiunilor realizate de către aceștia;
- Să fie abordat ca process continuu pentru că diversitatea angajaților reclamă soluții, abordări sau mecanisme diferite de stimulare și motivare;

Pe de altă parte, ignorarea problematicii diversității (plecând de la falsa premisă că legislația și politicile existente sunt suficiente pentru a genera o cultură organizațională prodiversitate) generează o serie de efecte negative (la nivel individual, interrelațional, organizațional). O tipologie a **efectelor negative cauzate de o gestionare neadecvată a diversității** la locul de muncă ar putea arăta astfel:

1. **Efecte negative la nivel individual:** (părăsirea organizației – nu se mai regăsește în grupul de lucru, aderență scăzută la valorile și obiective organizaționale; comunicare deficitară – chiar izolare, satisfacție în muncă scăzută, scăderea performanței individuale, lipsă de încredere în forțele proprii, discomfort, nesiguranță etc.);
2. **Efecte negative la nivelul echipelor de lucru:** (interacțiuni scăzute între membrii, conflicte, neimplicare/ prezență formală → performanță scăzută a grupului/ presudoechipei);
3. **Efecte negative la nivelul organizației:** competiție neproductivă, neîndeplinirea obiectivelor asumate strategic (lipsă de interes, angajații se concentrează mai degrabă pe agende personale), scade inovarea și performanța, deficit de imagine (organizația este percepută ca fiind neprimitoare, închisă, incapabile să ofere produse/ servicii de calitate unei diversități de beneficiar).

În acest context (al schițării unor tipologii), trebuie menționate câteva dintre barierele specifice susținerii și promovării diversității. Putem deosebi aici 4 categorii de bariere<sup>48</sup>:

- a. Bariere în recrutare și angajare;
- b. Bariere în dezvoltarea carierei și promovare;
- c. Bariere în stabilirea regulilor și a condițiilor generale de lucru;
- d. Bariere în stabilirea relațiilor de lucru<sup>49</sup> și a concedierilor colective;

---

<sup>48</sup> *Best Practices of Private Sector Employers. The US Equal Employment Opportunity Commission, 1998* (disponibil prin accesarea link-ului <http://disabilitykey.com/downloads/EEOCBestPractices.pdf>).

<sup>49</sup> Cu referire la fișe de post, sarcini, atribuții și responsabilități;

## 5.2. Beneficiile diversității

Diversitatea angajaților aduce organizațiilor o serie de avantaje, printre care<sup>50</sup>:

- Diversitatea angajaților = diversitatea cetățenilor și a nevoilor lor;
- Eterogenitatea echipelor de lucru = inovație, idei și soluții creative (bazin de alimentare divers);
- Mai ales în mediul privat, organizațiile care sporesc diversitatea angajaților au costuri mai mici de instruire și relocare a personalului, respectiv costuri reduse asociate cu disputele legale (litigii contractuale, diverse alte procese în instanță);
- Organizațiile care au o bună reputație privind managementul diversității vor atrage candidați foarte valoroși (vezi și cazul Google, în general politicile de recrutare utilizate de gigantul IT);
- Angajații care au culturi diferite pot genera soluții mai bune la diversele probleme ale organizației;
- Diversitatea angajaților conduce către o standardizare mai redusă (debirocratizare) și către o mai mare flexibilitate a politicilor organizației (program de lucru, concedii, politici de recrutare și instruire etc.);
- Mai multe studii au arătat că egalitatea de gen utilizată în management (prezența susținută a femeilor în conducere) stimulează competitivitatea și performanța;

Alte avantaje relevante: (1) consolidarea valorilor culturale la nivelul organizației; (2) îmbunătățirea reputației organizației; (3) șanse mai mari de atragere și păstrare a angajaților foarte valoroși (talentați); (4) îmbunătățirea motivației și a eficienței personalului existent; (5) oferirea unor servicii mai bune, creșterea gradului de satisfacție a clienților/ cetățenilor.

În fine, printre avantajele colaterale, putem menționa faptul că diversitatea contribuie la depășirea inconvenientelor produse de deficitul de forță de muncă, reduce migrația (piața de muncă volatila, mai ales în cazul sectoarelor ce necesită pregătire de specialitate) și rata de absenteism (motivație și climat de muncă adecvat, în care este loc pentru competențe și păreri diverse) și, în fine, capacitatea managerială, în ansamblu, are de câștigat (leadership, deschidere spre noi și diverse perspective, toleranță crescută și apetit pentru inovație și interrelaționare).

---

<sup>50</sup> Iustina Ionescu, *Combaterea discriminării la locul de muncă – ghid practice pentru companii*, Centrul de Resurse Juridice & Centrul Parteneriat pentru Egalitate, București, 2007.

cum este abordată diversitatea la locul de muncă în România? Existența unor asemenea proiecte și progresele realizate în armonizarea legislației naționale cu cea europeană semnalează faptul că, inclusiv în cadrul sectorului public, diversitatea este reglementată. Este ea însă și instituită la nivel organizațional, producându-și efectele benefice (la nivel de individ, organizație, societate)? Cred că aici putem vorbi mai degrabă de existența unui paradox: diversitatea este sublimă... dar lipsește cu desăvârșire! De ce credem că stau lucrurile astfel?

Este unanim recunoscut că legislația și politicile publice interzic discriminările de orice natură (pe criterii de sex, etnie, religie, orientări sexuale etc.) și asigură egalitate de șanse și de tratament. Asta mai ales pentru că punerea în valoare a diversității de competențe și resurse este formalizată – prin norme și coduri ce vizează recrutarea, promovarea, conduita și comportamentele (cu referire la etică și integritate). Prin urmare nu se pune în discuție existența unor reglementări, programe sau strategii care să îngreueze dreptul la diversitate, să încurajeze intoleranța sau discriminarea, să valorizeze unicitatea și să încredințeze (stigmatizeze) varietatea.

Pe de altă parte, asigurarea egalității de șanse nu garantează instituirea și implementarea managementului diversității la locul de muncă (în lipsa unor politici, practici și mecanisme adaptate realității instituționale). Tabloul de mai jos justifică enunțul anterior, fiind relevant din perspectiva comparativă egalitate de șanse versus management al diversității.

<b>Cum este percepută diferența între șanse egale/acțiuni afirmative și managementul diversității?</b>	
<b>Ce presupun politicile pentru șanse egale și acțiunile afirmative?</b>	<b>Ce presupune managementul diversității angajaților?</b>
Sunt obligatorii	Este voluntar
Justificările sunt legale, sociale, morale	Justificările țin de productivitate, eficiență și calitate
Accentul este pus pe rasă, gen, etnie	Accentul este pus pe toate elementele diversității
Schimbă compoziția echipelor	Schimbă sistemele și procesele
Este perceput ca preferință	Este perceput ca egalitate



Se implementează pe termen scurt	Se implementează pe termen lung și este continuu
Rățiunea de bază este dată de asimilare	Rățiunea de bază este dată de individualitate

Sursa: National Institute of Health Diversity, preluată (Aninoșanu și colab., 2008)

În plus, în lipsa unei culturi a diversității, intoleranța își va produce efectele - căci dacă unele categorii minoritate se simt excluse de societate, nu se vor simți confortabil și valorizate nici la locul de muncă. De aici lipsa de performanță și calitatea slabă a serviciilor. Dealtfel, este relevant faptul că, potrivit unui raport privind discriminarea<sup>51</sup>, în medie, aproximativ un sfert dintre respondenți au considerat că nu se simt confortabil dacă ar lucra în echipă cu un coleg de altă etnie, religie, cu dizabilități fizice sau de altă orientare sexuală. Mai exact, din perspectiva lucrului în echipă, principalele patru categorii de persoane care furnizează cel mai ridicat nivel de disconfort (răspunsurile pentru “deloc confortabil” și ”destul de puțin confortabil”, cumulate) sunt, în ordine: persoanele infectate cu HIV/SIDA (46,73%), persoanele de altă orientare sexuală (39,53%), persoanele de etnie romă (37,32%), persoanele de etnie maghiară (26,36%). Mai mult decât atât, potrivit studiului menționat, comparația între toleranța declarată și toleranța definită pe baza percepțiilor și atitudinilor privind discriminarea evidențiază clar faptul că respondenții sunt mult mai puțin toleranți decât declară.

Deși analiza comparativă între sondajul de referință și studiul nostru nu este oportună (perioade, eșantioane și instrumente de colectare diferite) putem evidenția câteva elemente comune<sup>52</sup>: în medie tot un sfert dintre respondenți sunt relativ intoleranți, valorile mari ale abaterii standard semnalând același decalaj între toleranța declarată și cea efectivă (datorate, probabil, și nivelului ridicat de conformism social – respondenții activând în cadrul unor entități publice, guvernate de norme ce interzic intoleranța).

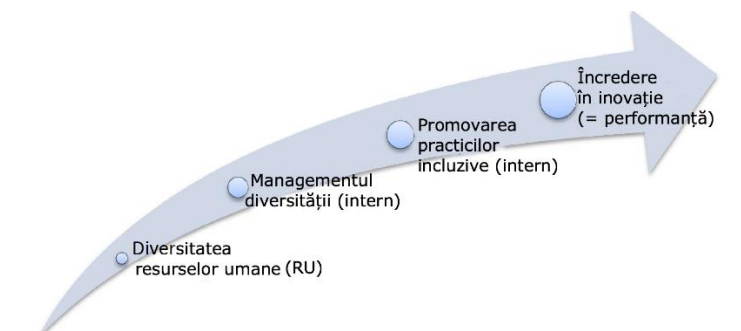
Pe de altă parte, una dintre cele mai importante probleme legate de implementarea diversității la locul de muncă este legată de modelul / cadrul de referință ce ar trebui urmat. Mai exact, pentru ca diversitatea să genereze performanță, ce ar trebui făcut mai întâi, care ar fi ordinea priorităților? Este nevoie ca la început să instituim reguli și politici manageriale, trebuie să

<sup>51</sup> Adriana Iordache și colab., *Discriminarea în mediul universitar: percepții, mecanisme de combatere și reflectarea fenomenului în mass media*, Societatea Academică din România, București, 2015 (disponibil prin accesarea link-ului <http://sar.org.ro/wp-content/uploads/2015/12/Raport-de-cercetare-Mob-univ-2.pdf>).

<sup>52</sup> Favorizate și de faptul că s-au derulat în perioade relativ apropiate (2015 și 2017), respectiv pe o populație statistică ce are niveluri de instruire similare.

pornim de la o diversitate de resurse umane, trebuie să promovăm practicile incluzive (existente)? Figura de mai jos este relevantă din perspectiva oferirii unor răspunsuri.

*Modelul teoretic: valorificarea diversității pentru inovare (Daniel Gerson și colab.)*



Sursa: Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce, OECD, EUPAN survey, 2015.

Modelul de mai sus arată că ar trebuie să existe o bază, un rezervor al diversității. Aceasta înseamnă o diversitate de resurse (persoane de etnii diverse, persoane cu dizabilități, monorități culturale etc.) ce implică o diversitate de competențe, opinii, convingeri, credințe, valori, atitudini etc. Pe această bază trebuie instituit un management al diversității (reguli, mecanisme, instrumente de control, monitorizare și evaluare, politici). Pe cale de consecință, un management al diversității functional și operational creează premisele promovării și multiplicării practicilor incluzive (organizația integrează toate resursele de diversitate interne și dă semnale, către exterior, are un management și o cultură prodiversitate, dispusă să primească noi membrii și să satisfacă nevoi unei diversități de beneficiari);

Finalitatea este o organizație performantă și inovativă, diversitatea fiind cea care a alimentat întreg parcursul spre atingerea țintei menționate.

Modelul teoretic nu trebuie privit ca dogma (ca fiind singura cale de atingere a scopului propus). Pe de altă parte, fără a face o analiză instituțională în registru comparativ, faptul că în instituțiile respondente sunt inversate unele etape (instituirea managementului diversității fiind punctul de plecare) ține de:

- cultura organizațiilor publice (încă tributară unui model formalizat, birocratic în sens weberian);
- nivelul de conștientizare al problematici;

- diferențele între organizații (privat versus public), respectiv țări și/sau spații culturale (România versus alte state membre din Uniunea Europeană).

### 5.3. Carta diversității – instrument fundamental pentru managementul diversității la locul de muncă

Analiza literaturii de specialitate arată că diversitatea poate fi formalizată în mai multe moduri diferite, după cum urmează:

**Legislativ:** aceasta pentru că, în primul rând, diversitatea presupune respectarea legii. Este știut faptul că discriminarea este interzisă atât în reglementările europene, cât și în legislația națională a statelor membre.

**Comunicare publică/ Imagine:** implementarea unei politici de diversitate vizibile și coerente îi permite organizației să proiecteze o imagine pozitivă în ceea ce privește angajații, furnizorii, beneficiarii și partenerii publici.

**Resurse umane:** o politică a diversității permite optimizarea strategiilor și mecanismelor privind managementul resurselor umane. Într-adevăr, dacă o organizație recrutează sau promovează doar candidați albi, bărbați, heterosexuali, fără handicap fizic și dintr-un singur mediu educațional, mulți alți candidați potențial mai calificați vor fi pierduți în acest proces. Politica de diversitate permite respectivei organizații să își extindă grupul de recrutare și să multiplice șansele la carieră, respectiv să faciliteze accesul la angajare tuturor talentelor (resurselor umane valoroase).

**Performanță:** poate cel mai important, o politică a diversității permite organizației să-și optimizeze performanța, să fie creativă și inovatoare. Faptul că o organizație (publică sau privată) va avea multe talente cu diferite profiluri și abilități – deci o forță de muncă diversă și incluzivă – reprezintă în sine o sursă de mai multă inovație și creativitate. De fapt, analiza documentară a arătat că uniformitatea nu garantează neapărat eficiența muncii în echipă. Mai mult, diversitatea în cadrul unei echipe, atunci când este gestionată corespunzător, promovează schimburi constructive, dinamism reciproc și efecte emulate, pentru că diferențele stimulează (iar dialogul și competiția nu se exclud în acest caz) și aduce deschidere spre noi piețe/ parteneri/ colaborări interinstituționale etc. .

Pe de altă parte, în cazul organizațiilor permisive și eficiente (costuri reduse în raport cu performanța obținută) și în absența politicilor de austeritate, numărul mare de persoane recrutate

permite o extindere a competențelor, a rețelelor și a experienței disponibile pentru organizație. Angajații din medii diferite vor fi mai capabili să comunice cu o bază lărgită de parteneri/cetățeni - care este ea însăși diversificată. Prin umare, chiar dacă diversitatea la locul de muncă acționează la nivel intraorganizațional, ea își produce efectele în mediul extern (beneficii, efect de multiplicare, chiar impact).

De aceea, o politică coerentă a diversității va genera un mediu favorabil incluziunii (climat organizațional incluziv) și, mai mult, va permite tuturor angajaților să se simtă conformabil, bine integrați, respectați și apreciați. Pe cale de consecință, acest lucru presupune punerea în aplicare a unei politici de resurse umane care se concentrează pe recunoașterea și valorificarea competențelor individuale, și nu pe criteriile sub-optimale (discriminare, favoritisme).

### **Carta diversității: natura și obiectivele**

Dincolo de principii și intenții declarative, o Cartă privind diversitatea trebuie să prevadă măsuri care, după ce vor fi puse în aplicare vor susține și promova diversitatea, nediscriminarea și egalitatea de șanse la locul de muncă. Este de la sine înțeles că angajatorii (fie ei publici sau privați) care vor să respecte principiile diversității și măsurile subsecvente ar trebui să semneze o asemenea Carte (semnarea nefiind altceva o formalizare o asumărilor, o garantare a aducerii la îndeplinire a acestora).

Pe de altă parte, semnarea unei Carte a diversității este un act voluntar, asumat la nivel instituțional (semnat de management dar agreat de toți angajații din organizație) și presupune un efort sistematic de susținere a diversității, prin inițiative, acțiuni și activități programatice specifice, prin stabilirea de reguli formalizate (regulamente, proceduri ghiduri), urmate de promovarea și multiplicarea de cutume, practici, și mecanisme (de monitorizare, control, evaluare etc.). Prin urmare, abordarea programatică-formalizată (reguli instituite) are rol de declanșator (la început) și de monitor (pe parcurs/ periodic); ea se îmbină cu instituirea unor mecanisme acționale nonformale (spontane) care, în timp, trebuie să schimbe însăși cultura organizațională de o asemenea manieră încât să se poată afirma că **managementul diversității** (reguli, strategii, politici) **a generat o cultură a diversității** (obiceiuri, practici).

Prin urmare, Cartele diversității pot și ar trebui să conțină diferențe de la o țară la alta, de la un sector/ comeniu la altul, de la o organizație la alta ș.a.m.d. Analiza documentară întreprinsă în

cadrul acestui studiu a arătat însă că cvasitotalitatea Cărților diversității apărute în spațiul comunitar (UE) încorporează și un set de obiective comune, cu referire la:

**Conștientizare** - sensibilizarea cu privire la importanța diversității și impactul socio-economic al acesteia;

**Asociativitate** - reunirea tuturor actorilor interesați: companii, administrații locale, organizații civice care luptă împotriva discriminării, asociații, universități etc. Problemele legate de diversitate își vor găsi calea de rezolvare numai dacă sunt susținute de companii, autoritățile publice, de mediul academic și societatea civilă. Sub acest aspect, o Cartă a diversității poate fi un punct de întâlnire ideal pentru toate părțile interesate;

**Susținere** – în abordare europeană, necesitatea sprijinirii semnatarilor Cartei este necesară în vederea atingerii a trei obiective-cheie:

- Productivitate și performanță;
- Calitatea vieții cu un nivel social bun pentru cetățenii europeni;
- Respectarea directivelor europene și a legislației naționale privind nediscriminarea.

Mai mult, este în egală măsură necesară dezvoltarea unor instrumente care să ajute semnatarii să implementeze o politică de incluziune și promovare a diversității, care să fie în conformitate cu cerințele Cartei.

**Multiplicare:** acest ultim obiectiv de facilitare a schimburilor de bune practici cu ceilalți membri ai platformei Cartei diversității este important nu numai sub aspectul promovării, ci și al identificării de soluții de implementare creative, care să genereze sustenibilitate tuturor demersurilor privind afirmarea diversității la nivel european.

#### 5.4. Platforma UE a Cartei Diversității

Din 2004 până în prezent, în întreaga Europă au fost înființate 16 Carte naționale pentru diversitate, care au ca scop încurajarea companiilor să implementeze și să dezvolte politici de diversitate. Carta este un document scurt semnat voluntar de către companiile care astfel își asumă angajamentul de a promova diversitatea și egalitatea oportunităților la locul de muncă, indiferent de vârstă, handicap, sex, rasă sau origine etnică, religie sau orientare sexuală.

În 2010, semnatarii Cartelor Diversității din întreaga Uniune Europeană s-au reunit pentru a lucra la nivelul UE Platforma Cartei Diversității. Această evoluție a fost finanțată de Comisia

Europeană în cadrul proiectului "Sprijin pentru inițiative voluntare care promovează gestionarea diversității la locul de muncă în UE".

Platforma de schimb la nivelul UE permite promotorilor Cartei Diversității existente să se întâlnească în mod regulat, să împărtășească experiențele lor și să dezvolte instrumente comune. Printre cele mai mari realizări este faptul că peste 7.100 de companii, inclusiv organisme publice și ONG-uri protejează peste 13,6 milioane de angajați,

## 2. Principalele constatări

La zece ani de la lansarea primei Carte a Diversității în Franța, mai mult de 7 100 de organizații cu aproximativ 13,6 milioane de angajați au semnat Carte naționale în întreaga Europă. Numerele fiind în continuă creștere. În fiecare an, se adaugă între 500 și 600 de întreprinderi ce se alătură inițiativei.

O majoritate substanțială (95%) a membrilor Cartei au declarat că semnarea acesteia a avut un impact asupra dezvoltării politicilor și activităților lor în procesul diversității. Totalul UE media aritmetică este de 3,23 la o scară de la 1 (= fără impact) la 5 (= impact puternic). Impactul Cartei este semnalat să fie ușor mai puternic în acele țări în care activează de mai mult timp (de exemplu, 3,27 pentru Franța, 3,88 pentru Spania).

Există un consens între membrii Cartei asupra rolului platformei la nivel UE. Existența acesteia este considerată valoroasă în toate țările. Aprobare (valorile totale ale UE3) 66% din activitățile individuale variază în furnizarea exemplelor de bune practice, peste 62% în prezentarea diversității ca instrumente de management și publicații la 46% în furnizarea de oportunități de rețea. Cursurile de formare și armonizarea cu legislația națională au fost menționate în mod repetat ca servicii care sunt în plus dorite de respondenți semnatarii. Nu toți semnatarii erau conștienți de platforma la nivelul UE și de activitățile acesteia. Aceast aspect arată că există o posibilitate de promovare sporită a activităților platformei în cadrul membrilor semnatarii.

În ceea ce privește grupurile țintă, accentul principal se referă la egalitatea de gen (48%) urmată de generații (46% pentru vârstnici, 45% pentru tineri), persoane cu dizabilități (44%) și rasă sau etnie (28%), pentru orientarea sexuală (16%) și identitatea de gen (15%) se acordă mai puțină atenție. Prioritățile însă se schimbă de la o țară la alta. De exemplu etnicitatea ca grup țintă al companiilor se schimbă de la 100% în Suedia până la 8% în Finlanda, unde Carta este activă de doi ani și membrii săi se află în fazele timpurii ale diversității lor. În general, valorile

de gen ca prioritate de vârf și orientarea sexuală ca cea mai scăzută prioritate sunt în linie cu studiile despre diversitate în Europa și în întreaga lume.

Numai 104 semnatori<sup>6</sup> (6%) au prezentat valori în ceea ce privește creșterea numărului de grupuri țintă dintre angajații companiei. Valorile medii variază de la + 29% la persoanele implicate în programele de echilibrare a vieții profesionale și vieții private peste + 28% în minoritățile etnice până la + 25% în cazul persoanelor instruite. Deși rezultatele nu sunt reprezentative, acestea prezintă primele efecte ale activităților de diversitate și incluziune asupra componenței forței de muncă a companiilor.

Semnatorii Cartei iau în serios diversitatea, dezvoltă și implementează măsuri concrete. Aproximativ două treimi (66%) dintre semnatorii care au răspuns au inclus diversitate în cultura lor corporatistă. 56% au integrat diversitatea în comunicarea lor internă și externă. 46% dintre membrii Cartei și-au revizuit procesele HR cu privire la principiile nediscriminării și promovării diversității. Doar 19% utilizează indicatori să monitorizeze politicile lor de diversitate. Valoarea scăzută a scării este în concordanță cu alte studii de diversitate din Europa. Comisia Europeană și platforma Cartei pentru Diversitate au abordat deja necesitatea unor acțiuni suplimentare privind măsurarea și prezentarea exemplelor de bune practici în publicația recentă "Evaluarea Diversitatea - Impact în afaceri"<sup>7</sup>.

Din ce în ce mai mulți semnatori ai Cartei înțeleg că gestionarea și promovarea diversității și a egalității are un important impact. De la punerea în aplicare a politicilor de diversitate, majoritatea respondenților chestionați au observat îmbunătățiri considerabile în diferite domenii. Efectele pozitive variază de la integrarea diversității în politica generală de responsabilitate socială a companiei (60% dintre semnatorii care au răspuns) la modele de comportament mai respectuoase (47%) cu mai puține conflicte dintre personal care pot rezulta din diferențele culturale sau de vârstă etc. (46%) pentru atragerea și reținerea persoanelor talentate (46%). Una din patru companii (25%) a declarat că diversitatea a avut un impact asupra performanței generale a afacerilor.

În plus, semnatorii au fost rugați să estimeze numărul de angajați care au devenit conștienți de diversitate ca urmare a politicilor și activităților implementate de către companii. Aproape fiecare a doua organizație (> 42%) a spus că procentul de sensibilizare a forței de muncă urcat de la 50% la 100%.

În total, au fost primite 1 148 răspunsuri<sup>8</sup> (70%) din partea organizațiilor care au mai puțin de 250 de angajați. Acest lucru indică faptul că politicile privind diversitatea și Carta Diversității devin din ce în ce mai relevante pentru IMM - uri și microîntreprinderi. Aproximativ 40% dintre aceștia au mai puțin de 10 persoane angajate. Aproape o treime din toți semnatarii Cartei (30%) sunt companii mari (250+ angajați). Procentajul companiilor mari care răspund sunt din țări precum Austria, Germania, Irlanda și Suedia cu mult peste medie (fiecare > 60%).

În ceea ce privește activitățile economice ale semnatarilor (în funcție de codul CAEN), mai mult de o treime din organizații s-au clasificat ca "Alte activități de servicii" (38%), urmate de "Altele" (9%), (8%) producție și "asistență medicală și asistență socială" (7%). Doar 48 de semnatori (3%) reprezintă administrații publice.

În sfârșit, semnatarii au fost întrebați despre ancorarea organizațională a problemelor<sup>9</sup> de diversitate 57% dintre respondenți au desemnată o persoană responsabilă cu gestionarea diversității. Majoritatea acestor persoane (52%) sunt atașate Departamentul de Resurse Umane din cadrul companiilor și doar 25% fac parte din Managementul de vârf. În mod surprinzător, doar 7% dintre persoane responsabile pentru diversitate sunt desemnați în CSR (Responsabilitate Socială Corporativă). Acest lucru arată că, în ciuda unor suprapuneri tematice, abordările sunt tratate diferit în majoritatea organizațiilor. Mai mult de jumătate dintre semnatori (60%) au instalat o direct raportare către Consiliul de Administrație

### Exemple țări semnate

#### FRANȚA

Nume: Carta Diversității în întreprinderi

Anul lansării: 2004

Semnatori: 3.223

Număr angajați vizați: 4.082.000

Rata de răspundere chestionar: 39%

Pagina web: [www.diversity-charter.com](http://www.diversity-charter.com)

Carta Diversității din Franța a fost lansată în Octombrie 2004 de către Claude Bebear, Director General AXA și a reprezentat prima inițiativă de acest gen în Europa. Carta este găzduită de *IMS-Entrepreneur pour la cite* în Paris. În prezent semnatarii Cartei sunt în număr de 3.200 de companii (76%) dar sunt incluse și instituții publice.

#### Puncte cheie – Franța

Marea majoritate (96%) dintre membrii semnatori ai Cartei au declarat că semnarea acesteia a influențat dezvoltarea politicilor și activităților lor de diversitate. Media aritmetică este de 3,27 la o scară de 1 (= impact slab) la 5 (= impact puternic). În plus, în estimarea a 74% din organizații, diversitatea ar putea să fie inclusă în cultura lor corporativă. Aceste cifre sunt unele dintre cele mai mari în comparație cu altele țări europene. Ele exprimă, de asemenea, efectele semnării dintr - o perspectivă pe termen lung, Carta franceză fiind funcțională deja de 10 ani.



În ceea ce privește grupurile țintă, principalele activități de diversitate se axează pe generații (seniori 52%, persoane tinere 49%), dizabilități (47%) și egalitate de gen (43%). Orientarea sexuală diferită și identitate de gen, primesc mai puțină atenție (13%). În timp ce scara este în concordanță cu rezultatele medii europene, cifra pentru rasa sau originea etnică este considerabil mai mică. Acest lucru se poate datora faptului că legea franceză interzice măsurarea fundalului rasial iar cuvântul "rasă" este considerat peiorativ și rasist în limba franceză.

Mai mult de jumătate (58%) dintre semnatarii care au răspuns au integrat diversitatea în procedurile lor interne și externe de comunicare. Mai mult, activitățile de management al diversității au ca rezultat revizuirea procedurilor departamentului de resurse umane în ceea ce privește nediscriminarea (47%) și implicarea părților interesate interne (38%).

Cu toate acestea, doar 16% dintre respondenți folosesc indicatori, monitorizează evoluția și efectele politicilor pentru diversitate.

În ansamblu, semnatarii au observat îmbunătățiri în diferite domenii, variind de la integrarea diversității în politica generală a companiei, responsabilitate socială (73%), schimbări de comportament (43%), atragerea și reținerea resursei umane talentate (43%), până la îmbunătățirea condițiilor de muncă (43%) și mai puține conflicte între angajați (43%).

## ITALIA

Nume: Carta pentru egalitate de șanse și egalitate la locul de muncă

Anul lansării: 2009

Semnatarii: 895

Număr angajați vizați: >700.000

Rata de răspundere chestionar: 26%

Pagina web: [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)

Carta italiană pentru egalitatea de șanse și egalitatea la locul de muncă, susținută de ministrul italian al Ministerului Muncii și Ocupării Forței de Muncă, a fost lansată în Octombrie 2009 de către Consiliul Național pentru Egalitatea de Șanse a Ministerului Muncii, Fondazione Sodalitas și Comitetul de conducere al promotorilor: AIDDA, AIDAF, Impronta Etica, UCID.

Carta cuprinde toate domeniile de discriminare: sexul, vârstă, etnie, dizabilitate, orientare sexuală și religie, cu un accent deosebit pe egalitatea de gen la locul de muncă. Sondajul a fost primul de acest fel și a fost efectuat la sfârșitul anului 2012 / începutul anului 2013 rezultatele se bazează pe un chestionar mai slab comparativ cu celelalte țări.

### Puncte cheie – Italia

150 semnatarii au finalizat sondajul. Ei reprezintă mai mult de 481 000 de angajați. 20% dintre Organizațiile repondente poate fi clasificate (Cod CAEN) ca întreprinderi de producție, 6% ca organizații din sectorul asigurărilor și finanțelor și circa 19% administrație publică.

În ansamblu, semnatarii Cartei italiene au observat îmbunătățiri în diferite domenii, variind de la mai puține conflicte în rândul angajaților care decurg din diferențele de cultură, vârstă etc. (37%), o imagine mai bună și reputație solidă (30% dintre companii), inovarea și creativitatea angajaților (14%), atragerea și reținerea resursei umane talentate (10%) și un răspuns mai bun la așteptările clienților diversificați (10%).

Referitor la grupurile țintă, principalele activități de diversitate se referă la egalitatea de gen (65%), dizabilități (24%), diversitate de vârstă (19%) și rasă sau origine etnică (10%). Orientării sexuale (7%) religiei sau credinței personale (2%) li se acordă mai puțină atenție.

Activitățile de management al diversității încurajează punerea în aplicare a acțiunilor care să asigure echilibrul între viața profesională și viața personală (61%), integrarea diversității în comunicațiile interne (57%), revizuirea proceselor HR cu respectarea principiilor nediscriminării și promovării diversității (56%), integrarea diversității în comunicările externe (49%), includerea diversității în cultura corporativă (46%) și utilizarea monitorizării indicatori în politica diversității (35%).

## FINLANDA

Nume: Rețeaua finlandeză pentru Diversitate

Anul lansării: 2012

Semnături: 50\*

Număr angajați vizați: >150.000\*

Rata de răspundere chestionar: 33%

Pagina web: [www.fibsry.fi/fi/english/themes/diversity-charter-finland](http://www.fibsry.fi/fi/english/themes/diversity-charter-finland)

Carta Diversității în Finlanda a fost lansată în octombrie 2012 și cuprinde 18 companii semnate. Carta este condusă de FIBS, cea mai importantă rețea de responsabilitate corporativă din Finlanda. FIBS oferă organizațiilor semnate transfer de know-how, instrumente și oportunități de networking, creând astfel capacitate de gestionare a diversității și incluziunii în cadrul companiilor. În prezent, există 50 de organizații semnate ale Cartii. Majoritatea semnatarilor sunt companii private, dar sectorul public este, de asemenea, reprezentat.

### Puncte cheie – Finlanda

92% dintre membrii Cartei care au răspuns chestionarului au declarat că semnarea acesteia a avut un impact asupra dezvoltării politicilor și activităților lor de diversitate. Media aritmetică este de 2,62 la o scară de la 1 (= fără impact) la 5 (impact puternic) și ușor mai scăzut decât media în comparație cu țările europene.

În ceea ce privește grupurile țintă, principală prioritate a activităților de diversitate se referă la persoanele cu dizabilități (38%), tinerii (31%), seniorii (23%), egalitatea de gen și religia (15%) până la rasă sau etnie (15%). Ca aproape peste tot în Europa, orientării sexuale diferite și identității de gen li se acordă mai puțină atenție (8% și 0%).

Până la jumătate din organizațiile care au răspuns au observat o creștere a proporției grupurilor țintă. Valorile variază de la + 35% la tineri, + 30% persoane instruite și + 30% persoane cu dizabilități înregistrate până la + 25% pentru minoritățile etnice.

38% dintre semnatarii care au răspuns au inclus diversitate în cultura lor corporativă. Mai mult, managementul diversității și au integrat diversitatea în limbajul comunicării interne și externe (38%), implementarea activităților, conștientizarea instrumentele de formare și diversificare (38%) și punerea în aplicare a acțiunilor de asigurare a muncii /echilibrul de viață al angajaților companiei (31%).

În ansamblu, semnatarii au observat îmbunătățiri în diferite zone, variind de la mai multe modele de comportament respectuos (23%), inovare și creativitatea din partea personalului (23%), îmbunătățirea imaginii și a reputației întreprinderii (15%), îmbunătățirea condițiilor de muncă (15%) integrarea diversității în societate și politica generală de responsabilitate socială a întreprinderilor (15%).

## ESTONIA

Nume: Acordul diversității în Estonia

Anul lansării: 2012

Semnături: 31

Număr angajați vizați: informație indisponibilă

Rata de răspundere chestionar: 26%

Pagina web: [www.erinevusrikastab.ee](http://www.erinevusrikastab.ee)

Carta Estoniană privind diversitatea a fost lansată la o conferință din noiembrie 2012 de către Universitatea Tallinn de Tehnologie. Cei 31 de semnari includ unele dintre cele mai mari și cele mai cunoscute companii din Estonia - inclusiv Swedbank Estonia, Selter, Microsoft Estonia și Kaubamaja - precum și întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri). Carta este gestionată de Școala de Drept din Tallinn de la Universitatea Tallinn de Tehnologie.

### Puncte cheie – Estonia

86% dintre respondenții semnării ai Cartei Diversității au declarat că semnarea acesteia a avut o influență considerabilă privind dezvoltarea politicilor și activităților lor de diversitate. Media aritmetică este de 2,29 la o scară de 1 (= fără impact) la 5 (impact puternic) și sub medie în comparația europeană medie.

În ceea ce privește grupurile țintă, principalele activități de diversitate se referă la egalitatea de gen (86%), la tineri (71%), seniori (57%), rasă sau etnie (57%) până la dizabilități (43%). Orientare sexuală primește mai puțină atenție (29%).

Activitățile de management al diversității generează integrarea diversității în comunicarea internă și externă (71%), revizuirea proceselor HR în ceea ce privește principiile nediscriminării și promovarea diversității (71%), punerea în aplicare a acțiunilor pentru asigurarea echilibrului între viața profesională și viața personală a angajaților (71%), punerea în aplicare de activități, instrumentele de sensibilizare și instruire în domeniul diversității (57%) și includerea diversității în cultura corporatistă (57%).

În general, semnării au perceput îmbunătățiri vizibile în diferite domenii, variind de la mai respectuos (57%), imaginea și reputația companiei (57%), inovația și creativitatea din partea personalului (43%), până la integrarea diversității în responsabilitatea socială corporativă globală a companiei politice (43%).

## 5.5. Un pas spre diversitate – bune practici promovate de instituții publice în România

### *”Accesibilizare spațiu pentru nevoile persoanelor cu handicap”*

Proiect implementat de AJPIS Tulcea

Problema identificată: Întrucât în sediu își desfășoară activitatea trei instituții coabitante de mare interes, accesul persoanelor cu dizabilități a fost îngreunat de faptul că nu au existat rampe de acces conforme care să permită trecerea diferențelor de nivel. Tot acestei categorii de persoane, nu i-au fost configurate și echipate spații pentru igiena personală.

AJPIS Tulcea, în calitate de administrator de patrimoniu și autoritate contractantă a stabilit, împreună cu celelalte două instituții din sediu (CJP Tulcea și ITM Tulcea), să vină mai mult în sprijinul cetățenilor beneficiari ale serviciilor celor trei instituții, prin acordarea celor mai facile și rapide soluții pentru rezolvarea problemelor semnalate de către aceștia. Așadar, în obiectivul “Sediul D.M.P.S. Tulcea”, amplasat pe 7 nivele (P+M+5E, demisol+ascensor 6 persoane) prin grija administratorului de patrimoniu, au fost amenajate trei ghișee, câte unul pentru fiecare instituție în parte, prin care se pot soluționa toate solicitările cetățenilor legate de: beneficii/prestații/servicii sociale, sistemul public de pensii și alte drepturi de asigurări sociale și relații de muncă, securitate și sănătate în muncă. Pentru respectarea principiului egalității de șanse și de tratament, s-au luat măsuri necesare pentru accesul tuturor persoanelor, fără nicio discriminare și s-au executat lucrări de adaptare a mediului fizic și comunicațional în cadrul clădirii (accesibilitate), care să răspundă nevoilor și exigențelor persoanelor cu handicap, conform Legii nr. 448/2006. S-au executat lucrări de reconfigurare a grupului sanitar de la parter, prin crearea unui spațiu special amenajat persoanelor utilizatoare de fotoliu rulant și s-a efectuat echiparea spațiului cu accesorii sanitare care respectă normativul privind adaptarea spațiului la nevoile individuale ale persoanelor cu handicap (Ordinul nr. 189/2013). Totodată, o măsură inovatoare o constituie și instalarea a două platforme elevatoare verticale modulare Liftboy 2 care asigură circulația orizontală pe cât posibil fără diferențe de nivel a scaunului cu roțile. Întrucât AJPIS Tulcea acordă consultanță beneficiarilor indemnizației pentru creșterea copilului, a fost instalată și o măsuță de înfășat copii, întreaga zonă fiind controlată cu sistem de supraveghere video. Obiectivele de investiții au fost implementate totodată cu scopul de a crește standardul instituției publice, de a livra servicii publice de calitate, de a promova inovația și de încuraja bunele practici de

management în cadrul celor trei instituții coabitante din sediu.

### ***“Aripi spre Cer”***

Proiect inițiat de Instituția Prefectului – Județul Harghita

Grupul țintă al proiectului a fost reprezentat de tineri, din liceele și școlile gimnaziale din Miercurea-Ciuc, care nu au posibilitatea să desfășoare activități de petrecere a timpului liber prin care să își dezvolte abilități de viață și să își descopere talentele în cadrul unor cursuri plătite. Beneficiari direcți ai proiectului au fost și 30 de specialiști și persoane resursă din instituțiile publice, care au participat la activitățile proiectului.

Activitățile proiectului s-au adresat, pe de o parte, angajaților din instituțiile publice care au fost valorizați, promovați și motivați, instituțiilor publice care au arătat că preocuparea pentru nevoile cetățenilor este una din valorile lor importante. Proiectul a reușit, ca prin activitățile desfășurate, să aducă instituțiile publice mai aproape de cetățeni, să dezvolte un parteneriat cu societatea civilă, să promoveze diversitatea și să scoată la lumină oameni talentați și dăruți celorlalți, atât prin meseria pe care o fac, cât și prin activitățile voluntare, pe care le-au desfășurat.

Proiectul *Aripi spre Cer* a permis organizatorilor să învețe din activitățile desfășurate o serie de elemente, care să-i ajute ca pe viitor să poată avea o abordare nouă și adaptată la nevoile societății actuale. Cetățenii au învățat să aprecieze valoarea celor care lucrează în instituțiile publice. Calitatea muncii lor și dăruirea pentru o cauză socială a reușit să schimbe percepția și prejudecățile cetățenilor cu privire la resursele umane din instituțiile MAI. Proiectul a dovedit că polițiștii, jandarmii, pompierii, vânătorii de munte respectiv, funcționarii din instituțiile publice pot să-și facă deopotrivă datoria la locul de muncă, dar pot să ofere din talentul și priceperea lor celor mai mici dintre cetățeni, copiilor și tinerilor, să descopere și să șlefuiască talente. Sunt așadar, nu doar reprezentanți ai unor instituții de forță, dar angajații MAI sunt talentați și dăruți pentru formarea și cultivarea talentelor acestei țări.

Faptul ca activitățile derulate de către persoanele resursă din cadrul instituțiilor publice au fost neremunerate au adus o contribuție esențială în promovarea valorilor voluntariatului și a importanței solidarității în comunitate și totodată au pus bazele pentru promovarea diversității și implementarea pe viitor a conceptului de cetățenie activă.

### ***”Incluziunea socială a copiilor prin acces la educație”***

Proiect implementat de Municipiul Baia Mare, prin Serviciul Public de Asistență Socială

Proiectul și-a propus să intervină în trei zone ale sărăciei de la nivelul municipiului Baia Mare (cartier Vasile Alecsandri/Hotvon, cartier Craica și cartier Ferneziu) caracterizate prin sărăcie extremă, abandon școlar ridicat și pericol crescut de separare a copiilor de părinții lor, prin : realizarea unei rețele sociale de sprijin reprezentate de cele 3 Centre (Centrul de Reabilitare Socială pentru copii aflați în situație de risc, Centrul de Educație Șanse Egale de la Școală Nicolae Bălcescu Baia Mare și Centrul de Incluziune a copiilor cu părinți plecați la muncă în străinătate și a celor cu talente deosebite) ce vizează furnizarea unui pachet de servicii integrate reprezentat de acces la educație informală inclusiv de petrecere a timpului liber ce să conducă la reducerea riscului de abandon școlar/părăsire a școlii, instruire profesională și asistență pe piață muncii prin furnizarea de servicii de informare, consiliere și facilitare acces la servicii pe piață muncii, educarea părinților prin consiliere socială, psihologică și derularea modulelor de dezvoltare a abilităților parentale și facilitare acces la servicii de sănătate. Promovarea incluziunii sociale a copiilor aflați în situații de risc prin îmbunătățirea frecvenței școlare, înființarea unor servicii inovative integrate și o mai bună pregătire a profesioniștilor implicați în aceste activități. Proiectul a respectat obiectivul general și prioritățile programului de finanțare prin oferirea de servicii sociale integrate care contribuie la îmbunătățirea condițiilor de viață a copiilor din municipiul

Baia Mare aflați în situații de risc de abandon școlar, sărăcie, eșec școlar, separare de familie și excluziune socială. De asemenea, proiectul a venit în sprijinul părinților/ reprezentanților legali ai copiilor prin furnizarea de programe privind dezvoltarea abilităților parentale, informare/orientare/motivare pentru căutarea și menținerea unui loc de muncă, consiliere psihologică, consiliere familială pentru prevenirea separării copilului de familie, consiliere pentru creșterea nivelului de conștientizare a părinților privind nevoia de educație, mentoratul părinților, educație pentru un stil de viață sănătos contribuind la implicarea mai activă a părinților în viața copiilor.

Prin înființarea celor 3 Centre cu elemente specifice adaptate nevoilor grupului țintă și specificității zonei se creează infrastructură socială necesară furnizării unor servicii sociale integrate (servicii sociale, educaționale, de incluziune socială, de facilitare acces la servicii de sănătate și acces pe piața muncii și însușire a unor competențe noi (deprinderi de viață independența, abilitare manuală, protecția mediului, competențe parentale, etc.) pentru un număr de minim 230 copii, 130 părinți/tutori/reprezentanți legali). Prin indicatorii stabiliți în cadrul proiectului am contribuit la obiectivele programului prin îmbunătățirea situației copiilor aflați în situații de risc ( inclusiv copiii de etnie roma – 52 % din GT) prin implicarea activă în evoluția lor a părinților/tutorilor, a furnizorilor de servicii sociale și educative, a comunității în general, precum și inițierea/pilotarea unor măsuri inovative în domeniul incluziunii sociale ( rețea socială de Centre Sociale integrate cu o abordare interinstituțională).

Toate serviciile au dus la îmbunătățirea frecvenței școlare, rândul copiilor aflați în situații de risc iar **planul de acțiune** elaborat în cadrul proiectului asigură participarea la dezvoltarea de politici și măsuri adecvate la nivel local pentru incluziunea socială prin cooperarea între părțile locale și societatea civilă.

## 5.6. Carta Diversității în România

### Descriere

- A. Să **reflecte** diversitatea societății românești sub toate formele ei în procesele de management și resurse umane;

Instrumente	
Politica organizationala/institutionala privind diversitatea	Care sunt consecintele in cazul incalcarii politicii privind diversitatea ?
Rata persoanelor care isi depun candidatura sau parasesc insitutia/organizatia	Se cuantifica nr de persoane rroma, nr de persoane cu dizabilitati, nr femei
Sistem de monitorizare a reprezentarii femeilor sau a altor grupuri minoritare in pozitii de management	Care sunt oportunitatile de reprezentare ?

- B. Să **deruleze** un program de sensibilizare/ conștientizare și formarea echipei de management și a angajaților în legătură cu beneficiile diversității;

Obiective	Rezultate
Cresterea nivelului de constientizare si recunoastere asupra propriilor mituri si prejudecati	Distrugerea barierelor culturale si sociale

Creterea nivelului de cunoastere privind efectele prejudecatilor asupra angajatilor din grupurile vulnerabile	Familiarizarea cu efectul negativ produs de predujecata
Acceptarea diferentelor culturale, fizice, emotionale ale membrilor echipei	Crearea unui mediu efficient



ROMANIAN  
DIVERSITY  
CHARTER

## Carta Diversității

Recunoscând diversitatea societății românești, conștientă de importanța politicilor de management al diversității și a egalității de șanse ca avantaj strategic, sursă de progres, coeziune socială și inovație, compania/organizația/instituția... reprezentată de ..., se angajează să semneze prezenta Cartă, cu scopul de a reflecta și întări angajamentul său voluntar pentru ca în cadrul societății românești diversitatea, egalitatea de șanse și incluziunea socială să devină valori recunoscute și respectate.

Semnând prezenta Cartă, compania / organizația / instituția se angajează:

1. Să **dezvolte** o cultură organizațională bazată pe respect mutual, încredere, recunoașterea și valorificarea diferențelor și aptitudinilor individuale;
2. Să **aplice** principiile non-discriminării și egalității de șanse în procesele decizionale și în managementul resurselor umane cu focus special pe recrutarea, formarea, remunerarea și promovarea profesională a personalului;
3. Să **reflecte** diversitatea societății românești sub toate formele ei în procesele de management și resurse umane;

4. Să **deruleze** un program de sensibilizare/ conștientizare și formarea echipei de management și a angajaților în legătură cu beneficiile diversității;
5. Să **comunic** angajamentul său în favoarea non-discriminării și a diversității și să-și informeze angajații și grupurile co-interesate despre rezultatele practice ale prezentului angajament;
6. Să **monitorizeze** anual progresele înregistrate în atingerea obiectivelor Cartei Diversității;
7. Să **prezinte** în rapoartele anuale și/sau alte publicații proprii angajamentul organizației față de non-discriminare și diversitate, incluzând acțiuni concrete, practice și rezultate.

Semnat în ..... , la data de ....., Semnătura

### 5.7. Recomandări privind instituirea unui management al diversității

Fără a avea un caracter dogmatic sau limitativ, managerii care vor să implementeze un management al diversității ar trebui să țină cont de următoarele recomandări (semnale):

1. Dincolo de aspectele normative (legislație, norme, regulamente și procedure interne), este imperativ necesar să existe un nivel ridicat de conștientizare a importanței și beneficiilor adoptării unei culturi a diversității în propria organizație. Aceasta presupune ca:
2. Managerii să înțeleagă că o forță de muncă diversă generează perspective și modalități diferite de rezolvare a sarcinilor, valorizarea varietății ideilor, opțiunilor și soluțiilor generând inovare și performanță;
3. Varietatea acestor opțiuni pot fi transformate în oportunități de învățare (pentru ei și pentru ceilalți angajați) – bază pe care pot fi promovate practici incluzive, respectiv mecanisme consultative și co-decizionale;
4. Managerii (prin stilul și politicile adoptate) trebuie să susțină și să promoveze dezvoltarea personală a angajaților (de aici și un suport solid în implementarea strategiilor motivaționale);
5. Cultura organizațională existentă va încorpora elemente de plus valoare din zona diversității (o cultură deschisă, în care toleranța, integritatea, egalitatea de șanse și recunoașterea meritocrației reprezintă valori fundamentale);

6. Diversitatea la locul de muncă facilitează trecerea de la competiție și conflict (pentru poziții, resurse) la dialog constructiv - care contribuie finalmente la creșterea satisfacției angajaților, a atașamentului față de organizație și la îndeplinirea obiectivelor de performanță;
7. Valorizarea individuală (într-un context de opinii și competențe eterogene) diminuează conformismul social și ralierea mecanică la opiniile general acceptate (acestea din urmă inhibă inițiativa și proiectele de schimbare benefice organizației);
8. Evident, o implementare de succes a diversității presupune coerență și abordare integrate; acțiunile care susțin diversitatea angajaților trebuie să fie în acord cu obiectivele și măsurile celorlalte procese (politici de personal, sistem de control managerial intern, mecanisme de asigurare a eticii și integrității în organizație etc.);
9. Implementarea managementului diversității este un proces continuu și nu se rezolvă formal. Asumarea unor documente declarative (ex., o Cartă a diversității) sau a unor reglementări interne trebuie urmată de instrumente de control, monitorizare și evaluare (pentru a măsura progresele și a reevalua corect perspectivele diversității pe termen scurt, mediu și/ sau lung);
10. În evaluarea performanței managerilor, prin intermediul unor instrumente noi și/ sau adaptate celor existente, pot fi integrate o serie de criterii sau indicatori privind gestionarea adecvată a diversității. Avem aici în vedere atât instrumente empirice (care măsoară performanța angajaților, gradul de satisfacție, nevoile de formare etc.), cât și calitative (de exemplu, evaluarea opiniilor, comportamentelor, gestionarea, în registru participativ, a incidentelor etice).
11. Generalizarea și/ sau diversificarea practicilor consultative pot oferi un feedback rezonabil managerilor, pentru o evaluare corectă a oricărui proiect de implementare a diversității la locul de muncă.

### 5.8. Sugestii pentru implementarea optimă a Cartei Diversității

Pentru a fi implementate eficient, obiectivele privind diversitatea au nevoie de:

- Suport puternic din partea managementului de top;
- Un diagnostic privind cultura organizațională și climatul din organizație;



- Persoane care să aibă ca responsabilitate explicită managementul diversității;
- Acțiuni de multiplicare a obiectivelor privind diversitatea în eforturi de educație și dezvoltare pentru toți membrii organizației.

#### **I. Poziționarea diversității în contextul organizațional:**

- Diversitatea este integrată în următoarele documente: codul de conduită, documente de planificare strategică, misiune și valori, statut, regulamentul de ordine interioară.
- Realizarea unei politici de diversitate care să transforme managementul diversității într-un factor transversal la baza procesului de luare a deciziilor. Diversitatea ar trebui reflectată în toate departamentele și în toate activitățile, atunci când este necesar. De asemenea, politica ar trebui să fie elaborată / dezvoltată pe baza unui dialog cu angajații sau reprezentanții acestora și ar trebui să includă aspecte referitoare la: nediscriminare, demnitate la locul de muncă, diversitate, egalitate de șanse, reconcilierea vieții profesionale cu cea privată, accesibilitate.
- Desemnarea unei persoane sau a unui departament (sau a mai multora) care să fie responsabile cu managementul diversității la nivelul instituției / organizației / companiei.
- Acordarea de beneficii pentru persoanele responsabile (TBD).
- Investiții în infrastructură pentru accesibilitate.

#### **II. Recrutare, selecție, promovare și menținerea angajaților:**

- Training pentru responsabilii cu procesul de recrutare în ceea ce privește aplicarea principiilor Cartei Diversității;
- Politică formală privind recrutarea de candidați din grupurile subreprezentate;
- Programe de mentorat pentru susținerea noilor angajați;
- Stabilirea unor criterii clare de promovare în carieră și comunicarea acestora către toți angajații;
- În procesul de recrutare se monitorizează reprezentarea proporțională a diverselor grupuri și se elimină din aplicații necesitatea completării datei nașterii, locului de naștere, a pozelor, a genului.

- Politica organizațională privind crearea cadrului necesar desfășurării activității tuturor grupurilor.
- Adaptare, flexibilitate și reconversie pentru menținerea angajaților.

### **III. Programe pentru noii angajați**

Programe prin care noii veniți în organizație încep să înțeleagă și să aprecieze valorile, abilitățile, comportamentele dezirabile și cunoștințele esențiale pentru îndeplinirea rolului lor din organizație și pentru participarea lor, ca membri ai organizației. Prin aceste programe angajații noi încep să înțeleagă regulile și normele formale și /sau informale (programe de mentorat, training, teambuilding);

### **IV. Training și dezvoltare:**

Realizarea de sesiuni de formare în domeniul nediscriminării și diversității cu precădere cu personalul de management și cei implicați în recrutare, formare și managementul carierei. Temele pot fi (conceptul de diversitate, managementul conflictului / hărțuirii, tehnici de interviu, formare în domeniul nediscriminării, comportament incluziv, demnitatea la locul de muncă, conceptul de abordare rezonabilă etc.).

Tipuri de activități:

- Programe de mentorat pentru toți angajații;
- Workshopuri pentru manageri privind gestionarea diferențelor și a diversității culturale a angajaților;
- Operaționalizarea și dezvoltarea unor „competențe” de tipul: empatie, autoapreciere și reflecție, deschidere, atitudine flexibilă, stabilitate emoțională;
- Identificarea unor stereotipuri care se regăsesc la angajați și la manageri și includerea în traininguri a unor activități de adresare a acestora;
- Programe de training pentru manageri, prin care să învețe să identifice nevoi diferite ale angajaților și modalități de a-i face pe aceștia să se simtă valorizați;
- Formarea managerilor pentru a gestiona adecvat situații în care un angajat are opinii diferite decât cele ale sale, referitoare la o sarcină sau o decizie;
- Glosar de termeni cu specificare clară a termenilor conform legislației : diversitate, grupuri subreprezentate, egalitate de șanse.

Cuprinderea temelor menționate mai sus în planul de formare a personalului.

#### **V. Evaluare:**

- Introducerea în evaluarea performanței managerilor de indicatori specifici privind oportunitățile egale acordate angajaților, privind gestionarea adecvată a nevoilor și a comportamentelor diferite ale angajaților;
- Identificarea nevoilor angajaților (de apreciere, de recunoaștere, de control, de dezvoltare) și a măsurii în care managerii gestionează echipele de lucru ținând cont de aceste nevoi;
- Analiza proceselor de resurse umane (recrutare, evaluarea performanței, promovare) din perspectiva măsurii în care comportamentele și atitudinile diferite ale angajaților sunt respectate și integrate în decizii și acțiuni;
- Stabilirea unor indicatori măsurabili de evaluare a performanței angajaților, includerea acestora în sistemul de salarizare și recompensare;
- Alocarea sarcinilor și a proiectelor pe baze obiective și nu pe baza unor preferințe sau divergențe personale;
- Monitorizarea managementului diversității și a diversității forței de muncă se face prin studierea procentelor de: angajați femei vs. bărbați, angajați tineri, de vârstă mijlocie și vârstnici, grupurile etnice/rasiale/cultural dominante, minorități, niveluri de management, noi recrutați, persoane cu dizabilități etc.
- O comunicare internă mai bună pentru a crește gradul de înțelegere a acestora
- Pentru a pune diversitatea angajaților în practică sunt necesari parametrii care măsoară diversitatea. Monitorizarea și evaluarea acestora arată programul realizat de organizație în domeniul diversității.

#### **VI. Comunicare:**

- Comunicarea către angajați a obiectivelor Cartei, a modalităților de implementare a acestora și a rezultatelor obținute, menținându-i astfel informați și implicați;
- Reflectarea în rapoartele instituției / organizației / companiei a măsurilor și inițiativelor implementate în domeniul diversității;

- Diseminarea rezultatelor în domeniul diversității (materiale promoționale, știri);
- Colaborarea cu alte companii / instituții la nivel local, național, european pentru dezvoltarea de acțiuni / proiecte comune în domeniul diversității și pentru schimburile de experiențe și bune practici, inclusiv internship și stagii de practică voluntară;
- Modalități de comunicare internă (către angajați) și externă (alte organizații, public larg, potențiali/viitori angajați);
- Website dedicat / comunicare pe social media / blogguri;
- Anunțuri în ziare, TV, Radio, evenimente publice de amploare;
- Sprijin acordat unor activități dedicate diversității (ca de exemplu Ziua Internațională a Femeii, cercetări în domeniu, încurajarea angajaților să facă voluntariat în comunități diverse etc.).

#### Integrarea Diversității în politicile de Resurse umane:

- Politicile de diversitate sunt afișate pe materialele promoționale, website, materialele de marketing
- Activitățile de marketing ale departamentului de RU includ: alegerea unui grup divers de angajați care să reprezinte instituția la evenimente de recrutare
- Sponsorizarea unor asociații de studenți care acoperă unele teme din domeniul diversitate.

#### **Lecții învățate:**

(1) Diversitatea la locul de muncă nu reprezintă nicidecum o “modă” la care instituțiile ar trebui să adere sub “seducția noutății”; implementarea unei culturi prodiversitate este o condiție esențială pentru indivizi, organizații și societate. În registru public, valorizarea competențelor în contextul inovării și performanței instituționale asigură calitate în furnizarea serviciilor publice, adresate diverselor categorii de cetățeni;

(2) Fără politici, practici și mecanisme dedicate, simpla formalizare a diversității (cartă, regulamente, legislație, politici) nu va genera o cultură a diversității.

### **Lista abrevierilor**

ANFP – Agenția Națională a Funcționarilor Publici

ANOFM – Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă

APDD – Agenda 21 – Asistență și programe pentru dezvoltare Durabilă – Agenda 21

CE – Comisia Europeană

CNCD – Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării

CEDO – Curtea Europeană a Drepturilor Omului

CJE - Curtea Europeană de Justiție

CNSC – Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor

DG – Directorat General

FRA – Agenția pentru Drepturi Fundamentale a Uniunii Europene

IMM – Intreprinderi Mici și Mijlocii

INS – Institutul Național de Statistică

ONG – Organizație neguvernamentală

UE – Uniunea Europeană

## Bibliografie

### Publicații

- Adriana Iordache și colab., *Discriminarea în mediul universitar: percepții, mecanisme de combatere și reflectarea fenomenului în mass media*, Societatea Academică din România, București, 2015
- Alina Chiriac, *Managementul diversității în organizații*. Beneficii pentru angajați și companii. Măsurile de Implementare, Centrul Parteneriat pentru Egalitate – CPE împreună cu Confederația Națională Sindicală Cartel Alfa, București, 2007
- *Best Practices of Private Sector Employers*. The US Equal Employment Opportunity Commission, 1998
- Broșura – *Egalitatea de șanse în România - Studii de caz*, 2015
- *Carta drepturilor fundamentale ale omului*, art 21/ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:ro:PDF>
- *Combaterea discriminării în România - un pas spre egalitate și diversitate*, C.N.C.D, coordonatori Dezideriu Gergely, Florina Vinulescu și Alexandra Veronica Iliescu
- *Combaterea discriminării la locul de muncă – ghid de bune practici pentru companii*, Iustina Ionescu, CRJ și CPE, 2007
- *Cum promovăm egalitatea de șanse la nivel local*, CPE, 2007
- *Decizii informate prin instrumente adecvate de orientare în carieră*, Inspectoratul Școlar Vrancea, 2014
- *Directiva 2000/43/CE a Consiliului din 29 iunie 2000 cu privire la implementarea principiului tratamentului egal între persoane indiferent de originea racială sau etnică*, Consiliul Uniunii Europene
- *Directiva 2000/78/CE a Consiliului din 27 noiembrie 2000 de creare a unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă*, Consiliul Uniunii Europene
- *Discriminarea multiplă în România*, Societatea de Analize Feministe – AnA, 2008
- *Discriminarea și strategii antidiscriminatorii*, Fundația Solidaritate și Speranță , proiect POSDRU/156/1.2/G/133630
- *Eurobarometru EU privind discriminarea*, 2012
- Ghid privind integrarea temelor orizontale în cadrul proiectelor finanțate din Fondurile Europene Structurale și de Investiții 2014-2020 partea a I – a , *Egalitatea de șanse și de tratament*, Ministerul Fondurilor Europene, 2015
- *Ghid de bune practici pentru aplicarea principiului nediscriminării în activitățile didactice* dezvoltat în cadrul proiectului ”Profesionalizarea carierei didactice – noi competențe pentru actorii ai schimbărilor în educație din județele Brăila și Prahova”, CCD Brăila și Prahova, 2014
- Institutul European pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați – *O scurtă prezentare a EIGE*, 2016
- Livia Aninoșanu, Daniela Marțiș, Irina Sorescu - *Managementul diversității în relațiile de muncă: Cum promovăm managementul diversității în organizații*, CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2008.
- *Manual de drept European privind discriminarea*, Agenția pentru Drepturi Fundamentale a Uniunii Europene, 2010, Consiliul Europei, 2010
- *Manual de formare în Managementul Diversității*, International Society for Diversity Management, 2007
- *Managementul diversității în organizații*. CPE, 2007
- *Nediscriminarea în dreptul internațional*. Manual pentru practicieni, OHCHR, Ediția 2011
- *Promovarea egalității: activități de combatere a discriminării în anul 2009*, Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Egalitatea de Șanse a Comisiei Europene, programul Progress 2007 – 2013
- *Promovarea egalității de șanse și managementul diversității*, CRJ, 2011
- *Practical guide to launch and implement a Diversity Charter*, European Commission, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015
- *Raport al Comisiei către Parlamentul European și Consiliu*. Raport comun privind aplicarea Directivei 2000/43/CE a Consiliului din 29 iunie 2000 de punere în aplicare a principiului egalității de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică (directiva privind egalitatea rasială) și a Directivei

2000/78/CE a Consiliului din 27 noiembrie 2000 de creare a unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă (directiva privind egalitatea de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă) /\* COM/2014/02 final \*/

- *Raport privind implementarea Directivei rasiale în România 2003-2010*, CNCD
- *Raport de activitate*, CNCD, 2016
- *Reevaluarea situațiilor și etapelor de recrutare și selecție a personalului, din perspectiva diferențelor și stereotipurilor de gen*, Ioana Neacșu, CPE, 2006
- *Respect pentru diversitate* – Oana Macovei, British Council România, 2010
- R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association
- Thomas, David and Ely, Robin (1996): “*Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*”, *Harvard Business Review*
- *Special Eurobarometer 437 (Discrimination in the EU 2015)*

**Surse:**

<http://europa.eu/>

[www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm)

Central point of contact for all Diversity Platform related queries: [just-eu-diversitycharters@ec.europa.eu](mailto:just-eu-diversitycharters@ec.europa.eu)

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/>

Costs and Benefits of Diversity - EU 2003 ExSum.pdf

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm)

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_en.htm3](http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm3)

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

<http://eige.europa.eu>

Council of Europe Gender Equality Strategy 2014-2017

[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/02\\_GenderEqualityProgramme/Council%20of%20Europe%20Gender%20Equality%20Strategy%202014-2017.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/02_GenderEqualityProgramme/Council%20of%20Europe%20Gender%20Equality%20Strategy%202014-2017.pdf)

Gender mainstreaming: Conceptual framework, methodology and presentation of good practices [https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gendermainstreaming/EG\\_S\\_MS\\_98\\_2\\_rev\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gendermainstreaming/EG_S_MS_98_2_rev_en.pdf)

Commission Communication - The demographic future of Europe – from challenge to opportunity: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0571&from=EN>

Equality at work: Tackling the challenges Report of the Director-General Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work - [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/webdev/documents/publication/wcms\\_082607.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/webdev/documents/publication/wcms_082607.pdf)

Equal pay Exchange of good practices - [file:///D:/Profiles/Radu.Iacob/Downloads/ke7606199\\_en%20\(1\).pdf](file:///D:/Profiles/Radu.Iacob/Downloads/ke7606199_en%20(1).pdf)

Promoting the implementation of European Union equality and non-discrimination standards in the programming and implementation of structural funds with respect to Roma - [http://www.migpolgroup.com/wp\\_mpg/wpcontent/uploads/2014/02/Promoting-EU-Non-discrimination-and-Equality-standards-in-the-programming-and-implementation-of-Structural-Funds-with-respect-to-Roma\\_layout-FINAL.pdf](http://www.migpolgroup.com/wp_mpg/wpcontent/uploads/2014/02/Promoting-EU-Non-discrimination-and-Equality-standards-in-the-programming-and-implementation-of-Structural-Funds-with-respect-to-Roma_layout-FINAL.pdf)

Ensuring accessibility and non-discrimination of people with disabilities - Toolkit for using EU Structural and Cohesion Funds

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=ro&pubId=174&furtherPubs=yes>

<http://www.fonduri-ue.ro/files/publicatii/Brosura.Egalitatea.de.sanse.pdf>

**Proiectul I.D.E.A.S este finanțat de Comisia Europeană - DG Justiție și Consumatori**

**Prezentul material nu exprimă în nici un fel opinia sau punctul de vedere al Uniunii  
Europene**

