

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ

ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΛΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΡΑΤΣΙΣΜΟΥ

European
Coalition
of Cities



against Racism



International Coalition
of Inclusive and
Sustainable Cities – ICCAR



Co-funded by
the European Union

Γιατί είναι απαραίτητο;

Θεμελίωση

Εφαρμογή στην πράξη

Παρακολούθηση

ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΛΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΡΑΤΣΙΣΜΟΥ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ

Η ΠΟΛΗ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΕΡΓΟ ΡΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΩΣ

- δημοκρατικός θεσμός
- φορέας θέσπισης κανόνων
- εργοδότης
- πάροχος υπηρεσιών
- αναθέτουσα αρχή

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ 10 ΣΗΜΕΙΩΝ ECCAR

- 1 Μεγαλύτερη επαγρύπνηση κατά του ρατσισμού**
- 2 Αξιολόγηση του ρατσισμού και των διακρίσεων και παρακολούθηση των αστικών πολιτικών
- 3 Καλύτερη υποστήριξη για τα θύματα του ρατσισμού και των διακρίσεων
- 4 Μεγαλύτερη συμμετοχή και καλύτερα ενημερωμένοι κάτοικοι πόλεων
- 5 Η πόλη ως ενεργός υποστηρικτής των πρακτικών ίσης ευκαιρίας
- 6 Η πόλη ως εργοδότης και πάροχος υπηρεσιών ίσων ευκαιριών**
- 7 Δίκαιη πρόσβαση στη στέγαση**
- 8 Αντιμετώπιση του ρατσισμού και των διακρίσεων μέσα από την εκπαίδευση
- 9 Προώθηση της πολιτιστικής πολυμορφίας
- 10 Διαχείριση εγκλημάτων μίσους και συγκρούσεων

Ο συντονισμός του έργου ανήκει στην ETC Graz. Τα εμπλεκόμενα μέρη είναι:

Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης – SU (Σουηδία)

Πανεπιστήμιο της Πάντοβα - Κέντρο για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα - HRC Padova (Ιταλία)

Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου – CECL (Ελλάδα)

Ίδρυμα για τη Διαφορετικότητα - NEKI (Ουγγαρία)

Cidalia (Ισπανία)

Ευρωπαϊκή Συμμαχία Πόλεων κατά του Ρατσισμού (ECCAR e.V.)

UNESCO, ως μέλος της ICCAR

Συντάκτες: Isabella Meier, Ingrid Nicoletti, Klaus Starl, Paul Lappalainen

Έκδοση 2.0 Φεβρουάριος 2017, Γκρατς – Στοκχόλμη - Πότσνταμ

Η Εργαλειοθήκη για την Ισότητα υλοποιείται με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της UNESCO, της Ευρωπαϊκής Συμμαχίας Πόλεων κατά του Ρατσισμού (ECCAR), του Ιδρύματος Open Society Foundation - At Home in Europe, του ETC Graz και των πόλεων Βέρνη, Μπολόνια, Esch-sur-Alzette, Γάνδη, Γκρατς, Πότσνταμ, Ρότερνταμ, Βιέννη και Ζυρίχη.

Η παρούσα έκδοση υλοποιήθηκε και διατίθεται με την οικονομική υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Προγράμματος Δικαιώματα, Ισότητα και Ιθαγένεια (ADPOLIS JUST/2014/RDIS/AG/DISC/8084). Την αποκλειστική ευθύνη για το περιεχόμενο της παρούσας έκδοσης φέρει η ETC Graz και οι συνεργάτες του φορέα και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι αντικατοπτρίζει τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Εισαγωγή

Η Εργαλειοθήκη για την Ισότητα είναι ένα εγχειρίδιο που στοχεύει στην παροχή στήριξης προς τις πόλεις στο πλαίσιο της υλοποίησης τοπικών πολιτικών για την επιτυχή αντιμετώπιση του ρατσισμού και των φυλετικών διακρίσεων ή την προσαρμογή υφισταμένων πολιτικών υπό το ίδιο πλαίσιο. Η Εργαλειοθήκη παρέχει αναλυτικές οδηγίες που βασίζονται σε προηγούμενες εμπειρίες και αποσκοπούν στην εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών, ξεκινώντας από τη σύλληψη μιας ιδέας έως την αποτίμηση των επιπτώσεων αυτής. Όλο το περιεχόμενο βασίζεται στην κοινή εμπειρία εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης που εργάζονται σε Ευρωπαϊκές πόλεις.

Σκοπός μας ήταν να παρουσιάσουμε όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένες προτάσεις. Σας προσκαλούμε να διαβάσετε και να αντιμετωπίσετε την εργαλειοθήκη ως κοινή εμπειρία συναδέλφων από άλλες πόλεις και να οικειοποιηθείτε ό,τι θεωρήσετε ότι είναι χρήσιμο για τη δική σας πόλη.

Η σύνταξη της παρούσας Εργαλειοθήκης δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την υποστήριξη των πόλεων και των εργαζομένων σε αυτές οι οποίοι μοιράστηκαν τις εμπειρίες, τις γνώσεις και το χρόνο τους. Η ECCAR και οι συντάκτες του παρόντος ευχαριστούν όλες τις συμμετέχουσες πόλεις για την συνεισφορά τους και την φιλοξενία τους, και συγκεκριμένα, τις πόλεις:

Αγία Βαρβάρα (Ελλάδα)
Αθήνα (Ελλάδα)
Βαρκελώνη (Ισπανία)
Βερολίνο (Γερμανία)
Βέρνη (Ελβετία)
Μπιλμπάο (Ισπανία)
Μπολόνια (Ιταλία)
Botkyrka (Σουηδία)
Βουδαπέστη (Ουγγαρία)
Καστίλλη-Λα Μάντσα (Ισπανία)
Esch-sur-Alzette (Λουξεμβούργο)
Γάνδη (Βέλγιο)
Γκρατς (Αυστρία)

Μαδρίτη (Ισπανία)
Malmö (Σουηδία)
Ναντ (Γαλλία)
Πετς (Ουγγαρία)
Πότσταμ (Γερμανία)
Ρότερνταμ (Ολλανδία)
Σάντα Κρουζ (Ισπανία)
Σεβίλλη (Ισπανία)
Τουλούζη (Γαλλία)
Τορίνο (Ιταλία)
Βαλένθια (Ισπανία)
Βιέννη (Αυστρία)
Ζυρίχη (Ελβετία)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ

ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ; 12

ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ 14

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ 14

ΒΗΜΑ Οι πολιτικοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για το θέμα 14

ΒΗΜΑ Πολιτική συμφωνία για εργασία σε ζητήματα διαχείρισης πολυμορφίας στη πόλη 14

ΒΗΜΑ Διορίστε έναν συντονιστή /ορίστε μια διοικητική μονάδα και αναθέστε την ευθύνη για τον συντονισμό της διαδικασίας 15

ΒΗΜΑ Συμμετοχή βασικών προσώπων στη διοίκηση 15

ΒΗΜΑ Καθιερώστε τακτική ανταλλαγή με τα άτομα επαφής σε κάθε τμήμα 16

ΙΔΕΑ 18

→ ΠΡΟΣΛΗΨΗ: ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ 20

ΒΗΜΑ Εργαστήρια με διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού 20

1. Μελετήσετε προσεκτικά τις διάφορες διαδικασίες πρόσληψης 20

2. Δείτε το ζήτημα των «μεταναστών» εργαζόμενων από μια διαφοροποιημένη σκοπιά 21

3. Σχεδιασμός συγκεκριμένων μέτρων 22

4. Καθιέρωση ξεκάθαρων στόχων για την αύξηση της εθνικής πολυμορφίας μεταξύ του προσωπικού του δήμου 22

5. Συζητήστε με τι θα μπορούσε να μοιάζει μια παρακολούθηση σχετικά με την εφαρμογή 23

ΒΗΜΑ Καταγράψτε τα αποτελέσματα των σεμιναρίων με τους διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού 23

→ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ 26

ΒΗΜΑ Σεμινάρια με τους χρήστες των υπηρεσιών (κάτοικοι της πόλης): Ταυτοποίηση των αναγκών 26

ΒΗΜΑ Σεμινάρια με παρόχους υπηρεσιών (δημόσιοι υπάλληλοι) 27

ΒΗΜΑ Σεμινάρια με παρόχους υπηρεσιών (δημόσιοι υπάλληλοι) 27

1. Συζητήστε τι σημαίνει η πολυμορφία στη δημόσια διοίκηση	27
2. Αναθεώρηση της προσβασιμότητας στις δημόσιες υπηρεσίες	28
3. Σχεδιασμός συγκεκριμένων μέτρων	28
4. Συζητήστε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να παρακολουθείται η εφαρμογή των μέτρων	28
ΒΗΜΑ Καταγράψτε τα αποτελέσματα των σεμιναρίων με παρόχους υπηρεσιών (δημόσιοι υπάλληλοι)	29
ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	32
ΒΗΜΑ Σύνταξη τελικού εγγράφου	32
ΒΗΜΑ Διαπραγμάτευση για έγκριση πολιτικής	32
ΒΗΜΑ Υπολογίστε τους απαιτούμενους πόρους	33
<hr/>	
→ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	34
<hr/>	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ	36
ΒΗΜΑ Αναζητήστε μια οργάνωση - συνεργάτη για την παροχή εκπαίδευσης σε ζητήματα πολυμορφίας	36
<hr/>	
→ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ	40
<hr/>	
ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	42
ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	44
ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	45
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ	46
ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	50

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ

Όταν μιλάμε για πολυμορφία στις διοικητικές υπηρεσίες της πόλης αναφερόμαστε σε όλους τους εργαζομένους του δήμου, καθώς και ως σε όλους τους κατοίκους της πόλης ως αποδέκτες και τους πελάτες των υπηρεσιών διαχείριση του δήμου. Σύμφωνα με τα πρότυπα ανθρωπίνων δικαιωμάτων περί μη διακρίσεων, οι σχετικές διαστάσεις της πολυμορφίας είναι χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η εθνοτική καταγωγή ή το χρώμα του δέρματος, η γλώσσα, η θρησκεία, οι πολιτικές ή άλλες πεποιθήσεις, η εθνική ή κοινωνική προέλευση, ή ο συσχετισμός με μια εθνική μειονότητα. Επομένως, ως διαχείριση της πολυμορφίας εννοούμε τη διαχείριση της ποικιλίας που παρατηρείται ως προς αυτές τις διαστάσεις μεταξύ των εργαζομένων του δήμου και των κατοίκων και τη διασφάλιση ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν θα αποτελέσουν λόγο αποκλεισμού συγκεκριμένων ατόμων από ίσες ευκαιρίες— είτε πρόκειται για εργαζομένους της διοίκησης της πόλης είτε για αποδέκτες των υπηρεσιών της πόλης.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργαλειοθήκης, η διαχείριση της πολυμορφίας θεωρείται ότι περιλαμβάνει δύο στόχους: 1. την απασχόληση **εργαζομένων με διαφορετικά υπόβαθρα**, ώστε να αντανακλάται η σύνθεση του πληθυσμού της πόλης και 2. η παροχή **δημοτικών υπηρεσιών που θα είναι διαθέσιμες, προσβάσιμες, αποδεκτές και προσαρμόσιμες σε όλους τους κατοίκους της πόλης** δεδομένης της πολυμορφίας τους.

Η επιτυχημένη διαχείριση της πολυμορφίας σε μια πόλη περιλαμβάνει όλες τις προαναφερθείσες διαστάσεις της πολυμορφίας. Καθώς η παρούσα εργαλειοθήκη εκπονήθηκε στο πλαίσιο των δράσεων της ECCAR, θα παρουσιάσουμε την ιδέα και τα μέτρα εστιάζοντας στη διάσταση της εθνοτικής καταγωγής και της διαχείρισης της πολυμορφίας, ως εργαλείο για την πρόληψη των φυλετικών διακρίσεων. Για τον σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης της πολυμορφίας, προτείνουμε να λάβετε υπόψη σας όλες τις διαστάσεις της πολυμορφίας και να συμβουλευέστε αναλόγως εκπροσώπους και εμπειρογνώμονες.

Η πόλη, ως δημοκρατικός θεσμός, είναι υπεύθυνη να εξασφαλίσει εκπροσώπηση και συμμετοχή των πολιτών της και να εγγυηθεί την ισότητα και τη μη διάκριση. Κατά συνέπεια, αυτό σημαίνει ότι η πολυμορφία του τοπικού πληθυσμού της πόλης πρέπει να αντικατοπτρίζεται στη σύνθεση των αξιωματούχων της πόλης – για λόγους ισότητας, συμμετοχής και προσβασιμότητας στις υπηρεσίες.

Η πόλη ως εργοδότης αναλαμβάνει ρόλο-πρότυπο για άλλους εργοδότες, καθώς ο Δήμος είναι συνήθως ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες στην περιοχή. Οι κάτοικοι της πόλης θα πρέπει να έχουν (και να αντιλαμβάνονται ότι έχουν) ίσες ευκαιρίες κατά τη διαδικασία αίτησης για εργασία στην πόλη, καθώς και όσον αφορά στην επίτευξη υψηλότερων θέσεων. Είναι προς το συμφέρον της πόλης να προσλαμβάνονται οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τα καλύτερα προσόντα και να διασφαλίζεται ότι οι υποψήφιοι με τα καλύτερα προσόντα δεν παραγκωνίζονται

λόγω μη σχετικών παραγόντων όπως το φύλο ή η εθνικότητα. Η διαχείριση της πολυμορφίας στοχεύει επίσης στην αποκόμιση κέρδους από τη πολυμορφία των εργαζομένων σε δεξιότητες και ικανότητες. Έτσι, στο πλαίσιο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της απαγορεύσεως των διακρίσεων, η πολυμορφία του προσωπικού δεν σχετίζεται μόνο με τις ίσες ευκαιρίες, αλλά και με την ίση μεταχείριση στην πιο στενή της έννοια.

Η πόλη ως πάροχος υπηρεσιών είναι υπεύθυνη να εξυπηρετεί όλους τους κατοίκους της χωρίς διακρίσεις. Αυτό σημαίνει ότι υπηρεσίες της πόλης πρέπει να είναι εξίσου προσβάσιμες και αποδεκτές για όλους κατοίκους της πόλης. Με σκοπό την παροχή υπηρεσιών υπό το πρίσμα αυτό, η πόλη πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες των κατοίκων της και να λάβει υπόψη της την πολυμορφία των αναγκών. Η ιδέα είναι να επιτρέψει την πρόσβαση σε τυπικές υπηρεσίες σε όλο τον πληθυσμό αντί να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη συγκεκριμένες ανάγκες, όπως η κατάσταση των κατοίκων της πόλης που αντιμετωπίζουν δυσκολίες με τη γλώσσα της πλειοψηφίας. Είναι σημαντικό οι άνθρωποι να γνωρίζουν τα δικαιώματά τους και να έχουν μια πραγματική ευκαιρία να ασκήσουν αυτά τα δικαιώματα. Οι δημοτικές υπηρεσίες σε μεγάλο βαθμό συνδέονται έντονα με τα ανθρώπινα δικαιώματα, ιδιαίτερα την υγειονομική περίθαλψη, τις κοινωνικές υπηρεσίες, την κοινωνική πρόνοια, την εκπαίδευση κλπ. που διασφαλίζονται από διεθνείς συμβάσεις περί ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η Σύμβαση του ΟΗΕ για τις φυλετικές διακρίσεις (CERD), η σύμβαση για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρίες (CRPD) καθώς και η σύμβαση για τα δικαιώματα των γυναικών (CEDAW) απαγορεύουν τις διακρίσεις κατά την παροχή τέτοιων υπηρεσιών. Η βασική γραμμή διαχείρισης της πολυμορφίας στο πλαίσιο των δημοτικών υπηρεσιών έχει, επομένως, ως στόχο να διασφαλίζει την ισότητα.

Οι πτυχές που αναφέρονται είναι αλληλένδετες: Το προσωπικό της πόλης που αντανάκλα τη σύνθεση του πληθυσμού της πόλης θα είναι πιθανότερο να αποδεχτεί τις ποικίλες ανάγκες μιας ποικιλόμορφης πελατείας και να μπορεί να κατανοήσει τα προσόντα που απαιτούνται για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών. Μια διοίκηση που γίνεται αντιληπτή ως εργοδότης προσωπικού με έντονη πολυμορφία που όμως παρέχει ίσες ευκαιρίες χωρίς διακρίσεις θα αποτελεί πιο ελκυστικό εργοδότη για το εξειδικευμένο προσωπικό που προέρχεται από διαφορετικά υπόβαθρα.

Το κεφάλαιο αυτό σας παρέχει πρακτική καθοδήγηση ως προς την ολοκληρωμένη πολιτική διαχείρισης της πολυμορφίας στη διοίκηση, ενώ περιλαμβάνει συμβουλές για την ανάπτυξη μέτρων που επιτρέπουν

- 1. αύξηση της πολυμορφίας στο προσωπικό του δήμου και**
 - 2. βελτίωση της προσβασιμότητας στις υπηρεσίες της πόλης για όλους τους κατοίκους της πόλης.**
- Για την υποστήριξη της πολυμορφίας στην καθημερινή εργασία, το κεφάλαιο περιγράφει επίσης
- 3. εκπαίδευση των εργαζομένων της πόλης σε ζητήματα πολυμορφίας**
 - και προτείνει διαδικασία παρακολούθησης σχετικά με τα μέτρα που υλοποιούνται μέσω της**
 - 4. παρακολούθησης της πολυμορφίας.**

Η Διεθνής Σύμβαση για την κατάργηση πάσης μορφής φυλετικών διακρίσεων (CERD) ορίζει ότι «φυλετική διάκριση νοείται «κάθε διάκριση, αποκλεισμός, περιορισμός ή προτίμηση που βασίζεται στη φυλή, το χρώμα του δέρματος, την καταγωγή, στην εθνική ή εθνοτική καταγωγή [...]».

Ως «διάκριση» νοείται ο χαρακτηρισμός ενός ατόμου ως διαφορετικό με βάση τη «φυλή», το χρώμα, την εθνικότητα, την καταγωγή, τη γέννηση, τη θρησκεία ή τη γλώσσα (βάσει βιολογικών και πολιτιστικών ενδείξεων), δικαιολογώντας διαφοροποιημένα δικαιώματα σε διαρθρωτικό επίπεδο. Το αντίθετο της διάκρισης είναι η ισότητα. Η ισότητα προορίζεται ως κατάσταση, καθώς και ως διαδικασία.

Ως «αποκλεισμός» νοείται η άρνηση πρόσβασης και απόλαυσης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε τον όρο του κοινωνικού αποκλεισμού που ορίζεται από τη ΔΟΕ, αλλά διέυρνε τον ορισμό του τονίζοντας ότι ο κοινωνικός αποκλεισμός προκύπτει όταν τα άτομα δεν μπορούν να συμμετέχουν ή να συνεισφέρουν πλήρως στην κοινωνία λόγω «άρνησης των αστικών, πολιτικών, κοινωνικών, οικονομικών και πολιτιστικών δικαιωμάτων». Στους ορισμούς αναφέρεται ότι ο αποκλεισμός προκύπτει από «τον συνδυασμό συνδεδεμένων προβλημάτων όπως η ανεργία, οι περιορισμένες δεξιότητες, το χαμηλό εισόδημα, οι ανεπαρκείς συνθήκες στέγασης, η κακή υγεία και η ρήξη εντός της οικογένειας». Η συμμετοχή είναι απαραίτητη προϋπόθεση αλλά και σκοπός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Το αντίθετο του αποκλεισμού είναι η ένταξη.

Ως «περιορισμός» νοείται ο περιορισμός της απόλαυσης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην πράξη. Αντίστοιχο θετικό στοιχείο είναι η ύπαρξη «ίσων ευκαιριών».

Η «προτίμηση» παρέχει σε ένα άτομο προνόμια υπέρ κάποιου άλλου ατόμου με βάση τη «φυλή», το χρώμα, την εθνικότητα, την καταγωγή, τη γέννηση, τη θρησκεία ή τη γλώσσα. Αντίστοιχα, υποβιβάζει το ένα άτομο σε σχέση με το άλλο. Η παραπάνω κατάσταση αντισταθμίζεται θετικά μέσω της «ίσης μεταχείρισης».

Οι πολιτικές που αντικρούουν με επιτυχία τις φυλετικές διακρίσεις πρέπει, ως εκ τούτου, να συμβάλουν στην επίτευξη αποτελέσματος αντίθετου από αυτές τις τέσσερις παραμέτρους (διαστάσεις) της διάκρισης.

Ως εκ τούτου, η αντιμετώπιση των διακρίσεων προϋποθέτουν ενίσχυση της ισότητας, της ένταξης, των ίσων ευκαιριών ή/και της ίσης μεταχείρισης.

→ Η πολιτική της ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ όπως περιγράφεται στο παρόν κεφάλαιο καταπολεμά τις διακρίσεις προωθώντας όλες αυτές τις διαστάσεις.

ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Το ακόλουθο κεφάλαιο βασίζεται σε συνεντεύξεις με διάφορους παράγοντες που εμπλέκονται στην υλοποίηση της Διαχείρισης της Πολυμορφίας για τις πόλεις του Βερολίνου (Γερμανία), της Βέρνης (Ελβετία), της Μπολόνια (Ιταλία), Botkyrka (Σουηδία), της Γάνδης (Βέλγιο), του Γκρατς (Αυστρία) και της Βιέννης (Αυστρία). Πρόσθετες πληροφορίες που αποκτήθηκαν από άλλες πόλεις συμπεριλήφθηκαν επίσης στο παρόν με σκοπό τη παρουσίαση της πολιτικής από μια όσο το δυνατό περισσότερο διευρυμένη προοπτική.

ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ;

- Η πόλη είναι σύμφωνη με την δημοκρατική/ συνταγματική και στα πλαίσια των ανθρωπίνων δικαιωμάτων υποχρέωση εκπροσώπησης του πληθυσμού.
- Η πολυμορφία στη διοίκηση δημιουργεί ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς για όλους τους κατοίκους. Οι κάτοικοι αισθάνονται ότι εκπροσωπούνται από τους υπαλλήλους της πόλης και με αυτόν τον τρόπο έχουν μια μεγαλύτερη αίσθηση ότι ανήκουν στην πόλη, η οποία επηρεάζει θετικά την έννοια της κοινωνικής συνοχής. Οι κάτοικοι έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην τοπική αυτοδιοίκηση και τη διοίκηση.
- Η διαχείριση της πολυμορφίας είναι διαχείριση της αλλαγής: η διοίκηση προσαρμόζεται καλύτερα στον κόσμο που (αλλάζει και τον οποίο) έχει να αντιμετωπίσει. Η πόλη αποκτά εμπειρία στην αντιμετώπιση εργαζόμενων και κατοίκων με διαφορετικότητα.
- Η διοίκηση ωφελείται από διάφορες απόψεις από όσους βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αντιμετωπίζει τους περιορισμούς σε ότι αφορά στην ανάπτυξη προσπαθειών προβολής και την υλοποίηση των απαιτούμενων στρατηγικών. Η διοίκηση της πόλης έχει καλύτερη γνώση και κατανόηση των διαφορετικών τοπικών αναγκών και των συνθηκών στο Δήμο.
- Η πόλη προσλαμβάνει τους υποψηφίους που διαθέτουν τα καλύτερα προσόντα για τις συγκεκριμένες θέσεις. Οι διαδικασίες πρόσληψης λαμβάνουν υπόψη τους άρτια ειδικευμένους υποψηφίους παρά τυχόν χαρακτηριστικά που όμως δεν σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας. Τα μέτρα αυτά συμβάλλουν αυτόματα στη μείωση των διακρίσεων.
- Οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε θέσεις που αντιστοιχούν στα προσόντα και τις δεξιότητές τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι υψηλότερη και η πόλη ωφελείται από τις δεξιότητες και τα κίνητρά τους.
- Οι κάτοικοι της πόλης έχουν (και αντιλαμβάνονται ότι έχουν) ίσες ευκαιρίες κατά τη διαδικασία αίτησης για εργασία στην πόλη καθώς και όσον αφορά στην επίτευξη υψηλότερων θέσεων. Το γεγονός αυτό καθιστά την πόλη έναν ελκυστικό εργοδότη σε υποψηφίους με προσόντα. Το άνοιγμα των προσλήψεων σε μεγαλύτερο πληθυσμό αντιμετωπίζει την πιθανή έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού.
- Ο δήμος, που συνήθως είναι ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες, χρησιμεύει ως πρότυπο για άλλους εργοδότες.
- Οι διαφορετικές ομάδες που εμπλέκονται στην παροχή υπηρεσιών είναι καλύτερα εξοπλισμένες ώστε να αντιμετωπίσουν τους διαφορετικούς πελάτες, π.χ. όσον αφορά στην αποτελεσματική επικοινωνία (εύρος γλωσσών, κατάλληλη ερμηνεία της συμπεριφοράς των πελατών). Η παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι λαμβάνουν περισσότερη ικανοποίηση κατά την εργασία τους όταν είναι σε θέση να επιλύουν τα αιτήματα των πελατών. Το συναίσθημα ότι μπορούν ενεργά να βελτιώσουν το περιβάλλον εργασίας τους, καθώς και ο θετικός αντίκτυπος του έργου τους παρακινεί τους δημοσίου υπαλλήλους.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι επωφελούνται από την ανταλλαγή εμπειριών και από προσωπικές επαφές μέσω δραστηριοτήτων δικτύωσης. Βοηθά ιδιαίτερα να υπάρχουν αξιόπιστες επαφές σε άλλα τμήματα.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η πολυμορφία στη διοίκηση δεν αποτελεί ασχολία της μιας φοράς που μπορεί να εφαρμοστεί μία φορά και το ζήτημα να λήξει. Αντίθετα, πρόκειται για μια μακροπρόθεσμη διαδικασία που απαιτεί συνεχείς προσπάθειες και υποστήριξη των προσπαθειών αυτών.

Η διαχείριση της πολυμορφίας σημαίνει πολλά παραπάνω από την απλή απασχόληση εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο. Οι διακρίσεις στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας – «τα αόρατα εμπόδια» – μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό ζήτημα (π.χ. εάν οι μετανάστες εργαζόμενοι απασχολούνται μόνο σε θέσεις χαμηλής εξειδίκευσης ή σε τομείς της δημόσιας διοίκησης ανάλογα με το φύλο τους).

ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ

Εισαγωγή της διαχείριση της πολυμορφίας στο πλαίσιο των διοικητικών υπηρεσιών της πόλης σημαίνει συμμετοχή σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγής. Αφορά στην αλλαγή του τρόπου με το οποίο γίνεται αντιληπτή η πολυμορφία και το πως αναγνωρίζεται στο πλαίσιο της διοικητικής κουλτούρας. Να είστε προετοιμασμένοι ότι η διαχείριση της αλλαγής απαιτεί χρόνο και προσπάθειες επικοινωνίας. Η παρακάτω ενότητα ασχολείται με τον τρόπο προετοιμασίας και ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την πολυμορφία στη διοίκηση.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

1

ΒΗΜΑ Οι πολιτικοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για το θέμα

Συνιστάται η ανάπτυξη μεγαλύτερης αρμοδιότητας στον τομέα της διαχείρισης της πολυμορφίας στην διοίκηση μέσα από συζητήσεις με οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, εκπροσώπους των μεταναστών και οι ερευνητές. Είναι σημαντικό να υπάρχει πρόσβαση στις διεθνείς ερευνητικές εκθέσεις και, συνεπώς, σε παραδείγματα εργασίας σε άλλες πόλεις. Παραδείγματα διατίθενται επίσης στο παρόν κεφάλαιο καθώς και στο Παράρτημα. Είναι επίσης σημαντικό να μάθετε τι είδους προσπάθειες και μέτρα εφαρμόζονται ήδη στην πόλη σας.

Αναπτύξτε τη βάση της πολιτικής στήριξης, προωθώντας το θέμα σε πολιτικό επίπεδο μέσω εσωτερικού και διακομματικού διαλόγου. Ασκήστε πίεση με σκοπό την κατανόηση της ανάγκης για αύξηση της αντιπροσωπευτικότητας των εργαζομένων στην κυβέρνηση και τη διοίκηση. Διατυπώστε την ανάγκη να περάσετε από τα λόγια στη πράξη.

2

ΒΗΜΑ Πολιτική συμφωνία για εργασία σε ζητήματα διαχείρισης πολυμορφίας στη πόλη

Παρουσιάστε το έργο στα μέλη της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Πόλεις αναφέρουν ότι επέλεξαν να εφαρμόσουν τη διαχείριση της πολυμορφίας όχι κατόπιν απόφασης της του δημοτικού συμβουλίου/ νομοθετικού σώματος αλλά μέσω μιας απόφασης που ελήφθη από όλα τα μέλη της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο λόγος είναι ότι η διαχείριση της πολυμορφίας αφορά το χώρο των ανθρώπινων πόρων που εμπίπτει στην αρμοδιότητα των επικεφαλής/διευθυντών των διοικητικών τμημάτων, και όχι ένα νομοθετικό μέτρο που δεσμεύει τον πληθυσμό.

Ζητήστε από τους επικεφαλής των τμημάτων να διορίσουν ένα πρόσωπο επαφής στο τμήμα.

→ Σχεδιασμός και συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών

3

ΒΗΜΑ Διορίστε έναν συντονιστή /ορίστε μια διοικητική μονάδα και αναθέστε την ευθύνη για τον συντονισμό της διαδικασίας

Συνιστάται ιδιαίτερα ο συντονιστής να είναι άτομο/ ομάδα από το εσωτερικό της διοίκησης και όχι συντονιστής εξωτερικής διαδικασίας. Ο συντονισμός μιας διαδικασίας στο πλαίσιο της διοίκησης της πόλης απαιτεί καλή γνώση των καθιερωμένων εσωτερικών διαδικασιών και στενή επαφή με τα πρόσωπα που γνωρίζουν πώς πραγματοποιούνται οι εργασίες σε κάθε αντίστοιχο τμήμα. Ωστόσο, μπορεί να είναι χρήσιμο να τοποθετηθεί ένας εξωτερικός συνεργάτης, π.χ. ένας οργανισμός που παρέχει εκπαίδευση σε ζητήματα πολυμορφίας, προκειμένου να έχετε πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία σχετικά με την πολυμορφία, στο συντονισμό των σεμιναρίων και στις μεθόδους κατάρτισης.

Στις συμμετέχουσες πόλεις, τον συντονισμό είχε αναλάβει το τμήμα που ασχολείται με ζητήματα πολυμορφίας ή ένταξης. Τα παραπάνω αποδίδουν καλά αν το τμήμα αυτό έχει μια θέση στην διοικητική ιεραρχία που επιτρέπει την επαφή με την πολιτική ηγεσία καθώς και τη διαχείριση άλλων τμημάτων χωρίς πολλά ενδιάμεσα στάδια ιεραρχίας (π.χ. μια υποδιεύθυνση του Γραφείου Δημάρχου ή του επικεφαλής της διοίκησης).

Ο συντονιστής / η ομάδα θα πρέπει να δεσμευτεί ότι θα ακολουθήσει την όλη διαδικασία, από τη συμμετοχή ενδιαφερομένων μέχρι την παρακολούθηση των διαδικασιών που θα εφαρμοστούν.

Ρόλος των συντονιστών:

- είναι η κινητήριος δύναμη για την όλη διαδικασία
- παρέχει συμβουλές στα τμήματα από την πλευρά του ειδικού σε ζητήματα πολυμορφίας
- επικοινωνεί και εμπλέκει εξωτερικούς εμπειρογνώμονες όπου απαιτείται η τεχνογνωσία τους
- οργανώνει και προετοιμάζει συναντήσεις και εργαστήρια
- συντονίζει εργαστήρια, ιδανικά μαζί με έναν εκπαιδευτή σε ζητήματα πολυμορφίας
- συνοψίζει αποτελέσματα και ορίζει στόχους
- παραθέτει όλα τα μέτρα που αποφασίζονται, και συντάσσει σχέδιο δράσης
- διεκπεραιώνει όλες τις εργασίες που απαιτούν σύνταξη κειμένου: πρακτικά συνεδριάσεων, κατάλογος μέτρων, σχέδιο δράσης, πρότυπα για υποβολή εκθέσεων, ενημερωτικά δελτία, διαδικασίες/ ορθές πρακτικές κ.λπ.
- παρακολουθεί την υλοποίηση

4

ΒΗΜΑ Συμμετοχή βασικών προσώπων στη διοίκηση

Ξεκινήσετε προσεγγίζοντας άτομα που δραστηριοποιούνται ήδη στον τομέα αυτό, όσους επιθυμούν να συμμετέχουν και ενδιαφέρονται για υποστήριξη στην εργασία τους. Προσπαθήστε να διασφαλίσετε το ορισμό ατόμων για επικοινωνία στα διάφορα τμήματα που είναι ανοιχτά στην ιδέα.

Συνιστάται η μέθοδος της αφήγησης: Αναφερθείτε σε παραδείγματα που υφίστανται ήδη στην πόλη σας αποδεικνύουν ότι η ποικιλομορφία στη διοίκηση έχει θετικά αποτελέσματα.

Μπορείτε επίσης να οργανώσετε μια εκδήλωση και να προσκαλέσετε έναν συνάδελφο/

συναδέλφους από άλλες πόλεις για να μιλήσουν για τις επιτυχημένες πρακτικές τους. Η εμπειρία δείχνει ότι η ανοιχτή αντίσταση ενάντια στα μέτρα πολυμορφίας είναι σπάνια, ενώ παραμένουν η απροθυμία και οι επιφυλάξεις. Οι περιπτώσεις επιτυχημένης εφαρμογής αναδεικνύουν την ανάγκη, το όφελος και τη σκοπιμότητα της πολυμορφίας και μπορεί να πείσουν απρόθυμους παράγοντες. Η συζήτηση γύρω από επιτυχημένες πρακτικές και η ανάκτηση εμπειριών από αυτές τις περιπτώσεις δημιουργεί μεγαλύτερη διαφάνεια. Συνιστάται επίσης να εξετάζονται τυχόν εμπειρίες από περιπτώσεις δοκιμής-σφάλματος, έτσι ώστε να αναπτύσσεται συζήτηση γύρω από τους λόγους που οδήγησαν σε αυτές και τις πιθανές λύσεις.

Όταν εμπλέκονται ενδιαφερόμενοι στη δημόσια διοίκηση λόγω των μέτρων πολυμορφίας, συνιστάται να ακολουθείται μια προσέγγιση προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της ερώτησης του «τι λειτουργεί καλά και σε ποιο τμήμα του δήμου;» Συνιστάται, επίσης, να μην χρησιμοποιείται προσέγγιση βέλτιστης πρακτικής. Η ερώτηση «ποιο τμήμα είναι καλύτερο στο ένα ή στο άλλο αντικείμενο;» μπορεί να προκαλέσει προβλήματα καθώς έτσι υιοθετείται μια τακτική κατάταξης των τμημάτων.

5

ΒΗΜΑ Καθιερώστε τακτική ανταλλαγή με τα άτομα επαφής σε κάθε τμήμα

Επικοινωνήστε με τα άτομα επαφής. Ζητήστε τους να σας εξηγήσουν τι περιλαμβάνει η καθημερινή τους ρουτίνα στα τμήματα που εργάζονται, ποια θέματα είναι σημαντικά γι' αυτούς, ποια είναι τα βασικά πρόσωπα που πρέπει να συμμετέχουν, και πώς μπορείτε να αναλάβετε από κοινού μια ουσιαστική διαδικασία. Συζητήστε πιθανές διαδικασίες για την ανάπτυξη μιας συμμετοχικής προσέγγισης.

Είναι ανοιχτός και ευέλικτος στη χρήση των διαφορετικών προσεγγίσεων που αφορούν διαφορετικά τμήματα ή περιοχές της πόλης.

Ενδιαφερόμενα μέρη που απαιτούνται για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο πλαίσιο της διοίκησης

- Πολιτικοί ηγέτες
- Συντονιστής/ μονάδα συντονισμού
- Διευθυντές τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού
- Βασικά πρόσωπα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες
- Εκπαιδευτές/ ένας εκπαιδευτικός οργανισμός με εμπειρία στη παροχή εκπαιδύσεων σχετικά με την πολυμορφία, που κατά προτίμηση θα έχουν εμπειρία και στην εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού
- Δημόσιοι υπάλληλοι (από όλα τα πεδία της εργασίας και όλες τις περιοχές της πόλης)

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Η ιδέα αντιμετωπίζει αντιδράσεις.

Οι ερωτηθέντες συνιστούν να μην δίνεται ιδιαίτερη ενέργεια στην αντιμετώπιση των αντιδράσεων ή στην προσπάθεια να πεισθούν παράγοντες που πείθονται με δυσκολία. Η διαδικασία αυτή απαιτεί υπερβολικά πολλούς πόρους και παράγει μικρό αποτέλεσμα. Είναι πιο λογικό να υπάρξει συνεργασία παράγοντες που προβάλουν μια πιο ευνοϊκή στάση. Με τα πρόσωπα αυτά μπορείτε να ξεκινήσετε επικοινωνιακές συζητήσεις και να ανταλλάξετε πληροφορίες για επιτυχείς μεθόδους, αντί να σπαταλάτε ώρες σε συζητήσεις ως προς την ανάγκη για δράση.

Απροθυμία, επιφυλάξεις και μικρού βαθμού αντίσταση στην ιδέα. Υπάρχει πάντα μια πρόκληση κατά την καθιέρωση μιας διαδικασίας που έχει τη δυνατότητα να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο «γίνονται πάντα τα πράγματα».

Να είστε προετοιμασμένοι ότι θα υπάρξει λιγότερο ανοικτή αντίσταση αλλά μάλλον μικρού βαθμού επιφυλάξεις (όχι «δεν το χρειαζόμαστε αυτό!» αλλά αρκετά «χρειαζόμαστε πραγματικά αυτό;»). Η περιγραφή περιπτώσεων που βασίζονται σε επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής της διαχείρισης της πολυμορφίας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης κρίνεται ως πιο αποτελεσματικό μέσο.

ΙΔΕΑ

Τα βασικά εννοιολογικά σημεία που προτείνονται από τις συμμετέχουσες πόλεις είναι τα εξής:

Η συμμετοχική προσέγγιση,

Η συμμετοχική προσέγγιση αποσκοπεί στη δημιουργία ιδιοκτησίας εντός της διοίκησης επί των μέτρων που χρησιμοποιούνται για την προώθηση της πολυμορφίας, την ενθάρρυνση των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να προβληματιστούν σχετικά με ό,τι σημαίνει η πολυμορφία στο πλαίσιο της διοίκησης μιας πόλης, και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών και των χρηστών.

Εάν αναμένετε από τους δημόσιους υπαλλήλους να δείξουν ενδιαφέρον για την εφαρμογή των μέτρων, θα πρέπει να τους προσφέρετε τη δυνατότητα να συμμετέχουν στην ανάπτυξη μέτρων και να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις επαγγελματικές τους απόψεις. Μέτρα που έχουν σχεδιαστεί και επιλεγεί μέσω μιας συμμετοχικής προσέγγισης θα έχουν μεγαλύτερη αποδοχή.

Μέθοδος: Τα συντονισμένα σεμινάρια εξυπηρετούν την ανάπτυξη ξεκάθαρων και εφαρμόσιμων μέτρων και δραστηριοτήτων μαζί με ομάδες-στόχους στα πλαίσια της διοίκησης (διευθυντές τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, δημόσιοι υπάλληλοι σε γραφεία εξυπηρέτησης κ.λπ.) και έξω από τη διοίκηση (χρήστες υπηρεσίας).

Τα μέτρα που αναπτύσσονται καταγράφονται σε ένα πολυετές σχέδιο που υποβάλλεται με σκοπό να εκδοθεί με τη μορφή οδηγίας από την τοπική αυτοδιοίκηση/ δημοτικό συμβούλιο.

Συνιστάται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Μέτρα για την **αύξηση της πολυμορφίας μεταξύ του προσωπικού του δήμου**

2 -Μέτρα για τη **βελτίωση της προσβασιμότητας της πόλης υπηρεσίες για όλους τους κατοίκους**

Η εφαρμογή των μέτρων που αναπτύχθηκαν υποστηρίζεται και συνοδεύεται από **εκπαιδεύσεις σε ζητήματα πολυμορφίας για τους υπαλλήλους της πόλης** προκειμένου να παρέχουν βιώσιμη διαχείριση της διαφορετικότητας.

Παρακολούθηση: Το σχέδιο θα πρέπει ήδη να σκιαγραφεί μια μέθοδο και να δίνει εντολή για την εφαρμογή των μέτρων. Εκτός από δράσεις βραχυπρόθεσμης παρακολούθησης και εκθέσεις προόδου, συνιστάται να προβλέπεται κάποια μορφή παρακολούθησης της πολυμορφίας, προκειμένου να εκτιμηθεί ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος της διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Συμβουλή! Ορίστε με σαφήνεια τους στόχους ώστε η πρόοδος και τα επιτεύγματα να είναι μετρήσιμα. Δώστε προτεραιότητα στα ξεκάθαρους στόχους μικρής κλίμακας και όχι φιλόδοξους, ασαφείς στόχους. Την ίδια στιγμή, αφήστε περιθώριο για ευελιξία προκειμένου να μπορείτε να κάνετε τις αναγκαίες αλλαγές βάσει μη αναμενόμενων ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής, π.χ. μην καθορίσετε κριτήρια για τον αριθμό των συμμετεχόντων στα εργαστήρια αλλά επικεντρωθείτε στο αν τα εργαστήρια είχαν απτά αποτελέσματα (ανάπτυξη συγκεκριμένων μέτρων, εφαρμογή των μέτρων που αναπτύχθηκαν κλπ.).

→ ΠΡΟΣΛΗΨΗ: ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

6

ΒΗΜΑ Εργαστήρια με διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού.

Εργαστείτε μαζί με τους διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού της πόλης ή/και μια κεντρική διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να:

1. Μελετήσετε προσεκτικά τις διάφορες διαδικασίες πρόσληψης

Εξετάστε μαζί τις διαδικασίες των προσλήψεων, τις περιγραφές θέσεων εργασίας, την αξιολόγηση και την προώθηση εργαζομένων. Στόχος είναι να εξετάσετε τις ανάγκες της πόλης ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα άτομα με προσόντα να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας στη διοίκηση της πόλης.

- Τι σημαίνει η πολυμορφία στη δημόσια διοίκηση;
- Ποιος αντιπροσωπεύεται στο προσωπικό των δημόσιων υπηρεσιών και ποιος όχι; Υπάρχει κάτι στη διαδικασία προσλήψεων που κάνει λιγότερο ή περισσότερο προσιτή την εργασία σε δημόσιο φορέα για συγκεκριμένες ομάδες απασχόλησης;
- Με δεδομένες τις διαδικασίες μας ή τα απαιτούμενα προσόντα για μια θέση, είναι κάτι που κάνουμε και το οποίο να αποκλείει αλλοδαπά άτομα;
- Αντικατοπτρίζουν πραγματικά οι απαιτήσεις μιας θέσης τις ανάγκες της πόλης; Για παράδειγμα, απαιτούνται πτυχία από ημεδαπά ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή γίνονται δεκτά πτυχία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από όλες τις χώρες;
- Θεωρείται επιπρόσθετο προσόν εάν ένα άτομο μιλάει όχι μόνο την εθνική γλώσσα, αλλά και άλλες γλώσσες που μιλούν οι κάτοικοι της πόλης;
- Πώς γνωστοποιούνται οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας; Ποιοι είναι οι αποδέκτες αυτών των διαύλων επικοινωνίας;
- Ποιες είναι οι τυπικές απαιτήσεις στη περιγραφή εργασίας; Ποια προσόντα απαιτούνται πραγματικά και για ποια θέση; Για παράδειγμα, σε ποιο βαθμό είναι η γνώση της εθνικής γλώσσας, γραπτή ή προφορική, απαραίτητη και για ποιο είδος εργασίας;
- Σε ποιες θέσεις θεωρείται πλεονέκτημα να μιλάει κανείς (και) άλλες γλώσσες;
- Είναι η διαδικασία πρόσληψης κατάλληλη για τον εντοπισμό των απαραίτητων προσόντων; Για παράδειγμα, εάν ένα τμήμα θέλει να αξιολογήσει τις ικανότητες των υποψηφίων για μια θέση συντήρησης πρασίνου: Είναι πραγματικά απαραίτητο να απαιτείται γνώση των τεχνικών όρων στην εθνική γλώσσα ή θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε εικόνες για να μάθετε αν ο αιτών γνωρίζει ποια εργαλεία ή μηχανήματα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για μια συγκεκριμένη εργασία;

Είναι η πολιτισμική επάρκεια μέρος της περιγραφής της θέσης, της ανακοίνωσης της θέσης και των συνεντεύξεων; Η πολιτισμική επάρκεια θα πρέπει να αποτελεί στοιχείο ιδιαίτερης σημασίας για διευθυντικές θέσεις.

Συμβουλή! Συζητήστε το θέμα του καθορισμού και της αξιολόγησης προσόντων, περιλαμβάνοντας της έννοια της «πολιτισμικής επάρκειας». Ο ορισμός της παρέχεται παρακάτω: «Πολιτισμική επάρκεια» είναι η ικανότητα χειρισμού των διαφορών της προσωπικότητας και του τρόπου ζωής των άλλων με λογικό και επαρκή τρόπο. Η ανάπτυξη της πολιτισμικής επάρκειας ξεκινά με τον αντικατοπτρισμό των προκαταλήψεων και την αναγνώριση των κοινών στοιχείων και των διαφορών στις ανάγκες των ατόμων. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε σχετικά με την πολυμορφία στην κοινωνία και τα εμπόδια που ενδέχεται να εμποδίσουν ορισμένα άτομα και ομάδες από το να έχουν ίση συμμετοχή στα κοινά. Η πολιτισμική επάρκεια σημαίνει την αναγνώριση ενός άλλου ανθρώπου ως άτομο και η αποφυγή στερεότυπου τρόπου σκέψης. Τελευταία, αλλά εξίσου σημαντικό, η πολιτισμική επάρκεια απαιτεί την γνώση και την ικανότητα αναγνώρισης καταστάσεων μη-διάκρισης και ίσων ευκαιριών σε ένα δομημένο περιβάλλον.

2. Δείτε το ζήτημα των «μεταναστών» εργαζόμενων από μια διαφοροποιημένη σκοπιά

Μαζί, σκεφτείτε για το πώς να κάνετε το επόμενο βήμα για την πρόσληψη προσωπικού με αυξημένο βαθμό εθνικής πολυμορφίας.

Συμβουλή! Όταν μιλάμε για εθνοτική πολυμορφία στη διοίκηση, πολλοί φέρνουν στο μυαλό τους μια συγκεκριμένη ομάδα «μεταναστών» και άμεσα συσχετίζουν το ζήτημα με γλωσσικά εμπόδια. Θα πρέπει να επισημάνετε ότι υπάρχουν διάφορες ομάδες-στόχοι με πολύ διαφορετικά επίπεδα δεξιοτήτων. Συνιστάται, ως εκ τούτου, να απευθυνθείτε στις ακόλουθες τρεις ομάδες-στόχους.

1^η ομάδα-στόχος: Φιλόδοξα και καλά καταρτισμένα άτομα με μεταναστευτικό υπόβαθρο (που μιλούν την εθνική γλώσσα - αυτή η ομάδα-στόχος περιλαμβάνει κυρίως άτομα που έχουν γεννηθεί ή έχουν μεγαλώσει στη χώρα). Στόχος: Φροντίστε ώστε η απασχόληση στη δημόσια διοίκηση να φαίνεται ελκυστική για την συγκεκριμένη ομάδα και ενθαρρύνετε την υποβολή αιτήσεων, δείχνοντας ότι η πόλη δεν απευθύνεται ως εργοδότης μόνο στους υπηκόους της χώρας/ γηγενή πληθυσμό. Μέθοδος: Επισκεφθείτε σχολεία προκειμένου να ενημερώσετε τους μαθητές για τις ευκαιρίες εργασίας στη δημόσια διοίκηση. Διομοίμη (peer-to-peer) προσέγγιση: Οι νέοι επιτυχημένοι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση λένε τις ιστορίες σταδιοδρομίας τους στα σχολεία και στις κοινότητες.

2^η ομάδα-στόχος: Φιλόδοξοι και άρτια καταρτισμένοι μετανάστες. Στόχος: Κάντε χρήση των καλών προσόντων των μεταναστών και των γλωσσικών τους δεξιοτήτων. Απασχολήστε μετανάστες σε θέσεις σχετικές με τα προσόντα τους. Μέθοδος: Αξιολογείστε εκ νέου τα επίπεδα δεξιοτήτων στην εθνική γλώσσα που απαιτούνται για εργασία σε κάθε θέση. Προσλάβετε εργαζομένους με προσόντα και υποστηρίξτε τους στην βελτίωση των δεξιοτήτων τους στην εθνική γλώσσα (δωρεάν μαθήματα ξένων γλωσσών κ.λπ.).

3^η ομάδα-στόχος: Μετανάστες ή άτομα με μεταναστευτικό υπόβαθρο με λίγα προσόντα (ιδίως έφηβοι με ελάχιστη ή καμία εκπαίδευση). Στόχος: Δείξτε ότι ακόμα και οι έφηβοι με

χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δεξιοτήτων εξακολουθούν να έχουν μια ευκαιρία και μπορούν να προσληφθούν στη δημόσια διοίκηση. Μέθοδος: Παρέχετε τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης, συμπεριλαμβανομένης της πρακτικής άσκησης που προσφέρει τη δυνατότητα μετέπειτα σπουδών στο Πανεπιστήμιο. Διαφημίστε τις δυνατότητες αυτές σε εφήβους (π.χ. στα πλαίσια επαγγελματικού προσανατολισμού). Ενημερώστε σχετικά και τους γονείς. Επικεντρωθείτε σε κίνητρα για τους αιτούντες ως προς τις επιλογές πρόσληψης, π.χ. μην απαιτείτε πιστοποιητικά εκπαίδευσης στον πρώτο γύρο των αιτήσεων.

3. Σχεδιασμός συγκεκριμένων μέτρων

Παραδείγματα μέτρων που λαμβάνονται στις συμμετέχουσες πόλεις:

- Προώθηση της απασχόλησης σε δημόσιους φορείς σε σχολεία από νέους δημόσιους υπάλληλους με μεταναστευτικό υπόβαθρο.
- Επέκταση των καναλιών με σκοπό τη γνωστοποίηση κενών θέσεων εργασίας
- Χρήση εικόνων με εργαλεία/μηχανήματα αντί για χρήση τεχνικών όρων ώστε να διαπιστωθεί εάν ένα άτομο γνωρίζει ποιο εργαλείο είναι κατάλληλο για κάθε εργασία.
- Παροχή μαθημάτων στην εθνική γλώσσα για τους εργαζομένους.
- Ενσωμάτωση της πολιτισμικής επάρκειας ως απαίτηση σε όλες τις περιγραφές θέσεων εργασίας. Ρητή αναγνώριση των διαφορετικών γλωσσών ως προσόν σε περιγραφές θέσεων εργασίας.
- Δικτύωση με τις κοινότητες (οι έφηβοι είναι περισσότερο προσιτοί μέσω στοχευμένων εκστρατειών εάν υπάρχει επίσης κάποιο είδος πληροφορίας για τους γονείς)
- Η αύξηση της προσβασιμότητας στο πρώτο γύρο αιτήσεων μπορεί να δώσει περισσότερο βάρος στο ιδιαίτερο κίνητρο του αιτούντος.

4. Καθιέρωση ξεκάθαρων στόχων για την αύξηση της εθνικής πολυμορφίας μεταξύ του προσωπικού του δήμου

Προσδιορίστε το status quo και θέστε λογικούς στόχους. Μία πόλη που συμμετείχε στην έρευνα ανέφερε ότι περίπου 18% του προσωπικού που απασχολούσε προέρχονταν από ξένη χώρα, και αποφάσισε ότι το 30% ήταν ένας λογικός στόχος για ένα σχέδιο 3 έως 4 ετών. Η πόλη πράγματι πέτυχε μια αναλογία 26-27% κατά το αναφερόμενο χρονικό διάστημα.

Ενώ η χρήση ποσοστώσεων θα ήταν αντίθετη με τις οδηγίες της ΕΕ, η χρήση συγκεκριμένων στόχων διαφέρει. Το νόημα είναι να τονίσετε ότι ένας στόχος δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια επιδίωξη την οποία πρέπει να πετύχετε μέσω της καταπολέμησης των διακρίσεων και την εφαρμογή ενός μεγαλύτερου πλαισίου που ενθαρρύνει μεγάλο αριθμό ειδικευμένων ατόμων από υποεκπροσωπούμενες ομάδες να υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη. Η νομολογία της ΕΕ επιτρέπει την επιλογή ατόμων από ομάδα που υποεκπροσωπείται μόνο εάν έχει τα ίδια προσόντα ή ουσιαστικά τα ίδια προσόντα. Οι συγκεκριμένοι στόχοι μπορεί να είναι χρήσιμα εργαλεία, ιδίως όσον αφορά στην πρόσληψη σε υψηλότερες θέσεις. Αν έχει τεθεί ένας στόχος, οι διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού είναι αντιμέτωποι με την πρόκληση να προσεγγίσουν μεγαλύτερο αριθμό καταρτισμένων υποψηφίων αλλά και να πείσουν τους εργαζόμενους σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή.

Συμβουλή! Ένας στόχος δεν είναι το ίδιο με μια ποσόστωση. Συγκεκριμένοι αριθμοί μπορεί να υπογραμμίζουν τη σημασία του στόχου. Την ίδια στιγμή, είναι σημαντικό να καταλάβετε ότι αυτό που χρειάζεται είναι μια προσπάθεια καλή τη πίστη για επίτευξη του στόχου και όχι απλώς να εκπληρωθεί ο στόχος με κάθε απαραίτητο μέσο. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται σαφές ότι ο αριθμός είναι ένας στόχος και όχι μια ποσόστωση.

Οι σαφείς στόχοι επιτρέπουν σωστή παρακολούθηση. Παρέχεται επίσης ένα μήνυμα στην κοινωνία των πολιτών σχετικά με τον προσδιορισμό των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής, ενώ δίνεται και μια ευκαιρία στην κοινωνία των πολιτών να παρακολουθεί τις πολιτικές υποσχέσεις που σχετίζονται με τον στόχο αυτό. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να βοηθήσει στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας.

5. Συζητήστε με τι θα μπορούσε να μοιάζει μια παρακολούθηση σχετικά με την εφαρμογή Σκεφτείτε μια διαδικασία υποβολής αναφορών για την πρόοδο και τα αποτελέσματα που δεν παράγει ιδιαίτερα πολλή πρόσθετη εργασία, αλλά παρόλα αυτά εξασφαλίζει καλή συνέχεια (βλ. παρακάτω).

7

ΒΗΜΑ Καταγράψτε τα αποτελέσματα των σεμιναρίων με τους διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού

Καταγράψτε τα αποτελέσματα των σεμιναρίων που έχουν συμφωνηθεί: μέτρα και δράσεις, καθορισμένοι στόχοι, υπεύθυνα άτομα, χρονικό πλαίσιο, πόροι που υπολογίζονται και μέθοδοι παρακολούθησης.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Έλλειψη ευαισθητοποίησης. Η δημόσια διοίκηση θεωρείται ως ουδέτερη και προσβάσιμη από όλους, δεδομένου ότι βασίζεται σε μια αξιοκρατική αρχή και αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής υποψηφίων με τα περισσότερα και υψηλότερα προσόντα.

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Αναφερθείτε σε μηχανισμούς ακούσιου αποκλεισμού, π.χ. κατά το σχεδιασμό των εξετάσεων εισόδου, τη διαμόρφωση μιας ανακοίνωσης για εργασία, τις συνεντεύξεις. Υπάρχει μια έλλειψη ευαισθητοποίησης σχετικά με πώς οργανώνονται οι διαδικασίες αυτές.



ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Υπάρχει κριτική: «Έχετε δεσμευτεί τόσο πολύ ως προς τη βελτίωση της κατάστασης των μειονοτήτων αλλά τι κάνετε για τους υπηκόους της χώρας που δεν είναι ιδιαίτερα προνομιούχοι;»

Η κριτική αυτή είναι ένα ισχυρό επιχειρήμα για να εισαγάγετε μια ολοκληρωμένη στρατηγική πολυμορφίας που απευθύνεται σε όλες τις διαστάσεις της πολυμορφίας (ηλικία, φύλο, αναπηρία, εθνοτική καταγωγή κ.λπ.) και που στοχεύει ακριβώς να λάβει υπόψη της όλους τους κατοίκους της πόλης. Η προσήλωση στην καταπολέμηση των διακρίσεων είναι σημαντική για τους υπηκόους της χώρας που δεν είναι ιδιαίτερα προνομιούχοι.

Συνιστάται να αποφύγετε την εμπλοκή σε τέτοιου είδους συζητήσεις που γίνονται έντονα από άτομα που αντιτάσσονται στην ιδέα της πολυμορφίας ως αρχή.

Χρονικοί περιορισμοί για την ανάπτυξη των μέτρων και των σχεδίων.

Εάν το σχέδιο χρειάζεται να παραδοθεί εντός 2-3 μηνών, αυτό δεν είναι σοβαρό σε σχέση με την ανάπτυξη ενός μεγάλου σχεδίου δράσης. Στην περίπτωση αυτή, είναι καλύτερα να αποφασίσετε σχετικά με ένα πιο περιορισμένο αλλά συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, καθιερώνοντας έτσι ένα καλό σημείο εκκίνησης για περισσότερο ενεργή συμμετοχή. Προετοιμαστείτε για ένα πιο ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης που θα ακολουθήσει τον τρέχοντα σχεδιασμό.

Έλλειψη σαφήνειας ως προς το τι σημαίνουν οι όροι «διαφορετικότητα» και «ξένο υπόβαθρο». Ποιος θεωρείται ή πρέπει να θεωρείται ότι έχει «ξένο υπόβαθρο»; Ποικιλία ορισμών.

Υπάρχει αρκετή εξειδίκευση διαθέσιμη στα θέματα αυτά αλλά και συμμετοχή εξωτερικών εμπειρογνομόνων σύμφωνα με τα κατάλληλα κριτήρια.

Πώς προσδιορίζεται η πολιτισμική επάρκεια; Πώς αξιολογούνται αυτές οι ικανότητες;

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι άνθρωποι φοβούνται ότι οι ετερογενείς ομάδες θα δημιουργήσουν περισσότερες συγκρούσεις.

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η εμπειρία δείχνει ότι αυτό δεν αποτελεί υπόθεση όσο οι ομάδες αυτές ελέγχονται σύμφωνα με τα όσα ορίζει η πολιτισμική επάρκεια. Αν οι διαδικασίες πρόσληψης έχουν σχεδιαστεί σωστά για την επιλογή των υποψηφίων οι οποίοι θα διαθέτουν επαρκή προσόντα για τις αντίστοιχες θέσεις και εάν η διαδικασίες πραγματοποιούνται με επαγγελματικό τρόπο ως προς τον τρόπο υλοποίησης και τους εμπλεκόμενους συναδέλφους, η τυχόν πολυμορφία ως προς το εθνικό υπόβαθρο των ατόμων δεν προκαλεί συγκεκριμένες συγκρούσεις. Οι διαφορετικές ομάδες δεν συνεννοούνται απαραίτητα μεταξύ τους καλύτερα σε σχέση με άλλες ομάδες, αλλά η ευρύτητα πνεύματος και η αμοιβαία κατανόηση είναι πιο ανεπτυγμένες και ως εκ τούτου η επίλυση σύνθετων υποθέσεων είναι πιο αποτελεσματική.

Απήχηση σε ομάδες-στόχους, π.χ. στους νέους

Οι νέοι είναι συνεννοούνται καλύτερα με τους συνομηλικούς τους, και η απήχηση είναι θετικότερη μέσω συστημάτων διδασκαλίας και βίντεο. Παραδείγματα επιτυχίας που προέρχονται από μια ομάδα συνομηλικών ακούγονται περισσότερο πειστικά.

Αντεπιχείρημα ως προς την πολυμορφία στη διαδικασία πρόσληψης: «Δεν υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι με προσόντα οι οποίοι να έχουν μεταναστευτικό υπόβαθρο.»

Εξετάστε τις καθιερωμένες διαδικασίες προσλήψεων (βλ. παραπάνω κείμενο).

Αντεπιχείρημα ως προς την πολυμορφία στη διαδικασία πρόσληψης: «Τι γίνεται αν έχουμε πελάτες οι οποίοι απαιτούν να εξυπηρετηθούν από ημεδαπό;»

Εστίαστε στα απαιτούμενα αντικειμενικά προσόντα. Κάθε άτομο το οποίο διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα μπορεί και πρέπει να παρέχει την αντίστοιχη υπηρεσία, αλλά και να γίνεται αποδεκτός ως πάροχος της υπηρεσίας.

→ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ

→ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ

Οργανώστε σεμινάρια με τις σχετικές ομάδες-στόχους για να σχεδιάσετε συγκεκριμένα μέτρα για κάθε μία από τις τρεις πτυχές της διαχείρισης της πολυμορφίας (βλέπε παρακάτω).

Συμβουλή! Σε όλα τα σεμινάρια και τις συνεδριάσεις θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι η διεργασία αυτή έχει στόχο και αποτελέσματα. Το να προσκαλείτε άτομα να μιλήσουν και να μην υπάρχει κανένα αποτέλεσμα μετά βλάπτει την τρέχουσα και μελλοντική συμμετοχική διαδικασία. Το τελικό «προϊόν» πρέπει να είναι ένας κατάλογος εφικτών μέτρων.

8

ΒΗΜΑ Σεμινάρια με τους χρήστες των υπηρεσιών (κάτοικοι της πόλης): Ταυτοποίηση των αναγκών

Οργανώστε σεμινάρια με τους εκπροσώπους των κοινοτήτων μεταναστών, τις ΜΚΟ και τα κέντρα της κοινωνίας των πολιτών για την πολυμορφία.

Ποιον να καλέσετε: Εάν θέλετε να προσκαλέσετε εκπροσώπους από κοινότητες μεταναστών και οι ΜΚΟ, η επιλογή μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Προσέξτε ώστε να γίνει γνωστό ότι ο στόχος είναι να προσκληθούν ορισμένες από τις ομάδες ενδιαφέροντος, διότι θα είναι δύσκολο να ακουστούν όλες οι ομάδες. Επίσης, δεν ωφελεί το σεμινάριο να έχει πάρα πολλούς συμμετέχοντες. Χρησιμοποιείστε τις ήδη υπάρχουσες επαφές σας. Καταγράψτε τη βάση επί της οποίας έγινε η επιλογή.

Στο πλαίσιο του σεμιναρίου, συζητήστε την προοπτική των χρηστών της υπηρεσίας για την παροχή υπηρεσιών από την πόλη: Είναι οι υπηρεσίες της πόλης προσβάσιμες σε όλους; Ποιοι μπορεί να αντιμετωπίζουν δυσκολίες πρόσβασης σε διάφορες υπηρεσίες; Τι θα μπορούσε κάνει η διοίκηση της πόλης ώστε να γίνουν οι υπηρεσίες της πιο προσιτές; Τι θα μπορούσε να κάνει η διοίκηση της πόλης ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις διάφορες ανάγκες; Γιατί ορισμένες υπηρεσίες της πόλης χρησιμοποιούνται περισσότερο από μία ομάδα και λιγότερο από άλλες; κλπ.

Οργάνωση σεμιναρίων: Μια πρόταση είναι τα σεμινάρια να διεξάγονται μεταξύ 4-6 μ.μ. Αν διαρκούν περισσότερο ή αν προγραμματιστούν για αργότερα, σκεφτείτε το ενδεχόμενο να προσφέρετε φαγητό. Επίσης σκεφτείτε την πιθανότητα υπηρεσίας φύλαξης για παιδιά. Δεν συνιστούμε τη διεξαγωγή σεμιναρίων τα Σαββατοκύριακα.

Ως εναλλακτική λύση αντί των σεμιναρίων, θα μπορούσατε επίσης να προβείτε σε εκτίμηση των αναγκών μέσω έρευνας αξιολόγησης αναγκών (καλώντας τους χρήστες υπηρεσιών να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο). Ωστόσο, η μέθοδος αυτή συνιστάται μόνο για την αντιμετώπιση σαφώς καθορισμένων ζητημάτων, π.χ. αν εστιάζετε σε μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή (μικρή) ομάδα χρηστών των υπηρεσιών.

9

ΒΗΜΑ Σεμινάρια με παρόχους υπηρεσιών (δημόσιοι υπάλληλοι)

Οργανώστε σεμινάρια στα οποία θα συμμετάσχουν άτομα που σχετίζονται με το έργο σε ένα θέμα:

(α) ενδο-διοικητική ζήτηση: σεμινάριο για δημοσίους υπαλλήλους μόνο

(β) θέμα που αφορά διάφορους παράγοντες, π.χ. ένα από τα τμήματα της πόλης επιλέγει το θέμα που αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ διαφορετικών ομάδων σχετικά με τη χρήση ενός δημόσιου πάρκου: ένα σεμινάριο που θα περιλαμβάνει εκπροσώπους από όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες. Αν πρόκειται να συμμετέχουν στη λύση του προβλήματος εξωτερικοί παράγοντες θα πρέπει να λάβουν μέρος και στη διαδικασία. Αυτή είναι μια ευκαιρία για τη διοίκηση να δημιουργήσει επαφές με τις ομάδες αυτές. Είναι σημαντικό να διατηρηθεί το ενδιαφέρον στον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι χειρίζονται τις εργασίες που προκύπτουν, όσον αφορά σε ένα επιλεγμένο ζήτημα. Δεν θα πρέπει να συζητηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες ομάδες χρηστών αλληλεπιδρούν αλλά το πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν δράση όταν έρχονται αντιμέτωποι με συγκρούσεις κλπ.

1. Συζητήστε τι σημαίνει η πολυμορφία στη δημόσια διοίκηση

Λέξεις-κλειδιά και δηλώσεις αποστολής περιλαμβάνουν συχνά τον όρο «πολυμορφία» αλλά όταν πρόκειται για την υλοποίηση αυτών των ιδεών, υπάρχει έλλειψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και δράσης. Επομένως, το πρώτο βήμα για να γίνουν αντιληπτά τα μέτρα χειρισμού της πολυμορφίας στο πλαίσιο της διοίκησης είναι να συζητηθεί το ακόλουθο ερώτημα:

- Τι σημαίνει «πολυμορφία» για σας/στο πλαίσιο της εργασίας σας;
- Σε ποιες περιπτώσεις είναι ο όρος αυτός σχετικός με το αντικείμενό σας; Σε ποιες περιπτώσεις δεν είναι σχετικός;
- Ποιος χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες σας και ποιος δεν τις χρησιμοποιεί; Πώς κάνετε γνωστές τις υπηρεσίες σας στον πληθυσμό;
- Υπάρχει κάτι στην καθημερινή σας ρουτίνα που κάνει ορισμένες υπηρεσίες λιγότερο ή περισσότερο προσιτές για ορισμένες ομάδες;
- Ποιος προβάλλεται στο πληροφοριακό υλικό και τις στρατηγικές δημόσιων σχέσεων της πόλης και ποιος όχι;

Τα σεμινάρια στοχεύουν στην ενθάρρυνση των δημοσίων υπαλλήλων ώστε αυτοί να προβληματιστούν σχετικά με το τι σημαίνει η πολυμορφία στην καθημερινή τους εργασία και να αναπτύξουν ιδέες από τη δική τους πρακτική. Στόχος είναι να βελτιωθεί η προσβασιμότητα των υπηρεσιών κατά την αντιμετώπιση των αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη του στόχου.

Μπορούν να αντιμετωπιστούν οι προτεραιότητες της τοπικής κοινωνίας/ τον συμμετεχόντων. Παράδειγμα: να διαπιστωθεί γιατί ορισμένες ομάδες κατοίκων δεν κάνουν χρήση ενός πάρκου.

→ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ

2. Αναθεώρηση της προσβασιμότητας στις δημόσιες υπηρεσίες

Να έχετε κατά νου τη σχέση των δομών και των ανθρώπων: Επανεξετάστε τον τρόπο εργασίας για να διαπιστώσετε τα σημεία στα οποία τυχόν δομικά θέματα οδηγούν σε απουσία πρόσβασης ή/και συμπεριφορές που εισάγουν διακρίσεις.

Παράδειγμα: ένας υπάλληλος σε ένα γραφείο εξυπηρέτησης ανέφερε «καταλαβαίνω τι εννοείς, αλλά έχω μόνο 4 λεπτά για κάθε πελάτη. Αν κάποιος άτομο δεν καταλαβαίνει τη γλώσσα και πρέπει να επαναλαμβάνω όσα λέω και να εξηγώ, βλέπω ότι η ουρά μεγαλώνει και αγχώνομαι».

3. Σχεδιασμός συγκεκριμένων μέτρων

Σχεδιάστε και εφαρμόστε συγκεκριμένα και εφικτά μέτρα.

Παράδειγμα από μια πόλη: Ένα μέτρο αφορούσε στη διαφορετική οργάνωση των γραφείων εξυπηρέτησης: Τα γκισέ στο γραφείο μετανάστευσης είχαν οργανωθεί με βάση το πρώτο γράμμα του ονόματος. Τώρα οργανώθηκαν εκ νέου βάσει γλωσσικών δεξιοτήτων.

Μια αρκετά συγκεκριμένη πολιτική είναι πιο πιθανό να γίνει εύκολα αποδεκτή.

4. Συζητήστε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να παρακολουθείται η εφαρμογή των μέτρων

Σκεφτείτε μια διαδικασία υποβολής αναφορών/ ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο και τα αποτελέσματα που δεν παράγει ιδιαίτερη πρόσθετη εργασία, αλλά παρόλα αυτά εξασφαλίζει καλή παρακολούθηση των εργασιών (βλ. παρακάτω).

Οργάνωση σεμιναρίων:

Συντονισμός: Συνιστάται να υπάρχει ένας συντονιστής για τα σεμινάρια, κατά προτίμηση ένας εξωτερικός συνεργάτης με εμπειρία στον συντονισμό σεμιναρίων.

Συμβουλή! Καθορίστε τα όρια αυτών των σεμιναρίων: Τι θα γίνει με τα αποτελέσματα/ τι είδους αποτελέσματα απαιτούνται; Ποιο είναι το πεδίο εφαρμογής της παρέμβασης; Τι μπορεί πραγματικά να εφαρμοστεί; (π.χ. κάνετε σαφές ότι μέτρα που αφορούν τις κατασκευές είναι εκτός πεδίου εφαρμογής). Είναι επίσης σημαντικό να πείσετε τους συμμετέχοντες ότι ο στόχος δεν είναι απλά μια συλλογή ιδεών, αλλά ο σχεδιασμός συγκεκριμένων μέτρων, καθώς και η διαδικασία παρακολούθησης.

Σχεδιασμός: Προγραμματίστε περίπου 3 σεμινάρια. Ξεκινήστε με συζήτηση για την έννοια της πολυμορφίας και προχωρήστε στη διατύπωση συγκεκριμένων μέτρων. Η εμπειρία δείχνει ότι τα κίνητρα των συμμετεχόντων, καθώς και η αμοιβαία εμπιστοσύνη εντός των ομάδων αυξάνει κατά τη δεύτερη ή την τρίτη συνάντηση. Η ατμόσφαιρα γίνεται πιο χαλαρή και παραγωγική. Στην τελευταία συνάντηση, συνοψίστε τους στόχους και τα μέτρα.

Μέγεθος ομάδας: Η ιδανική ομάδα εξαρτάται από τον τρόπο εργασίας της. Μια μεγάλη ομάδα 30 συμμετεχόντων, επίσημα οργανωμένη με εναλλαγή των συμμετεχόντων μπορεί να αποδώσει αν οι συμμετέχοντες έχουν συνηθίσει να εργάζονται συγκεντρωμένοι και ανεξάρτητα. Σε ένα πλαίσιο όπου το σεμινάριο αποσκοπεί στη δημιουργία εμπιστοσύνης και μεμονωμένων επαφών, συνιστάται η συμμετοχή μέγιστου αριθμού 15 ατόμων.

Χρόνος: Προσπαθήστε να συμφωνήσετε ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να συμμετέχουν στα σεμινάρια κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας τους. Εάν θέλετε να συμπεριλάβετε εξωτερικούς συμμετέχοντες, συνιστάται να προγραμματίσετε το σεμινάριο για τις ώρες 4-6 μ.μ. περίπου.

Συμβουλή! Ο συντονιστής πρέπει να γνωρίζει ότι πρόκειται για μια ανοιχτή διαδικασία που μπορεί να κινηθεί σε διαφορετικά μονοπάτια από το αναμενόμενα. Δεν μπορείτε να γνωρίζετε ακριβώς από την αρχή ποιο θα είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας στο τέλος. Θεωρείστε κάθε αποτέλεσμα ως μια καλή αρχή. Ό, τι λείπει μπορεί να συμπληρωθεί αργότερα. Παράδειγμα από μια πόλη: ο συντονιστής προσκάλεσε διευθυντές της ανώτερης διοίκησης σε ένα σεμινάριο, αλλά εκείνοι έστειλαν υφισταμένους τους. Αυτό μπορείτε είτε να το εκλάβετε ως αποτυχία είτε ως αφορμή για να σκεφτείτε τι μπορείτε να κάνετε με τα άτομα που προσήλθαν στο σεμινάριο. Αποδείχθηκε ότι οι συμμετέχοντες ενδιαφέρθηκαν ιδιαίτερα και ανέλαβαν το ρόλο να μεταφέρουν τα όσα ειπώθηκαν και να επηρεάσουν τους εργαζόμενους στα τμήματά τους.

10

ΒΗΜΑ Καταγράψτε τα αποτελέσματα των σεμιναρίων με παρόχους υπηρεσιών (δημόσιοι υπάλληλοι)

Καταγράψτε τα αποτελέσματα των σεμιναρίων που έχουν συμφωνηθεί: μέτρα και δράσεις, καθορισμένοι στόχοι, υπεύθυνα άτομα, χρονικό πλαίσιο, πόροι που υπολογίζονται όπως απαιτείται και μέθοδοι παρακολούθησης.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι συζητήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μετατόπιση της προσοχής από τη σχέση μεταξύ της διοίκησης και των χρηστών της υπηρεσίας – πώς η πόλη μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι προσβάσιμες από όλους - στη συζήτηση ως προς τη σχέση μεταξύ των διαφόρων πληθυσμιακών ομάδων (π.χ. συγκρούσεις μεταξύ ομάδων χρηστών, γιατί μία ομάδα έχει περισσότερα «προβλήματα» από ό,τι μια άλλη κλπ.)

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Παραμείνετε προσηλωμένοι στο αντικείμενο: Ποια η σχέση των όσων αναφέρονται με τη διοίκηση της πόλης; Τι σημαίνουν τα όσα αναφέρονται για τις καθημερινές διεργασίες εντός της διοίκησης; Πώς πρέπει να αντιμετωπίσει το θέμα αυτό ένας δημόσιος υπάλληλος στην καθημερινή εργασία του; Υπάρχει διαφορά; Ποια είναι η διαφορά; Είναι σχετική με το παρόν;

→ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, προκύπτουν νέα θέματα και ερωτήσεις.

Να είστε προετοιμασμένοι ότι η εφαρμογή είναι ένα έργο σε εξέλιξη.

Οι συμμετέχοντες στο σεμινάριο δυσανασχετούν όταν τους ζητείται να εργαστούν σε ανοιχτά ερωτήματα όπως «τι σημαίνει για σας η πολυμορφία;» και αντιδρούν προβάλλοντας μια δικαιολογία σε αναμενόμενη κριτική, π.χ. επισημαίνοντας ότι δεν είναι δυνατόν να προσαρμοστεί κανείς στις επιθυμίες του κάθε ατόμου κλπ.

Παρά τον κίνδυνο πρόκλησης αντιδράσεων, αποφύγετε τη χρήση προεπιλεγμένων θεμάτων. Τα θέματα θα πρέπει να τα επιλέγετε από κοινού. Μετά τις αρχικές συζητήσεις, παρουσιάστε τις δηλώσεις των ομάδων χρηστών όπως αυτές διατυπώθηκαν κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων αξιολόγησης αναγκών. Συζητήστε τις αντιλήψεις αυτές με τους δημοσίους υπαλλήλους.

Οι συζητήσεις και οι δραστηριότητες αναπτύσσονται αργά και δεν κινούνται πάντα προς την αναμενόμενη κατεύθυνση.

Δεν είναι σκόπιμο αλλά ούτε στην αρμοδιότητα του συντονιστή να επιβάλει το ρυθμό. Ενώ προσπαθούν να καθοδηγήσουν τη διαδικασία, οι συντονιστές πρέπει να προσαρμοστούν στο ρυθμό των συμμετεχόντων και να δεχτούν ότι τα πράγματα μπορεί να πάρει διαφορετική τροπή πέρα από την αναμενόμενη.

Μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το κατάλληλο διοικητικό επίπεδο στο οποίο θα πρέπει να αναζητήσετε τους συμμετέχοντες στα σεμινάρια.

Τα ανώτατα στελέχη είναι σημαντικά. Άτομα σε χαμηλότερα οργανικά επίπεδα μπορούν να επηρεάσουν τη γνώμη συναδέλφων τους στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας τους.

Απουσιάζουν σημαντικά πεδία/σημαντικά άτομα.

Ξεκινήστε με την ομάδα που μπορείτε να συγκεντρώσετε στην αρχή του σεμιναρίου. Εάν οι συμμετέχοντες παρακινηθούν από τη διαδικασία και αντιληφθούν ότι απουσιάζουν σημαντικά πρόσωπα, μπορεί να αναλάβουν την πρωτοβουλία να καλέσουν τα πρόσωπα αυτά στο σεμινάριο.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι δημόσιοι υπάλληλοι ίσως να μην έχουν σκεφτεί ποιοι είναι οι χρήστες των υπηρεσιών τους και να ενοχληθούν από αυτήν την ερώτηση (απάντηση: «όποιος θέλει»)

Οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά νιώθουν ότι συμμετέχουν σε σεμινάρια και συναντήσεις, εκφράζουν τις ιδέες τους, αναπτύσσουν έννοιες, αλλά στο τέλος δεν συμβαίνει τίποτα.

Ο δημόσιος τομέας δεν έχει ιδιαίτερη εμπειρία από διαδικασίες διατμηματικού συντονισμού και δικτύωσης.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν τη τάση να σκέφτονται εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων των τμημάτων τους. Δεν θέλουν να προσβάλλουν άλλα τμήματα. Τονίζουν ότι ο προϋπολογισμός για το επόμενο έτος έχει ήδη οριστεί και δεν υπάρχουν πόροι για πρόσθετα μέτρα. Έτσι διστάζουν να προτείνουν ιδέες και σύντομα αμφισβητούν τις προτάσεις των άλλων. Εστιάζουν σε «ό, τι δεν μπορεί να λειτουργήσει» και όχι στο «τι θα μπορούσε να λειτουργήσει».

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Πρόκειται για μια διαδικασία προβληματισμού σχετικά με τις καθημερινές διαδικασίες.

Συζητήστε τις εμπειρίες αυτές και εξηγήστε τους τρόπους με τους οποίους θα αντιμετωπιστούν οι ιδέες τους και ποιο είναι το πλαίσιο εφαρμογής. Καθορίστε με σαφήνεια και κοινοποιήστε το πεδίο εφαρμογής του έργου.

Δώστε ρεαλιστικές υποσχέσεις, όπως «δεν μπορούμε να εγγυηθούμε ότι όλες σας οι ιδέες θα υλοποιηθούν αλλά τουλάχιστον έχει συμφωνηθεί με τον δήμαρχο ότι θα τις λάβει σοβαρά υπόψη του».

Τα ίδια τα σεμινάρια είναι ένα μέσο με το οποίο μπορείτε να χειριστείτε την έλλειψη συντονισμού και δικτύωσης. Ωστόσο, οι συντονιστές των σεμιναρίων πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τη διαδικασία αυτή και να μην περιμένουν να βρουν υπάρχοντα δίκτυα.

Η εμπειρία δείχνει ότι ο συντονισμός εργαστηρίων στο πλαίσιο μιας ομαδικής προσπάθειας από ένα εξωτερικό συντονιστή και έναν συντονιστή από τις διοικητικές υπηρεσίες αποδίδει αρκετά πιο αποτελεσματικά. Το άτομο που προέρχεται από τη διοίκηση μπορεί να δώσει παραδείγματα περιπτώσεων που έχουν αποδώσει σε άλλες πόλεις ή σε περιοχές της ίδιας πόλης, υπό συγκρίσιμες συνθήκες. Η συλλογική είναι να αναπτυχθούν ιδέες οι οποίες θεωρητικά θα κερδίσουν την υποστήριξη όλων των τμημάτων.

Προετοιμάστε τα σεμινάρια συλλέγοντας καλά παραδείγματα.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Η δικτύωση και η ανταλλαγή εμπειριών εντός των υπηρεσιών, και επιπλέον μεταξύ των τμημάτων, μπορεί να μην είναι μέρος της διοικητικής κουλτούρας. Ορισμένα άτομα ίσως να μην είναι συνηθισμένα να εργάζονται μαζί με σκοπό τη συζήτηση επί διαφορετικών προοπτικών.

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Θα πρέπει να προβλέψετε τη διοργάνωση εκδηλώσεων δικτύωσης και να δημιουργήσετε ευκαιρίες για συναντήσεις όπου μπορούν να λάβουν χώρα επίσημες και ανεπίσημες συζητήσεις σχετικά με την εφαρμογή της πολιτικής.



ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

11

ΒΗΜΑ Σύνταξη τελικού εγγράφου

Συντάξτε ένα τελικό έγγραφο στο οποίο θα συνοψίζονται τα μέτρα που αναπτύχθηκαν στα συμμετοχικά σεμινάρια. Καθορίστε σαφείς στόχους καθώς και τις περιοχές ευθύνης όπως ισχύουν.

Προβλέψτε τη δομική ενσωμάτωση εκπαιδεύσεων στη πολυμορφία για τους υπαλλήλους της πόλης προκειμένου να εξασφαλίσετε καλύτερη απόδοση των ήδη εφαρμοζόμενων ενεργειών.

Ορίστε μια σαφή εντολή για την ομάδα παρακολούθησης σχετικά με την εφαρμογή και τα αποτελέσματα των μέτρων.

Συμβουλή! Εάν κάνετε από την αρχή σαφές ότι ο συντονιστής θα είναι υπεύθυνος για όλες τις εργασίες σύνταξης εγγράφων τότε διευκολύνετε τα τμήματα/τους συμμετέχοντες που αρχικά έδειξαν ενδιαφέρον αλλά φοβούνται να εμπλακούν λόγω τυχόν πρόσθετου φόρτου εργασίας.

12

ΒΗΜΑ Διαπραγμάτευση για έγκριση πολιτικής

Διαπραγματευτεί σχετικά την έγκριση του εγγράφου από τους πολιτικούς ηγέτες. Είναι απαραίτητη η συμφωνία όλων των μελών του δημοτικού συμβουλίου (η στήριξη μόνο του του Δημάρχου συνήθως δεν επαρκεί), γιατί θα πρέπει να συνεργαστείτε με όλα τα τμήματα.

Ζωτικής σημασίας είναι η σαφής εντολή προς την συντονιστική ομάδα για την παρακολούθηση της εφαρμογής των μέτρων.

13

ΒΗΜΑ Υπολογίστε τους απαιτούμενους πόρους

Προσωπικό: Ο συντονιστής από τη πλευρά της διοίκησης/ μια διοικητική μονάδα που συντονίζει την υλοποίηση του σχεδίου. Ο φόρτος εργασίας εξαρτάται από το μέγεθος της πόλης και το συγκεκριμένο σχέδιο. Μία ή δύο θέσεις πλήρους απασχόλησης μπορεί να χρησιμεύσουν ως μια γενική κατευθυντήρια γραμμή.

Απαιτείται ομάδα παρακολούθησης. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι πρέπει να αποτελείται από εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Πρέπει όμως να έχουν εντολή αλλά και τον χρόνο και τους πόρους ώστε να συλλέξουν και να αναλύσουν αναφορές από διαφορετικά τμήματα, καθώς και να παρέχουν εκπαιδευτικό έργο ως προς τον τρόπο επίτευξης των στόχων.

Προϋπολογισμός: Οι πόλεις ανέφεραν ότι η αντιμετώπιση της πολυμορφίας στο πλαίσιο της διοίκησης δεν αποτελεί μεγάλο ζήτημα από την άποψη της χρηματοδότησης. Μεγάλο μέρος της εργασίας πρόκειται να διενεργηθεί ως μέρος των τυπικών διαδικασιών πρόσληψης. Ωστόσο, απαιτούνται πόροι για δράσεις και δραστηριότητες για την ανάπτυξη των θεμάτων αυτών, καθώς και για εκπαίδευση σε ζητήματα πολυμορφίας. Έχει αναφερθεί ότι προετοιμάστηκαν και εγκρίθηκαν ετήσιοι προϋπολογισμοί ύψους 1 ευρώ/ κάτοικο πόλης για μέτρα παρακολούθησης και ισότητας.

Χρόνος: Πολυετές σχέδιο. Ένα έτος για συμμετοχική ανάπτυξη μέτρων

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

14

ΒΗΜΑ Συνεχής εφαρμογή μέτρων

Η συνεχής εφαρμογή μέτρων απαιτεί ενεργά αφοσιωμένους δημόσιους υπαλλήλους. Δώστε προσοχή στο δομικό πλαίσιο εάν η εφαρμογή δεν αποδίδει όπως αναμένεται, π.χ. χρονικοί περιορισμοί, φόρτος εργασίας. Καταγράψτε αυτούς τους δομικούς περιορισμούς και συζητήστε με ποιο τρόπο θα αναφέρεται το ζήτημα στους επικεφαλής των τμημάτων.

Εργαστείτε με όσους επιθυμούν να κάνουν κάτι και μπορούν να επηρεάσουν τη γνώμη των υπολοίπων. Το να αντιμετωπίσετε όσους επιθυμούν να μπλοκάρουν την προσπάθεια είναι δύσκολο ενώ έχει αναφερθεί ότι τα αναγκαστικά μέτρα δεν έχουν ιδιαίτερο αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα, μια σαφής δέσμευση από την κορυφή της ιεραρχίας, από τους πολιτικούς, θα μπορούσε σιγά σιγά να οδηγήσει σε αποδυνάμωση όσων αντιδρούν.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Μια υποβόσκουσα ή κρυφή ομάδα διαφωνούντων που αποτελείται από διάφορους πολιτικούς και δημόσιους υπαλλήλους, και οδηγεί σε ανομοιόμορφη υποδοχή και εφαρμογή των δράσεων

Η πολιτική όχι μόνο θα αμφισβητηθεί λόγω της αντίθεσης που βασίζεται σε διάφορους τύπους προκαταλήψεων αλλά υπάρχει επίσης η ισχύς του status quo που δημιουργεί από μόνο του ένα μεγάλο εμπόδιο ως προς την εφαρμογή των προτεινόμενων αλλαγών.

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Παρακολούθηση από συγκεκριμένη ομάδα που έχει εντολή να διερευνήσει και να διευκρινίσει ασαφή ζητήματα. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσατε να έχετε έμμεσο έλεγχο μέσω ανεπίσημων επαφών.

Οι πολιτικοί ηγέτες πρέπει να ασκήσουν ξεκάθαρα τον ηγετικό τους ρόλο και να αποδείξουν ότι θέλουν να δουν αποτελέσματα.

Τονίστε ότι η ζωή στην πόλη και οι συνθήκες εργασίας αλλάζουν, είτε το θέλουν είτε όχι οι ιδιώτες, και η διαχείριση της πολυμορφίας λειτουργεί ταυτόχρονα ως διαχείριση της αλλαγής βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων («κάνεις κάτι για τον εαυτό σου»).

→ Εφαρμογή στην πράξη

ΚΙΝΔΥΝΟΙ**ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Οι αλλαγές στο προσωπικό (διοικητικό και ανώτατη διοίκηση) μπορεί να οδηγήσουν εύκολα στην μετατόπιση της εστίασης, είτε συνειδητά είτε υποσυνείδητα, μακριά από τη στρατηγική της πολυμορφίας.

Έχει αποδειχθεί αποτελεσματική η παροχή εισαγωγικής εκπαίδευσης στους πολιτικούς μετά από κάθε εκλογή. Η διαδικασία αυτή παρέχει επίσης στους πολιτικούς ορισμένα εργαλεία που απαιτούνται στους επικεφαλής.

Εντατικές προσπάθειες για την ενσωμάτωση της κατανόησης και της πολιτικής στις πρώτες γραμμές. [?] Όσο μεγαλύτερη είναι η ενσωμάτωση και κατανόηση στις πρώτες γραμμές της διοίκησης, τόσο πιο βιώσιμη είναι ανεξάρτητα από τις αλλαγές στη διαχείριση.

Ενσωματώστε το ζήτημα της πολυμορφίας και της διαχείρισης της πολυμορφίας στην τακτική εκπαίδευση που παρέχεται στα νέα διοικητικά στελέχη (βλ. ενότητα εκπαίδευσης παρακάτω).

Αργή εκκίνηση

Ένας τρόπος είναι να επισημάνετε την ανάγκη εκπλήρωσης του Σχεδίου Δράσης 10 Σημείων της ECCAR όπως έχει συμφωνηθεί από την πολιτική ηγεσία.

Χρονικοί περιορισμοί και ο φόρτος εργασίας αποτρέπουν την εφαρμογή των μέτρων ή αλλαγές στη συμπεριφορά.

Εδώ, είναι σημαντικό να αναφερθείτε στις καθιερωμένες διαδικασίες εργασίες και το δομικό πλαίσιο κατά την ανάπτυξη της έννοιας (βλέπε παραπάνω). Καταγράψτε αυτά τα εμπόδια.

Μεγάλες διαφορές στην ποιότητα της διαχείρισης της πολυμορφίας σε διαφορετικά τμήματα της πόλης

Ισχυρή στρατηγική διοίκηση και ηγεσία είναι απαραίτητη, καθώς και ενεργή χρήση των διαθέσιμων εργαλείων, όπως οι συμφωνίες-στόχοι

ΚΙΝΔΥΝΟΙ**ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Δημιουργία συνθήκες συνεργιών και προώθηση της ανταλλαγής εμπειριών

Δομημένη και τακτική ανταλλαγή καλών πρακτικών από τη μονάδα συντονισμού, π.χ. μέσω εκδηλώσεων δικτύωσης, πλατφόρμες γνώσης, εσωτερικά ενημερωτικά δελτία, κλπ.

Προβολή της πόλης ως ελκυστικού εργοδότη για διαφορετικούς ανθρώπους

Εκστρατείες που χρησιμοποιούν το σύνθημα «[όνομα πόλης] σας χρειάζεται!», πληροφορίες σε σχολεία, στο πλαίσιο επαγγελματικού προσανατολισμού και συμβουλευτικής κ.λπ.

Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης ως προς το ότι η πολιτισμική επάρκεια είναι μια θεμελιώδης ικανότητα για κάθε άτομο που εργάζεται στις διοικητικές υπηρεσίες της πόλης

Ενσωματώστε περιεχόμενο εκπαίδευσης σε ζητήματα πολυμορφίας στη βασική και στην τακτική εκπαίδευση για εργαζομένους της πόλης και διευθυντές.

→ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ

Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι η καθιέρωση και η εφαρμογή της διαχείρισης της πολυμορφίας με τρόπο ώστε η λειτουργία αυτή να γίνεται φυσιολογική και όχι ειδική. Η πολιτισμική επάρκεια ως ικανότητα χειρισμού των άλλων με τρόπο που να επιδεικνύει ευαισθησία στις ατομικές τους ανάγκες είναι ένα χρήσιμο προσόν για όλα τα είδη των θέσεων εργασίας των δήμων, είτε πρόκειται για τη διαχείριση, την πρόσληψη ή την παροχή υπηρεσιών. Η ευαισθητοποίηση υπό την μορφή εκπαίδευσης μπορεί να επιτρέψει στους εργαζομένους να [...] Η εκπαίδευση σε ζητήματα πολυμορφίας θα πρέπει ως εκ τούτου να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της περαιτέρω κατάρτισης των εργαζομένων.

15

ΒΗΜΑ Αναζητήστε μια οργάνωση - συνεργάτη για την παροχή εκπαίδευσης σε ζητήματα πολυμορφίας

Στην ιδανική περίπτωση υπάρχει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός με την εμπειρία να παρέχει εκπαίδευση σε ζητήματα πολυμορφίας και ο οποίος συνεργάζεται ήδη με τη διοίκηση της πόλης.

→ Diversity trainings for city employees

Ο συντονιστής και οι εκπαιδευτές θα πρέπει να συζητήσουν και να αναπτύξουν περιεχόμενο εκπαίδευσης από κοινού, ώστε να εξασφαλιστεί ότι θα υπάρχει μια σταθερή αντίληψη σε ζητήματα πολυμορφίας.

Ομάδες-στόχοι:

- διευθυντικά στελέχη
- διευθυντές τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού
- δημόσιοι υπάλληλοι

Μέθοδος:

Αυτό που έχει αναφερθεί ότι είναι πιο αποτελεσματικό είναι η εκπαίδευση που ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να αναλύουν και να επεξεργάζονται παραδείγματα που βίωσαν οι ίδιοι στην εργασία τους. Αυτό περιλαμβάνει παιχνίδια ρόλων, αναλύσεις υποθέσεων και «εκπαίδευση σε καταστάσεις με διλήμματα», την εργασία σε πραγματικές καταστάσεις – αλληλεπίδραση με πελάτες κατά τις ώρες λειτουργίας των γραφείων εξυπηρέτησης – τις οποίες εξέλαβαν ως πρόκληση οι συμμετέχοντες.

Σχεδιάστε εκπαιδευτικά προγράμματα γύρω από αυτές τις καταστάσεις που προκύπτουν στο επιλεγμένο πλαίσιο: Τι σημαίνει η πολυμορφία στο πλαίσιο εργασίας σας; Τι είδους καταστάσεις αντιμετωπίσατε; Πώς θα μπορούσε να αντιμετωπίσετε μια τέτοια κατάσταση; Τι χρειάζεστε για να ενεργήσετε με τον τρόπο αυτό;

Οι συμμετέχοντες περιγράφουν καταστάσεις στην καθημερινή τους εργασία και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν σε αυτές τις καταστάσεις διάδρασης. Οι εκπαιδευτές και μαζί οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν εναλλακτικές μορφές αντίδρασης που είναι πιο αποτελεσματικές και πιο ικανοποιητικές για τα πρόσωπα που εμπλέκονται. Η αλλαγή των προοπτικών είναι κεντρικό στοιχείο της κατάρτισης.

Όσο πιο σχετικές είναι οι υποθέσεις που εξετάστηκαν κατά την εκπαίδευση με την καθημερινή εργασία των συμμετεχόντων τόσο πιο ορατά θα είναι τα οφέλη της εκπαίδευσης.

Παραδείγματα καταστάσεων που παρουσιάστηκαν από τους συμμετέχοντες στα σεμινάρια:

- Ένας νοσηλευτής καλείται στον τόπο ατυχήματος στο οποίο εμπλέκεται ασθενής που φοράει μαντίλα – μπορεί να το αφαιρέσει όπως θα έκανε υπό κανονικές συνθήκες με ένα στενό ρούχο γύρω από το λαιμό;
- Ένας δημόσιος υπάλληλος σε ένα γραφείο εξυπηρέτησης πελατών έχει έναν πελάτη ο οποίος δεν καταλαβαίνει τι λέει, ενώ η ουρά των πελατών πίσω του όλο και μεγαλώνει.
- Πώς θα πρέπει να αντιμετωπίσει κανείς μια γυναίκα που αρνείται να κάτσει σε ένα δωμάτιο με έναν άνδρα ή να μιλήσει με έναν άνδρα; Πώς πρέπει να αντιδράσετε αν ένας άνδρας πελάτης δεν θέλει να έχει επαφή με μια γυναίκα δημόσιο υπάλληλο; Μπορώ να ζητήσω από αυτό το άτομο να συνεργαστεί μαζί μου; Τι εναλλακτικές έχω;
- Ένας πελάτης προσβάλλει έναν άλλο πελάτη – πώς πρέπει να παρέμβω;
- Ένας δημόσιος υπάλληλος αισθάνεται πίεση στο άμεσο περιβάλλον του όταν καλείται να δικαιολογήσει γιατί αυτός υποστηρίζει μια πολιτική υποδοχής μεταναστών.

Ομάδα κατάρτισης: Συνιστάται η λειτουργία μικτών ομάδων που αποτελούνται κατά το ήμισυ από δημόσιους υπαλλήλους και από μέλη της κοινωνίας των πολιτών. Η εμπειρία δείχνει ότι οι δύο ομάδες εμπνέουν η μια την άλλη ενώ ανταλλάσσουν εμπειρίες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Γενικά, συνιστάται η λειτουργία ετερογενών ομάδων, εκτός από την περίπτωση που εμπλέκονται τα επίπεδα ιεραρχίας. Τα ιεραρχικά επίπεδα πρέπει να παραμένουν διαχωρισμένα. Στην περίπτωση αυτή, οι ομοιογενείς ομάδες αποδίδουν καλύτερα.

Κινητοποίηση δημόσιων υπαλλήλων με σκοπό την αυτοκριτική: Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να αποτελούν έναυσμα για αυτοκριτική ώστε να υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ του επαγγελματικού και του προσωπικού ρόλου του ατόμου καθώς η αυτο-αξιολόγηση και η συμπεριφορά δεν συμφωνούν πάντα. Οι συμμετέχοντες καλούνται να προβληματιστούν σχετικά με τις αντιδράσεις τους, π.χ. πώς να αντιδράσω όταν οι πελάτες δεν είναι στην ώρα τους; Πώς μπορώ να επικοινωνήσω; Ένα άτομο που λέει ότι «οι υπηρεσίες του τμήματός μου είναι εξίσου προσίτες σε όλους» αρνείται να αναγνωρίσει ότι κάποια συγκεκριμένη ομάδα πιθανώς να δυσκολεύεται. Θα πρέπει να πραγματοποιούνται σεμινάρια ευαισθητοποίησης σε σχέση με τον ακούσιο αποκλεισμό μέσω της ομιλίας, της συμπεριφοράς ή των θεμάτων εστίασης. Η εκπαίδευση θα πρέπει να οδηγεί σε ευαισθητοποίηση αλλά όχι σε στιγματισμό εκείνων που δεν έχουν τόση επίγνωση των ζητημάτων πολυμορφίας.

Εθελοντική συμμετοχή έναντι υποχρεωτικής συμμετοχής στην εκπαίδευση: Όταν οι συμμετέχοντες παρακολουθούν εθελοντικά μια εκπαίδευση έχουν περισσότερα κίνητρα, αλλά συνήθως τα πρόσωπα που λαμβάνουν μέρος είναι εκείνα που είναι ήδη ευαισθητοποιημένα σχετικά με τα θέματα αυτά και έχουν ήδη μια ορισμένη αρμοδιότητα. Η εθελοντική συμμετοχή στην εκπαίδευση δημιουργεί καλύτερη ατμόσφαιρα εργασίας.

Αν η συμμετοχή στις εκπαιδεύσεις είναι υποχρεωτική θα πρέπει να είναι σαφές στους συμμετέχοντες ο λόγος για τον οποίο γίνεται η εκπαίδευση, γιατί είναι υποχρεωτική και πώς οι συνεδρίες ενσωματώνονται στη δομή της εκπαίδευσης. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερο ιεραρχικά στρώματα ενημερώνονται σχετικά με την υποχρεωτική συμμετοχή σε ιεραρχική τόνο, και έτσι αισθάνονται ότι τιμωρούνται ή υποβαθμίζονται. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι εκπαιδευτές θα έχουν μικρό αποτέλεσμα, καθώς οι συμμετέχοντες δεν είναι ανοικτοί στο να μάθουν κάτι καινούριο. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να καταλάβουν ότι η υποχρεωτική εκπαίδευση είναι απαραίτητη γι' αυτούς.

Συμβουλή! Η καλύτερη λύση είναι η ενσωμάτωση θεμάτων πολυμορφίας στις τακτικές εκπαιδεύσεις και στα επαγγελματικά μαθήματα π.χ. για διευθυντές τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, το προσωπικό του λογιστηρίου κλπ. Γενικά, είναι σπάνιο να αμφισβητηθεί η ιδέα ότι το προσωπικό πρέπει να λάβει διάφορους τύπους εκπαίδευσης. Η προσθήκη εκπαίδευσης σε ζητήματα πολυμορφίας σε αυτές τις τακτικές εκπαιδεύσεις, π.χ. υπό τον γενικό τίτλο «πώς να αντιμετωπίζετε πελάτες στο γραφείο εξυπηρέτησης» ή «πώς να παρακινήσετε τους εργαζόμενους», εξυπηρετεί το στόχο της ένταξης της διαχείρισης της πολυμορφίας στην καθημερινή ρουτίνα της εργασίας.

→ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ

ΚΙΝΔΥΝΟΙ**ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο ώστε να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση.

Ένα κίνητρο όσον αφορά στη συμμετοχή σε εθελοντικές προπονήσεις είναι η αξία των πιστοποιητικών εκπαίδευσης και το αν θεωρούνται προϋπόθεση, όσον αφορά στην προώθηση και την επαγγελματική ανέλιξη.

Προσφέρετε ένα σεμινάριο οργανωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να λάβουν συμβουλές για δύσκολες καταστάσεις στην εργασία τους. Οι άνθρωποι ενδιαφέρονται να αισθάνονται περισσότερο ικανοί στην καθημερινή τους εργασία.

Οι συμμετέχοντες θέλουν προσαρμοσμένες στρατηγικές και «συνταγές» για να ασχοληθούν με τους πελάτες αντί να υποβάλλουν τους εαυτούς τους σε αυτο-αξιολόγηση.

Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να αναπτύξουν στρατηγικές μαζί. Καταστήστε σαφές ότι ο η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης ισχύει για όλους.

Η πολιτική ορθότητα στη διοίκηση μερικές φορές εμποδίζει την δράση και την διάδραση.

Εργαστείτε σε συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς να δράσετε σε δύσκολες καταστάσεις.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ:

Οι εκπαιδεύσεις μπορούν να στοχεύσουν σε ζητήματα συμπεριφοράς βοηθώντας τα άτομα να αντιμετωπίσουν επαρκώς δύσκολες καταστάσεις. Δεν μπορούν να αντισταθμίσουν προβλήματα που παράγονται από λόγω διαρθρωτικών περιορισμών, π.χ., το ότι ένας υπάλληλος σε ένα γραφείο εξυπηρέτησης διαθέτει μόνο 4 λεπτά ανά πελάτη και επομένως αγχώνεται αν ένας πελάτης απαιτεί περισσότερο αναλυτικές συμβουλές.

Η εκπαίδευση στην πολυμορφία δεν μπορεί να αντισταθμίσει μια έλλειψη πολιτικής βούλησης ως προς την παροχή υποστήριξης και παρακολούθησης σε όλη τη διαδικασία της ένταξης της πολυμορφίας στην καθημερινή εργασία.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

Παρακολούθηση συμβάντων

Κρατήστε το θέμα στην ημερήσια διάταξη του τμήματος

- ενημερώνοντας τακτικά σχετικά με πρωτοβουλίες/παραδείγματα/εκδηλώσεις στο εσωτερικό ενημερωτικό δελτίο
- συμμετέχοντας σε τακτικές εκδηλώσεις δικτύωσης για την ανταλλαγή ιδεών σχετικά με την πρόοδο και με παραδείγματα

Αναφορά προόδου και επίτευξης στόχων

Μέτρα προς υλοποίηση αναπτύσσονται μέσω συμμετοχικής προσέγγισης (βλέπε παραπάνω). Εξ ορισμού, η σύνθεση των συμμετεχόντων, η επιλογή προτεραιοτήτων και η διαμόρφωση των μέτρων δεν καθορίζονται με σαφήνεια εκ των προτέρων. Για τον λόγο αυτό, μην ορίζετε στόχους και σημεία αναφοράς που θα φανερώνουν αποτυχία εκεί όπου η προσαρμογή κάποιου στοιχείου ήταν αναγκαία και χρήσιμη (π.χ. ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι χαμηλότερος από τον αναμενόμενο/ οι συμμετέχοντες είναι άλλοι από αυτούς που αναμένονταν, αλλά οι συμμετέχοντες αυτοί μπορεί να έχουν ιδιαίτερα κίνητρα).

Θα πρέπει να περιλαμβάνεται η αναφορά σε υπάρχοντα συστήματα αναφοράς, όπου αυτό είναι δυνατόν. Τυχόν πρόσθετες απαιτήσεις θα δημιουργήσουν αντίθεση στην όλη προσπάθεια. Είναι σημαντικό τα τμήματα να μην αισθάνονται ότι σχολιάζονται αρνητικά μέσω της παρακολούθησης, και ότι δεν αντιλαμβάνονται την παρακολούθηση ως πρόσθετη εργασία.

Αναφέρετε τις αλλαγές που σημειώνονται με την πάροδο του χρόνου. Αναφέρετε τη διεργασία προς το στόχο, και αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο προχωρά η εργασία.

Παρακολούθηση των εκπαιδεύσεων

Οι εκπαιδευτές πρότειναν την παρακάτω μέθοδο παρακολούθησης των εκπαιδεύσεων:

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας συνάντησης, ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να διατυπώσουν μεμονωμένους στόχους, τι θα ήθελαν να αλλάξουν/ να βελτιώσουν/ να κάνουν διαφορετικά/ να δοκιμάσουν στην καθημερινή τους εργασία. Συμφωνείστε για τη διεξαγωγή ενός επαναληπτικού σεμιναρίου ή στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου/ συμμετοχή σε έρευνα μετά από 3-4 μήνες όπου οι εκπαιδευόμενοι θα ερωτηθούν αν κατάφεραν να ενεργήσουν βάσει των ατομικών τους στόχων και, αν όχι, τι τους εμπόδισε στη πορεία.

Σύμφωνα με την εμπειρία των ερωτηθέντων, πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι θα ενδιαφέρονταν να συμμετάσχουν σε μακροχρόνιες μελέτες ή έρευνες που ασχολούνται με την εφαρμογή του περιεχομένου των εκπαιδεύσεων ή των συστάσεων που αναπτύσσονται μέσα από τις εκπαιδεύσεις.

→ Παρακολούθηση (Follow-up)

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Σύγχυση σχετικά με το τι δικαιούται να απαιτήσει η ομάδα παρακολούθησης από τα τμήματα (το είδος των εκθέσεων, των πληροφοριών κλπ.).

Σαφής εντολή για την ομάδα παρακολούθησης.

Η άμεση εποπτεία δεν προβλέπεται σε πολλούς δήμους

Η άμεση εποπτεία δεν θα ήταν επιτυχής καθώς τα ζητήματα πολυμορφίας είναι ταυτόχρονα και ζητήματα συμπεριφοράς. Η παρακολούθηση και η εκτέλεση πρέπει να πραγματοποιούνται μέσω ξεκάθαρων αλλαγών της συμπεριφοράς βάσει επιτυχημένων παραδειγμάτων [?]
Τα διομότιμα (peer-to-peer) παραδείγματα είναι τα πιο πειστικά. Δώστε σε δραστήρια άτομα τη δυνατότητα να παρουσιάσουν τις εμπειρίες τους. Αυτός είναι επίσης ένας τρόπος για να αναγνωριστούν οι προσπάθειές τους, γεγονός που δίνει κίνητρα για περαιτέρω δράση.

Καθιέρωση της πολυμορφίας ως κανόνας

Κατά τη διαδικασία εκτέλεσης, είναι απαραίτητο να προβάλετε τα μέτρα για την πολυμορφία. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, είναι σημαντικό να ενσωματώσετε την προοπτική της πολυμορφίας σε εκπαιδεύσεις σχετικά με άλλα θέματα.

Συμβουλή! Πολλοί πιστεύουν ότι το πρόβλημα αφορά σε συμπεριφορές, αλλά αυτό η άποψη δεν είναι σωστή. Οι άνθρωποι μπορούν να συμπεριφέρονται σωστά, ακόμα και αν έχουν λάθος στάση σε συγκεκριμένα ζητήματα (σεξιστικές/ρατσιστικές απόψεις κ.λπ.). Αρκετά συχνά οι άνθρωποι διατηρούν σωστή στάση αλλά συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν αντικατοπτρίζει τη στάση αυτή. Φυσικά, η λύση πάντα βρίσκεται στην αλλαγή συμπεριφοράς και στάσης, αλλά αρκετά συχνά η προσοχή στρέφεται είναι στη στάση του ατόμου. Οι περισσότεροι επιδεικνύουν θετική στάση ως προς την ισότητα των φύλων, αλλά παρόλα αυτά εξακολουθούν να παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.

ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Η εμπειρία δείχνει ότι η βιώσιμη υλοποίηση της πολυμορφίας απαιτεί μια προσέγγιση “από το γενικό στο ειδικό”. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να στηρίζει την πολυμορφία και τη διαχείριση της πολυμορφίας και να ζητήσει την εφαρμογή της σε όλα τα επίπεδα. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο, καθώς τα πολιτικά κόμματα στην εξουσία μπορεί να αλλάξουν.

Η βιωσιμότητα απαιτεί σταθερή ηγεσία, διορατικότητα, κατανόηση ότι αυτού του είδους η πολιτική θα αποτελέσει πρόκληση για τα καθιερωμένα πρότυπα στο πλαίσιο της διοίκησης, καθώς και στην πολιτική. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η διαδικασία θα είναι δύσκολη στην εφαρμογή. Θα χρειαστεί χρόνο αλλά και προθυμία ώστε να αποτραπεί τυχόν στασιμότητα στην εφαρμογή της πολιτικής.

Συνιστάται η καθιέρωση δομών και αρμοδιοτήτων με σκοπό τη διασφάλιση της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων, όπως μια σαφής εντολή για ομάδα παρακολούθησης που έχει τη δύναμη και τους πόρους για να αναλάβει ως κινητήρια δύναμη. Η ομάδα παρακολούθησης πρέπει επίσης να είναι διαθέσιμη για υποστήριξη προς τα τμήματα όποτε προκύψουν δυσκολίες κατά την εφαρμογή των μέτρων.

Συνιστάται ο συντονισμός και η παρακολούθηση να πραγματοποιούνται από μια ομάδα και όχι από ένα μόνο πρόσωπο, ώστε να αποφεύγονται περιττές καθυστερήσεις, όταν ένα άτομο απουσιάζει/ αποχωρεί. Ενώ ορισμένες πόλεις πιστεύουν ότι είναι σημαντικό οι πολιτικοί και η ανώτατη διοίκηση να είναι αρμόδιοι για την παρακολούθηση (στο πλαίσιο μιας προσέγγισης “από το ψηλά προς τα χαμηλά”), άλλοι προτείνουν να πραγματοποιείται σε διοικητικό επίπεδο ή θελα να συστήσω ότι αυτό γίνεται σε διοικητικό επίπεδο (προκειμένου να αποφεύγεται η εκ νέου συζήτηση επί των αρχικών πολιτικών αποφάσεων).

Προσπαθήστε να διατηρήσετε τις επαφές που δημιουργείτε ξεκινώντας δραστηριότητες δικτύωσης ώστε να μένετε σε επαφή. Υποστηρίξτε δίκτυα και πλατφόρμες ατόμων που εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο. Τα δίκτυα βοηθούν στην ενδυνάμωση και παρακίνηση των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτά ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται για την επίτευξη του στόχου.

Η βιωσιμότητα απαιτεί επιτυχή αποτελέσματα. Αφοσιωμένα άτομα εργάζονται στο συγκεκριμένο αντικείμενο φέροντας παράλληλα εις πέρας τις καθιερωμένες εργασίες τους και αφιερώνοντας χρόνο και ενέργεια. Εάν η κατάσταση γίνει ιδιαίτερα απογοητευτική, σύντομα θα σταματήσουν να δουλεύουν στο νέο αντικείμενο.

Μακροπρόθεσμα, μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην αξία της πολυμορφίας θα είναι πιο βιώσιμη σε σχέση με μια καθαρά οργανική προσέγγιση. Η ανάπτυξη ενός πολιτισμού πολυμορφίας πρέπει να βασιστεί στην αξία του άνθρωποι παρά σε λειτουργικές ανάγκες. Διαφορετικά, η δέσμευση για πολυμορφία θα σταματήσει αμέσως μόλις διαπιστωθεί ότι δεν εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη λειτουργική ανάγκη.

Η ύπαρξη σαφών στόχων παρέχει επίσης σε μια ευαισθητοποιημένη κοινωνία πολιτών τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις πολιτικές υποσχέσεις που συνοδεύουν τέτοιου είδους στόχους, που με τη σειρά τους μπορεί να βοηθήσουν ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της πολιτικής, ακόμα και αν η πολιτική γραμμή αλλάξει.

Η πολιτική μεταβιβάζεται σε οποιαδήποτε πόλη. Οι μεγάλες πόλεις πιθανώς να χρειαστεί να εφαρμόσουν τέτοια έργα (ιδίως όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών) σε επίπεδο περιφέρειας. Οι μικρές πόλεις μπορούν να τα εφαρμόσουν σε επίπεδο πόλης.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Οι ερωτηθέντες ανέφεραν τις παρακάτω πτυχές ως βασικούς παράγοντες για επιτυχή υλοποίηση:

- Εστίαση και αποφασιστικότητα από την ανώτατη πολιτική ηγεσία. Θα πρέπει να είναι σαφές ότι η πολυμορφία είναι ένα πρακτικό κεντρικό ζήτημα της δημόσιας διοίκησης και όχι κάποιο θεωρητικό θέμα.
- Οι προσωπικές επαφές αναπτύσσονται με σκοπό να επιτραπεί η συνέχιση και περαιτέρω ανάπτυξη μιας πιο ολοκληρωμένης στρατηγικής πολυμορφίας
- Τα μέτρα αναπτύσσονται σε μια συμμετοχική προσέγγιση με τους δημοσίους υπαλλήλους. Συμπεριλαμβανομένων μια διαφάνεια στις προτάσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Οι συμμετέχοντες έχουν το θετικό συναίσθημα ότι αυτοί μπορεί να κινήσουν μια θετική αλλαγή στο περιβάλλον εργασίας τους.
- Επαρκείς πόροι (προσωπικό και χρηματοδότηση)
- Αφοσιωμένος και ενεργός συντονισμός και μια ομάδα παρακολούθησης που λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη στην όλη διαδικασία
- Στρατηγική πολυμορφίας που ενσωματώνεται στη γενική αποστολή των διοικητικών υπηρεσιών της πόλης.
- Εκπαιδεύσεις σε ζητήματα πολυμορφίας που εργάζονται μαζί με τους συμμετέχοντες σε συγκεκριμένες εμπειρίες.
- Δικτύωση εντός και μεταξύ των τμημάτων της πόλης σε διοικητικό επίπεδο. Οργάνωση επαναληπτικών συναντήσεων για την ανταλλαγή εμπειριών σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης και καλά παραδείγματα.
- Διομότιμη προσέγγιση (peer-to-peer): Ένας νεαρός δημόσιος υπάλληλος λέει την ιστορία του σε έφηβους μετανάστες. Ένας διευθυντής τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εξιστορεί μια θετική του εμπειρία σχετική με τη πολυμορφία κλπ.
- Η καθιέρωση δομών και αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή με σκοπό τη διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη της εφαρμογής

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αναγνώριση της ανάγκης της πόλης να γίνει κατανοητή η εθνοτική πολυμορφία του πληθυσμού της, επέτρεψε κάποιου βαθμού εστίαση σε προσόντα όπως η γλώσσα και η πολιτισμική επάρκεια. Αυτό συνδυάζεται με την αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με διακρίσεις, η οποία με τη σειρά της έχει οδηγήσει στην αύξηση των ατόμων με ξένο υπόβαθρο σε υψηλότερες θέσεις.

- Οι διαδικασίες πρόσληψης προσαρμόζονται πιο προσεκτικά στα απαιτούμενα προσόντα
- Η αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με τις διαρθρωτικές και διαπροσωπικές διακρίσεις σε διοικητικές διαδικασίες ρουτίνας
- Αύξηση του ποσοστού του προσωπικού με ξένο/ εθνοτικό υπόβαθρο
- Αύξηση του ποσοστού του προσωπικού με ξένο/εθνοτικό υπόβαθρο σε υψηλότερες θέσεις
- Αλλαγές στη σύνθεση του προσωπικού έτσι ώστε το προσωπικό να αντικατοπτρίζει καλύτερα τη σύνθεση του πληθυσμού
- Συνέχιση των μέτρων και μετά την περίοδο που είχε προβλεφθεί αρχικά.
- Καθιέρωση συνεργασίας και δικτύων
- Μέτρα/έργα που συνεχίζουν ή βασίζονται σε αρχικά μέτρα
- Η πολυμορφία γίνεται αντιληπτή ως ένα προσόν και όχι μια απειλή
- Αύξηση ικανοποίησης των πελατών των υπηρεσιών της πόλης
- Το προσωπικό μπορεί να εφαρμόσει με επιτυχία τις γλωσσικές και κοινωνικές του δεξιότητες.
- Καλύτερη αμοιβαία κατανόηση για τις ανάγκες των συναδέλφων με πολιτισμική βάση, π.χ. διακοπές, ιδιαίτερες γεύσεις, παραδόσεις σε περίπτωση οικογενειακών εκδηλώσεων όπως κηδείες ή γεννήσεις κλπ.
- Ένταξη της πολιτισμικής επάρκειας και της πολυγλωσσίας στις περιγραφές θέσεων εργασίας/ στα προφίλ εργασίας/ στις ανακοινώσεις κενών θέσεων
- Ετερογένεια των χρηστών υπηρεσιών (κάνουν οι έως σήμερα υποεκπροσωπούμενες ομάδες χρήση των υπηρεσιών τώρα;)

→ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ

Για την αξιολόγηση του μακροπρόθεσμου αντίκτυπου της διαχείρισης της πολυμορφίας, συνιστάται η περιοδική παρακολούθηση σε θέματα πολυμορφίας.

Η παρακολούθηση της πολυμορφίας χρησιμεύει ως προς:

- την αξιολόγηση της ποικιλομορφίας μεταξύ του προσωπικού
- την εκτίμηση του αντίκτυπου της διαχείρισης της ποικιλομορφίας
- προσδιορίσετε μοτίβα επιλεκτικής επιλογής προσωπικού
- τον προσδιορισμό των απαιτητικών ζητημάτων, των αναγκών για δράση και των πολλά υποσχόμενων πρακτικών
- την προώθηση της πολυμορφίας εντός των διοικητικών υπηρεσιών της πόλης
- στην παροχή μιας μεθόδου ώστε να διατηρείται πάντα στην ημερήσια διάταξη το διατμηματικό ζήτημα πολυμορφίας

Μέθοδος

Τα τμήματα και τα θεσμικά όργανα της πόλης (ιδανικά όλοι αυτοί οι φορείς) ελέγχονται κατά περιόδους ως προς το βαθμό υλοποίησης της διαχείρισης της πολυμορφίας. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται μέσω ερωτηματολογίων που καλύπτουν τις ακόλουθες διαστάσεις: πολυμορφία στο προσωπικό της πόλης (προσωπικό και αρμοδιότητες), προσβασιμότητα στις υπηρεσίες της πόλης (υπηρεσίες και πελάτες) και οργάνωση και στρατηγική.

Η περιοδική επαναλαμβανόμενη συλλογή δεδομένων μπορεί να δείξει τη δυναμική της ανάπτυξης.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο, που παρέχεται από τις αρχές της πόλης της Βιέννης, μπορεί να χρησιμεύσει ως μια εξαιρετική κατευθυντήρια γραμμή για την παρακολούθηση:

Ερωτηματολόγιο

1. Υπηρεσίες & πελάτες

- 1.1. Πόσο καλά γνωρίζετε τους πελάτες σας;
 - 1.1.1. Ποιοι είναι οι πελάτες σας;
 - 1.1.2. Πώς εξελίχθηκε το μερίδιο των πελατών με μεταναστευτικό υπόβαθρο τα τελευταία δύο χρόνια;
- 1.2. Πώς αξιολογείτε και λαμβάνετε υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών;
 - 1.2.1. Δείτε τις ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις από πελάτες με μεταναστευτικό υπόβαθρο;
 - 1.2.2. Τι κάνετε για να παρέχετε τις υπηρεσίες σας σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών με μεταναστευτικό υπόβαθρο;
 - 1.2.3. Πώς προσεγγίζετε, ενημερώνετε και συμβουλευέτε τους πελάτες σας;
 - 1.2.4. Σε ποιες γλώσσες επικοινωνείτε με τους πελάτες σας;
- 1.3. Πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες σας με μεταναστευτικό υπόβαθρο και πως αποδέχονται τις υπηρεσίες σας;
 - 1.3.1. Υπάρχουν υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποιούν σπάνια ή σχεδόν καθόλου οι πελάτες με μεταναστευτικό υπόβαθρο;
 - 1.3.2. Μήπως συγκεκριμένα μέτρα που ελήφθησαν για την ομάδα-στόχο επηρέασαν τη χρήση των υπηρεσιών από πελάτες με μεταναστευτικό υπόβαθρο;

- 1.3.3. Πώς αξιολογείτε τα μέτρα που αφορούν συγκεκριμένη ομάδα-στόχο;
- 1.4. Αναθεώρηση και προοπτική:
 - 1.4.1. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα οφέλη της διαχείρισης της πολυμορφίας στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών;
 - 1.4.2. Ποιες είναι οι προκλήσεις;
 - 1.4.3. Παραδείγματα καλής πρακτικής στον τομέα της παροχής υπηρεσιών:

2. Προσωπικό & αρμοδιότητες

- 2.1. Πόσο σημαντική είναι η πολιτισμική επάρκεια/διαπολιτισμική ικανότητα στον τομέα της εργασίας σας;
 - 2.1.1. Είναι η πολιτισμική/ διαπολιτισμική επάρκεια κριτήριο για την επιλογή προσωπικού;
 - 2.1.2. Εάν λαμβάνετε την πολιτισμική/ διαπολιτισμική επάρκεια υπόψη σας κατά τη διαδικασία επιλογής: Ποια είναι η σημασία της;
 - 2.1.3. Ποιες γλώσσες μιλάνε οι εργαζόμενοι στο τμήμα σας;
- 2.2. Είναι η πολιτισμική/ διαπολιτισμική επάρκεια αντικείμενο της εκπαίδευσης του προσωπικού;
 - 2.2.1. Σε τι είδους εκπαιδεύσεις σε ζητήματα πολυμορφίας συμμετέχουν οι εργαζόμενοί σας;
 - 2.2.2. Πόσοι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε εκπαιδεύσεις σε ζητήματα πολυμορφίας;
 - 2.2.3. Τι να κάνετε για να αυξηθεί η συμμετοχή σε εκπαιδεύσεις σε ζητήματα πολυμορφίας;
- 2.3. Από που κατάγονται οι εργαζόμενοί σας;
 - 2.3.1. Πόσοι από τους εργαζομένους σας έχουν μεταναστευτικό υπόβαθρο;
 - 2.3.2. Προσπαθείτε να προσλάβετε εργαζομένους με μεταναστευτικό υπόβαθρο;
 - 2.3.3. Απασχολείτε εργαζομένους με μεταναστευτικό υπόβαθρο σε ανώτερες θέσεις ή θέσεις ανώτατης διοίκησης;
- 2.4. Αναθεώρηση και προοπτική:
 - 2.4.1. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα οφέλη από τη διαχείριση της πολυμορφίας στον τομέα του προσωπικό & των αρμοδιοτήτων;
 - 2.4.2. Ποιες είναι οι προκλήσεις;
 - 2.4.3. Παραδείγματα καλής πρακτικής στον τομέα της παροχής υπηρεσιών:

3. Οργάνωση & στρατηγική

- 3.1. Πόσο σημαντική είναι η διαχείριση της πολυμορφίας στον οργανισμό σας;
 - 3.1.1. Πώς σας απασχολεί το ζήτημα της πολυμορφίας στο τμήμα σας;
 - 3.1.2. Είναι η διαχείριση της πολυμορφίας ένα διαρθρωτικό στοιχείο της οργανωτικής ανάπτυξης;
 - 3.1.3. Πώς αντιμετωπίζετε τις διακρίσεις;
 - 3.1.4. Τι μέτρα λαμβάνετε για να προωθήσετε την συζήτηση του θέματος της πολυμορφίας στην περιοχή δραστηριοτήτων σας;
- 3.2. Αναθεώρηση και προοπτική:
 - 3.2.1. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα οφέλη από τη διαχείριση της πολυμορφίας στον τομέα του προσωπικού & των αρμοδιοτήτων;
 - 3.2.2. Ποιες είναι οι προκλήσεις;
 - 3.2.3. Παραδείγματα καλής πρακτικής στον τομέα της παροχής υπηρεσιών:

4. Τα σχόλιά σας για την παρακολούθηση:

ΚΙΝΔΥΝΟΙ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Τα ερωτηματολόγια θεωρούνται ενοχλητικά.

Είναι σημαντικό να κερδίσετε την αποδοχή στα τμήματα της πόλης ως προς την παρακολούθηση, δεδομένου ότι το θέμα αυτό βασίζεται στη συνεργασία τους. Ως εκ τούτου, συνιστάται η ένταξη ή η ενασχόληση εκπροσώπων της ανώτερης διοίκησης από διάφορα τμήματα της πόλης στην ομάδα παρακολούθησης. Αυτό θα διευκολύνει την πρόσβαση στην πληροφόρηση και τη συνεχή επικοινωνία σχετικά με τα αποτελέσματα της παρακολούθησης.

Επιτρέψτε την ανατροφοδότηση σχετικά με τη μέθοδο αυτή. Η βελτίωση των μεθόδων συλλογής δεδομένων και αξιολόγησης των δεδομένων θα αυξήσει τη δέσμευση των τμημάτων στη διαδικασία

Η ανάπτυξη ερωτηματολογίων, η διεξαγωγή εργασιών συλλογής δεδομένων και η ανάλυση απαιτεί ειδική τεχνογνωσία.

Συνεργαστείτε με το τμήμα στατιστικής ή με εξωτερικές υπηρεσίες για τη συλλογή και την επεξεργασία δεδομένων.

Χρειάζεται χρόνος για να οικοδομήσουμε την εμπιστοσύνη που απαιτείται ώστε τα ερωτήματα αυτά να απαντηθούν με ειλικρίνεια και υπό το πρίσμα της αυτοκριτικής.

Οι απαντήσεις πρέπει να θεωρούνται εμπιστευτικές.

Και πάλι, συνιστάται η σύσταση ενδο-διοικητικής ομάδας παρακολούθησης (μην αναθέσετε την παρακολούθηση σε εξωτερικό ανάδοχο): Οι διοικητικές υπηρεσίες θα δείχνουν περισσότερη σιγουριά όταν θα γνωρίζουν ότι οι πληροφορίες που παρέχουν δεν θα χρησιμοποιηθούν για τη δημόσια διατύπωση κατηγοριών και θα νιώθουν ότι η άποψή τους θα ληφθεί υπόψη.

Συλλογή εθνοτικών δεδομένων

Το ζήτημα της συλλογής δεδομένων σχετικά με την ισότητα σε ευρωπαϊκές χώρες αποτελεί από καιρό περισσότερο θέμα πολιτικών προτεραιοτήτων παρά νομιμότητας. Αυτό φαίνεται και από τις θέσεις που έλαβε το Ηνωμένο Βασίλειο/Ιρλανδία (που επέτρεψαν τη συλλογή εθνοτικών δεδομένων), σε αντίθεση με μεγάλο μέρος της ηπειρωτικής Ευρώπης (οι χώρες ισχυρίστηκαν ότι η συλλογή των εθνοτικών δεδομένων ήταν παράνομη). Λαμβάνοντας υπόψη το νέο κανονισμό (ΕΕ) 2016/679 που εξακολουθεί να μιλά για «ειδικές κατηγορίες δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα» όπως τα εθνοτικά δεδομένα, είναι σαφές ότι η ευρωπαϊκή νομοθεσία περί προστασίας δεδομένων επιτρέπει τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων αυτών, αρκεί να πληρούνται οι απαιτούμενες διασφαλίσεις. Τα βασικά ζητήματα αφορούν στη συγκατάθεση για την επεξεργασία των δεδομένων, μετά από επαρκή ενημέρωση σχετικά με το σκοπό και τη χρήση των δεδομένων, και στην ύπαρξη κατάλληλων διασφαλίσεων για αποτροπή τυχόν άλλης χρήσης των δεδομένων που έχουν συλλεγεί.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το Δίκαιο της ΕΕ στο ζήτημα, μεταξύ άλλων, της συλλογής εθνοτικών δεδομένων, δείτε το Ευρωπαϊκό Εγχειρίδιο για τα Δεδομένα σχετικά με την Ισότητα του Timo Makkonen (https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook_WEB.pdf) και τα έγγραφα του Ευρωπαϊκού Δικτύου κατά του Ρατσισμού στη διεύθυνση <http://enar-eu.org/Equality-data-collection-151>. Μια άλλη σημαντική έκθεση που μπορεί να παρέχει καθοδήγηση είναι αυτή του Patrick Simon σχετικά με «Εθνοτικά» (Ethnic) στατιστικά στοιχεία και ζητήματα προστασίας δεδομένων των χωρών του Συμβουλίου της Ευρώπης. Η έκθεση συντάχθηκε για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατά του Ρατσισμού και της Μισαλλοδοξίας (ECRI). Ειδικότερα αξίζει να τονίσουμε όλα τα δεδομένα που έχουν ήδη συλλεγεί από τα κράτη μέλη (βλ. πίνακα στη σελ. 36) https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic_statistics_and_data_protection.pdf.

Οι τοπικές κυβερνήσεις πρέπει να προσαρμόσουν την μέθοδο συλλογής δεδομένων στις τοπικές ανάγκες και συνθήκες. Παρόλα αυτά, το έργο που επιτελέστηκε στο Λονδίνο μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός σχετικά με τις διαθέσιμες δυνατότητες. Βλέπε, για παράδειγμα, τον Οργανισμό για την ισότητα και την ένταξη στην πόλη του Λονδίνου (Equality and Inclusion in the City of London Corporation). Σύνοψη Ετήσιας Απόδοσης για το 2015. (<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/equality-and-inclusion-annual-summary-2015.pdf>)

Σημείωση: Η συλλογή εθνοτικών δεδομένων δεν πρέπει να συγχέεται με τον «εθνοτικό χαρακτηρισμό». Ως εθνοτικός χαρακτηρισμός ορίζεται η πρακτική της στόχευσης συγκεκριμένων ατόμων ή ομάδων βάσει της εμφάνισής τους, π.χ. εάν ένας αστυνομικός ξεχωρίσει ένα άτομο για έλεγχο στοιχείων ή έλεγχο ασφαλείας βασιζόμενος μόνο στο χρώμα του δέρματος του ατόμου αυτού. Ο εθνοτικός χαρακτηρισμός αποτελεί έναν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης που δεν δικαιολογείται αντικειμενικά και ως εκ τούτου, παραβιάζει τον νόμο κατά των διακρίσεων.

ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Γάνδη (Βέλγιο) Διαχείριση της πολυμορφίας και προσλήψεις

Παρακολούθηση υφιστάμενων στρατηγικών πρόσληψης για να διαπιστωθεί αν είναι ανοικτές προς τους μετανάστες και προσαρμογή προκειμένου να αυξηθεί η αναλογία των μεταναστών στο προσωπικό της πόλης. Εκπαίδευση των εργαζομένων της πόλης σε ζητήματα πολυμορφίας.

Πόλη της Ghent, Σχέδιο Δράσης 10 Σημείων της ECCAR:

<https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/ECCAR%2010%20points%20action%20plan%20City%20of%20Ghent%202015-2019.pdf>

Bern (CH) Integration concrete 2014-2017

Σχέδιο δράσης για την ενσωμάτωση της πολυμορφίας στην απασχόληση στους φορείς της πόλης

<http://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/bss/kompetenzzentrum-integration/fachbereich-information-und-vernetzung/leitbild-zur-integrationspolitik>

Βερολίνο (DE) Πολυμορφία στη διαχείριση: Πολυμορφία στην παροχή υπηρεσιών. Πολυμορφία στην πρόσληψη. Εκπαιδεύσεις

Σεμινάρια με τους εργαζόμενους της πόλης με σκοπό τη συζήτηση και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών για ένα ποικιλόμορφο πληθυσμό. Εκπαιδεύσεις για τον τρόπο αλληλεπίδρασης με πελάτες από διαφορετικά υπόβαθρα κατά τις συναλλαγές στο πλαίσιο της παροχής της υπηρεσίας. Επανεξέταση των στρατηγικών προσλήψεων με σκοπό την αύξηση της πολυμορφίας στο προσωπικό της πόλης. Εκπαίδευση των εργαζομένων της πόλης σε ζητήματα πολυμορφίας.

www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/

Botkyrka (Σουδία) Αύξηση του αριθμού των ατόμων με μεταναστευτικό υπόβαθρο μεταξύ του προσωπικού που απασχολείται στην πόλη

Η πολιτική βασίζεται στην ιδέα ότι ο καλύτερος αντικατοπτρισμός της κοινότητας θα οδηγήσει σε καλύτερες υπηρεσίες για την κοινότητα. Σύμφωνα με άτομα του προσωπικού που καταλαμβάνουν θέσεις-κλειδιά, η Botkyrka κατάφερε να αυξήσει τον αριθμό των ατόμων με μεταναστευτικό υπόβαθρο. Υπάρχει επίσης μια αντίληψη ότι αυτό πρέπει να ισχύει όχι μόνο γενικά, αλλά και αναφορικά εργαζομένους στην ανώτατη διοίκηση.

Η αρχική σελίδα της Botkyrka στα Αγγλικά (γενικές πληροφορίες μόνο) <http://www.botkyrka.se/Sidor/Engelska.aspx>. Πιο συγκεκριμένες πληροφορίες στα Σουηδικά στο: <http://www.botkyrka.se>. Βλ. συγκεκριμένα Multiyear plan 2011-2014 for sustainable development, Botkyrka, σελ 25 στα Σουηδικά. Flerårsplan 2011–2014 en plan för hållbar utveckling, Botkyrka s 25, 20160424, http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan_2011-2014.pdf

Ομοσπονδιακή Δημόσια Υπηρεσία Βελγίου: **Diversity and HR: Belgian and international good practices 2010**, www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_EN.pdf

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

Γιατί είναι απαραίτητο;

Θεμελίωση

Εφαρμογή στην πράξη

Παρακολούθηση

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

