



ERA- WEBINAR - 25-6-2021
Uplatňovanie práva EU v AD
**Náboženská diskriminácia
na pracovisku**
Prof. D. Cuypers
Universiteit Antwerpen



This training session is funded under the 'Rights, Equality and Citizenship Programme 2014-2020' of the European Commission.

Universiteit Antwerpen

1

1



PREHĽAD

I. Úvod

Politická diskusia, súdnictvo: šatka

II. Náboženstvo a prac. právo

Horizontálny efekt

Vnímanie

III. Náboženstvo a EDĽP

EDĽP, Čo je to náboženstvo?,

Líšia sa náboženstvá? Test úprimnosti?

Veriaci zamestnávateľia - Veriaci zamestnanci

Universiteit Antwerpen

2

2



IV. Právo EÚ

Text, vzťah EDĽP - právo EÚ

Veriaci zamestnávateľia

Šatka (pokrývka hlavy): Prípady Achbita (B)

Prípady Bougnaoui (F)

Následné prípady: príp. x odvolacie súdy

Čaká sa na C-341/18 (Nemecko)

V. Záverečné poznámky

Primerané ubytovanie

Prierezovosť

Istý optimizmus



1. ÚVOD

Belgicko, Francúzsko, Holandsko, Nemecko = právna diskusia
= politická diskusia (pokrývky hlavy v školách, Burka)

M. Nussbaum: Nová náboženská intolerancia (2013)

Práva menšín si vyžadujú kroky štátu:

obnoviť rovnosť primeraným prispôbením

Integrácia = občianstvo (?!)

Súdnicstvo: nepokoj z pozície rozhodovania o náboženstve
A.G. Kokott (3): „Právne otázky týkajúce sa moslimskej šatky
sú v konečnom dôsledku zástupným symbolom zásadnejšej
otázky, ohľadom toho koľko rozdielov a rozmanitosti musí
otvorená a pluralitná európska spoločnosť v rámci svojich
hraníc tolerovať, a naopak, akú mieru asimilácie je možné od
niektorých menšín vyžadovať“



2. Náboženstvo/viera a prac. právo: nie nový problém

Náboženstvo a ľudské práva!

Európske dedičstvo = náboženské konflikty (Grotius: 1583-1645)

EDĽP: 1950 = po druhej svetovej vojne - čl. 9 EDĽP

Medzinárodné zmluvy 60. rokov: Základné práva migrujúcich
pracovníkov na dodržiavanie náboženských povinností. Priamy
dopad? Nie.

Netýka sa to iba moslimských migrantov!

Židovské náboženstvo (kippah, sjeitel), sikhovia (turban),

Svedkovia Jehovovi, fundamentalistickí kresťania (kríže)

(ESĽP, Eweida a.i.)

ESĽP Thlimmenos proti Grécku (2000)

(výhrada svedomia)

Universiteit Antwerpen

5

5



2. Náboženstvo: od zatmenia po polmesiac

Rastúci názor: náboženstvo sa v spoločnosti stáva menej relevantným

(Náboženstvo = forum internum)

Čo tradičné sviatky? Belgický ústavný súd: veľa sviatkov môže mať
historické náboženské pozadie, ale to nevadí: zmenil sa účel: šport,
rodina, rekreácia, sloboda zákonodarcu stanoviť kolektívne dni voľna ...

Porov. ESĽP (prípád Lautsi: krucifixy: iba nábytok?)

Ale príplatok na Veľký piatok pre niektorých kresťanov = diskriminácia!
(ESD 22/01/2019, C-193/17, Cresco)

Integrácia a právo byť iný//koncept „identity“

Ústavné ustanovenia členských štátov: „laïcité“ (Fr.)

Miera docenenia zo strany členských štátov (ESĽP)

v. „Národná identita“ čl. 4 ods. 2 ZFEÚ

Universiteit Antwerpen

6

6



Horizontálny efekt ZP v prac. práve

Pracovné právo = konfliktné záujmy:

Poloverejná sféra

Tvorba zisku v. osobné ambície

Vyžaduje sa lojalita, ale žiadny fiduciárny vzťah

Zamestnanie = je inherentne obmedzenie osobných práv a slobôd: sloboda, súkromie, sloboda prejavu, náboženstvo, konkurencia (tajomstvá, duš. vlast.)

Horizontalizácia ZP (prípady ESĽP)

- Nepriamy efekt: interpretácia otvorených noriem

„prepustenie - porušenie prac. povinností“, „nespravodlivé prepustenie“

- Priamy účinok (menší: sudcovia sú obozretní)

Ako je to s mierou ocenenia zo strany zamestnávateľa?

Čo je funkčný dress code v spoločnosti?

Náboženstvo // ostatné ZP: súkromie (nové technológie), sloboda prejavu (whistlebloweri)

Universiteit Antwerpen

7

7



3. Sloboda vierovyznania ako základné právo - EDĽP

3.1. Zdroje

3.2. Čo je to náboženstvo?

3.3. Náboženstvo ako odlišný dôvod

3.4. Obmedzenia na pracovisku

3.5. Veriaci zamestnávateľa

3.6. Veriaci zamestnanci

Universiteit Antwerpen

8

8



Sloboda vierovyznania ako základné právo

Čl. 9 EDĽP - 1950

1. Každý má právo na **slobodu myslenia, svedomia a náboženského vyznania**; toto právo zahŕňa slobodu meniť svoje náboženské vyznanie alebo vieru a slobodu prejavovať svoje náboženské vyznanie alebo vieru samostatne alebo v spoločnosti s ostatnými, verejne alebo súkromne, pri bohoslužbách, výučbe, praktikách a zachovávaní obradov.
2. Sloboda prejavu náboženského vyznania alebo viery podlieha iba obmedzeniam, ktoré ustanovuje zákon a ktoré sú nevyhnutné v demokratickej spoločnosti v záujme verejnej bezpečnosti, ochrany verejného poriadku, zdravia alebo morálky alebo na ochranu verejného poriadku. práva a slobody ostatných.

Tradične malý priestor pre náboženské menšiny na pracovisku
Universiteit Antwerpen
Forum.int

9

9



Sloboda vierovyznania ako základné právo

Čl. 14 EDĽP - 1950

*Užívanie práv a slobôd **ustanovených v tomto dohovore** sa zabezpečí bez diskriminácie na základe dôvodu, ako je pohlavie, rasa, farba pleti, jazyk, náboženstvo, politický alebo iný názor, národný alebo sociálny pôvod, združenie s národnostnou menšinou, majetok, narodenia alebo iného stavu."*

Protokol XII-2000 (iba 10 ratifikácií - členské štáty EÚ)
*Požívanie **akýchkoľvek práv** stanovených v zákone musí byť zabezpečené bez diskriminácie z akýchkoľvek dôvodov, ako sú pohlavie, rasa, farba pleti, jazyk, náboženstvo, politický alebo iný názor, národný alebo sociálny pôvod, združenie s národnostnou menšinou, majetok, narodenie alebo iné postavenie.'*

Universiteit Antwerpen

10

10

3.2. Čo je to náboženstvo/viera?

Ťažkosti s definovaním nedefinovaného...

Úskalia: rozhodovanie o náboženských otázkach: „*Štát nie je v pozícii, v ktorej by mohol byť, ani by sa nemal stať arbitrom náboženskej dogmy*“ (Kanada, Najvyšší súd, 2004)

Nie všetko spadá do rámca náboženstva!

Náboženské prejavy v. nábožensky motivované praktiky

ESLP Pichon a Sajous proti Francúzskej rep. (2001)

(Lekárnici odmietajúci predávať antikoncepciu)

ESLP Eweida (2013): (kríže) flexibilnejší prístup

Analógia: Výhrada svedomia? Čo pacifisti, vegetariáni, aktivisti za ľudské práva, odborári?

Čl. 9: svedomie, presvedčenie//náboženstvo

Universiteit Antwerpen

11

11



Test úprimnosti ?!

Vážny problém: zneužívanie náboženských výnimiek?

(Cirkev lietajúcej špagetovej príšery, Cirkev 4 nediel)

Súdy môžu overovať „úprimnosť“?!

Ako ju overiť? (Sadurski, 1990)

1 ° konformita s tradíciami a predpismi

2 ° konformita medzi vierou a činmi

3 ° ochota prijať povinnosti a bremená

ESLP: Kostas proti FYRM (2006): sviatky

Avšak: porov. ESLP: Eweida a.i. (2013): subjektívnejší prístup

Úprimnosť: ESLP č. 49972/16: Dyagilev proti Rusku (2020): uplatnenie výhrady svedomia

Universiteit Antwerpen

12

12



3.3. Náboženstvo ako iný dôvod diskriminácie

1 ° Dôvody diskriminácie: pohlavie, vek, zdravotné postihnutie, sexuálna orientácia, rasa = **nemenné** fyzické vlastnosti alebo osobné charakteristiky (AG Kokott)

Náboženstvo / viera = **subjektívne** rozhodnutie alebo presvedčenie?
Vyváženie základných práv/slobôd, porov. „súkromie“

2 ° Primerané zohľadnenie

Smernica 2000/78: iba pre zdravotné postihnutie

„Ukradnutý“ koncept? Porov. Kanada, USA!

(USA: Zmena a doplnenie zákona o občianskych právach: 1964-1972)

(Kanada: Najvyšší súd - 1985)

Primerané zohľadnenie = ústredná koncepcia zákona o diskriminácii = test proporcionality

Universiteit Antwerpen

13

13



3.4. Obmedzenia: Oprávnený cieľ

= Ochrana ďalších práv a slobôd
(= akt vyvažovania)

Väčšina základných práv je explicitne pomenovaná
(súkromie, združovanie, rovnosť)

Právo zamestnávateľa na podnikanie? = ZP?

Nie v EDĽP, ale v protokole č. I (vlastníctvo)

Vo väčšine národných ústav

Silné v práve EÚ: Ekonomické slobody!

Napr. ZFEÚ: Čl. 49: „Sloboda usadiť sa zahŕňa právo na začatie a vykonávanie činnosti ako samostatne zárobkovo činné osoby a na zakladanie a riadenie podnikov, najmä spoločností alebo podnikov.“

Napr. Čl. 16 Charta zákl. práv EÚ: „Sloboda podnikania sa uznáva v súlade s právom Únie, vnútroštátnymi právnymi predpismi a praxou.“

Universiteit Antwerpen

14

14



3.5. Náboženstvo a viera zamestnávateľov

(Tendenzbetriebe - Nemecko!)

- Obst: ESĽP 23-09-2010: Zamestnanec: OK // čl. 8 EDĽP
- Schüth: ESĽP 23-2010: Organista: Nie OK // čl. 8 EDĽP
- Siebenhaar, ESĽP, 3. 2. 2011, učiteľka v materskej škole: OK // čl. 9 EDĽP (prozelytismus)
- Martinez: ESĽP 7. 5. 2011 + veľký senát ESĽP 12. 6. 2014: Učiteľ katolíckeho náboženstva (8 v. 7!) // čl. 9, 11, Quid art. ČL. 8 EDĽP ? Odlišné názory! Pozrite si meritórnú stránku prípadu!
Išlo o získanie publicity? Kritériá pre test proporcionality
- Yilmaz proti Turecku: ESĽP 2-6-19: Náboženstvo - Kritériá pre učiteľa
prekrytie hlavy manželky, zatknutie študentov

Universiteit Antwerpen

15

15



3.6. Veriaci zamestnanci

Zamestnanci - Náboženské symboly a presvedčenie

4 spoločné prípady: Kresťania!

ESĽP 15-01-2013

- 1 ° Eweida
- 2 ° Chaplin
- 3 ° Ladele
- 4 ° McFarlane

Universiteit Antwerpen

16

16



Ladele en McFarlane čo je v popise práce?

- 3 ° Ladele Matrikár - Londen – Islington - náboženské výhrady proti párom rovnakého pohlavia
Jednostranná zmena pracovných podmienok
Primerané zohľadnenie
Prepustenie = tvrdé následky: ESLP: Žiadne porušenia
- 4 ° McFarlane: sexuálny terapeut - náboženské výhrady proti párom rovnakého pohlavia
Jednostranná zmena pracovných podmienok ?
Primerané zohľadnenie
Prepustenie = tvrdé následky: Jednohlasne
Vyhlásenie o poslaní združenia = povinnosť zamestnanca



Eweida en Chaplin nie všetky kríže sú si rovnaké

- 1 ° Eweida Koptská kresťanka, letuška BA,
malý krížik na krku: pod alebo nad uniformou
Prac. trib.: žiadna náboženská povinnosť - individuálne vyjadrenie
ESLP: x čl. 9: neprimerané (diskrétno, váhanie zo strany BA)
- 2 ° Chaplin: zdrav. sestra v NHS, krížik na náhrdelníku
primerané zohľadnenie pre iné náboženstvá
alternatívne zamestnanie
Zdravotné dôvody: // čl. 9
Poznámka: kolektívne vzťahy a vyjednávania?
Eweida: po prípade Chaplin: predtým
D.Cypers: význam kolektívnych vzťahov pre test
proporcionality: (hľadanie odôvodnenia)



4. Zdroje práva EÚ

Smernica 2000/78: Čl. 1:

Obmedzené na zamestnanie: Čl. 3:
(tovar a služby: iba návrh)

Čl. 10 Charta zákl. práv EÚ: *Každý má právo na slobodu myslenia, svedomia a náboženského vyznania. Toto právo zahŕňa slobodu zmeniť svoje náboženské vyznanie alebo vieru, ako aj slobodu prejavovať svoje náboženské vyznanie alebo vieru sám alebo spoločne s inými, či už verejne alebo súkromne, bohoslužbou, vyučovaním, vykonávaním úkonov a zachovávaním obradov.*

2. Právo na výhradu vo svedomí sa uznáva v súlade s vnútroštátnymi zákonmi, ktoré upravujú výkon tohto práva.

Universiteit Antwerpen

19

19



4. Právo EÚ

4.2. Vzťah EDĽP - právo EÚ

Interakcia: (Výklad vo svetle ...)

Ale iba: zamestnanie a povolanie!

Doplnkový vzťah (Vickers)

ale niekedy: napätie

EDĽP = minimum, právo EÚ môže poskytovať väčšiu // menšiu ochranu?

Kritériá pre test proporcionality = relevantné pre ESD

Právo EÚ: žiadny **priestor pre posúdenie!** DC: naozaj?

Existuje určitá miera posúdenia zo strany zamestnávateľa/podniku!

Pre porovnanie: A. G. Kokott proti Sharpston

= Nižšie postavenie v hierarchii?

Nie, ale vo svojej podstate je možných viacero obmedzení

Náboženstvo = odlišné, rovnako ako zdravotné postihnutie,

vek

Universiteit Antwerpen

20

20



4.3. Právo EÚ Veriaci zamestnávateľa

Veriaci zamestnávateľa Čl. 4.2: Smernica 2000/78:
(kolektívny rozmer náboženstva)

C-414/16 Nemecko

Egenberger proti Evangelisches Werk für Diakonie und
Entwicklung

Môže zamestnávateľ (cirkev) určiť (sám) náboženský charakter
práce?

Ak nie: je stále použiteľný nemecký AGG?

Ak nie: aké sú požiadavky v čl. 4.2.?

Universiteit Antwerpen

21

21



4.4. Prekrytie hlavy podľa práva EÚ - Názory AG

Dva prípady: 14. marca 2017 + dva rôzne názory AG

C-157/15, Achbita proti G4S, belgický prípad, AG Kokott 31.5.2016
Pracovný súd v Antverpách 23.11.2011, Belg.Cass.
9.3.2015

C-188/15, Bougnaoui, francúzsky prípad, AG Sharpston 13.7.2016
Fr. Cass. 24.4.2015

Rozdiel ? Áno, ale tiež: rôzne otázky, rôzne fakty!

Rozdiel = miera posúdenia: do akej miery môže zamestnávateľ
obmedziť ZP?

Universiteit Antwerpen

22

22



4.5. C-157/15, Achbita proti G4S, belgický prípad

Fakty:

2003: Podpis pracovnej zmluvy

G4S: práca na recepcii

Nepísané pravidlo: žiadne náboženské znaky

2006: prianie nosiť závoj

Odmietnutie - nemocenská dovolenka -

Zamestnanecká rada: potvrdenie pracovných pravidiel:
žiadne náboženské znaky

Ukončenie prac. pomeru

Pracovný tribunál + pracovný súd: žiadna diskriminácia

Kasačný súd: Je odmietnutie nosiť závoj priamou
diskrimináciou?

Universiteit Antwerpen

23

23



C-157/15, Achbita proti G4S, (Belgicko) AG Kokott 31.5.2016

Zákaz šatky = **priama diskriminácia?**

AG: Nie (stanovisko 46 e.f.)

Žiadna diskriminácia medzi náboženstvami!? (ESD 22/01/2019, C-193/17)

Národná identita teda neobmedzuje rozsah pôsobnosti smernice ako takej, ale musí byť náležite zohľadnená pri výklade zásady rovnakého zaobchádzania, ktorú obsahuje, rovnako aj pri odôvodnení rozdielov v zaobchádzaní. Okrem toho, aj Francúzsko na pojednávaní pred Súdny dvorom pripustilo, že takýto prístup je prijateľným nástrojom pre ochranu národnej identity. (32)

Je to náboženstvo? Stačí úprimná viera: žiadna diskusia o náboženských potrebách (34 - 38)

Universiteit Antwerpen

24

24



C-157/15, Achbita proti G4S, (Belgicko) AG Kokott
31.5.2016

Autentické a rozhodujúce pracovné požiadavky?

X čl. 4 ods. 1: nie nevyhnutne vo forme zákonov a vyhlášok
dokonca zo strany zamestnávateľa / zamestnaneckej rady
Reštriktívny výklad

Ale: zamestnávateľ má „istú mieru pre zváženie“ (AG N° 81), takže
ÁNO!

(aj na základe nepísaných pracovných pravidiel!) (Sic)

Objektívne a proporcionálne

Dress code = korporátna identita = legitímny cieľ

Preferencia spotrebiteľa? Opatrne, ale nie je to irelevantné

Politika neutrality je absolútne kľúčová

Test proporcionality

Universiteit Antwerpen

25

25



C-157/15, Achbita proti G4S, (Belgicko) AG Kokott
31.5.2016

Test proporcionality

- **Primerane**

Konflikt medzi prejavmi a politikou spoločnosti

V priebehu konania neboli nájdené vhodné alternatívy

- **Žiadne zbytočné predsudky**

prejav náboženskej príslušnosti možno upraviť

Kódexy obliekania, významná úloha alebo postavenie,
kontakt so zákazníkmi, politika neutrality, neovplyvňuje iné
chránené dôvody, rovnaké zaobchádzanie

- **Práva zamestnanca a jeho sloboda**

Dobre, ale musí to byť v rovnováhe s „slobodou podnikania“
zamestnávateľa čl. 16 Charty zákl. práv EÚ

Universiteit Antwerpen

26

26



4.6. C-188/15, Bougnaoui, francúzsky prípad

AG Sharpston 13.7.2016

Rozdiel medzi verejným a súkromným sektorom?

Áno ! Prípad je obmedzený na súkromný sektor!

Priama alebo nepriama diskriminácia?

„Autentické a rozhodujúce pracovné požiadavky“

Čl. 4 r. 2000/78

AG: Nie, veľmi obmedzujúce znenie, „za veľmi obmedzených okolností“ Nie pre dizajnéra!

Môže sa tiež považovať za nepriamu diskrimináciu

Dress code = neutrálny

1 ° legitímny cieľ: sloboda zamestnávateľa: áno, ale musí byť vyvážená

2 ° proporcionalita: prístup prípadu od prípadu

5% kontakt s klientmi

Universiteit Antwerpen

27

27



4.7. ESD

Achbita C-157/15 = základný prípad

Žiadna definícia náboženstva: porov. čl. 9 EDĽP a judikatúra ESĽP = čl. 10 EDĽP

chráni forum internum + forum externum

- Žiadna priama diskriminácia: „akékoľvek náboženské znaky“
- „Z materiálu v spise, ktorý je k dispozícii, nie je zrejmé ...“ (31)

Neutrálne oblečenie nie je proti konkrétnemu náboženstvu

Kritici: nie je to tak zrejmé // iná judikatúra

Aké je to neutrálne oblečenie?

Spoločnosti: musia to skutočne vyžadovať aj pri iných odevoch (tričká)

Súd zužuje posúdenie vnútroštátnymi sudcami

Prísna proporcionalita: skutočne nevyhnutná!

Universiteit Antwerpen

28

28



Autentické a rozhodujúce pracovné požiadavky

C-188/15, Bougnaoui, francúzsky prípad

- AG Sharpston: zákaz banalizácie dôvodov diskriminácie
- ESD: „Preferencia spotrebiteľa“ = nie je rozhodujúca! (40)
- „... takáto požiadavka len „z dôvodu povahy konkrétnych dotknutých pracovných činností alebo z hľadiska kontextu, v ktorom sa vykonávajú“.“



Opätovné sledovanie prípadov v odvolacom konaní

Francúzsko + Belgicko: konečný rozsudok=
iný výsledok

- Odvolací súd vo Versailles: 18. apríla 2019:
dress code neplatný - žiadna preferencia spotrebiteľa
neplatnosť prepustenia: 8 378,78 € (náhrada času výpovednej
lehoty) + 15 234 € (náhrada neplatnosti výpovede)
- Arbeidshof Gent: 12. októbra 2020
žiadna diskriminácia: je povolený neutrálny dresscode
Pracovné pravidlá sú v poriadku
Webové blogy právnikov: príliš skoro



ČAKÁ SA: C-341/19 C-804/18

- Otázky Bundesarbeitsgericht

1 ° Nie je jasné, či prípady zo 14. marca 2017 obsahujú všeobecnú zásadu právomoci zamestnávateľa prikazovať „neutralitu“

2 ° a) Môže súd uplatniť test proporcionality?

Je možné uplatniť EDLP (článok 9) a Charty zákł. práv EÚ (článok 10)?

Porovnajte s Egenberger (C-414/16: práva zamestnávateľa)?

b) Ak nie: môže súd uplatniť vnútroštátne ústavné princípy, ak zamestnancovi priznávajú viac práv?

3 ° Ponecháva právo EÚ určitú mieru voľnosti pre členské štáty pri uplatňovaní vnútroštátneho ústavného práva, ak je to pre zamestnanca priaznivejšie?

Napriek tomu: žiadny názor A.G.?! **Predbežné stanovisko gen. adv. Rantos (??)**

Ochylné stanovisko býv. gen. adv. Sharpston!

Zvláštne!

Universiteit Antwerpen

31

31



5. Záver - poznámky

- 1 ° Relevantnosť pravidiel pre obliekanie (dress code)
- 2 ° Primerané zohľadnenie
- 3 ° Prierezovosť
- 4 ° Istý optimizmus

Universiteit Antwerpen

32

32



2 ° PRIMERANÉ ZOHĽADNENIE

Primerané zohľadnenie pre Achbitu!

= iné zamestnanie?

Veľmi zvláštne ! NIE V SMERNICI!

NIE V BELGICKOM PRACOVNOM PRÁVE!

Iba pre zdravotné postihnutie (ale tiež problematické)

Primerané zohľadnenie ako všeobecná zásada diskriminačnej legislatívy?

Slabé riešenie? Náboženstvo v back office?

Universiteit Antwerpen

33

33



3 ° PRIEREZOVOŠŤ

Viacnásobná diskriminácia alebo prierezovosť?

Zmeškaná príležitosť zo strany ESD? (Schiek)

Osobitné znevýhodnenie pre ženy?

Pravidlá obliekania môžu mať pre ženy väčší význam - je možný neprimeraný dopad

Sukne a vysoké podpätky ako dress code

Ale s prierezovosťou sa ťažko pracuje

+ Vyhýbanie sa diskusii: iba pre ženy? potláčanie žien v. sloboda žien obliekať sa, ako sa im páči?

"Muži naďalej diktujú pravidlá obliekania a vzhľadu žien, pretože chcú ovládať ženské telo."

(Belg. právna zástupkyňa žien)

Pravidlá obliekania zostávajú zaujímavou položkou a sú otvorené na diskusiu.

Universiteit Antwerpen

34

34



Belgicko - Brusel

- Európska bitka na „bruselských poliach“?
- Šatka (pokrývka hlavy) vo verejnej doprave
 - (rozsudok pracovného súdu)
 - Politická diskusia
- Inštitút pre ženy/muža
vládnny komisár: verejná funkcia?
A čo rozdiel medzi verejným a súkromným sektorom?
Intenzívna politická diskusia: rozdiely medzi stranami
Zmena politického postoja u sociálnych demokratov!



4 ° Výzvy a nádej v pracovnom práve

Optimizmus: funguje to, porov. Výskum HRM v Belgicku (ULB)
Relevantnosť zamestnaneckých rád!
Porov. „TORFS SHOES“: pracovné pravidlá = zákaz → žiadny zákaz
= Kompromis medzi ZP: zamestnávateľ, pracovníci, zákazníci
Preferencia spotrebiteľa: môže zahŕňať aj preferenciu moslimských
zákazníkov
Nová výzva: nedostatok kvalifikovaných pracovníkov: nevyhnutnosť
„inkluzívneho“ trhu práce: bez ohľadu na vek, orientáciu, pôvod, vieru
Diskriminačný zákon = palica; Rozmanitosť = zisk pre každého
Skutočná dráma: zbytočne sa mrhá talentami (porovnaj prípad Feryn:
neobsadené voľné miesto) Štatistika nezamestnanosti v Belgicku:
strašná!
Dôležité: prejsť od „pasce pre menšiny“ k „riadeniu rozmanitosti“ (Marko)