

2016-2018 MEMORIA

BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEA GIPUZKOAKO LAN-ARLOAN

Ikaskuntzak eta erronkak



ETORKIZUNA ERAIKIZ
EL FUTURO DE GIPUZKOA



**ORAIN
GIPUZKOA**

Aurkibidea

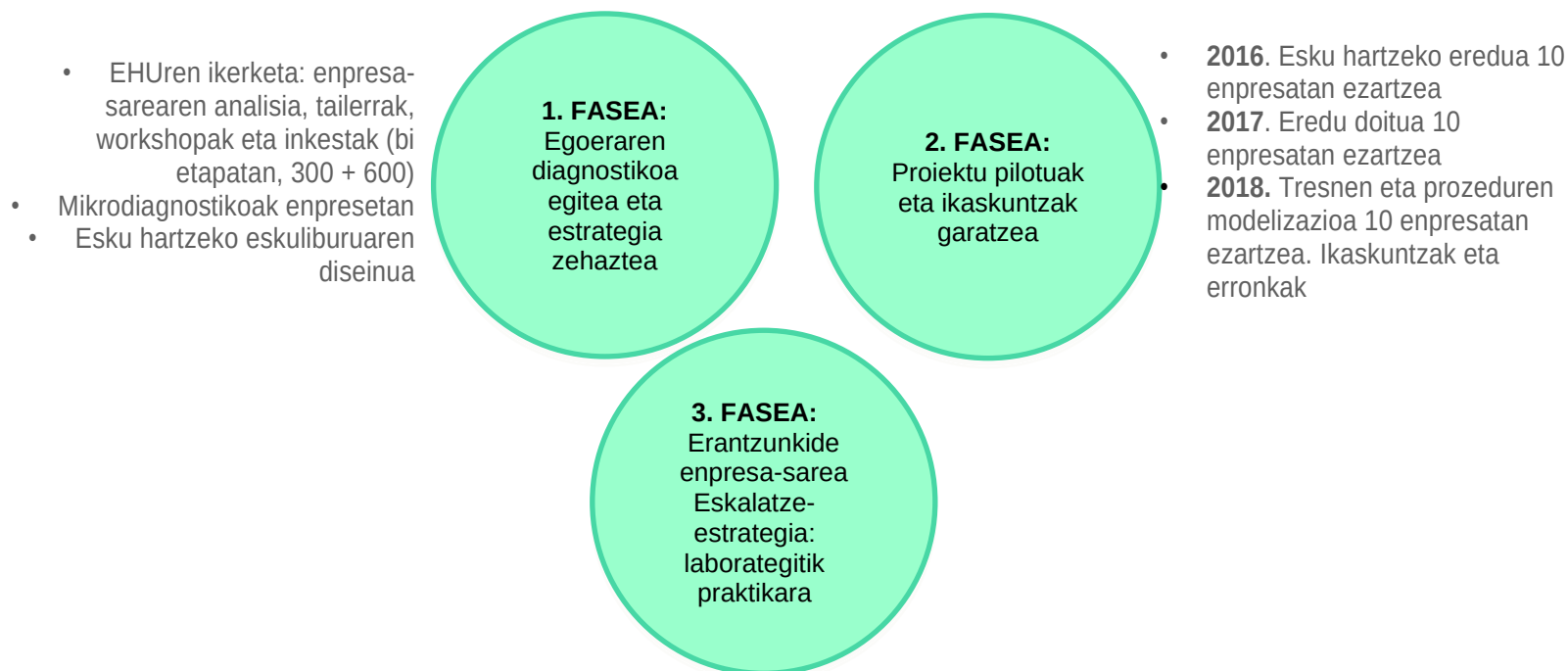
1.	LA INICIATIVA Y SUS FASES	3
2.	DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN. PRINCIPALES RESULTADOS	4
3.	PROYECTOS PILOTO EN EMPRESAS	5
	3.1. Las empresas participantes en la experiencia piloto 2016-2018	¡Error! Marcador no definido.
	3.2. El modelo de intervención y asesoramiento a las empresas	¡Error! Marcador no definido.
	3.3. Aproximación a los resultados de los proyectos piloto 2016-2018	¡Error! Marcador no definido.
	3.4. Aprendizajes de los proyectos piloto (2016-2018).....	¡Error! Marcador no definido.
4.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN 2018 EN EL MARCO DE ERANTZUNKIDE	20
	4.1. Presentación de la red Erantzunkide	¡Error! Marcador no definido.
	4.2. Encuentro Igualdad y Conciliación. Estrategias y experiencias en la empresa.....	21

1. EKIMENA ETA FASEAK

Etorkizuna Eraikiz ekimenak gizarte-kohesioa eta lurraldearen garapen ekonomikoa bultzatzeko estrategia gisa heldu dio berdintasuna eta lan-bizitza, familiakoa eta pertsonala uztartzeko xedeari.

Esparru horretan, eta GipuzkoaLab dinamikaren barruan, Gipuzkoako Foru Aldundiak eragin zabaleko proiektua diseinatu du. Hainbat etapatan, ekintza-lerroak zehaztea, saiakuntzak egitea eta, ondoren, finkatzea aurreikusten du. Gizarte eragileekin eta herritarrekin kontrastatutako eta partekatutako ekintza-lerroak dira.

EKIMENAREN IBILBIDEA



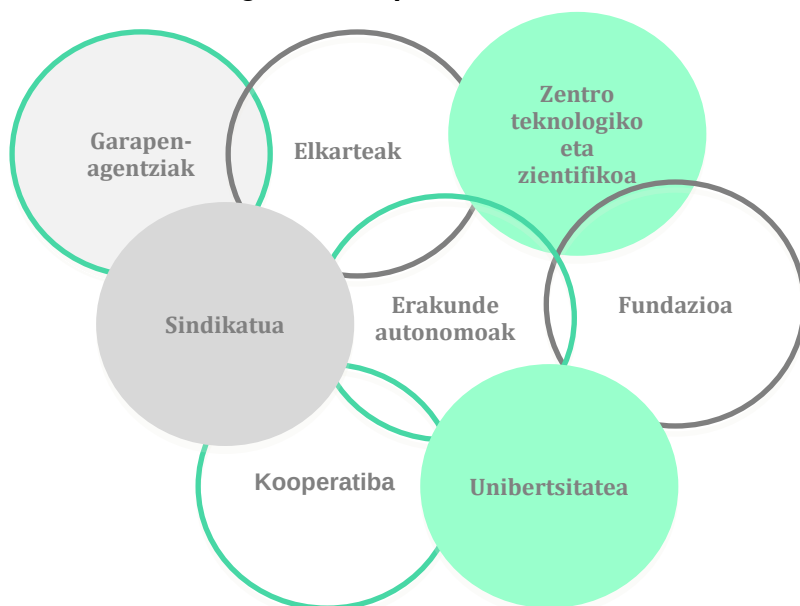
2. DIAGNOSTIKOA ETA KONTZEPTUALIZAZIOA

Estrategiaren definizioa

Ezagutza eta hausnarketa partekatu nahi dituen ikuspegi batetik abiatuta...

- Unibertitatearen euskarria: ikuspegi metodologikoa – lurraldeko enpresen erradiografia, mikrodiagnostikoak eta enpresentzako inkesta. Fokuak: kontziliazio-neurrien ezagutza eta erabilera, ezartzeko zailtasunak, berdintasun- edo desberdintasun-egoeren pertzepzioa, zuzendaritza- edo erantzukizun-postuetan dauden emakumeak, pertsonak eta jardura kudeatzeko gailuen formalizazioa, berdintasun-planak...
- Nazioarteko esperientzien ikaskuntza. Herri-administrazioen jardunbide onen bankua eta estrategien definizioa.
- Eragileen ekarpenak: Gobernantza-eredua eta esku hartzeko lehentasunak.

Eragileen ekarpenak



Fase honetan egindako eta publikatutako dokumentu nagusiak:

- ➡ EHUren txostenak (diagnostikoa)
- ➡ Nazioarteko jardunbide onak
- ➡ Lurraldeko enpresei egindako inkestren emaitzak

3. PROIEKTU PILOTUAK ENPRESETAN

3.1. 2016-2018ko esperientzia pilotuan parte hartu duten enpresak

Proiektuan 2016-2018 aldian parte hartu duten enpresak askotarikoak dira, eta hainbat jarduera-arlotakoak. Ordezkaragarritasun- eta aniztasun-irizpideei jarraituz aukeratu dira.

2016

- IKUSI (VELATIA TALDEA)
- IKOR
- ALCAD
- ERREKA
- ASKORA
- ALCORTA FORGING GROUP
- ANGULAS AGUINAGA
- BERA KIROL KLUBA
- ULIAZPI
- GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA

2017

- IKERLAN
- MARA
- DONOSTIA KULTURA
- BPXPORT
- MATIA FUNDAZIOA
- LA GUIPUZCOANA
- MOYUA
- AMPO
- ARAZI
- KIROLBET

2018

- TRANSPORTES PESA
- GIPUZKOAKO MERKATARITZA FEDERAZIOA
- BPG COORDINADORES DE SEGURIDAD, S.L.
- ASFALTIA (GRUPO CAMPEZO)
- BCBL-BASQUE CENTER ON COGNITION, BRAIN AND LANGUAGE
- POLYMAT
- ROYME
- HEGALAK
- CADINOX
- IRAURGI BERRITZEN

Enpresen ezaugarriak

2016-2018ko 30 proiektu pilotuetako enplegua

ENPLEGUA GUZTIRA:

4.603

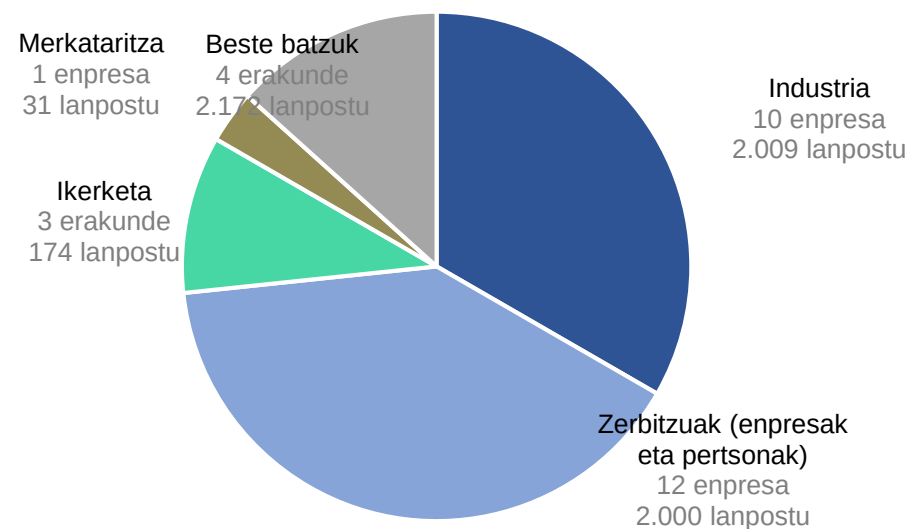


% 39

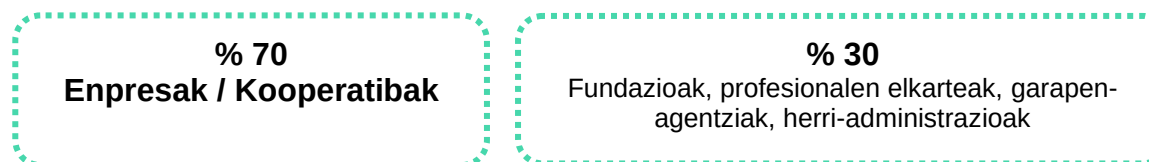


% 61

Jarduera-sektoreak



Enpresa parte-hartzaileen tipologia



3.2. Esku hartzeko eredua eta enpresentzako aholkularitza

Enpresa parte-hartzaileetan, **emakumeek eta gizonek enpleguan duten berdintasun-egoerari eta kontziliazioari lotutako honako sei dimentsio zehatz hauek** aztertzen dira:

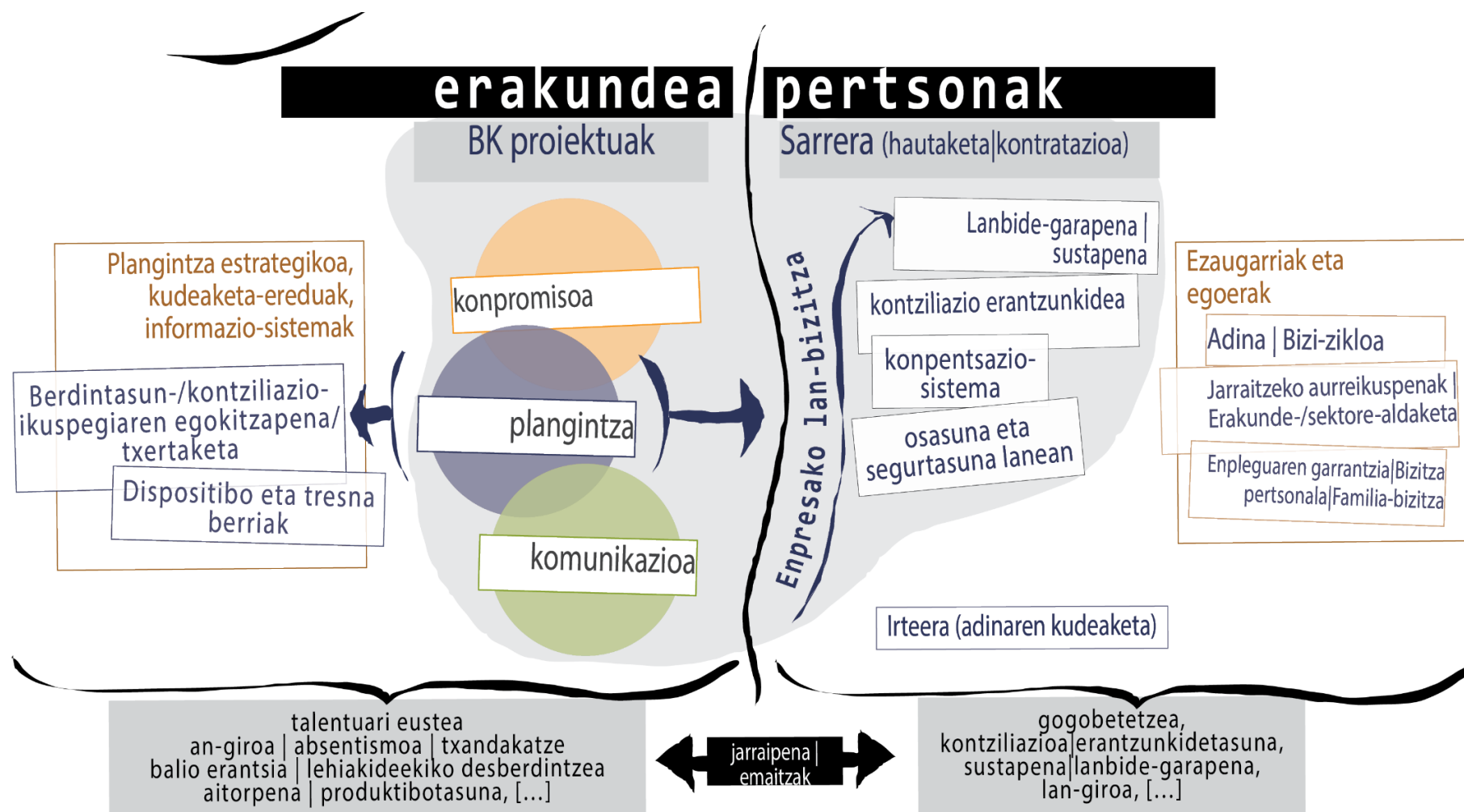
- Hautaketa eta kontratazioa
- Lanbide-sustapena eta lanbide-garapena
- Konpentsazio-sistemak
- Kontziliazio-neurriak
- Segurtasuna eta osasuna
- Adinaren kudeaketa

Zeharkako hiru dimentsio ere aztertzen dira, antolakundeak berdintasunaren eta kontziliazioaren gaiei ematen dien erantzunarekin lotuta daudenak:

- Konpromisoa
- Plangintza (plangintza, jarraipena eta egokitzea barne)
- Komunikazioa

Ondorengo eskeman, diagnostikoaren dimentsioak daude egituratuta, eta proiektuekin lotu nahi diren emaitza-motak eta emaitza horiek langileengan eta langileen enpresetan dituzten ondorioak identifikatzen dira.

Enpresetan esku hartzeko eredua



Enpresei emandako aholkularitza-mota

Hainbat tresna erabili dira diagnostiko partekatua egiteko eta ekintza-planak zehazteko, enpresa bakoitzaren eta bertako langileen baldintza eta egoerekin bat.

APLIKATUTAKO METODOLOGIAK

- ➔ **Talde fokalizatuak** arduradunekin eta langileekin
- ➔ **Sentsibilizazio-saioak** talde eragilearekin /berdintasun-batzordearekin
- ➔ Langileei egindako **inkestak**
- ➔ **Elkarrizketak eta saioak** hainbat arlotako arduradunekin
- ➔ **Dokumentazioaren azterketa**

SENTSIBILIZAZIOA

Helburua: sentsibilizazio/prestakuntzako jarduerak berdintasun- eta kontziliazio-proiektuak garatzeko ardura duten pertsonentzat (Lego serious play saioak, sentsibilizazio-pilulak eta abar).

ARDURADUNEKIN EGINDAKO ELKARRIZKETAK ETA SAIOAK

Helburua:

- Berdintasunaren eta kontziliazioaren esparruko puntu kritikoak identifikatzea (hautaketa-prozesuetako edo ekoizpen-prozesuetako arduradunak, adibidez).
- Hobetzeko proposamenak testatzea (hautaketa-bide berriak, prestakuntza-zentroekiko lana, sartzeko eta irteteko ordutegi malguagoak eta abar).
- Enpresaren kudeaketa aurreratuko ereduetan genero-ikuspegia txertatzea (dagokionean).
- Material lagungarrien erabilera sustatu eta bideratzea (neurrien bankua, gidaliburuak eta abar).

PARTEKATUTAKO IRTENBIDEAK

Helburua: arduradunekin eta langileekin talde fokalizatuak antolatzea, konponbide egokituak bilatzeko.

LANGILEEI EGINDAKO KONTSULTA

Helburua:

- Enpresen berdintasun-politikei buruzko balorazioak ezagutzea.
- Kontziliazioaren arloko premiak identifikatzea.
- Puntu kritikoak eta langileen eskariak diagnostikatzea.

DOKUMENTAZIOAREN AZTERKETA

Helburua: dokumentazio estrategikoa eta plangintza-dokumentazioa, prozedura operatiboak, informazio-sistemak, prestakuntza-planak, barneko eta kanpoko komunikazio-baliabideak eta abar berrikustea.

3.3. 2016-2018 aldiko proiektu pilotuen emaitzen hurbilketa

Enpresek hainbat hobekuntza-arlo garatu dituzte, beren abiapuntuaren arabera. Batzuk komunagoak izan dira, eta beste batzuk, berriz, espezifikagoak.

> KOMUNIKAZIOA (ETA KULTURA)

BK proiektuan parte hartu duten ia enpresa guztiek hobetu dituzte beren barne-komunikazioko prozesuak. Hobekuntza horiek hainbat alderdi izan dituzte ardatz:

- **Gizonek kontziliazio-neurriak erabil ditzaten sustatzeko estrategiak**
Zerbitzuen sektoreko bi enpresatan, langileei ematen zitzaizen informazioa berrikusi egin da, gizonak berariaz barnean hartzeko.
- **Kontziliazioari eta berdintasunari buruzko informazioaren sistematizazioa eta gardentasuna**
Hainbat enpresatan (industriaren sektoreko 4tan eta zerbitzuen sektoreko 4tan), kontziliazio-neurriak langileek eskatuta erabiltzen ziren, baina ez zegoen berariazko komunikazio-politikarik. Proiektuan parte hartu izanaren ondorioz, berariaz identifikatu dira neurri guztiak, eta hainbat ekintza egin dira neurri horiek zabaltzeko (sarrerako prozesuan txertatzea, posta elektroniko bidez zabaltzea, informazio-panelak/informazioguneak eta abar). Enpresa batek berdintasunari eta erantzunkidetasunari buruzko informazio-pilulak txertatu ditu bere newsletterrean.
- **Komunikazio-protokoloak berrikustea edo lantzea**
Gainerako enpresek beren komunikazio-protokoloak berrikusi dituzte proiektuaren esparruan (zerbitzuen sektoreko bi enpresatan kanpo-komunikazioa landu da).

> ERANTZUKIZUNA ETA KONPROMISOA

Aurrez berdintasun-plangintzara hurbildu ez ziren 18 enpresek (industriaren esparruko 8k eta zerbitzuen sektoreko 10ek) berdintasunaren aldeko konpromisoa hartzeko dokumentuak landu dituzte (enpresetako zuzendariak sinatuak), langile guztiei helarazi zaizkie eta webguneetan, informazio-paneletan eta abar jarri dira ikusgai. Enpresa horietako batek emakumeen eta gizonen berdintasunarekiko konpromisoa txertatu du enpresaren balioetan.

Konpromisoaren formalizazio horrekin batera, hainbat jarduketa-mota egin dira:

- **Arduradunen identifikazioa (berdintasun-batzorde bat edo lantalde espezifikoak sortuz), proiektuan aurreikusitako esku-hartzeak egiteko eta etorkizunean emakumeen eta gizonen berdintasunaren esparruan lan egiten jarraitzeko.** Zerbitzuen sektoreko 30 enpresetako 6k sortu dituzte talde horiek, eta funtzionamendu-programak eta helburuak ezarri dituzte.
- **Berdintasun- eta kontziliazio-estrategiak garatuko dituzten taldeen prestakuntza/sentsibilizazioa.** Hiru enpresatan (zerbitzuen sektoreko batean eta industriaren sektoreko bitan), laguntza teknikoekin egindako saio orokorrez gain, ekintza espezifikoak gauzatu dira proiektuak garatzeko ardura duten taldeentzat.

> KONTZILIAZIOA ETA ERANTZUNKIDETASUNA

Proiektuen esparruan, enpresa guztiek gune bat izan dute beren kontziliazio-neurriak berrikusteko eta beste enpresa batzuetan ezartzen ari diren beste neurri batzuk garatzeko aukera aztertze (jardunbide egokien bankua).

Esparru horretan lortutako hobekuntzak honako multzo hauetan egitura daitezke:

- **Kontziliazio-neurri berriak.**
 - Industriaren sektoreko hiru enpresak eta zerbitzuen sektoreko enpresa batek ordutegia malgutzeko neurriak hartu edo hobetu dituzte. Kasuren batean, neurri horiekin batera aldaketak egin dira kudeaketan, neurrien ezarpena errazteko (bilera-ordutegi komunaren ezarpena, bazkaltzeko denboraren murrizketa eta abar).
 - Industriaren sektoreko enpresa batek gehitu egin ditu medikuen kontsultetara joateko baimenen orduak.
 - Zerbitzuen sektoreko bi enpresak ezarrita zeuden ordutegiak eta txandak aldatu dituzte; batean, langile guztiek lanaldi trinkoa egiten dute, eta bestean beste ordutegi eta lanaldi batzuk zehaztu dira.
 - Industriaren sektoreko enpresa bat eta zerbitzuen sektoreko beste bat telelana ezartzeko aukera aztertzen ari dira.
- **Gizonek kontziliazio-neurriak erabiltzeko aukeraren sustapena**
 - Kontziliazio-neurriak nagusiki proiektuan parte hartu duten enpresetan lan egiten duten emakumeek erabiltzen dituztela kontuan hartuta (lurraldeko egoera orokorraren ildotik), zerbitzuen sektoreko bi enpresak hainbat estrategia garatu dituzte gizonek kontziliazio-neurriak erabil ditzaten sustatzeko (informazio espezifikoak, irudiak eta abar)

> HAUTAKETA ETA KONTRATAZIOA

Proiektuan parte hartu duten enpresetako enpleguari dagokionez, emakume eta gizonen arteko oreka nabarmen samarra antolakundeetan oro har nagusi den desoreka handiaren emaitza da. Egoera horretan, parte hartu duten enpresa batzuek zenbait estrategia hasita zituzten, hala nola hizkuntza inklusiboaren erabilera lanpostu hutsen deialdietan, talde mistoen (emakumeen eta gizonen) erabilera hautaketa-prozesuetan, eta emakumeek ordezkari txikia duten lanpostuetan emakumeak kontratatze ekintza positiboak erabiltzeko aurreikuspena (zerbitzu-sektoreko enpresa batean).

Nolanahi ere, emakumeek industriari, teknologiari eta informazioaren teknologiei lotutako prestakuntzetan eta irakaskuntzetan duten presentzia txikiak eragiten du kezka nagusiki.

Proiektuaren esparruan, **4 enpresak** (industriaren sektoreko 3k eta zerbitzuen sektoreko 1ek) egoera hori bideratzeko **estrategiak garatu dituzte**, eta harreman espezifikoak ezarri dituzte zentroekin, haien jarduera-eremuetan prestatutako emakumeen kontratazioa errazteko. Gainera, ikerketa-zentro batek emakumeak ikerketa-proiektuetako zuzendari gisa kontratatze ekintza bat bultzatu du (2 emakume 2018an).

> OSASUNA GENERO-IKUSPEGIAREKIN

Enpresa batzuek (handienek bereziki) sexu-jazarpenaren edo sexuan oinarritutako jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloak zituzten Aldundiaren ekimenean parte hartu aurretik (proiektuan parte hartu zuten hogeita hamarretako zortzik). Lehentasunezko esparrua da hainbat lantokitan egiten diren jardueretan (jendaurrean egon beharra dakartenetan eta abar). Dauden neurriez gain, proiektuan parte hartu izanak honako hauek ahalbidetu ditu:

- **Sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloak lantzea**
Bost enpresak (industriaren sektoreko 2k eta zerbitzuen sektoreko 3k) sexu-jazarpenaren edo sexuan oinarritutako jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloak zehaztu dituzte; era berean, erreferentziazko pertsonak, jarraitu beharreko prozedurak eta abar identifikatu dituzte eta langileei haien berri eman diete.
- **Sexu-jazarpenari eta sexuan oinarritutako jazarpenari lotutako alderdien hobekuntza edo alderdi horietarako hurbilketa**
Zerbitzuen sektoreko beste bi enpresak sexu-jazarpeneko edo sexuan oinarritutako jazarpeneko egoerak baloratzeko eta enpresek gai horri ematen dioten tratamendua hobetzeko prozesuak hasi dituzte (adierazleak, langileentzako prestakuntza eta abar).

> LANBIDE-SUSTAPENA ETA LANBIDE-GARAPENA

Enpresen abiapuntua oso desberdina da dimentsio horretan ere. Emakume asko dituzten enpresetan, oro har, ez da desberdintasunik ikusi sustapenean. Langile gehienak gizonak diren enpresetan, berriz, desberdintasunak ikusi dira, baina ez guztietan. Garatutako proiektuak hiru motatakoak izan dira:

- **Barne-talentua sustatzeko programak:** Emakumeek erantzukizun-postuetan edo sustapen-prozesuetan ordezkaritza orekatua izatea dute helburu. Industriaren sektoreko 2 enpresak eta ikerketa-zentro batek jardun dute esparru horretan.
- **Beste jarduketa batzuk:** Enpresa bat (kooperatiba) hainbat helburu zehazten ari da ordezkaritza-mailarik gorenean emakumeen eta gizonen arteko oreka lortzeko. Bestalde, industriaren sektoreko enpresa batek, sustapen hori errazteko, lanpostuen definizioa aldatu du (genero-estereotipoen ondoriozko bereizketak saihesteko).
- **Gaitasunen araberako kudeaketa-sistema eta jarduna ebaluatze baliabideak.** Industriaren sektoreko enpresa batek gaitasunen araberako kudeaketa-sistema bat garatu du proiektuaren esparruan, presentismoa saihesteko eta errendimendua neurtzeko tresna objektiboak ezartzeko (pertsonen jarduna bereizketak sexistarik gabe baloratzeko).

Gainera, zerbitzuen sektoreko eta eraikuntzaren sektoreko enpresa bana lan-jarduna ebaluatze baliabideak eta gaitasunen araberako kudeaketa-tresnak garatzen ari dira. Baliabide horiek ez dira sortu laguntza teknikoaren/babesaren ondorioz (denboran bat egin dute, besterik gabe), baina kontziliazio- eta berdintasun-politiken garapen sakonagoa erraztu dezakete epe ertainera.

HOBETZEKO BESTE DIMENTSIO BATZUK

Parte hartu duten bi enpresak (industriaren sektorekoak biak) berdintasunari buruzko prestakuntza eman diete langileei, proiektuen esparruan. Beste hiru enpresak langile batzuk aurki prestatzeko prozesuak hasi dituzte.

Ezarritako konpentsazio-sistema berrikusiz eta kontziliazio-neurriak gehien erabiltzen dituzten pertsonak (emakumeak, batik bat) kaltetzen dituen presentismoari neurriz kanpoko balioa ematea saihestuz, soldata-arraila murriztea lortu da enpresa batean. Gainera, aipatutako berrikuspenak, gaitasunen araberako kudeaketari eta jardunaren ebaluazioari lotutako esperientziekin batera, murrizketa hori bultzatuko du parte hartu duten beste enpresa batzuetan.

Halaber, industriaren sektoreko enpresa batean, erosketa-prozesuak berrikusi dira, enpresa hornitzaileen balorazioan berdintasun-politikak barne hartzeko. Bestalde, bi erakundek berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea sustatuko dituzte beren zerbitzuak ematen dituzten enpresetan.

3.4. Proiektu pilotuen ikaskuntzak (2016-2018)

➤ Enpresak proiektuan txertatzeko eta irauteko prozesua

Enpresek esparru horretako proiektuak garatzeko eta mantentzeko duten **interesari** dagokionez, honako alderdi hauek azpimarra daitezke:

- Pertsonak kudeatzen dituztenek ez ezik **zuzendaritzak ere agertutako adostasun- eta konpromiso-mailaren** garrantzia. Ohiko samarra da partaidetza enpresetako langileak kudeatzen dituen sailak edo arloak bultzatzea. Bultzatzen jarraitzeko aukera, neurri handi batean, zuzendaritzak/gerentziak duen inplikazioaren arabera da. Baldintza hori ohikoa da enpresetan alderdi esanguratsuak aldatzeko helburua duen edozein ekimenetan. Era horretan, gainera, proiektua bultzatzen duen pertsonak lanpostua aldatzeak, bajaran egoteak eta abarrek ez dute eragin esanguratsurik izango.
- **Lan-arloko legedian egindako aldaketak:** araudian gertatzen ari diren aldaketa garrantzitsuen ondorioz, enpresa batzuek neurri handiagoan jakin nahi dute zer aukera dauden premia berriei erantzun dieten estrategiak ezartzeko (aitatasun-baimenen iraupena, lanaldia murrizteko aukerak eta abar). Beste enpresa batzuei, berriz, legeria berriak zalantza sortzen die; beraz, nahiago dute itxaron eta, langileengan eragina izango duten prozesuak hasi aurretik, aldaketa horiek nola zehazten diren ikusi.
- **Enpresen bilakaera oso ingurune aldakorrean.** Epe ertain-luzeko proiektuak direnez gero, enpresak ekimenean txertatzen direnetik beren neurriak eta estrategiak ezartzen eta ondorioak baloratzen dituzten arte, sailen eta arloen antolamenduari, jarduera-bolumenari eta abarri lotutako aldaketa esanguratsuak gertatzen dira askotan; zenbaitetan, aldaketa horien ondorioz, prozesu guztiak (pertsonen kudeaketari lotutako prozesuak barne, jakina) era esanguratsuan alda ditzaketen bat-egiteak edo xurgapenak gauzatzen dira.
- **Enpresek berdintasunarekin duten konpromisoaren agerikotasuna** ere faktore garrantzitsua da ekimenean parte hartzeko garaian, administrazio publikoekin lan egiten duten enpresentzat bereziki. Dena den, kasu gehienetan, enpresen helburua ez da kanpoko errekonozimendua lortzea, pertsonak kudeatzeko estrategiak langileen premietara egokitzea baizik.

Enpresa batzuentzat, proiektuan duten parte-hartzearen agerikotasuna oztopoa da batik bat. Izan ere, ez dute nahi partaidetza hori beren irudiaren "salmentatzat" har dadin, eta lan-harremanen esparruan zailtasunen bat sortzen denean, negozioazio-prozesuan daudenean eta abar nahiago izaten dute barruko lana egitea, publizitaterik gabe.

- **Soldata emozionalaren** garrantzia belaunaldi-aldaketaren epe ertaineko defizitaren eta lehiakortasunaren testuinguruan (Gipuzkoako enpresa batzuk defizit hori nabaritzen ari dira dagoeneko): oso lanpostu kualifikatuak, hirien erakargarritasuna beste leku batzuen ordeztu, ETE-ek enpresa handiekin soldatetan lehiatzeko zailtasunak eta abar. Testuinguru horretan, soldataz kanpoko lan-baldintzen hobekuntzari (malgutasuna, autonomia, errekonozimendua...) lotutako politikek sinergia nabarmena dute BK ekimenaren esparruan bultzatutako neurriekin.

➤ Erabilitako metodologia eta tresnak

Esparru horretako ikaskuntza nagusien artean, honako hauek azpimarra daitezke:

- Enpresetan berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari buruzko **prestakuntza eta sentsibilizazioa sendotzeko/garatzeko premia**. Ohikoa da proiektuko arduradunak emakumeen eta gizonen berdintasunean sentsibilizatuta egotea eta, zenbait kasutan, prestakuntza izatea: alabaina, sentsibilizazio hori ez da zuzendaritza-talde osora iristen. Politika berriek iraun dezaten eta bilaka daitezen, oinarri sendoagoa behar da, eta, beraz, komeni da enpresa guztietan sentsibilizazio eta prestakuntza handiagoa bultzatzea.
- **Diagnostikoa egiteko, kontrastatzeko eta ekarpenak biltzeko tresnak** enpresan dauden sistemetara eta baliabideetara **egokitzearen** garrantzia; unean uneko esku-hartzeetarako tresnak ez ezik, enpresen egituraren parte ere izan behar dute.
- **Adibide zehatzak eta askotarikoak erabiltzearen** komenigarritasuna, enpresek neurri jakin batzuk (beste erakunde batzuek erabiltzen dituztela jakinik) hartzeko aukeran pentsa dezaten eta ikuspegia beste aukera batzuetara ireki dezaten.

➤ Ereduaren dimentsioak eta enpresa parte-hartzaileen tipologiak

JARDUERA-MOTA: Proiektuan parte hartu duten enpresen jarduerak (askotarikoak) sailkatzeko, jarduera horiek emakumeen eta gizonen berdintasunean eragiten dituzten ondorio nagusiak eta enpresek kontziliazio erantzunkiderako erabiltzen dituzten estrategiak har daitezke kontuan.

a) Ezaugarri bereizgarri gisa enpleguaren segregazio horizontal handia duten jarduerak

Adierazi dugunez, 2016. urteaz geroztik parte hartu duten enpresa gehienetan, enpleguak nagusiki emakumeenak edo nagusiki gizonenak dira: zerbitzuei lotutako jarduerak (pertsonei zaintzari lotutakoak bereziki) nagusiki emakumez osatutako enpresek egiten dituzte, eta industria- edo eraikuntza-jardueretan, berriz, enplegu gehienak gizonenak dira. Segregazio hori orokorra da lan-merkatuan. Ez da, beraz, kontratazio-estrategia jakin baten emaitza; aitzitik, hezkuntza/prestakuntzako segregazioari eta genero-rolen eta genero-estereotipoen iraupenari lotuta dago.

Testuinguru horretan, **enpresa gutxi daude orekatuta emakumeen eta gizonen enpleguetan**, eta, oro har, beste enpresa batzuei zerbitzuak ematen dizkieten enpresak dira, tamaina txikikoak normalean.

a.1.) Enplegu-arloko desberdintasun-dimentsioen gaineko ondorioak

- **Kontratazioaren** gaineko ondorioak (kontratazio orekatuko estrategia eraginkorrak garatzeko zailtasuna).
Enpresen jarduketak honako hauetara bideratuta daude: ikastetxeekiko eta prestakuntza-zentroekiko harremanak areagotzera emakumeak prestakuntza maskulinizatuak egitera bultzatzeko/animatzeko, eta prestatzen diren emakumeen enplegu-eskaeren bidalketa erraztera. Kasuren batean soilik aldatu dira hautaketa-prozesuak lanpostu maskulinizatueta emakume gehiago sartzeko.

- Beste desberdintasun-dimentsio batzuen gaineko ondorioak: **lanbide-sustapena eta lanbide-garapena, ordainsari-sistema, segurtasuna eta osasuna.**

Jarduera segregatuaren iraupenak, gainera, ondorioak ditu ereduaren beste dimentsio batzuetan; lehenik eta behin, genero-estereotipoen eta eraldatzen zailagoa den enpresa-kultura baten iraupena bultzatzen du. Horrez gain, ondorioak ditu sustapenerako eta lanbide-garapenerako aukeretan eta ordainsari-sisteman: gizonak emakumeak baino askoz ere gehiago diren enpresetan, emakume gehienek administrazio- eta kudeaketa-postuak betetzen dituzte, eta lanpostu horiek ordainsari txikiagoa eta, halaber, lanbide-garapeneko ibilbide txikiagoa izan ohi dute. Segurtasun- eta osasun-politikak oso garrantzitsuak dira industria-enpresen eta eraikuntza-enpresen kasuan, eta ez dute genero-ikuspegia txertatzen; ia guztiak enplegu guztiz maskulinizatu batera zuzenduta daude.

Emakumeak gizonak baino askoz ere gehiago diren enpresetan, antzintasun handi samarra badute, baliteke segregazio bertikala agertzea (gizonak zuzendaritza-postuetan, guztizko enpleguan duten proportzioa oso txikia izanik), baina hori ez da gertatzen duela gutxi sortutako enpresetan.

Ekimenaren testuinguruan, oso maskulinizatuta dagoen enpresa batek bertan lan egiten duten emakumeen sustapenera eta garapenera zuzendutako esku-hartzeak bultzatu ditu, eta emakumeak zuzendaritza-organoetan sartzen saiatu da. Ekimeneko enpresen kasuan, ohikoagoa izan da sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloak lantzea.

a.2.) Kontziliazio-politiken gaineko ondorioak (erabilera-mailak)

Jarduerak nagusiki gizonak edo nagusiki emakumeak egiteak kontziliazio-politiketan duen ondorio nagusia **erabilera-mailan** datza funtsean: jarduerak oso feminizatuta daudenean, neurri batzuk (hala nola lanaldi-murrizketak eta eszedentziak) langile guztiek erabiltzen dituzte, oro har (beren bizi-zikloen arabera); enpresak oso maskulinizatuta daudenean, berriz, neurriak kudeaketa-arloan eta administrazio-arloan (emakumeak nagusi diren arloetan, alegia) erabiltzen dira nagusiki, eta, beraz, eragin mugatua dute jardueraren kudeaketan eta antolamenduan.

Gizonak emakumeak baino askoz ere gehiago diren enpresetan, gizonak kontziliazio-neurriak erabiltzeko aukera sustatzera eta normalizatzerara bideratu behar dira jarduketak. Izan ere, parte hartu duten enpresa maskulinizatueta bitan baino ez da identifikatu gizonak kontziliazio-neurriak erabiltzeko nolabaiteko kultura bat.

b) Lanaldi-motak, ordutegiak eta txandak

Proiektuan parte hartu duten enpresek askotariko ordutegiak eta lanaldiak dituzte. Labur-labur, jardueran honela sailka daitezke:

b.1.) Ordutegi eta lanaldi “kontziliagarriak” dituzten jarduerak

Eguneko lanaldian eta astelehenetik ostiralera bitartean egin daitezkeen jarduerak dira. Doitu egin behar izaten dira langileen premia zehatzetara egokitze (adingabeen arretarako ordutegi malguak, oporrak, zerbitzu jakin batzuk betetzeko antolamendu-aldaketak behar izaten dituzten lanaldi-murrizketak eta abar). BK ekimenean parte hartu duten hainbat enpresak beren neurriak aldatu/zabaltu dituzte ildo horretan.

b.2.) “Kontziliatzeko zailak diren” ordutegiak eta lanaldiak dituzten jarduerak

Ohiko lana asteburuetan edo gaueko ordutegietan egitea eskatzen ez badute ere ordutegi luze batean egin behar diren eta estaldura-puntu kritikoak (merkataritza-ordutegiak, nazioarteko konexioak, entregatzeko epe estuak eta abar) dituzten jarduerak dira. BK ekimenean parte hartu duten enpresak zailtasun horiek dituzten langileak kontuan hartzen saiatu dira jardueraren eskakizunei erantzungo dieten eta, ahal den neurrian, langileen premietara egokituko diren irtenbideak bilatzeko garaian.

b.3) Txandak behar dituzten jarduerak

Lanaldi-malgutasunari eta -murrizketari dagokionez, kontziliazio erantzunkiderako neurriak aplikatzeko zailtasunik handienak dituzten jarduerak dira. Ia langile guztiak gizonak diren enpresetan, kasu gehienetan ez da kontziliazio-neurriak erabiltzen (produktzio- eta zerbitzu-arloetan); langile gehienak emakumeak diren enpresetan, berriz, jarduera horiek zerbitzuak kudeatzeko zailtasun handiak dakartzate, emakumeek etxeko zaintza-lanen arduradun nagusiak izaten jarraitzen baitute, beren lanpostuetan aritzeaz gain. Ekimenaren esparruan, horrelako jardueretan aritzen diren enpresa feminizatu batzuek soilik egin dituzte langileen kontziliazioa hobetzeko jarduketak, edota, besteak beste, txandak jakinarazteko baliabideak egokitze, ordezkapenak egiten dituzten baldintzak hobetzeko eta txandak premia pertsonaletara egokitze esku-hartzeak.

TAMAINA: Enpresaren tamainak berdintasun- eta kontziliazio-estrategiak garatzeko aukeretan dituen ondorio nagusiak honako alderdi hauei lotuta daude:

- **Pertsonak kudeatzeko sistemak:** gaitasunen arabera kudeatzeko eta lanpostuak baloratzeko **argi eta garbi zehaztutako sistema gardenak**, konpentsazio-sistemak, barne-komunikazioko sistemak eta abar dituzten enpresek¹ errazago landu ditzakete emakumeen eta gizonen enpleguan identifikatutako desberdintasunak zein lana malgutzeko eta langileei autonomia handiagoa emateko aukerak.
- Ekoizpenaren/zerbitzuaren inguruko puntu kritiko jakin batzuen estaldurari lotutako **malgutasun-aukerak**. Jarduera jakin bat pertsona batek baino gehiagok egin badezakete, errazagoa da zerbitzuaren/ekoizpenaren puntu kritikoak estaltzea eta, aldi berean, langileen premia berezietara egokitzea.
- Osagarritzat har daitezkeen **kontziliazio-neurri jakin batzuen bideragarritasuna**, hala nola garraioari eta aparkalekuari, jantokiei eta abarri lotutakoena.

¹ Nolanahi ere, orokortze bat da; enpresa txikiago batzuek ere baitituzte kudeaketa-baliabide sistematizatuak eta gardenak.

ERRENTAGARRITASUNA ETA TITULARTASUN PUBLIKOA EDO PRIBATUA: Egindako jardueren errentagarritasunak eta, hala badagokio, enpresen titulartasun publikoak eragin esanguratsua dute bi eremutan nagusiki:

- Araudia gainditzen duten eta kostu ekonomikoa duten neurriak garatzeko aukeretan (araudia gainditzen duten baimen ordainduak, murrizketen edo eszedentzien konpentsazio ekonomikoak, adingabeen zaintzari lotutako onura sozialak eta abar).
- Titulartasun publikoko enpresen kasuan, emakumeen eta gizonen berdintasun-irizpideak hautaketa-prozesuetan, sustapenetan eta abar objektibatu eta txertatzean.

ENPRESA-KULTURA ETA BESTE EZAUGARRI BATZUK: Enpresen ezaugarri horien guztien konbinazioak hainbat abiapuntu eta irtenbide eskaintzen dizkie proiektuan parte hartu duten enpresei, eta, ezaugarri horiez gain, berdintasunerako eta kontziliazio erantzunkiderako estrategiak garatzeko esanguratsuak diren beste batzuk aipa daitezke.

- **Enpresa-kultura**
Funtsezkoa da, langileek enpresan parte hartzeari dagokionez bereziki (kontziliazio-neurririk egokituenak zehazten, pertsonak kudeatzeko estrategiak baloratzen eta abar). Parte hartu duen enpresaren batek adierazi duenez, zuzendaritzako belaunaldi-aldaketaren ondorioz, enpresak beste era batean baloratu ditu berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari lotutako alderdiak. Enpresak langileengan duen KONFIANTZA kudeatzeko modua eta pertsonen enpresarekin duten konpromisoa oinarritzko abiapuntuak dira enpresa bakoitzean proiektuak zehazteko.
- **Beste ezaugarri batzuk:** enpresen kokapena funtsezkoa da kontziliazioan (garraio-denbora, iristeko erraztasuna eta abar), bai eta, besteak beste, forma juridikoa (kooperatibak, sozietate anonimoak...) eta sorrera-data.

➤ Erantzunkide sarearen zeregina eta beste esku-hartze batzuekiko sinergiak

Proiektuaren faseetan parte hartu duten enpresek azpimarratu dute informazioa eta esperientziak elkartrukatzeko guneak izateko interesa dutela; ildo horretan, oso balorazio positiboa egin dute Erantzunkide sarearen sorkuntzaren inguruan. Enpresekin orain arte jarraitutako prozesuan, lotutako ikaskuntza nagusiek honako alderdi hauek izan dituzte ardatz:

- Enpresen elkartruckerako gune fokalizatuagoak eskaintzea, denborak eta espazioak lan komuna errazteko moduan antolatuta (azalpen-izaera txikiagokoak eta proposamen-izaera handiagokoak).
- Gune horiek enpresa parte-hartzaileak sentibilizatzeko eta prestatzeko erabiltzearen komenigarritasuna: enpresetako emakumeen eta gizonen berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkideko politiken arloko erreferentzia komun baten sustapena barne hartuko duten dinamikak txertatzea.

Esku-hartze bateratuak egitean, kritikotzat jo diren eta Erantzunkide sarearen esparruan lantzeko interes handiagoa duten arlo batzuk azpimarratu dituzte enpresek:

- Hainbat txanda-, lanaldi- eta ordutegi-mota, 365 eguneko eta 24 orduko jarduerak egiten dituzten enpresetan.
- Malgutasuna eta, neurri handiagoan edo txikiagoan, kontziliagarriak izan daitezkeen jarduerak/lanpostuak uztartzeko modua: ikuspegi orokorra eta konparaziozko bidegabekeriak (prekarietatea azpikontratatzea saihestea).
- Genero-ikuspegia kudeaketa-eredu aurreratuetan: adibide eragileen identifikatzea.
- Kontziliazio-neurrien erabileraren eragina emakumeen lanbide-garapenean eta ordainsarian. Balorazio presentista batetik eraginkortasunaren baloraziora igarotzeko modua.
- Aitatasun-baimenei eta eszedentzietarako laguntzei buruzko araudiaren aldaketa: ia langile guztiak gizonak diren enpresetan izan ditzakeen ondorioak.

4. 2018. URTEAN ERANTZUNKIDEREN ESPARRUAN EGINDAKO JARDUERAK

2018an, Erantzunkide sarea sortu eta haren lehen topaketa egin zen.

4.1. Erantzunkide sarearen aurkezpena

Irailaren 14an, jardunaldi bat antolatu zen Etorbizuna Eraikiz Gunean. Topaketan, Gipuzkoako diputatu nagusi Markel Olanok eta Berdintasun Organoko zuzendari Miren Elgarrestak hartu zuten parte². Jardunaldian, Berdintasuna eta Kontziliazioa ekimena, emandako aurrerapausoak eta ERANTZUNKIDE enpresa-sarea aurkeztu zitzaizkien hedabideei. Halaber, enpresen arteko eztabaidarako eta ekarpenetarako gun bat sortu zen.

Albiste hainbat komunikabidek jaso zuten:

- **Europa press**
<https://www.europapress.es/euskadi/noticia-red-empresas-conciliacion-corresponsable-erantzunkide-empieza-andadura-gipuzkoa-20180914144730.html>
- **Diario Vasco**
<https://www.diariovasco.com/agencias/pais-vasco/201809/14/gipuzkoa-cuenta-empresas-referente-1257627.html>
- **Zuzeu**
<https://zuzeu.eus/euskal-herria/erantzunkide-kontziliazio-erantzunkidearen-aldeko-gipuzkoako-enpresen-sarea/>



Irailaren 14an Erantzunkideko enpresekin egindako jardunaldia

² Gehiago irakurtzeko: <https://www.europapress.es/euskadi/noticia-red-empresas-conciliacion-corresponsable-erantzunkide-empieza-andadura-gipuzkoa-20180914144730.html>

4.2. Berdintasuna eta Kontziliazioa topaketa. Estrategiak eta esperientziak enpresetan

Irailaren 19an, Berdintasuna eta Kontziliazioa topaketa egin zen, Tabakalerako Patioan. Ekitaldian, 204 lagunek hartu zuten parte guztira. Gehienak enpresetako pertsonak ziren, baina, besteak beste, elkarte, fundazio eta herri-administrazioetako kideak ere izan ziren bertan.

PROGRAMA: Estrategiak eta esperientziak enpresetan: 2018KO IRAILAREN 19A - TABAKALERA

GOIZEZ

9:00. Harrera eta materialak ematea

9:15-9:30. **KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEA: erronka eta aukera Gipuzkoako enpresentzat**

MARKEL OLANO. Diputatu Nagusia

9:30-9:55. **NORVEGIA: EUROPAKO ESPERIENTZIEN IPARRA**

ELIN KVANDÉ. Soziologia eta Zientzia Politikoetako Saila. Norvegiako Zientzia eta Teknologia Institutua

9:55-10:20. **KONTZILIATZEKO ORDUTEGIAK, ELKARBANATZEKO HELBURUA**

ALEXIS SERRA. ORDUTEGI-ERREFORMA SUSTATZEKO KOORDINATZAILEA. Kontseilariaren Kabinetea. Lehendakaritza Saila. Kataluniako Generalitatea

10:20-10:40. **ERREFERENTZIALATIK IKASIZ, GIPUZKOARAKO GILTZARRIAK**

Markel Olano, Elin Kvande, Alexis Serra, Nekane Basterretxea

10:40-11:00. **BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIOA PROIEKTUA, ALDUNDIAK SUSTATUA**

MIREN ELGARRESTA. Berdintasun Organoko zuzendaria. Gipuzkoako Foru Aldundia



11:30-12:20. 1. **MAHAIA: FUNTSEZKO HAINBAT ERRONKA GIPUZKOAKO ENPRESENTZAT ETA HAIEN INGURUNEARENTZAT.**

STEM prestakuntza: etorkizunera proiektatzen den arraila, eta nola bultzatu emakumeen lanbide-sustapena: talentua eta desberdintasunak

Moderatzailea: SEBASTIAN ZURUTUZA. Kudeaketa Estrategiako zuzendaria nagusia. Gipuzkoako Foru Aldundia

Enpresen eta eragileen arteko elkarriketak erantzun partekatuak sortzeko. ASPEGI, MATZ ERREKA, IKERLAN, UPV-EHU, DEUSTUKO UNIBERTSITATEA, HETEL



12:20-13:10. 2. **MAHAIA: BK EKIMENEN ENPRESEN IKASKUNTZAK ETA ESPERIENTZIAK**

Enpresen lorpenak eta erronkak ekimenaren barruan. ASKORA, ARAZI, KIROLBET, MATIA FUNDAZIOA. Moderatzailea: MIREN ELGARRESTA



13:10-13:30. **EZTABAIDA IREKIA (GALDERAK – BI MAHAIAKOKO PARTE-HARTZAILEAK)**

ARRATSALDEZ

14:30-15:30. AUTOEBALUAZIO-LABORATEGIA.

Ebaluazioa (banakakoa eta partekatua). Gaia: **berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea zure enpresan (Mentimeter).** Ebaluazio-ariketa bat egin da, eta beren enpresak lau esparrutan duen posizioa zehazteko eskatu zaie parte-hartzaileei. Hona hemen esparruok:

Informazioa/komunikazioa. Dimentsio horretan, enpresak bere langileei kontziliazio-neurriei, sustapen-prozesuei eta hautaketa-prozesuak egiteko moduari buruzko informazioa/komunikazioa nola helarazten dien baloratu dugu, eta, era berean, komunikazio hori zer neurritan den inklusiboa eta zer neurritan ahalbidetzen dituen langileen ekarpenak.

Oreka enpleguan. Askotan enpresa bateko plantillako emakumeen eta gizonen kopuruaren oreka edo desoreka jardueraren araberakoa denez gero, hautaketa- eta kontratazio-politiken arabera emango dizkiegu puntuak enpresei balorazio honetan: oreka bilatzen duten, sarbide-proben neutraltasuna bermatzen duten eta abar.

Emakumeen presentzia zuzendaritza-postuetan. Emakumeak eta gizonak zuzendaritza-postuetara berdintasunez iristen diren baloratzen da. Balorazioa enpresaren maskulinizazio- edo feminizazio-mailaren araberakoa izango da (arrazoi exogenoek –hau da, sexu jakin bateko pertsona kualifikaturik ezak– eragin badute). Zuzendaritza-postuetan emakume gutxi badaude, baina beren proportzioa enplegatuta dauden emakumeen guztizkoaren adierazgarria bada eta enpresaren politikak zuzendaritza-postuetan emakumeak sustatzen baditu, balorazioa ona izan daiteke.

Kontziliazio-neurriak. Dimentsio honetan puntuazio handia lortzeko, enpresan ezarritako neurrien kopurua ez ezik, hau ere baloratu behar da: alde batetik, enpresako gizonen neurri horiek erabiltzeko aukera bultzatzen den; eta, beste batetik, enpresaren antolamendu-premiekin batera langileen premiak eta balorazioak barnean hartzen diren.

15:30-16:00. ERANTZUNKIDE ENPRESA-SAREA

Azkenik, Erantzunkide sarea edukiz eta jardueraz hornitzeko ekarpenak eskatu zaizkie enpresa parte-hartzaileei. Lortutako erantzunek honako alderdi hauek azpimarratu dituzte:

ENPRESEK ERANTZUNKIDE sendotzeko egindako proposamenak	
ORIENTAZIOA <i>Kongresuan (Tabakaleran) erronkatzat hartu diren kontziliazio-neurri batzuk aplikatzeko modua.</i> <i>Kontziliazio-neurri zehatzak edo beste enpresa batzuetan aplikatutakoak ezagutzea (adibideak izatea).</i> <i>Emakume-talde espezifikoek kontziliazio- eta berdintasun-neurrietan duten eragin berezia kontuan hartzea (interseksionalitatea).</i>	EZAGUTZAREN ELKARTRUKEA <i>Elkartrukerako gune gehiago izango dituzten urteko kongresuak.</i> <i>Seihilekoko jardunaldiak eta tailerrak.</i> <i>Talde txikien aldizkako jardunaldiak/Aldizkako bilerak egingo dituzten lantaldeak.</i> <i>Enpresa-zuzendaritzako emakumeen sarea sortzea.</i> <i>Eskualdeko nodoak sortzea.</i>
LAGUNTZA-TRESNAK <i>Jardunbide egokiak.</i> <i>Adibideak, galde-sortak, tresnak.</i> <i>Materialak eskura jartzea, bakoitzak metodologia bere enpresan aplika dezan.</i>	ESPAZIO PRESENTZIALA ETA BIRTUALA <i>Alderdi presentziala eta alderdi birtuala konbinatzea. Bi bideetatik bat egiteko aukera izatea.</i> <i>Webgunean:</i> • neurrien adibideak - norainokoa - erabilera - eraginkortasuna • gaien arabera antolatutako proposamen metagarriak • enpresek beren ekimen berritzaileak
INFORMAZIOA <i>Buletinak, enpresen aurrerapenak (bat sortzea, Sarearen aurrerapenekin).</i> <i>Hilean behin berdintasun-neurriei buruzko informazioa bidaltzea.</i> <i>Jardunbide egokiak maiz aurkeztea.</i> <i>Karrerak eta ikasketak aukeratzeko garaian, langileak behar dituzten eta emakume gutxi dituzten lanpostuen berri ematea.</i> <i>Beren antolamenduan berdintasunari buruzko galdera txertatzen duten enpresentzako label bat sortzea.</i>	PRESTAKUNTZA <i>Berdintasun-planei eta berdintasun-ekintzei buruzko tailerrak ezartzea.</i> <i>Aldizkako informazio-pilulak.</i> <i>Neurriak behar bezala aplikatzeko moduetan sakontzeko beharra. Sentsibilizazioa erantzukizun-postuetan eta pertsonen kudeaketan.</i> <i>Enpresen arrakasta-kasuak informazioa partekatzeko.</i> <i>Ikastetxeekiko elkarrekintza berdintasunean prestatzeko.</i> <i>Enpresak sortzeko prestakuntza kolektiboa emakumeentzat.</i>