

# PRINCIPI OSNAŽIVANJA ŽENA

EMPOWERMENT  
WOMEN'S PRINCIPLES  
EQUALITY MEANS BUSINESS

RAVNOPRAVNOST  
ZNAČI USPEŠNO  
POSLOVANJE

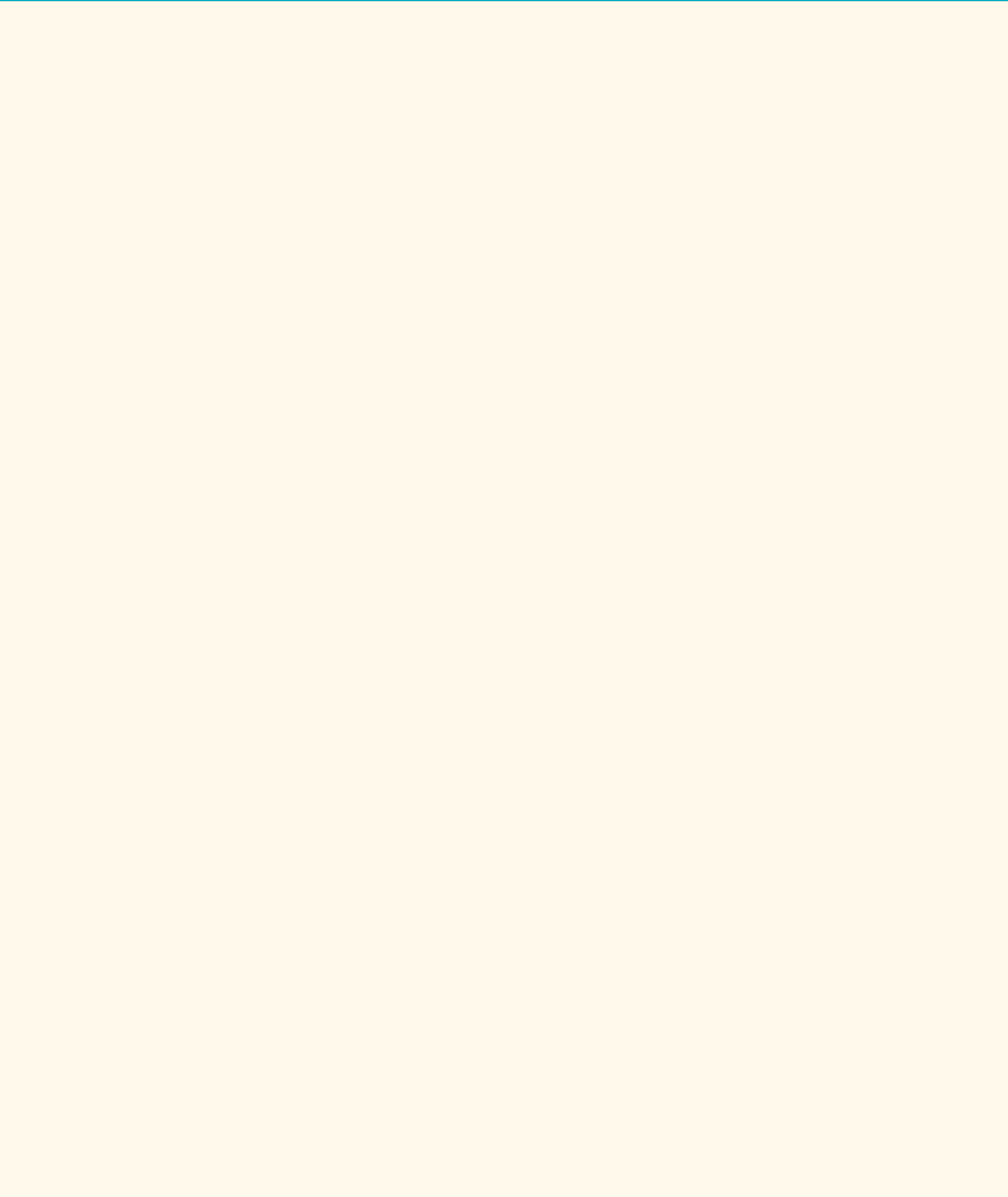
IZVEŠTAJ O NAPRETKU



United Nations Global Compact



United Nations Entity for Gender Equality  
and the Empowerment of Women



# PRINCIPI OSNAŽIVANJA ŽENA

## RAVNOPRAVNOST ZNAČI USPEŠNO POSLOVANJE - PREPORUKE

Partnerska inicijativa kancelarija UN Women i Globalnog dogovora UN



# Uvod

Od kada su 2010. godine UN Women i Globalni dogovor UN pokrenuli inicijativu Principi osnaživanja žena, mnoge kompanije su svoju podršku rodnoj ravnopravnosti javno izrazile tako što je generalni/a direktor/ka potpisao/la odgovarajuću izjavu podrške. Ove kompanije su na taj način iskazale uvažavanje poslovne prakse u korist osnaživanja i unapređivanja žena, a podaci sve više potvrđuju vezu između rodne ravnopravnosti i uspešnijeg finansijskog poslovanja.

Sedmi princip POŽ poziva kompanije da redovno izveštavaju o ovom procesu i ističe činjenicu da odgovornost i transparentnost idu ruku pod ruku: Kompanije koje su potvrdile svoje opredeljenje u tom smislu jasno su iskazale nameru da ubuduće mere napredak u pogledu rodne ravnopravnosti na svom radnom mestu, tržištu i u široj zajednici i da o njemu javno izveštavaju. Iako su svesni da se sve vrednosti ne mogu brojčano izraziti, poslovni/e rukovodioci/teljke i ključni akteri/ke saglasni/e su u tome da je teško upravljati onim što se ne meri.

Preporuke ovog dokumenta navode koristi koje pruža izveštavanje o napretku i njegovo merenje, kao i način na koji kompanije treba da ga sprovedu. Kao odgovor na zahteve kompanija čiji su generalni direktori/ke potpisali Izjavu podrške, ali i drugih, UN Women i Globalni dogovor UN zajednički su objavili ove rodno orijentisane smernice pod nazivom Principi osnaživanja žena: Izveštavanje o napretku, koje:

- Pružaju praktične savete o tome kako pristupiti svakom od Principa navode na pokazatelje učinka i konkretne primere saopštenja,
- Daju opšte informacije o izveštavanju i usaglašavanju sa Globalnom inicijativom za izveštavanje (GII), i
- U datoj kompaniji mogu biti integrisane u Informisanje o napretku (ION) Globalnog dogovora UN.

## KORISTI OD MERENJA I IZVEŠTAVANJA O NAPRETKU

- Pratiti napredak u odnosu na propisane rezultate.
- Prepoznati nedostatke u postojećim politikama i procedurama i izraditi mapu aktivnosti.
- Prepoznati inicijative i prakse koje imaju veliki uticaj i koje se mogu drugde primeniti.
- Uporediti učinak u odnosu na konkurente.
- Pokazati napredak ključnim akterima/kama (investitorima/kama, NVO, zaposlenima, sindikatima, potrošačima/čicama i poslovnim partnerima/kama, između ostalih), privući i zadržati talentovane i zadobiti javno priznanje.

# Zašto meriti napredak i o njemu javno izveštavati?

Postoje brojne unutrašnje i spoljašnje koristi od merenja i javnog izveštavanja o naporima koje kompanije ulažu kako bi primenile POŽ i o ostvarenim rezultatima.

Kompanije mogu da unaprede postojeće sisteme rukovođenja ili da osmisle potpuno nove kako bi rutinski prikupljale rodno specifične (razvrstane po polu) podatke i periodično analizirale, pratile i uporedno merile svoj učinak. Uspostavljanjem takvih sistema rukovođenja, kompanija može da identifikuje i replicira pozitivne merljive efekte i rezultate koji bi doprineli daljem unapređivanju rodne ravnopravnosti. Svakako je korisno primenjivati standardizovan skup parametara i pokazatelja napretka pošto to kompaniji omogućava da svoj učinak poredi sa konkurencijom i da o postignutom napretku delotvorno izveštava ključne aktere/ke.

Spoljašnji i unutrašnji akteri/ke poput investitora/ki, nadzornih tela, sindikata, nevladinih organizacija, članova/članica upravnih odbora ili rukovodilaca/teljki i zaposlenih, sve češće od kompanija traže da upravljaju efektima inicijativa vezanih za rodna pitanja, da ih mere i o njima izveštavaju. Javno iznošenje podataka o napretku jača međusobno poverenje i može da da novu dimenziju vašem brendu time što pokazuje njegovu prilagođenost potrebama žena i porodice. To može da privuče, motiviše i zadrži one darovite među zaposlenima oba pola koji bi želeli da rade za poslodavca koji uvažava rodnu ravnopravnost, što je koristan dodatni momenat u okolnostima sve veće tržišne borbe za privlačenje najdarovitijih. Činjenice pokazuju da sprovođenje inicijativa za ravnopravnost i raznolikost može da smanji fluktuaciju radne snage i učestalost izostajanja sa posla (Služba za ravnopravnost [Equality Authority], Irska 2007).

Studije ukazuju i na to da povećanje broja žena među rukovodiocima može da podstakne organizacionu inovativnost, dovede do bitnih pozitivnih promena u rukovodećim strukturama i podigne poslovno upravljanje

## KLJUČNE TEME

### ■ RODNA RAVNOPRAVNOST JE KONTEKST

Kakav je položaj žena u zemlji i regionalnim kontekstima u kojima radi vaša kompanija i koji su glavni izazovi s kojima se žene suočavaju?

### ■ RELEVANTNOST

Koji su najvažniji rodni uticaji kompanije? Kako je kompanija identifikovala ova pitanja kao najrelevantnija?

### ■ UKLJUČIVANJE AKTERA/KI

Da li se vaša kompanija konsultovala sa zainteresovanim stranama kako bi prepoznala svoje glavne uticaje na žene na radnom mestu, u lancu snabdevanja i zajednici?

Na osnovu mišljenja zainteresovanih strana, na koje uticaje na rodnu ravnopravnost i na koja pitanja kompanija treba da se usredsredi?

U kojoj meri se preklapaju pitanja koja je kompanija prepoznala kao relevantna s pitanjima koja akteri smatraju relevantnim?

Kako kompanija integriše rodna pitanja koja akteri/ke identifikuju kao relevantna u svoje poslovne strategije?

### ■ POTPUNOST

Da li izveštaj pruža potpunu sliku o učinku kompanije i da li daje detaljan okvir za unapređenje kao i za uspehe?

na viši nivo (London Business School 2007, Kramer, Konrad & Erkut 2006). Osim toga, istraživanja pokazuju da organizacije sa rodno raznolikom rukovodećom strukturom često postižu bolje finansijske učinke (Catalyst 2007; McKinsey & Company 2007; Deszo, C.L. and Ross, D.G. 2008; ThompsonReuters 2012). Investitori/ke od kompanija sve više traže informacije koje se odnose na rodna pitanja koja mogu biti od uticaja na njihovo odlučivanje, pošto istraživanja pokazuju da, dugoročno gledano, kompanije koje rade na osnaživanju žena i podstiču rodnu raznolikost mogu poslovati uspešnije od onih koje to ne čine. Oni uviđaju da raznolikost rukovodećih struktura može biti snažan pokazatelj budućeg finansijskog učinka, pa je to

jedan od brojnih nefinansijskih faktora koji se uzimaju u obzir prilikom analize investicionih rizika i mogućnosti.

Izveštavanje takođe može biti od pomoći kompanijama da javno iskažu svoju odgovornost prema ženama i ispunjavanju zahteva povezanih s normama koje su uspostavile vlade i drugi akteri/ke. Na primer, neke propise o rodnoj raznolikosti moraju poštovati sve kompanije koje žele da sklope ugovor sa vladom SAD (Orser & Weeks 2009).

Standardi koje kompanije moraju da ispune da bi njihove akcije bile na listi berze predstavljaju oblast u kojoj izveštavanje o rodnim postignućima može biti od pomoći. Australija pak od kompanija traži da javno iznesu informacije o broju žena u rukovodećim strukturama (ASX 2010). U Indiji je Odbor za hartije od vrednosti i berzansku delatnost (The Securities and Exchange Board of India, SEBI) nedavno zadužio 100 najuspešnijih firmi na bombajskoj berzi (Bombay Stock Exchange, BSE) da u svoje godišnje izveštaje unesu i podatke o učinku na ekološkom, društvenom i upravljačkom planu, u skladu s principima koje je indijsko Ministarstvo korporativnih poslova (Ministry of Corporate Affairs, MCA, SEBI 2011) izložilo u Nacionalnim dobrovoljnim smernicama o društvenoj, ekološkoj i ekonomskoj odgovornosti poslovanja. Iako ne traže izričito navođenje rodних podataka, ovakvi zahtevi pokazuju da se od ekonomija u razvoju sve češće traži da usvoje i standarde o saopštavanju postignuća na društvenom planu. I druge države sve češće razmatraju uvođenje sličnih zahteva kojima bi se ubrzalo ekonomsko osnaživanje žena, tako da blagovremena odluka o javnom saopštavanju ovih podataka može kompaniji dati prednost u odnosu na konkurente. Štaviše, pošto žene sve češće odlučuju o potrošnji i pošto tzv. "ženska ekonomija" predstavlja tržište u razvoju koje je dvostruko veće od kineskog i indijskog zajedno, izveštavanje o POŽ može predstavljati komparativnu prednost i za same potrošače/čice (Silverstein and Sayre 2009).

Zajednice su glavne grupe ključnih aktera/ki u oblasti poslovanja. Sve je više činjenica koje ukazuju na to da doprinos rodnoj ravnopravnosti unutar zajednice u kojoj posluje određena kompanija može uroditi i poslovnim prednostima. Neke kompanije već preduzimaju određene korake na tom planu pošto uviđaju da njihova poslovna delatnost može izazvati poremećaj rodних odnosa u određenoj zajednici, ali i da može dati pozitivan doprinos rodnoj ravnopravnosti (Rio Tinto 2009). Izveštavanjem o efektima i inicijativama vezanih za rodna pitanja kompanije mogu učvrstiti odnose i uzajamno poverenje u zajednici.

## **Kome su namenjene ove preporuke?**

Ove preporuke namenjene su svim kompanijama koje prepoznaju vrednost primenjivanja rodne perspektive kao jednog od zadataka vezanih za korporativnu održivost i koje su opredeljene za ostvarenje ciljeva POŽ. Kada je reč o uhodanim kompanijama koje svoje aktere/ke već izveštavaju kroz Informaciju o napretku Globalnog dogovora i/ili druge mehanizme izveštavanja, uključujući Izveštaj o održivosti i protokole GII, nadamo se da će ove preporuke podstaći dublji osvrt na kompaniju i lanac vrednosti kako bi se identifikovale opasnosti i mogućnosti vezane za rod i kako bi se bolje razumeli i rodna dimenzija i uticaji važećih poslovnih politika i inicijativa. S druge strane, kompanijama koje tek počinju sa izveštavanjem o održivosti ili tek treba da uzmu u obzir rod pri prikupljanju podatka ili analiziranju napretka, ideje koje su ugrađene u ovaj dokument pomoći će da rod postane integralna komponenta novih ili postojećih napora uloženi u izveštavanje o korporativnoj održivosti.

# Princip 7: Transparentnost, merenje i izveštavanje

Princip 7 POŽ poziva kompanije da mere napredak ka rodnoj ravnopravnosti i o njemu javno izveštavaju uz upotrebu okvira koji obezbeđuju principi od jedan do šest:<sup>1</sup>

1. Na visoke upravljačke pozicije postavljati rukovodioce i rukovoditeljke posvećene rodnoj ravnopravnosti.
2. Prema svim ženama i muškarcima na poslu pravedno postupati — poštovati i podržavati ljudska prava i nediskriminaciju.
3. Obezbediti uslove za zdravlje, bezbednost i blagostanje svih radnica i radnika.
4. Promovisati obrazovanje, obuku i stručno usavršavanje žena.
5. Razvijati kompaniju, lanac snabdevanja i marketing na način koji osnažuje žene.
6. Promovisati ravnopravnost kroz inicijative u društvu i zagovaranje.

## Gde i kako izveštavati

Mnoge kompanije širom sveta koriste izveštaje o održivosti kako bi transparentno informisale o svom društvenom i etičkom učinku, kao i o učinku vezanom za očuvanje životne sredine, što pokazuje da je praktično integrisati izveštavanje o rodnoj ravnopravnosti u postojeće mehanizme za izveštavanje kompanije. Ukoliko su informacije o politikama, procedurama i inicijativama kompanije vezanim za rod dostupne na internetu, kompanija može ubaciti odgovarajuće linkove kako bi izbegla ponavljanje istog materijala u izveštaju.

Za članove/članice Globalnog dogovora ove preporuke nadovezuju se na minimalne zahteve Informisanja o napretku (ION) jer na osnovu njih razvijaju mogućnosti za razradu rodne dimenzije politika, procedura i inicijativa korporativne održivosti kompanije.

Kompanije koje učestvuju u Globalnom dogovoru mogu

<sup>1</sup> Kompletna verzija Principa osnaživanja žena može se naći u brošuri „Principi osnaživanja žena“ koju su objavili UN Women i Globalni dogovor UN, 2. izdanje (2011).

da uklope objavljene informacije o primeni POŽ u poglavlja o ljudskim pravima i radnim odnosima, kao i u druga odgovarajuća poglavlja svog godišnjeg ION. Očekuje se da ION bude integrisan u glavni medijum komunikacije učesnika/ca sa akterima/kama (na primer, godišnji izveštaj ili izveštaj o održivosti). Ukoliko član/članica ne objavi zvanične izveštaje, ION se može sastaviti kao samostalan dokument.<sup>2</sup> Mnoge kompanije su upoznate i sa Smernicama za Globalnu inicijativu za izveštavanje (GII).<sup>3</sup> GII je najčešće korišćen svetski okvir za izveštavanje o održivosti i u svom najnovijem izdanju (Smernice GII G3.1<sup>4</sup>) posebno se bavi mnogim pitanjima u okviru POŽ. Mnoge kompanije koje podržavaju POŽ objavljuju izveštaje o održivosti zasnovane na GII. Ako kompanija izveštava u skladu s GII, ove Preporuke za izveštavanje obezbediće dodatne rodne mere kojima bi se dopunili Standardni pokazatelji GII. Ako kompanija još ne radi u okviru smernica GII, onda će ove smernice obezbediti praktičan pristup uspostavljanju rodni pokazatelja za praćenje napretka u primeni POŽ.

## Ključne teze: Informacije o učinku vezanom za rod

Ključna polazna tačka je posmatranje poslovnog učinka u **širem kontekstu u kome kompanija radi** — kako bi se objasnila veza između **konteksta zemlje** i toga kako on utiče na poslovni uspeh. Na primer, kad je reč o broju žena na rukovodećim položajima, standardi uspeha za kompanije koje rade u kontekstu u kom skoro sve žene završavaju obavezno obrazovanje razlikovaće se od standarda za kompanije koje rade u kontekstu u kom su stope pismenosti žena niske. Takođe je korisno objasniti sve kvantitativne informacije povezane s rodnom ravnopravnošću u kontekstu sektora (na primer, u nekim sektorima poslovanja, kao što su inženjerstvo i građevina, žene su tradicionalno nedovoljno zastupljene).

<sup>2</sup> Sveobuhvatne informacije o zahtevima ION: [http://www.unglobalcompact.org/COP/communicating\\_progress/cop\\_policy.html](http://www.unglobalcompact.org/COP/communicating_progress/cop_policy.html)

<sup>3</sup> Globalni dogovor UN-a usvojio je Smernice za GII kao preporučeni jezik izveštavanja kojim kompanije treba da saopštavaju informacije o napretku.  
Globalni dogovor preporučuje korišćenje smernica GII da bi pomogao članovima i članicama da o svom napretku direktno obaveštavaju svoje aktere/ke.

<sup>4</sup> Proces izrade smernica GII G4 je u toku i očekuje se da 2013. bude objavljena unapređena verzija smernica G3.1.

S kontekstom je povezan i **princip relevantnosti**. **Iako treba razmotriti rodnu dimenziju kompletnog poslovanja i napora za održivost**, vodeća je praksa da izveštaj obuhvata i rodne teme vezane za svaki Princip koje odražavaju značajne rodne uticaje i omogućavaju akterima/kama da procene učinak za period izveštavanja. Ako se, na primer, veći deo proizvodnje ugovara sa spoljnim dobavljačima i dobavljačicama, za kompaniju je od suštinskog značaja da izveštava o rodnoj praksi i učinku u lancu snabdevanja jer u toj sferi organizacija može znatno da utiče na održivost uopšte i posebno na rodnu politiku.

Uz to, vodeća praksa izveštavanja podstiče kompaniju da **prepozna svoje glavne aktere/ke** - uključujući zaposlene, vlade, lokalne zajednice, sindikate i nevladine organizacije - i da u izveštaju objasni na koji način to odgovara razumnim očekivanjima i interesima kada je reč o njenom učinku vezanom za rod. Obavljanje **konsultacija s akterima** kako bi se prepoznali izazovi vezani za rod ili rizici sa kojima se kompanija suočava može pomoći da se uspostave ta očekivanja, doprineti konstruktivnim dijalozima o tome kako da se ta pitanja rešavaju i izgraditi kredibilitet.

Najzad, od suštinskog je značaja da bude predstavljena **kompletna slika učinka**, a izveštaj se ne usredsređuje samo na dobar učinak, već uključuje i disparitete između opredeljenja i postignutih rezultata. Uz to, pri izveštavanju o kvalitativnom i kvantitativnom učinku o napredovanju ka primeni POŽ neophodno je obezbediti da dostavljene informacije budu pouzdane, uravnotežene, tačne, uporedive i saopštene jasno, pristupačno i blagovremeno.<sup>5</sup>

## Stalan proces rukovođenja i izveštavanja

Važno je imati na umu da su kompanije čiji je generalni direktor/ka potpisao/la Izjavu podrške u različitim fazama primene Principa, promovišu pristup stalnog unapređivanja. Primena i integracija ovih Principa u DNK kompanije je kontinuiran i stalan proces. Kompanije se podstiču da postignu što viši nivo primene i objavljivanja. Koji god bio nivo napretka, kompanija se podstiče da u najvećoj mogućoj meri koristi podatke razvrstane po polu i da objavljuje važeće politike, procedure i inicijative i razmenjuje planove za dalje unapređenje.

<sup>5</sup> Vidi Smernice GRI za dodatne informacije o ovim principima učinka vezanim za kvalitet: <https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/Pages/default.aspx>



## Proces upravljanja i izveštavanja

<b>OPREDELITI SE</b>	Posvećenost rukovodstva uvođenju rodne ravnopravnosti u celu strategiju korporativne održivosti i druge relevantne strategije i operacije	Kao ključni i integralni deo opredeljenja kompanija za korporativnu održivost, korporativno rukovodstvo javno objavljuje svojim akterima/kama svoje opredeljenje za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena. Konkretno, rukovodstvo se opredeljuje da podržava POŽ i da sedam Principa učini delom strategije korporativne održivosti, svakodnevnog poslovanja i kulture organizacije.
<b>PROCENITI</b>	Pri proceni rizika, mogućnosti i uticaja primeniti rodnu perspektivu	Kompanija opredeljena za POŽ stara se da uvek ima u vidu rodnu perspektivu pri proceni sopstvenih rizika i mogućnosti kao i uticaja sopstvenog poslovanja i aktivnosti, kako bi formulisala i unapredila svoje ciljeve, strategije i politike.
<b>DEFINISATI</b>	Pri definisanju ciljeva, strategija i politika, kao i mera, primeniti rodnu perspektivu	Na osnovu svojih procena rizika, mogućnosti i uticaja, kompanija prilikom izrade mape puta za sprovođenje programa uzima u obzir rodnu perspektivu i obezbeđuje da se rodna perspektiva koristi pri izradi i prečišćavanju ciljeva i mera koje odlikuju njen kontekst poslovanja.
<b>SPROVESTI</b>	Sprovesti strategije i politike korporativne održivosti u kompaniji i duž celog lanca vrednosti koje podrazumevaju prava žena i podržavaju rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena	Kompanija gradi fleksibilnost kako bi omogućila stalne korekcije osnovnih procesa, angažuje i edukuje zaposlene, jača kapacitet i resurse i radi sa partnerima i partnerkama u lancu snabdevanja kako bi sprovela svoju strategiju održivosti, u kojoj su rodna ravnopravnost i osnaživanje žena suštinski i sastavni deo.
<b>MERITI</b>	Meriti i pratiti uticaj i napredak u ostvarivanju ciljeva	Organizacija prilagođava svoje sisteme upravljanja na osnovu učinka kako bi obuhvatila, analizirala i pratila mere učinka ustanovljene u koracima Proceniti i Definirati. Učinak se prati u odnosu na ciljeve i vrše se korekcije kako bi se unapredilo.
<b>KOMUNICIRATI</b>	Obaveštavati o napretku i strategijama i sarađivati sa akterima/kama radi kontinuiranog unapređivanja	Tokom ovog koraka kompanija obaveštava o svom napretku i strategijama za dalji rad na sprovođenju svog opredeljenja za korporativnu održivost, uključujući rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena (kroz ION i/ili Izveštaj o održivosti na osnovu GII ili drugim putem) i sarađuje sa akterima/kama kako bi lakše prepoznala načine da se učinak kontinuirano unapređuje.

Na osnovu Modela upravljanja Globalnog dogovora UN u daljem tekstu data je skica procesa upravljanja i izveštavanja o sprovođenju POŽ. U tom procesu ogledaju se procesi koji se prate kako bi se upravljalo drugim opredeljenjima vezanim za održivost i učinak.<sup>6</sup>

6 Model za rukovodioce GDUN obezbeđuje rukovodeći okvir koji prevodi principe Globalnog dogovora UN u praksu. Čini ga šest koraka, a svaki korak ima jednu ili više predloženih aktivnosti i ciljnih oblasti: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.1\\_news\\_archives/2010\\_06\\_17/UN\\_Global\\_Compact\\_Management\\_Model.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf)

## Preporuke za izveštavanje: Principi osnaživanja žena 1-6

Za svaki od Principa osnaživanja žena postavljaju se pitanja koja se tiču načina primene rodne perspektive u svrhu osvetljavanja rodno određenih informacija koje se mogu integrisati i uključiti u postojeća saopštenja rukovodstva i u sistem merenja učinka kako bi se omogućilo merenje napretka i izveštavanje o učinku na planu roda. Tamo gde je to primenljivo, uključuju se relevantne Preporuke GII s obzirom na to da ih kompanije široko koriste za izveštavanje o velikom spektru pokazatelja učinka.<sup>78</sup> Koji god bio njihov nivo sprovođenja, kompanije se ohrabruju da koriste što više dobre prakse i podataka razvrstanih po polu kad god je to moguće i relevantno.

- Kompanije koje su potpisale Izjavu podrške generalnog/e direktora/ke su u različitim fazama primene Principa osnaživanja žena, koji promovišu pristup stalnog unapređenja. Kompanije se podstiču da postignu što viši nivo primene i objavljivanja. Koji god bio nivo napretka, kompanija se podstiče da u najvećoj mogućoj meri koristi podatke razvrstane po polu i da objavljuje svoje važeće politike, procedure i inicijative i razmenjuje planove za dalje unapređenje.

## Demistifikacija sistema merenja

Sistem merenja može biti kvalitativan i kvantitativan, i naglasak može stavljati kako na **učinak**, odnosno neposredne rezultate koji se javljaju kao rezultat inicijativa, tako i na **ishode**, odnosno dugoročne promene i posledice koje su rezultat menadžerskog pristupa. To za posledicu ima obelodanjivanje informacija koje su uporedive i pokazuju promenu tokom vremena. Na primer: Koji se pokazatelji koriste za praćenje učinka? Kakvi su rezultati postignuti? Kakvi su ovi rezultati kad se uporede? Da li su porasli ili su se smanjili od poslednjeg izveštajnog perioda i čemu se ta promena može pripisati? Koji se trendovi mogu prepoznati i kakav je učinak u poređenju sa trendovima u tom sektoru ili u zemlji? Ako rezultati pokazuju prostor za poboljšanje učinka, kakvi su planovi za popunjavanje tih praznina ili poboljšanje ishoda?

### Da bi napredak bio realan i vidljiv, neophodno je da:

- Metrika pokazuje stepen u kom su politike i strategije sprovedene i rezultate koje su one postigle (umesto da se jednostavno navodi „da, nešto smo uradili“ ili „ne, nismo“).
- Podaci za izveštajni period predstavljeni su zajedno sa podacima iz, u najmanju ruku, prošlogodišnjeg učinka, a idealno pored podataka za trogodišnji ili čak duži period kako bi se akcionarima/kama omogućilo da u učinku prepoznaju trendove. Ovi trendovi će ukazati na to da li je učinak tokom vremena poboljšan ili pogoršan. Međutim, negativan trend ne mora uvek ukazivati na opadajući učinak, i može se objasniti i drugim faktorima. Takođe je važno da kvalitativna analiza kao takva prati podatke kako bi se objasnili trendovi i informacije stavile u kontekst.

<sup>7</sup> Kad je reč o primeni objavljivanja vezanih za GII, pozivajte se na Smernice GII i detaljne Smernice o menadžerskom pristupu i Protokole za pokazatelje, u kojima je postepeno objašnjeno kako treba odgovoriti na svaki pokazatelj GII-ja.

<sup>8</sup> Smernice GII G3.1 mogu se preuzeti na sledećoj internet-adresi: <https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx>

# POŽ Princip 1 - Rukovodstvo promoviše rodnu ravnopravnost

## Primeri informacija koje kompanije treba da unesu u svoje izveštaje:

- Koja je opšta strategija preduzeća i koji su kvantitativni ciljevi vezani za osnaživanje žena?
- Da li je javno iskazan visok nivo opredeljenja i da li je generalni/a direktor/ka javno pružio/la podršku rodnoj ravnopravnosti?
- Koji je pojedinac/pojedinka iz rukovodstva i/ili na nivou upravnog odbora određen/a da zastupa primenu politika i planova kompanije vezanih za rodnu ravnopravnost?
- Koliko se žena nalazi u najvišem upravljačkom telu i u koje su odbore izabrane žene?
- Da li postoje regulativni zahtevi u pogledu broja žena u odboru (ili nešto slično) u bilo kojoj od zemalja u kojima posluje kompanija ili, za listinge, na određenim berzama?
- Da li se rod smatra kriterijumom za izbor članova/ica najvišeg organa upravljanja? Da li postoje brojni ženski kandidati za svako mesto? Da li je jednak broj muškaraca i žena kandidata za svaku poziciju? Da li se sprovodi široko pretraživanje?
- Ko su pojedinci/pojedinke koji sede u komisiji za imenovanje u najviši organ upravljanja?
- Kakva je politika razmatranja rodne raznolikosti članova/ca komisije za imenovanja?
- Koji programi postoje za povećanje broja žena na rukovodećim položajima?
- Da li postoje obuke, uključujući i obuku za rukovodstvo kompanije, o važnosti učešća žena u rukovođenju? Kolika je učestalost ovih obuka, koje su teme obuhvaćene i ko je prisustvovao?

## Odgovarajuća smernica GII

Za one kompanije koje izveštavaju u skladu sa Smernicama GII ili koje koriste globalne smernice o održivosti kao referentnu tačku za objavljivanje nefinansijskih podataka, sledeće preporuke mogu biti od koristi:

### STANDARDNI POKAZATELJI GII

4.1 Upravljačka struktura organizacije, uključujući i odbore najvišeg upravnog tela s posebnim zadacima, kao što su određivanje strategije ili organizacijsko nadgledanje.

*Opišite mandat i sastav (uključujući i broj nezavisnih članova/ca i/ili neizršnih članova/ca) najvišeg upravnog organa i njegovih odbora, i navedite položaj svakog pojedinca i pojedinke i svaku direktnu odgovornost za ekonomski, socijalni i ekološki učinak.*

*Izvestite o procentu pojedinaca/pojedinki prema polu u okviru najvišeg upravljačkog tela organizacije i njenih odbora, razloženo po starosnoj grupi i pripadnosti manjinskoj grupi i drugim pokazateljima različitosti. Pogledajte definicije starosti i manjinske grupe u Protokolu pokazatelja pod LA13 i imajte na umu da se podaci navedeni pod 4.1 mogu ukrstiti sa onim navedenim pod LA13.*

4.7 Proces određivanja sastava, kvalifikacija i stručnosti članova/članica najvišeg upravnog tela i njegovih odbora, uključujući razmatranje pola i drugih pokazatelja različitosti.

# POŽ Princip 2 - Jednake mogućnosti, uključivanje i nediskriminacija

## Primeri informacija koje kompanije treba da unesu u svoje izveštaje:

- Kada se u analizi radne snage koriste podaci razvrstani po polu, kako se podaci razlikuju među zemljama u kojima kompanija radi?
- Koji su brojevi i procenti žena u poređenju sa muškarcima zastupljeni sa određenom vrstom ugovora ili u posebnoj kategoriji posla? Šta takvo stanje povlači u smislu zarada i pristupa naknadama?
- Koji je broj žena u rukovodstvu?
- Kakva je poslovna politika u vezi s trajanjem porodijskog i porodičnog odsustva za žene i muškarce i drugim beneficijama, i u kojoj meri i u kojoj meri je to iznad zakonskih odredbi u regulativnom režimu u kome kompanija posluje? Da li ti principi važe u svim poslovnim aktivnostima u svakoj zemlji? Da li se vode i prate statistike razvrstane po polu?
- Da li je kompanija raspisivala konkurse za posao koji su bili usmereni baš na žene i kakav je to uticaj imalo na prijavljivanje i zapošljavanje?
- Koja je učestalost periodičnih analiza/revizija jednakih zarada, uključujući osnovnu zaradu, naknadu za prekovremeni rad i bonuse? Koja je metodologija za revizije jednakih zarada? Koji su nalazi poslednje revizije i da li je u toku plan akcije da se smanji razlika u zaradama među polovima, da li postoje planovi da se takve akcije pokrenu u budućnosti? Kako se objašnjavaju poreklo, priroda i verovatni uzroci razlika između plate žena i muškaraca u okviru kompanije?
- Kakva je politika kompanije u odnosu na transparentnost i poverljivost?<sup>9</sup>
- Kakva je politika kompanije u odnosu na fleksibilno radno vreme i koliko je zaposlenih — žena i muškaraca — koristilo ovu odredbu? Koje mere kompanija primenjuje da podstakne usvajanje fleksibilnog radnog vremena?
- Kakva je poslovna politika u odnosu na brigu o deci, da li se obezbeđuje prostorija za tu namenu i koliko zaposlenih koristi tu mogućnost?
- Koje su politike i inicijative kompanije za podršku trudnicama i porodiljama koje se vraćaju s porodijskog odsustva, na primer obezbeđivanje prostorija za dojenje koje poseduju rashladne uređaje?
- Kakvi su rezultati istraživanja zaposlenih o stavovima žena i muškaraca prema politikama kompanije koje se tiču jednakih mogućnosti, inkluzije, nediskriminacije i zadržavanja na poslu?
- Da li su procene rodnog uticaja uključene u opšte kompanijske procene vezane za ljudska prava i socijalni uticaj?

<sup>9</sup> U mnogim kompanijama postoji kultura tajnosti plata i zaposlenima je često zabranjeno da sa kolegama diskutuju o platama. Tajnost plata i muškarcima i ženama otežava da dovedu u pitanje nejednaku platu. Stoga veća transparentnost u politici zarada može doprineti borbi protiv nejednakosti zarada.

## ODGOVARAJUĆA SMERNICA GII

Za one kompanije koje izveštavaju u skladu sa Smernicama GII ili koje koriste globalne preporuke o održivosti kao referentnu tačku za objavljivanje nefinansijskih podataka, dolenađeni pokazatelji mogu biti od koristi. Potpuna objašnjenja pokazatelja, definicije korišćenih ključnih termina i pomoćne protokole o indikatorima sa postupnim smernicama o tome kako da se po njima izveštava, naći ćete u Smernicama GII.

SMERNICE GII O ASPEKTIMA MENADŽERSKOG PRISTUPA	POKAZATELJI UČINKA GII
<p><b>Raznolikost u zapošljavanju i jednake mogućnosti</b> Uključite informacije o tome ko učestvuje u obuci o različitosti, jednakim mogućnostima i rodnoj senzibilizaciji (npr. najviša upravljačka tela, najviše rukovodstvo), i teme kojima se bavila obuka, kao i bilo koje neformalno podizanje svesti.</p> <p><b>Jednake zarade za žene i muškarce</b> Uključite procedure za analize/revizije jednakih zarada i za aktivnosti na smanjivanju razlika u platama između žena i muškaraca.</p> <p><b>Kontekst:</b> Opis zakonskog i društveno-ekonomskog okruženja koje pruža mogućnosti za rodnu ravnopravnost radne snage i sadrži prepreke za rodnu ravnopravnost radne snage, uključujući, između ostalog, stope učešća žena u radnoj snazi, njihovo učešće na najvišem nivou upravljanja i jednake zarade.</p>	<p>LA1. Ukupna radna snaga po tipu posla, ugovora o radu i regionu, razvrstana po polu.</p> <p>LA2. Ukupan broj i stopa zapošljavanja novih zaposlenih i protok zaposlenih po starosnoj grupi, polu i regionu.</p> <p>LA13. Sastav upravljačkih tela i struktura zaposlenih po polu, starosnoj grupi, starosnoj grupi, pripadnosti manjinskim grupama i drugim pokazateljima različitosti.</p> <p>LA 14. Odnos osnovne zarade muškaraca i žena po kategoriji zaposlenih.</p> <p>LA15. Stope povratka na posao i zadržavanja radnog mesta nakon roditeljskog odsustva, po polu.</p>
<b>NEDISKRIMINACIJA</b>	HR4. Ukupan broj slučajeva diskriminacije i preduzete mere.
<b>PROCENA</b>	HR10. Procenat i ukupan broj poslovnih operacija koje su podvrgnute reviziji i/ili procenama uticaja.
<b>ISPRAVKE</b>	HR11. Broj žalbi u vezi s ljudskim pravima koje su podnete, prihvaćene kao osnovane i rešene putem formalnih žalbenih mehanizama.

# POŽ Princip 3 - Zdravstvena zaštita, bezbednost i zaštita od nasilja

## Primeri informacija koje kompanije treba da unesu u svoje izveštaje:

- Kojim rodno specifičnim zdravstvenim i bezbednosnim pitanjima je posvećena pažnja?<sup>10</sup>
- Da li kompanija ima eksplicitnu, dobro obznanjenu politiku nulte tolerancije prema rodno zasnovanom nasilju i zlostavljanju? Da li postoji poverljiva žalbena procedura?
- Kako se odgovara na žalbe vezane za zdravlje, bezbednost i sigurnost, kako se one prate i o njima izveštava?
- Koliko često kompanija razmatra pitanja bezbednosti,, prostorije i opremu, uzimajući u obzir rodnu perspektivu, na primer, proverava li da li je krug kompanije osvetljen na odgovarajući način, postoje li odgovarajući muški i ženski toaleti i oprema za ličnu zaštitu? Koji su bili rezultati poslednje analize i koje su promene unete na osnovu rezultata analize?
- Koliko žena u odnosu na muškarce čini bezbednosno osoblje koje je direktno zaposleno ili radi po ugovoru?<sup>11</sup> Postoji li eksplicitna rodno osetljiva obuka za bezbednosne snage o protokolima za odgovaranje na žalbe vezane za rodno zasnovano nasilje ili uznemiravanje?
- Koje je inicijative kompanija pokrenula da unapredi bezbednost svih radnika/ca, ali posebno žena koje putuju u okviru poslovnih zadataka ili od kuće do radnog mesta i natrag? Kakve su povratne informacije zaposlenih o uspešnosti ove inicijative?
- Da li medicinski ili zdravstveni programi odražavaju različite potrebe i brige žena i muškaraca?
- Da li su protokoli za zdravlje i bezbednost izrađeni tako da uzimaju u obzir različite potrebe žena i muškaraca?
- Da li kompanija obezbeđuje odvojene toalete i, ako je potrebno, prostorije za presvlačenje za žene i za muškarce?
- Koje politike i inicijative kompanija ima za podršku trudnicama i porodiljama koje se vraćaju s porodijskog odsustva, na primer, obezbeđivanje prostorija za dojenje u kojima postoje rashladni uređaji?
- Kakvi su rezultati istraživanja zaposlenih o stavovima žena i muškaraca prema korporativnim politikama u vezi sa zdravstvenim, bezbednosnim i sigurnosnim pitanjima?
- Da li kompanija ima politiku o zabranjenim vidovima animiranja klijenata (npr. seks industrija) i na koji način interno saopštava ovu politiku?

<sup>10</sup> Kada se razvrstaju po polu, ove informacije mogu ukazati na to da li odbori na odgovarajući način uzimaju u obzir bilo koja pitanja vezana za zdravlje i bezbednost razvrstana po polu.

<sup>11</sup> Iako bezbednosno osoblje obično čine muškarci, uključivanje žena u bezbednosne timove prepoznato je kao korisno u smislu unapređenja sprovođenja rodno osetljivih bezbednosnih politika i zaštite žena.

## ODGOVARAJUĆA SMERNICA GII

Za one kompanije koje izveštavaju u skladu sa Smernicama GII ili koje koriste globalne preporuke o održivosti kao referentnu tačku za objavljivanje nefinansijskih podataka, dolenađeni pokazatelji mogu biti od koristi. Potpuna objašnjenja pokazatelja, definicije korišćenih ključnih termina, pomoćne protokole o indikatorima sa postupnim smernicama o tome kako da se po njima izveštava, naći ćete u Smernicama GII.

GII SMERNICE O ASPEKTIMA MENADŽERSKOG PRISTUPA	POKAZATELJI UČINKA GII
NEDISKRIMINACIJA	HR4. Ukupni broj slučajeva diskriminacije i preduzete mere.
BEZBEDNOSNE MERE	HR8. Procenat osoblja koje radi obezbeđenju koje je obučeno o politikama i postupcima organizacije u vezi s aspektima ljudskih prava koja su relevantna za delatnosti.
PROCENA	HR10. Procenat i ukupan broj poslovnih operacija koje su podvrgnute reviziji i/ili procenama uticaja.
ISPRAVKE	HR11. Broj žalbi u vezi sa ljudskim pravima koje su podnete, prihvaćene kao osnovane i rešene putem formalnih žalbenih mehanizama.
BEZBEDNOST I ZDRAVLJE NA RADU	LA7. Stope povreda, profesionalnih bolesti, izgubljenih dana i odsustva i ukupan broj smrtnih slučajeva u nesrećama na radu prema regionu i prema polu.
BEZBEDNOST I ZDRAVLJE NA RADU	LA9. Pitanja zdravlja i bezbednosti obuhvaćena formalnim ugovorima sa sindikatima.

# POŽ Princip 4 - Obrazovanje i obuka

## Primeri informacija koje kompanije treba da unesu u svoje izveštaje:

- Za svaku obuku koja je relevantna za ostale Principe POŽ: koja je učestalost obuka, koje su teme obuhvaćene, kvalifikovanost za obuku i detalji o poslednjim obukama, uključujući i učesnike/ce?

- Da li kompanija nudi savetovanište za karijeru i/ili programe mentorstva ženama i muškarcima, koje su odredbe tih programa, koja je ciljna grupa, koji nivo rukovodstva učestvuje i da li je obavljeno ispitivanje učesnika/ca o njihovom uticaju?
- Koja je distribucija između muškaraca i žena kada je reč o obukama i prilikama za stručno usavršavanje?
- Koliko sati obuke godišnje imaju žene i muškarci, razvrstano po kategoriji posla i zvanju?

■ Da li su zahtevi vezani za porodičnu ulogu zaposlenih uzeti u razmatranje prilikom pravljenja rasporeda za programe obuke i obrazovanja?

■ Da li kompanija podržava programe obrazovanja i obuke?

## ODGOVARAJUĆA SMERNICA GII

Za one kompanije koje izveštavaju u skladu sa Smernicama GII ili koje koriste globalne preporuke o održivosti kao referentnu tačku za objavljivanje nefinansijskih podataka, dolenađeni pokazatelji mogu biti od koristi. Potpuna objašnjenja pokazatelja, definicije ključnih korišćenih termina i pomoćne protokole o indikatorima sa postupnim smernicama o tome kako da se po njima izveštava, naći ćete u Smernicama GII.

GII SMERNICE O ASPEKTIMA MENADŽERSKOG PRISTUPA	POKAZATELJI UČINKA GII
OBUKA I OBRAZOVANJE	LA10. Ukupan broj sati obuke prema polu i prema kategoriji zaposlenih.
OBUKA I OBRAZOVANJE	LA12. Procenat zaposlenih koji dobijaju redovnu analizu radnog učinka i individualnog razvoja, prema polu.

# POŽ Princip 5 - Razvoj preduzeća, lanac snabdevanja i marketinške prakse

## Primeri informacija koje kompanije treba da unesu u svoje izveštaje: lanac snabdevanja

- Da li kompanija planski angažuje različite dobavljače/čice? Ako tako postupa, navedite detalje.
- Koje aktivnosti komunikacije preuzima kompanija da bi osnažila žene da postanu vlasnice kompanija i da unapređuju žensko preduzetništvo i oprema li ih veštinama da se u budućnosti uspešno nadmeću za ugovore? Da li kompanija saraduje sa poslovnim udruženjima žena, građanskim društvom ili vladom po ovim pitanjima?
- Da li se pol nalazi među kriterijumima za odabir dobavljača u procesu nabavki?
- Koji procenat dobavljača čine preduzeća čiji su vlasnici žene?
- Koliki broj ugovora je dodeljen kompanijama čiji su vlasnici muškarcu u odnosu na one čiji su vlasnici žene, i koja je vrednost ugovora dodeljenih tokom poslednjeg perioda izveštavanja?
- Da li kompanija sprovodi jačanje kapaciteta o rodnoj osetljivosti? Ako je tako, navedite detalje.
- Koji je rodni presek radne snage dobavljača kompanije?
- Koje potvrde o radnom učinku, drugi sistemi potvrđivanja održivosti ili drugi pristupi praćenja koje



kompanija koristi za sebe i/ili svoj lanac snabdevanja, eksplicitno uključuju kriterijume vezane za pol?

■ Koliko dobavljača/ica kompanije ima politike i programe rodne ravnopravnosti?

■ U kojoj meri se u procesu odabira dobavljača/ica razmatraju sledeća pitanja: odnos prema pitanjima reproduktivnog zdravlja, procena rodnog uticaja izloženosti otrovima ili materijalima, tretman trudnih radnica, poverljive žalbene procedure?

## Primeri informacija koje kompanije treba da unesu u svoje izveštaje: marketinške prakse

■ Kakva je politika prema rodno osetljivom marketingu, kao što je prikazivanje žena? Kako se rešava kulturna razlika?

■ Da li je rodna osetljivost u marketinškim komunikacijama uključena kao tema u obuci?

■ Da li kompanija prihvata bilo koje dobrovoljne kodekse odgovornog i dostojanstvenog prikazivanja roda u marketinškim komunikacijama? Ako je tako, koje kodekse?

■ Kako rod pokreće strategiju razvoja proizvoda i usluga?

■ Kako kompanija evaluira to da li postoje neke rodno utemeljene prepreke u pristupu proizvodima i uslugama?

■ Kako kompanija razmatra rodne razlike u razvoju proizvoda?

### ODGOVARAJUĆA SMERNICA GII

Za one kompanije koje izveštavaju u skladu sa Smernicama GII ili druge koje koriste globalne preporuke o održivosti kao referentnu tačku za objavljivanje nefinansijskih podataka, dole navedeni pokazatelji mogu biti od koristi. Potpuna objašnjenja pokazatelja, definicije ključnih korišćenih termina i pomoćne protokole o indikatorima sa postupnim smernicama o tome kako da se po njima izveštava, naći ćete u Smernicama GII.

GII SMERNICE O ASPEKTIMA MENADŽERSKOG PRISTUPA	POKAZATELJI UČINKA GII
MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE	PR5. Prakse vezane za zadovoljstvo kupaca, uključujući rezultate istraživanja zadovoljstva kupaca.
	PR6. Programi za poštovanje zakona, standarda i dobrovoljnih kodeksa koji se odnose na marketinške komunikacije, uključujući oglašavanje, promocije i sponzorstva.
	PR7. Ukupan broj incidenata vezanih za nepridržavanje propisa i dobrovoljnih kodeksa u vezi s marketinškim komunikacijama, uključujući oglašavanje, promociju i sponzorstva po tipu ishoda.
PRAKSE VEZANE ZA INVESTICIJE I NABAVKE	HR1. Procenat i ukupan broj ugovora o značajnim ulaganjima koji sadrže klauzule o ljudskim pravima ili koji su podvrgnuti pregledu u pogledu ljudskih prava.
PRAKSE VEZANE ZA INVESTICIJE I NABAVKE	HR2. Procenat značajnih dobavljača/ica i podgovarača/ica koji su analitički ispitani s obzirom na ljudska prava, i preduzete mere.
PRAKSE VEZANE ZA INVESTICIJE I NABAVKE	HR3. Ukupni sati obuke zaposlenih o politikama i postupcima koji se tiču aspekata ljudskih prava relevantnih za poslove, uključujući procenat obučениh zaposlenih.

# POŽ Princip 6 - Liderstvo i angažovanje u zajednici

## Primeri informacija koje kompanije treba da unesu u svoje izveštaje:

- Da li je rod jedan od pokretača koji se koriste za definisanje pristupa kompanije programima u zajednici?
- Koji procenat žena je učestovao u vežbama (ukoliko su sprovedene) koje su imale za cilj angažovanje zainteresovanih strana u zajednici i da li su uspostavljeni posebni modeli angažovanja za žene i muškarce u situacijama kada je to primenljivo?
- Da li kompanija ima politiku za sprovođenje procene uticaja roda odnosno da li razmatra rodne uticaje kao deo svoje procene društvenog uticaja? Koji su bili rezultati tih procena uticaja?
- Koliki je broj korisnica programa u zajednici u poređenju s korisnicima?
- Koje su inicijative u zajednici koje kompanija sprovodi konkretno usmerene na žene i devojke?

- Koliki je broj zaposlenih žena u odnosu na zaposlene muškarce koji učestvuju u dobrovoljnim programima za zaposlene?
- Kada se kompanija angažuje na investicionim projektima i programima u zajednici (uključujući ekonomske, društvene i one vezane za životnu sredinu), koji se koraci preduzimaju da se obezbedi pozitivan uticaj na žene i devojke? Koji se koraci preduzimaju da se obezbedi njihovo puno učešće?

### ODGOVARAJUĆA SMERNICA GII

Za one kompanije koje izveštavaju u skladu sa Smernicama GII ili koje koriste globalne preporuke o održivosti kao referentnu tačku za objavljivanje nefinansijskih informacija, dolenađeni pokazatelji mogu biti od koristi. Potpuna objašnjenja pokazatelja, definicije korišćenih ključnih termina i pomoćne protokole o indikatorima sa postupnim smernicama o tome kako da se po njima izveštava, naći ćete u Smernicama GII.

GII SMERNICE O ASPEKTIMA MENADŽERSKOG PRISTUPA	POKAZATELJI UČINKA GII
LOKALNA ZAJEDNICA	SO1. Procenat lokaliteta i operacija/aktivnosti kompanije na kojima postoje programi uključivanja lokalne zajednice, procene uticaja i razvoja.
LOKALNA ZAJEDNICA	SO9. Poslovne operacije sa znatnim potencijalnim ili konkretnim negativnim uticajima na lokalne zajednice.
LOKALNA ZAJEDNICA	SO10. Sprovedene mere prevencije i ublažavanja u operacijama sa znatnim potencijalnim ili konkretnim negativnim uticajem na lokalne zajednice.

# Zaključak

Namera ove publikacije je da pokaže da postoje kako interne, tako i eksterne koristi od merenja i izveštavanja o napredovanju ka ostvarivanju POŽ. S pogledom usmerenim u budućnost, taj proces se zahuktava pošto razni akteri/ke sve češće zahtevaju podatke o polu ili informacije o uticaju na rod kao deo širih korporativnih izveštaja o društvenom učinku. Kako kompanije pokušavaju da pokažu da su ozbiljno pristupile operacionalizaciji svoje posvećenosti rodnoj ravnopravnosti, predviđa se da će izveštavanje o učinku vezanom za rod sve više ulaziti u glavne tokove i da će biti usklađeno sa principima izveštavanja i alatima navedenim u ovoj publikaciji.

## BIBLIOGRAFIJA

ASE (2010), Changes to Corporate Governance Principles and Recommendations, Australian Securities Exchange, Sidnej, 30 jun.

Catalyst (2007), The Bottom Line: Corporate Performance and Women Representation on Boards, Catalyst, Njujork, dostupno na: [www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards](http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards).

Deszo, C.L. and Ross, D.G. (2008), Half the impact: women's impact on corporate performance. Research: "Girl Power": Female Participation in Top Management and Firm Performance.

The Global Reporting Initiative (GRI), (2011), GRI G3.1 Guidelines, dostupna na: <https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx>.

Kramer, V.A., Konrad, M. And Erkut, S. (2006), Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance, Wellesley Center for Women's Publications Office, Velzli, Masačusets.

London Business School (2007), Innovative Potential: Men and Women in Teams. Bi-annual Forum, London Business School, The Lehman Brothers Centre for Women in Business, London, dostupno na: [www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative\\_Potential\\_NOV\\_2007.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative_Potential_NOV_2007.pdf).

McKinsey & Company (2007), Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver, dostupno na: [www.talentnaardetop.nl/web/file?uui1/4d72d4f129-77bd-4c30-88f8-603d4202c848&owner1/49c74cb66-9801-4cac-b2c9-c72e9814ab51](http://www.talentnaardetop.nl/web/file?uui1/4d72d4f129-77bd-4c30-88f8-603d4202c848&owner1/49c74cb66-9801-4cac-b2c9-c72e9814ab51).

Miles, Katherine and Niethammer, Carmen (2009), GRI & IFC Embedding Gender in Sustainability Reporting - A Practitioners' Guide: A GRI Reporting Resource, dostupno na: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A98BDFC5-0984-45D1-A778-39405A81C1CD/3532/GRIIFC\\_Full\\_Gender1.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A98BDFC5-0984-45D1-A778-39405A81C1CD/3532/GRIIFC_Full_Gender1.pdf).

Miles, Katherine (2011), "Embedding gender in sustainability reports", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, tom 2 Izdanje: 1, str. 139 - 146.

Orser, B. and Weeks, J.R. (2009), "Procurement strategies to support women-owned enterprises". Prepared on Behalf of WE Connect Canada through a Grant from the Status of Women Canada.

Rio Tinto (2009), Why Gender Matters - A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto, dostupno na: [www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio\\_Tinto\\_gender\\_guide.pdf](http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf).

SEBI (2011) Objava PR br. 145/2011 nakon sastanka odbora SEBI od 24. novembra 2011. Dostupno na internetu, na adresi: <http://www.sebi.gov.in/sebiweb/home/list/4/23/0/0/Press-Releases>.

SEC (2010), "Proxy disclosure enhancements", dostupno na: [www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089.pdf](http://www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089.pdf).

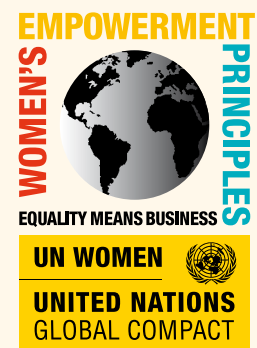
Silverstein, M. and Sayre, K. (2009), "The female economy", Harvard Business Review, septembar, str. 46-53.

ThompsonReuters (2012), Women in the Workplace, dostupno na: <http://updates.thomsonreuters.com/ebook/#0>

Globalni dogovor UN (2010), UN Global Compact Management Model: Framework for Implementation. Dostupno za preuzimanje sa interneta na adresi: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.1\\_news\\_archives/2010\\_06\\_17/UN\\_Global\\_Compact\\_Management\\_Model.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf)

UN Women i Globalni dogovor UN (2011), brošura „Principi osnaživanja žena“, drugo izdanje.

UN Women i Globalni dogovor UN (2010), Principi osnaživanja žena "Kako napredovati i meriti napredak".



**United Nations** Global Compact