

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΦΙΛΙΩΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες που εμποδίζουν την ευρεία εφαρμογή πολιτικών συμφιλίωσης στη χώρα μας και επισημάνθηκαν οι προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής των παρεμβάσεων πολιτικής σε τέσσερα επίπεδα: στο επίπεδο του κράτους, των επιχειρήσεων, των κοινωνικών εταίρων, αλλά και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τα νέα μέτρα πρέπει να κινούνται προς τέσσερις βασικές κατευθύνσεις: (α) τη βελτίωση της υποδομής φροντίδας, του συστήματος αδειών και της κοινωνικής οργάνωσης του χρόνου, (β) τις δραστικές αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας, (γ) την αναμόρφωση του ασφαλιστικού συστήματος, και (δ) την αλλαγή των νοοτροπιών, στάσεων και αντιλήψεων, κυρίως σε σχέση με τους ρόλους των δύο φύλων στην οικογένεια και την εργασία. Ωστόσο, τονίστηκε η επιτακτική ανάγκη να δοθούν πρώτα απαντήσεις σε μια σειρά από κρίσιμα ερωτήματα, που συνιστούν ταυτόχρονα και διλήμματα πολιτικής, όπως: ποιος επωμίζεται το κόστος των πολιτικών συμφιλίωσης, ποιος φροντίζει την οικογένεια όταν εργάζονται οι γυναίκες και μάλιστα με φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης, πώς συμβιβάζονται τα παρατεταμένα ωράρια εργασίας με την ανάγκη των εργαζομένων για περισσότερο προσωπικό χρόνο, και πώς αναπληρώνεται η απώλεια εισοδήματος;

Τα παραπάνω εμπόδια και οι περιορισμοί που σκιαγραφήσαμε υποδεικνύουν και τις κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσουν τόσο το θεσμικό πλαίσιο, όσο και οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, αλλά και οι διεκδικήσεις των εργαζομένων, ώστε να διαμορφωθεί ένα ευνοϊκότερο περιβάλλον για την καλύτερη εναρμόνιση της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής και στην Ελλάδα.

Τα σημαντικότερα κενά πολιτικής που πρέπει κατά προτεραιότητα να καλυφθούν περιλαμβάνουν δραστικές αλλαγές στην οργάνωση του χρόνου, εργάσιμου και μη, στις μορφές απασχόλησης, στις παροχές του δημοσίου τομέα (κοινωνική φροντίδα, συντάξεις), στο ασφαλιστικό και συνταξιοδοτικό σύστημα, στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, στη διαπραγματευτική ατζέντα, αλλά και στη νοοτροπία και τις αντιλήψεις που επικρατούν. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα παρακάτω πεδία παρέμβασης, στο θεσμικό πλαίσιο, σε επίπεδο επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, καθώς και σε επίπεδο οργανώσεων των κοινωνικών εταίρων.

4.1. Αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο και παρεμβάσεις πολιτικής

- Αναθεώρηση του προτύπου ρύθμισης στο οποίο στηρίζεται το εργατικό δίκαιο: ακόμη και σήμερα –παρά τις κοσμογονικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί στο παραγωγικό υπόδειγμα– το υποκείμενο ρύθμισης για το εργατικό δίκαιο παραμένει, σε μεγάλο βαθμό, ο άνδρας βιομηχανικός εργάτης πλήρους απασχόλησης, ενώ η γυναικεία εργασία υποστηρίζει πρωτίστως την παρουσία του συζύγου στη δημόσια σφαίρα της παραγωγής.²³
- Αναμόρφωση των άκαμπτων κανόνων οργάνωσης του χρόνου εργασίας, με στόχο τη δημιουργία ενός ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος: η δυνατότητα ελαστικής ώρας έναρξης και λήξης της εργασίας (μια πρακτική ιδιαίτερα διαδεδομένη στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες) είναι το πρώτο και καθοριστικό βήμα για τη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου και «φιλικού» προς την οικογένεια περιβάλλοντος, με ευεργετικές συνέπειες και σε άλλους τομείς (π.χ. κυκλοφοριακό, εξυπηρέτηση κοινού, κ.ά.). Η αναμόρφωση του χρόνου εργασίας θα πρέπει να παρέχει, επίσης, στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για μειωμένο ωράριο απασχόλησης κάποια περίοδο, για εξατομικευμένα ωράρια, για περιστασιακή εργασία από το σπίτι, για μακροχρόνια άδεια, καθώς και για συνολικά ευέλικτα εργασιακά χρόνια στη διάρκεια του επαγγελματικού βίου των ατόμων.
- Καλύτερος συγχρονισμός μεταξύ των κοινωνικών ωραρίων (του χρόνου των πόλεων) και των ωραρίων εργασίας: ήδη έχουν γίνει κάποια δειλά

23. Βλ. «Οδηγός Καλών Πρακτικών», 2005.

βήματα (ολοήμερο σχολείο, ΚΕΠ), χρειάζονται, ωστόσο, πολύ περισσότερα, ιδίως προς την κατεύθυνση της διεύρυνσης των ωρών λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Η εκρηκτική ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών, αλλά και η ευελικτοποίηση του χρόνου εργασίας, επιβάλλουν την προσαρμογή των ωραρίων λειτουργίας στα νέα δεδομένα.

- Κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης για φροντίδα παιδιών αλλά και ηλικιωμένων: η συνεχής αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην αμειβόμενη απασχόληση σημαίνει ότι οι γυναίκες θα είναι ολοένα και λιγότερο διαθέσιμες να παρέχουν υπηρεσίες φροντίδας στα εξαρτημένα μέλη της οικογένειας (παιδιά, ηλικιωμένους γονείς, κ.λπ.). Από την άλλη, η παρακμή του μοντέλου της παραδοσιακής, εκτεταμένης οικογένειας και η εξασθένηση των άτυπων δικτύων υποστήριξης αφήνουν ένα σημαντικό κενό που πρέπει να καλυφθεί από άλλες δομές. Η εξασφάλιση επαρκούς και ποιοτικής οικογενειακής φροντίδας θα εξαρτάται, συνεπώς, ολοένα και περισσότερο από τους δημόσιους φορείς, την τοπική αυτοδιοίκηση και τον κοινωνικό τομέα της οικονομίας, αλλά και από την αγορά.
- Ρύθμιση των ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων όσων εργάζονται ασυνεχώς ή με αυξομειούμενα ωράρια εργασίας: είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο θεσμικής παρέμβασης, καθώς το εργασιακό μοντέλο απομακρύνεται από το πρότυπο της συνεχούς, αδιάλειπτης και πλήρους απασχόλησης μέχρι τη συνταξιοδότηση και μετεξελίσσεται ολοταχώς προς την κατεύθυνση των ευέλικτων εργάσιμων χρόνων. Αυτό σημαίνει ότι η παραδοσιακή ευθύγραμμη διαδρομή των ατόμων από την εκπαίδευση στην αμειβόμενη απασχόληση και μετά στη συνταξιοδότηση αντικαθίσταται σταδιακά από μια ακανόνιστη, μεταβαλλόμενη και ευέλικτη διαδρομή που περιλαμβάνει συνεχείς μεταβάσεις από την εκπαίδευση στην απασχόληση (πλήρη ή μερική) και αντίστροφα, αλλά και την προσωρινή έξοδο από την αγορά εργασίας, στο πλαίσιο της διαβίου μάθησης, των οικογενειακών υποχρεώσεων και της υιοθέτησης νέων στυλ διαβίωσης. Τα ισχύοντα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης και συνταξιοδότησης «τιμωρούν» την εναλλαγή ανάμεσα σε διαφορετικά καθεστώτα εργασίας και αφήνουν μετέωρα τα άτομα εκείνα που επιλέγουν ή υποχρεούνται να υιοθετήσουν μια ασυνεχή συμμετοχή στην (πλήρη) απασχόληση. Η τάση «εξατομίκευσης» της επαγγελματικής διαδρομής των ατόμων επιβάλλει και την αντίστοιχη προσαρμογή των συστημάτων.
- Ενθάρρυνση των ανδρών να κάνουν και αυτοί χρήση της γονικής άδειας (εξατομίκευση του γονικού δικαιώματος): το γεγονός ότι η γονική άδεια είναι άνευ αποδοχών, σε συνδυασμό με τον κίνδυνο που συνεπάγεται η

προσωρινή απομάκρυνση από την εργασία στην εξέλιξή τους, κάνει τους περισσότερους άνδρες εξαιρετικά επιφυλακτικούς στην άσκηση του δικαιώματος που τους παρέχει ο νόμος.²⁴ Η ευρύτερη αξιοποίηση της γονικής άδειας από τους άνδρες προϋποθέτει επίσης την καταπολέμηση της αντίληψης ότι η λήψη άδειας υποδηλώνει έλλειψη αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

- Κίνητρα και ευκαιρίες προς τους άνδρες να μειώσουν τις συνολικές ώρες εργασίας τους προκειμένου να αναλάβουν μεγαλύτερο μερίδιο από τις οικογενειακές ευθύνες: η κουλτούρα των παρατεταμένων ωραρίων εργασίας αποτελεί τον μεγαλύτερο εχθρό της συμφιλίωσης, έστω και όταν απορρέει από πραγματικές ανάγκες. Το μεγάλο στοίχημα για τα άτομα και τις κοινωνίες είναι να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στις επιταγές της παγκοσμιοποίησης για ολοένα και περισσότερες ώρες (και χρόνια) εργασίας, και την αδήριτη ανάγκη εναρμόνισης των διαφορετικών ρόλων και απαιτήσεων της ιδιωτικής και της δημόσιας σφαίρας.²⁵
- Παροχή κινήτρων προς τις επιχειρήσεις για να εφαρμόσουν μέτρα συμφιλίωσης της οικογένειας με την εργασία: η ενημέρωση των εργοδοτών για τα αδιαμφισβήτητα οφέλη της εφαρμογής τέτοιων μέτρων θα πρέπει, σε ορισμένες περιπτώσεις, να συνοδεύεται και από κίνητρα (οικονομικά και θεσμικά), ώστε να αντιμετωπίζονται οι επιπλέον δυσχέρειες και δαπάνες.
- Αναβάθμιση των θέσεων εργασίας που προσφέρονται με μερική απασχόληση, προκειμένου να διευκολυνθεί η συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας, αλλά και να γίνει πιο ελκυστική και για τους άνδρες: μέχρι στιγμής, στη χώρα μας, η μερική απασχόληση είναι ταυτισμένη με επι-

24. Η στάση αυτή δεν αποτελεί αποκλειστικά ελληνικό φαινόμενο. Σε όλες τις χώρες της ΕΕ-15 παραμένει εξαιρετικά χαμηλό το ποσοστό των ανδρών που κάνουν χρήση του δικαιώματος να λάβουν γονική άδεια ή άδεια φροντίδας παιδιού: μόλις το 2% των γονικών αδειών χρησιμοποιείται από τους άνδρες, κατά μέσο όρο. Ακόμη και στη Δανία, όπου σημειώνεται το υψηλότερο ποσοστό γυναικείας συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό στην ΕΕ (76%), μόνο το 4% των Δανών ανδρών παίρνει γονική άδεια. Στις νοτιο-ευρωπαϊκές χώρες, το ποσοστό αυτό είναι ακόμη χαμηλότερο: για παράδειγμα, στην Ισπανία, μόνο το 1% των εργαζομένων που κάνουν χρήση της γονικής άδειας είναι άνδρες. Την τάση αυτή επιχειρεί να καταπολεμήσει η Σουηδική κυβέρνηση προτείνοντας το μοίρασμα της 15μηνης γονικής άδειας μεταξύ των δύο γονέων, με τρόπο ώστε οι άνδρες να αξιοποιήσουν υποχρεωτικά τουλάχιστον 5 μήνες, και άλλους 2 ½ εφόσον το επιθυμούν (βλ. European Foundation, 2006b).

25. Η επικύρωση της κοινοτικής Οδηγίας για τον Εργάσιμο Χρόνο που ορίζει τις 48 ώρες την εβδομάδα ως το ανώτατο όριο που επιτρέπεται να απασχολείται ένας εργαζόμενος, αλλά και η προσήλωση σε αυτήν, αποτελούν ένα καθοριστικό βήμα για την αντιμετώπιση του φαινομένου της υπερ-εργασίας.

- οφαλείς, κακοπληρωμένες και χαμηλής ειδίκευσης εργασίες, που δεν μπορούν να προσελκύσουν άτομα με διαφορετικό προφίλ και ανάγκες.
- Ευαισθητοποίηση, ενημέρωση, κινητοποίηση σε θέματα ισότητας των ευκαιριών και συμφιλίωσης: είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει σε όλους συνείδηση ότι τα θέματα αυτά αποτελούν δικαίωμα και υποχρέωση για όλους και όλες, αλλά και καθήκον της πολιτείας, και όχι μια «γραφικότητα» που μας επιβάλλεται από την ΕΕ.
 - Προβολή «θετικών προτύπων» γυναικών που έχουν εξελιχθεί στην επαγγελματική ιεραρχία, χωρίς να παραμελούν την οικογενειακή αλλά και προσωπική τους ζωή.
 - Περιορισμός της αφανούς εργασίας των γυναικών: η αφανής ή αδήλωτη εργασία των γυναικών είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σε συνθήκες άνθισης του τομέα της παραοικονομίας και συνδέεται με ανυπαρξία εργασιακών και ασφαλιστικών δικαιωμάτων για αυτό το κομμάτι του εργατικού δυναμικού.
 - Κατάρτιση ατόμων που παρέχουν φροντίδα και αναβάθμιση του επαγγελματικού τους προφίλ: είναι γεγονός ότι τα επαγγέλματα που έχουν σχέση με την παροχή φροντίδας έχουν χαμηλό κοινωνικό στάτους γιατί στην πλειονότητά τους ασκούνται από γυναίκες.
 - Παρακολούθηση και αξιολόγηση των πολιτικών συμφιλίωσης οικογένειας – εργασίας με βάση τους δείκτες που καθιέρωσε η ΕΕ:
 - ποσοστό των εργαζομένων με ελαστικές ρυθμίσεις εργασίας,
 - ποσοστό των εργαζομένων που αξιοποιούν τις δυνατότητες λήψης γονικής άδειας,
 - επάρκεια υποδομής φροντίδας για παιδιά προ-σχολικής ηλικίας και δημοτικής εκπαίδευσης.

4.2. Επιχειρηματικές πρωτοβουλίες

- Εισαγωγή νέων μορφών εργασίας που εφαρμόζονται με επιτυχία σε άλλες χώρες της ΕΕ: ευέλικτα ωράρια εργασίας, εκούσια μερική απασχόληση σε όλες τις θέσεις εργασίας, δυνατότητα τηλεργασίας, εξατομικευμένοι λογαριασμοί χρόνου, μακροχρόνιες άδειες, κ.λπ.
- Ένταξη των πολιτικών συμφιλίωσης στον ευρύτερο επιχειρησιακό σχεδιασμό και αναπροσαρμογή των συστημάτων αμοιβών, εξέλιξης και αξιολόγησης των εργαζομένων στα νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας.

- Αλλαγή νοοτροπίας των διευθυντικών στελεχών αλλά και των εργαζομένων στα θέματα συμφιλίωσης οικογένειας /εργασίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση την απόδοσή τους και όχι με βάση το πρότυπο απασχόλησης που ακολουθούν.²⁶
- Άρση των εμποδίων στην επαγγελματική εξέλιξη όσων κάνουν χρήση των πολιτικών συμφιλίωσης.
- Ανάπτυξη κουλτούρας διαλόγου μεταξύ διοίκησης κι εργαζομένων: οι μονομερείς αποφάσεις της διοίκησης ή οι ανεδαφικές διεκδικήσεις των εργαζομένων δημιουργούν πόλωση και αδιέξοδα, που έχουν αρνητικές επιπτώσεις και στις δύο πλευρές.
- Ενσωμάτωση της διάστασης της συμφιλίωσης οικογένειας κι εργασίας στην αιζέντα των συλλογικών διαπραγματεύσεων.
- Ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων στα θέματα της συμφιλίωσης, διάχυση καλών πρακτικών.
- Αλλαγή νοοτροπίας των στελεχών των επιχειρήσεων σε θέματα εξέλιξης των γυναικών: η εξέλιξη των γυναικών στην επαγγελματική ιεραρχία είναι πολύ πιθανό να δώσει σημαντική ώθηση στην εφαρμογή πολιτικών φιλικών προς την οικογένεια στους εργασιακούς χώρους. Προς το παρόν όμως, στην Ελλάδα, μόνο το 8% των εργαζομένων έχουν γυναίκα προϊσταμένη· το ποσοστό παραμένει χαμηλό και στις άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης (18% στην Πορτογαλία, 17% στην Ιταλία, 13% στην Ισπανία και 19% στην ΕΕ-15). Ωστόσο, επειδή η προαγωγή συνήθως σημαίνει περισσότερες ώρες εργασίας, κάποιες γυναίκες πιθανόν να μπουκ στον «πειρασμό» να απορρίψουν κάποιες ευκαιρίες εξέλιξής τους, όσο δεν αναθεωρούνται οι ώρες και η οργάνωση της εργασίας.
- Ένταξη της ισότητας στη λειτουργία των επιχειρήσεων.
- Ανατροπή των στερεοτύπων και συμπεριφορών στους χώρους εργασίας.
- Ανάπτυξη του θεσμού του Συμβούλου Ισότητας στις επιχειρήσεις.

26. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα οικογενειακά καθήκοντα των εργαζομένων συχνά αντιμετωπίζονται από τη διοίκηση ως ένα δυσάρεστο βάρος. Αυτές οι αντιλήψεις έχουν ως αποτέλεσμα η δουλειά να «καπελώνει» πλήρως την ιδιωτική ζωή των εργαζομένων. Μόνο ένας μεγαλύτερος έλεγχος πάνω στον εργάσιμο χρόνο θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις αντικρουόμενες απαιτήσεις, χωρίς εκπώσεις είτε σε βάρος της δουλειάς τους, είτε σε βάρος των οικογενειακών τους υποχρεώσεων.

4.3. Πρωτοβουλίες των κοινωνικών εταίρων

Εκτός όμως από τις πρωτοβουλίες των κυβερνήσεων και των επιχειρήσεων, και οι οργανώσεις των κοινωνικών εταίρων μπορούν, ως συλλογή έκφρασης των συμφερόντων των μελών τους, να δώσουν σημαντική ώθηση στην εναρμόνιση της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή. Οι εργοδοτικές οργανώσεις μπορούν να οργανώσουν καμπάνιες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης και να εντάξουν τα θέματα της συμφιλίωσης στις πολιτικές που προάγουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Ειδικά τα **συνδικάτα** καλούνται να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στην εξισορρόπηση της εργασίας με την εξω-επαγγελματική ζωή, σε μια περίοδο συνεχούς διαφοροποίησης των συμφερόντων των εργαζομένων. Τα επιχειρησιακά σωματεία θα πρέπει να προωθούν πιο εντατικά τις πολιτικές συμφιλίωσης οικογένειας/εργασίας και να επιδιώκουν την επικύρωσή τους μέσα από τις συλλογικές συμφωνίες. Μέχρι στιγμής, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι συνδικαλιστικές διεκδικήσεις εστιάζονται πρωτίστως σε μισθολογικά θέματα και στη μείωση της εργάσιμης εβδομάδας χωρίς περικοπή των αμοιβών, παρά σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής και των συνθηκών εργασίας.²⁷

Η μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στα συνδικαλιστικά όργανα κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να ενταχθούν τα θέματα συμφιλίωσης οικογένειας/εργασίας στην ατζέντα των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Ωστόσο, η δυσχέρεια προσέλκυσης περισσότερων γυναικών στις τάξεις των συνδικάτων (πόσο μάλλον στα όργανα διοίκησης και την ηγεσία τους), καθώς και η βαθειά ριζωμένη επιφυλακτικότητα των γυναικών απέναντι στις ανδροκρατούμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις διαιωνίζουν τον φαύλο κύκλο της χαμηλής γυναικείας συμμετοχής στα συνδικάτα και, κατ' επέκταση, της υποαντιπροσώπησης των γυναικείων θεμάτων στη διαπραγματευτική ατζέντα.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις μπορούν από την πλευρά τους να συμβάλλουν ουσιαστικά στην προώθηση μέτρων που να ευνοούν τον συνδυασμό της εργασίας με την οικογένεια, μέσα από μια σειρά από πρωτοβουλίες, με στόχο:

- να αναδείξουν το θέμα της συμφιλίωσης οικογένειας/εργασίας σε θέμα προτεραιότητας στη διεκδικητική ατζέντα,

27. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι πρέπει να περάσουν σε δεύτερη μοίρα τα παραδοσιακά αιτήματα των συνδικάτων για καλύτερες αμοιβές και περισσότερες άδειες, καθώς και αυτά επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη δυνατότητα των εργαζομένων να συνδυάζουν τους πολλαπλούς ρόλους τους. Η ατζέντα, όμως, χρειάζεται να εμπλουτιστεί.

- να εντάξουν στις συλλογικές συμβάσεις ειδικές διατάξεις με θετικές δράσεις για την προώθηση της συμφιλίωσης οικογένειας/εργασίας και την άρση των σχετικών εμποδίων,
- να ελέγχουν την άσκηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σχετικά με τα ζητήματα αυτά,
- να ενθαρρύνουν την ευρύτερη συμμετοχή των γυναικών στη διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων και στα κέντρα λήψης των αποφάσεων, τόσο στα όργανα διοίκησης, όσο και στα συνδικαλιστικά όργανα, εν ανάγκη μέσα από την καθιέρωση ποσοστώσεων, αλλά και την αναζήτηση των βαθύτερων αιτίων της αποχής των γυναικών από τη συνδικαλιστική δράση.

Οι στόχοι της συμφιλίωσης δεν μπορούν να επιτευχθούν ούτε με αποσπασματικές νομοθετικές ρυθμίσεις, ούτε με μεμονωμένες πρωτοβουλίες κάποιων «φωτισμένων» επιχειρήσεων και οργανισμών. Χρειάζεται συντονισμός ενεργειών μεταξύ όλων των συμβαλλομένων –κεντρική και τοπική εξουσία, επιχειρήσεις, συνδικάτα, εργαζόμενοι– ώστε να αποφεύγονται οι επικαλύψεις, η κατασπατάληση πόρων, οι αλληλο-αναιρούμενες δράσεις και η αναποτελεσματικότητα.