BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEA GIPUZKOAKO LAN-ARLOAN

2019ko txostena

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro

Aurkibidea

1. atala: IKUSPEGI METODOLOGIKOA ETA LAN-PROZESUA **3**

1. EKIMENA: IBILBIDEA ETA IKUSPEGIA **4**
1.1. KONTZEPTU-ESPARRUA **4**
1.2. EKIMENAREN ETAPAK: 2016-2019 **6**
1.3. LAGUNTZA TEKNIKOA 2019AN **7**
1.4. IRIZPIDE METODOLOGIKOA **7**
1.4.1.- Proiektu pilotuei aplikatutako proposamen dinamiko bat **8**
1.4.2.- Jarraipen-adierazleen gailua **11**

2. LAGUNTZA TEKNIKOA 2019AN: LAN-PROZESUAREN LABURPENA **16**
2.1. 1. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: AHOLKULARITZAKO ETA LAGUNTZA TEKNIKOKO ZERBITZUAK PLANIFIKATZEA **16**
2.1.1. Aholkularitzako eta laguntza teknikoko jardueren koordinazioa 16
2.1.2. Barne-taldean ezagutza eta ikaskuntzak transferitzea 17
2.2. 2. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: ERANTZUNKIDE SAREA DINAMIZATZEA **17**
2.2.1. Ezagutza eta ikaskuntzak partekatzeko eremuak eta dinamikak sortzea 17
2.2.2. Ekintza Plana egiteko aholkularitza eta orientazioa ematea (30 enpresa aurreko etapetan) 24
2.2.3. Erantzunkide sareko enpresen Konpromiso Esparrua egitea. 26
2.3. 3. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: ESPERIENTZIA PILOTUEN BESTE FASE BAT GARATZEA **28**
2.3.1. Beste bost enpresa hautatzea, esperientzian parte har dezaten 28
2.3.2. Esperientzia pilotuko enpresei aholku ematea 29
2.4. 4. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: EKIMENA SUSTATZEA ETA BESTE ENPRESA BATZUK ERAKARTZEA **30**
2.4.1. npresa-talde baten jarraipena egitea (luzetarako ikuspegia) 30
2.4.2. Berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari buruzko autodiagnostiko- eta orientazio-tresna bat sortzea 31
2.4.3. Prestakuntza-ekimenak antolatzea langileen arduradunentzat. 31
2.5. 4. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: EKIMENAREN EBALUAZIOA **33**

2. atala: EMAITZAK, INPAKTUA ETA IKASKUNTZAK **34**

3. ENPRESA PARTE-HARTZAILEEN BILAKAERA: DIAGNOSTIKOTIK EKINTZA-PLANERA **35**
3.1. ENPRESA PARTE-HARTZAILEEN OINARRIZKO EZAUGARRIAK **35**
3.2. ZER EGOERA HAUTEMATEN DA HASIERAKO DIAGNOSTIKOETAN? **37**
3.3. EKINTZA-PLANAREN DISEINUA ETA HURA EZARTZEKO AHOLKULARITZA **39**
3.4. ENPRESEN EMAITZAK: JARRAIPEN-ADIERAZLEAK **40**
3.4.1. Konprometitutako jardueren gauzatze-maila 40
3.4.2. Antolaketan aldaketa sustatzeko ezarritako estrategiak 41
3.4.3. Estaldura-adierazleak 51
3.4.4. Eraldaketa-adierazleak 53
3.5. AHOLKULARITZA-EREDUAREN ETA ERANTZUNKIDE SAREAREN EBALUAZIOA **54**

4. EREDUAREN IRAUNKORTASUNERAKO AZKEN GOGOETAK **58**
4.1. EKIMENARI ETA HAREN EKOSISTEMARI BURUZKO GOGOETAK **58**
4.1.1.Ekimenaren etorkizuna 62

1. atala:
IKUSPEGI METODOLOGIKOA ETA LAN-PROZESUA

1. EKIMENA: IBILBIDEA ETA IKUSPEGIA

1.1. KONTZEPTU-ESPARRUA

Lan-alorreko genero-desberdintasunek bere horretan irauten dutela, horra ekimenaren jatorrian eta garapenean dagoen oinarrizko ideia. Desberdintasun horrek egoera okerragoan uzten ditu emakumeak lan-merkatuan; hori dela eta, administrazio publikoek zenbait esku-hartze bultzatzen dituzte lan-eremuan emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzeko; besteak beste, araudi erregulatzaileak eta zehatzaileak, eta pizgarriak zein laguntzak, eragileek berdintasunaren alde egin dezaten.

Garbi erakusten dute erregistro estatistikoek, urtero[1], emakumeen egoera okerragoa dela enpleguaren arloan: lanaldi partzialeko edo aldi baterako kontratazioa da nagusi, gizonek baino dezente gutxiago kobratzen dute, emakume gutxi dago zuzendaritza-postuetan, jarduera-sektore murriztu batean egiten dute lan (gehienbat zaintzari edo tradizionalki emakumeei esleitutako rolei lotutako lanetan), eta bistakoa da garrantzi handiko zenbait gairi buruzko informaziorik eza ere (sexu-jazarpenaren edo sexuagatiko jazarpenaren eragina enpresetan, esate baterako).

Lan erreproduktiboan (pertsonen zaintza, ordaindu gabea) emakumeek duten garrantzia da lan ordainduaren alorrean jasaten duten egoeraren ifrentzua. Genero rolak direla eta, oraindik ere emakumeen eremu naturaltzat hartu ohi da lan erreproduktiboarena; horregatik, txanpon beraren bi aurpegi bezala ageri zaizkigu alor erreproduktiboan eta lanekoan emakumeek eta gizonek daukaten denboren banaketa[2] guztiz desberdina.

Berdintasun eta Kontziliazio Erantzunkidea (BKE) ekimenaren xedea enpresekin batera aritzea da, langileen arteko berdintasuna sustatu eta eguneroko jardunean hura eragozten duten oztopoak kentzeko. Izan ere, ziur dira BKEren bultzatzaileak gizarte osoa engaiatu behar dela berdintasunak aurrera egiteko.

Berdintasun hori zeharka txertatzeko, lehenik eta behin enpresetako kultura aldatu behar da, jendea eta haren egoera desberdinak aintzat har ditzaten. Horretarako, genero-mandatuak hartu behar dira kontuan, eta pertsonei buruzko iritzian eta balorazioan (baita enpleguan ere) zenbateko garrantzia duten jabetu.

[1] EAEko emakume eta gizonei buruzko kopuruak, Lanbideren urteko memoriak…
[2] Jarduera bakoitzari eskainitako denbora osoaz gain, «karga mentalaren» kontzeptua ere hartu behar dugu kontuan. Ohikoa izaten da gizonek beren bikotekideei «laguntzea» zaintzeko lan batzuetan, baina, oro har, emakumeen ardurapekoak dira zeregin horiek. Era berean, adin txikikoak eta mendeko pertsonak zaintzeko helburuz hartzen diren eszedentzia eta lanaldi-murrizketei buruzko datuek argi erakusten dute ordainpeko enpleguan presentzia txikiagoa izateko aukera, ia beti, emakumeek baliatzen dutela (% 80 eta % 90etik gora, hurrenez hurren).

KULTURA-ALDAKETA – GENERO-MANDATUAK EZABATZEA

Eraikuntza sozial bat da generoa: zenbait rol desberdin esleitzen dizkie gizonei eta emakumeei, haien arteko harremanak nolakoa izan behar duen agintzen du, nolakoak izan behar dugun erakusten digu, eta nola jokatu behar dugun gizarteratze-prozesuan ezarritako iguripenak bete ditzagun. Horretarako erabiltzen diren mandatuak barneratu eta geure egiten ditugu. Maskulinitate- eta feminitate-eredu hegemonikoak gainditzea eragotzi egiten digute mandatu horiek, eta ordena soziala elikatzen duten pentsaera, emozio eta jokabide bihurtzen dira. Mandatuak ez baditugu betetzen, gizartearen kritika jasan beharko dugu, errudun sentituko gara eta lotsa sentituko dugu. Gizonei rol produktiboa esleitzen zaie, jarduera ekonomikoari edo «produkzioari» lotua (familiaren «hornitzaileak»); emakumeei, berriz, zaintzarekin, oreka emozionalarekin, hazierarekin eta hezierarekin, etxearen antolakuntzarekin eta mantentzearekin lotuak, hau da, lan erreproduktiboa (ikusten ez dena) deritzonarekin. Zaintza-lanak diruz ordainduak izan daitezke, edo ordaingabeak. Ordainduak badira, zerbitzu publikoen edo merkatuaren prestazio-sistema baten bidez pagatzen dira, formalki edo informalki. Lan ordaingabeak badira, maitasunak edo elkartasunak eragindako arrazoiengatik egiten dira, edo, alderantziz, mendekotasunak eta besteen ongizatearekiko obligazioak edo konpromisoak bultzatuta. Ekonomialari feministek gogorarazten dutenez, oro har emakumeen bizkarrek jasaten dute gizakion oinarrizko premiak asetzeko lana, ordaindua zein ordaingabea. Gainera, lan horiek ez dira oraindik ikusgarri bihurtu azterketa makroekonomikoetan, oso prekarioak dira eta mundu osoko emakumeen bizimodua erabat baldintzatzen dute.

Beraz, enpresen kudeaketan gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna sustatzea berrikuntza garrantzitsua da, eta lagundu egiten du prozesu, produktu eta zerbitzu guztiak beste ikuspegi batetik aztertzen, balio berriak erabiltzen eta pertsona guztien gaitasuna aintzat hartzen. Bestalde, zaintza-lanekiko erantzunkidetasuna ere sustatu behar dute enpresek beren langileen artean, eta hau bultzatu: emakumeek eta, batez ere, gizonek berdintasunez baliatzea kontziliazio-neurriak.

Hori da, hain zuzen ere, BKE ekimenaren oinarria: enpresetan atzematen diren desberdintasun-mota guztietan kultura-aldaketa eta berariazko lana bultzatzea (hasi langileen hautaketa-prozesutik eta enplegua uzteko prozedurara arte), jasangarritasun sozioekonomikoaren ikuspegia erabiliz. Jarraian ikusiko duzuenez, ikuspegi hori bera erabili zen 2019an BKE ekimena garatzeko.

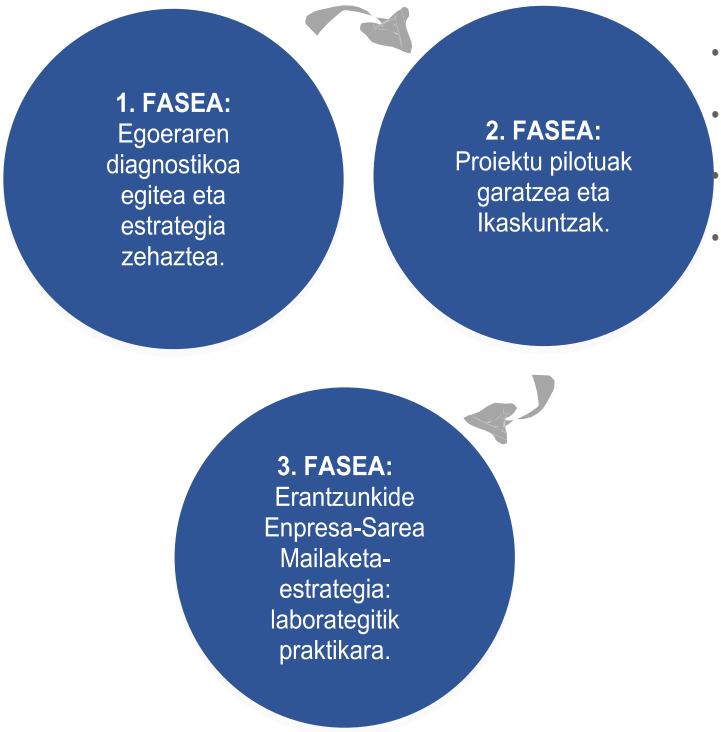
1.2. EKIMENAREN ETAPAK: 2016-2019

Etorkizuna Eraikiz ekimenak berdintasuna eta lan-bizitzaren, familiaren eta bizitza pertsonalaren arteko kontziliazioa bultzatzen ditu, zaintzaren erantzunkidetasunaren ikuspuntutik, gizarte-kohesioa eta lurraldearen garapen ekonomikoa sustatzen dituen estrategia gisa.

Esparru horretan, eta GipuzkoaLab dinamikaren barruan, Gipuzkoako Foru Aldundiak eragin zabaleko proiektua diseinatu du. 2016tik 2019ra bitartean garatutako hainbat etapatan, ekintza-lerroak zehaztea, saiakuntzak egitea eta, ondoren, finkatzea aurreikusten du. Gizarte eragileekin eta herritarrekin kontrastatutako eta partekatutako ekintza-lerroak dira.

2016-2019KO EKIMENAREN IBILBIDEA

- EHUren ikerketa: Enpresa-sarearen analisia, lantegiak, workshopak eta inkestak (bi etapatan, 300 + 600).
- Enpresen bilakaeraren taula (520).
- Mikrodiagnostikoak enpresetan.
- Esku-hartzeko Eskubliburua diseinatzea.



- **2016:** Esku hartzeko eredua 10 enpresatan ezartzea.
- **2017:** Eredu doitua 10 enpresatan ezartzea.
- **2018:** 10 enpresatan ezartzea.
- **2019:** 5 enpresatan ezartzea.

1.3. LAGUNTZA TEKNIKOA 2019AN

2019ko laguntza teknikoari heltzeko, zenbait lan-ardatz eta jarduera-ildo identifikatu dira, proposatutako jarduera guztiak garatzea ahalbidetu dutenak. Funtsean, egitura horrek honako eduki hauek jaso ditu:

1. ardatza: Aholkularitzako eta laguntza teknikoko zerbitzuak

E1-L1 kodea. Aholkularitzako eta laguntza teknikoko jarduerak koordinatzea.
E1-L2 kodea. Ezagutza eta ikaskuntzak barne-taldean transferitzea.

2. ardatza: Erantzunkide sarea dinamizatzea (E2 kodea).

E2-L1 kodea. Erantzunkide sareko enpresen Konpromiso Esparrua egitea.
E2-L2 kodea. Ezagutza eta ikaskuntzak trukatzeko eremu eta dinamikak sortzea.
E2-L3 kodea. Ekintza Plana garatzeko aholku ematea eta orientatzea.

3. ardatza: Esperientzia pilotuen beste fase bat garatzea (E3 kodea).

E3-L1 kodea. Beste bost enpresa hautatzea, esperientzian parte har dezaten.
E3-L2 kodea. Esperientzia pilotuko enpresei aholku ematea.

4. ardatza: Ekimena sustatzea eta beste enpresa batzuk erakartzea (E4 kodea).

E4-L1 kodea. Enpresa-talde baten jarraipena egitea (luzetarako ikuspegia).
E4-L2 kodea. Berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari buruzko onlineko autodiagnostiko- eta orientazio-tresna bat sortzea.
E4-L3 kodea. Prestakuntza-ekimenak antolatzea langileen arduradunentzat.

5. ardatza: Ekimena ebaluatzea (E5 kodea).

E5-L1 kodea. Enpresa pilotuetan egindako esku-hartzeak ebaluatzea.
E5-L2 kodea. Esperientzia ikuspegi integral batetik ebaluatzea.
E5-L3 kodea. Jarraipen-gailu bat sortzea.
E5-L4 kodea. Ikaskuntzak eta gomendioak ateratzea.
E5-L5 kodea. Prestatu eta jauzia ematea: Esperimentazioatik normalizaziora.

1.4. IRIZPIDE METODOLOGIKOA

Jarraian, laguntza teknikoa emateko erabilitako irizpide metodologikoaren ezaugarri nagusiak azalduko ditugu; bereziki, esperientzian parte hartu duten enpresetan aplikatutako metodologiari dagozkionak azalduko ditugu, bai eta ekimenaren/proiektuaren jarraipena egiteko berariaz sortutako adierazleei dagozkienak ere.

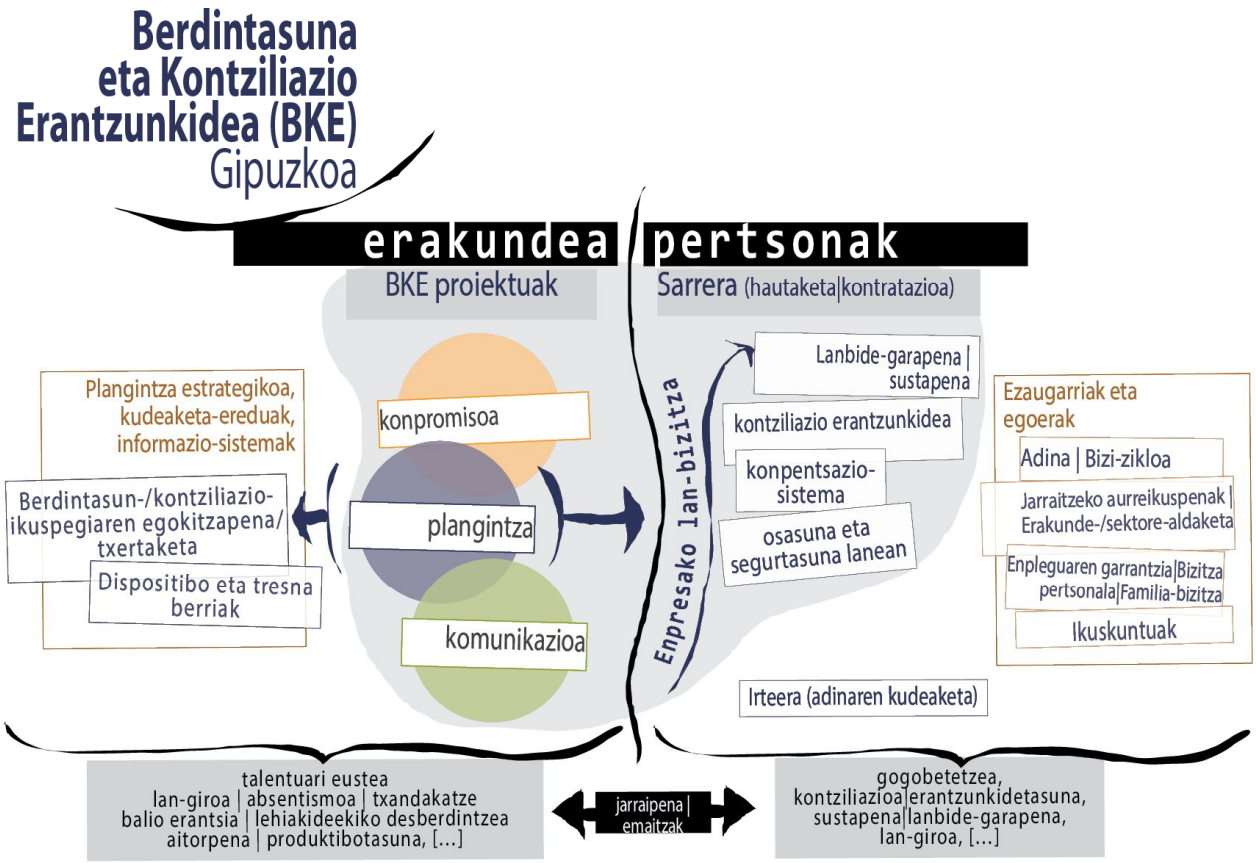
1.4.1.- Proiektu pilotuei aplikatutako proposamen dinamiko bat

Analisi-dimentsioak

Enpresetan proiektu pilotuen garapenari eusten dion irizpide metodologikoaren oinarria emakumeen eta gizonen enpleguan dauden **desberdintasunak ageriko egiten diren dimentsio batzuk identifikatzea** da. Hona hemen horietako batzuk: langileak enpresan lanean hasteko eta irteteko moduak (hautaketa – irteera/erretiroa), kontratu-motak, ordainsariak, prestakuntzarako eta lanbide-garapenerako aukerak, kontziliazio-neurrien erabilera, eta segurtasuna eta osasuna. Pertsonen kudeaketari zuzenean dagozkion prozesu horiez gain, enpresek berdintasunaren kultura sortzeko/transmititzeko, berdintasunarekin lotutako gaiak planifikatzeko eta jakinarazteko erabiltzen dituzten estrategiak, prozedurak eta gailuak edo tresnak ere aztertzen dira.

Diagnostikotik ekintza-planera

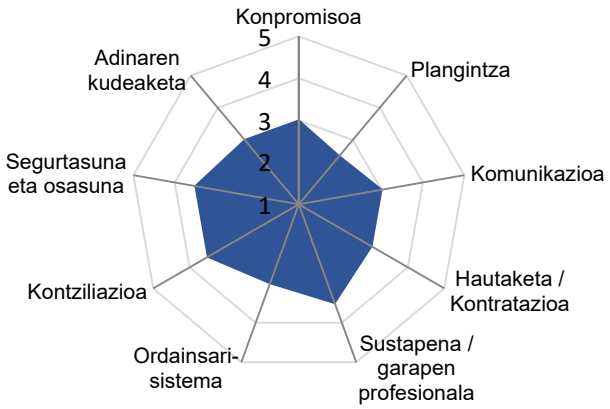
Hasierako diagnostikoak enpresak dimentsio horietako bakoitzean zer egoeratan dauden aztertzen du. Horretatik abiatuta, diagnostikoan identifikatutako gabeziak eta hobekuntza-aukerak jorratzen dituen emakume eta gizonen berdintasunerako **ekintza-plan** bat egiten da enpresekin batera. Plan horretan, enpresa bakoitzaren ahalmenera egokitutako erritmo bat ezartzen da. Hainbat motatakoak diren eta hasierako hainbat egoeratan dauden enpresekin lan egiteak aukera ematen du enpleguan emakumeen eta gizonen berdintasuna bultzatzeko modu osagarriak probatzeko, erakundeetatik hurbil lan eginez.



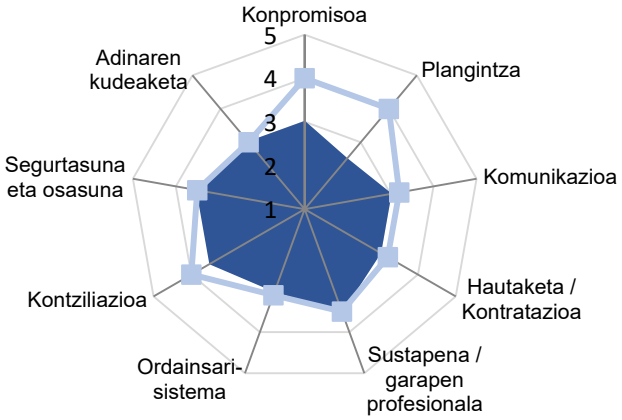
Diagnostikoaren eta enpresetan proiektuak aplikatzearen ondorioz, bilakaera bat identifikatu da landutako dimentsioetan. Ereduak aukera ematen du, halaber, enpresa bakoitzaren egoera enpresa parte-hartzaile guztiekiko zehazteko, aztertutako dimentsio bakoitzean.

Banakako ikuspegia: Enpresa baten bilakaera

Abiapuntuko egoera

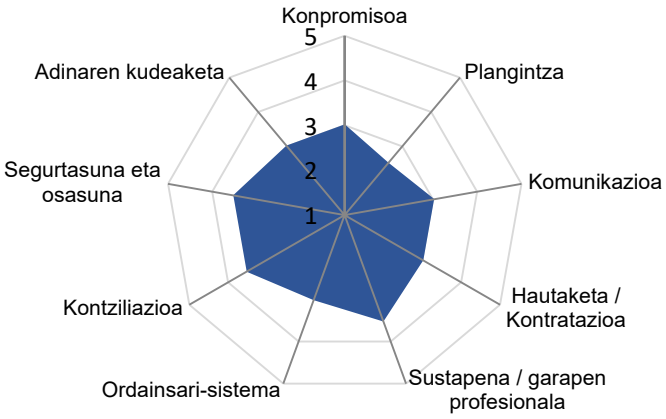


Enpresaren bilakaera

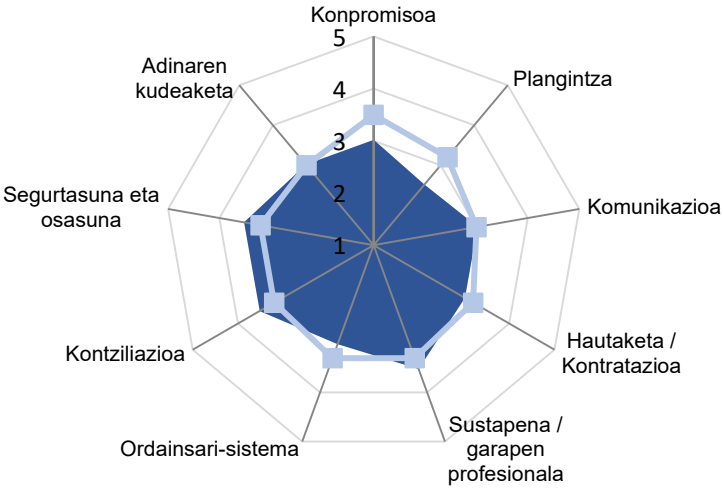


Taldeko ikuspegia: Enpresa, multzoarekin alderatuta

X enpresa



X enpresaren eta Erantzunkide Sareko baterako emaitzen arteko alderaketa



Erantzunkide Sarearen sorrera, ikaskuntzak eta esperientziak partekatzeko gune gisa

Urte hauetan zehar egiaztatu zenez, komeni da enprestako berdintasun **esperientziak eta ikaskuntzak partekatzeko guneak irekitzea,** noizean behin baterako saioak egitea baino gehiago. Behar horri erantzuteko, **Erantzunkide Sarea sortu zen.** Sare horretan, gaur egun sarearen muina osatzen duten 35 enpresek hartzen dute parte. Parte-hartze horretan, tresnak ematen dituzte eta, orobat, ikasteko espazioak partekatzeko gonbita luzatzen diete saretik hurbil dauden beste enpresa batzuei (prospekzioan/panelean parte hartzeko gonbita enpresei, Foru Aldundiak sustatutako beste proiektu batzuetan parte hartzen dutenei edo interesa adierazi duten enpresei…).

1.4.2.- Jarraipen-adierazleen gailua

2019ko parte-hartzearen maila ikusita, lan-ildoetako bat gailu bat sortzea izan da, esperientzian parte hartzen duten proiektu pilotuen jarraipena egitea ahalbidetuko duena. Horretarako, sortutako gailuak honako adierazle-mota hauek hartzen ditu barne, helburuaren eta xede-informazioaren arabera.

JARRAIPEN-ADIERAZLEEN GAILUA

Zer adierazle-mota hartzen ditu barne?

- **I. Betetze-mailaren adierazleak**
  Planifikatutakoaren betetze-maila.
- **II. Erakunde-aldaketaren adierazleak**
  Genero-ikuspegia prozesuetan sartzea.
- **III. Estalduraren adierazleak**
  Neurriaren edo ekintzaren onura jasotzen duten pertsonen proportzioa.
- **IV. Eraldaketaren adierazleak**
  Genero desberdintasun-egoeren bilakaeraren analisia.

I. Betetze-mailaren adierazleak

Zer helburu dute?

- Planifikatutakoari dagokionez egindako esku-hartzeak/jarduerak aztertzea (jarduera horien lorpen-maila).
- Proiektuaren oinarrizko lehen informazioaren-maila da.

Adierazlea: egindako ekintzen kopurua/aurreikusitako ekintzen kopurua (enpresa bakoitzean eta multzoan gauzatutako ekintzen %).

II. Erakunde-aldaketaren adierazleak

Zer helburu dute?

- Proiektuek emakume eta gizonen berdintasuna sustatzeko **pertsonak kudeatzeko** estrategiak eta prozesuak aldatzeko xedea izan ote duten jakinaraztea, eta aldaketa horiek **erakundean** sistematikoki txertatzea (aldian behingo ekintzak egin gabe).

- Erakunde-aldaketaren adierazleek jakitera ematen dute zenbat enpresak egin dituzten aldaketa horiek —lehen urtean, sortutakoak zenbatzen dira, eta, bigarren urtetik aurrera, aplikatutakoak—; beraz, enpresa batek berdintasun-talde edo -batzorde bat sortzen badu baina hurrengo urtean zehar ez bada martxan jarri, ez da zenbatzen. Bilakaeraren balorazio horretan ez dira sartzen, halaber, proiektuan parte hartu aurretik tresna edo prozedura hori zuten enpresak.

- **Pertsonen kudeaketari** dagokionez, alderdi eta adierazle hauek aztertzen dira:
    - ✓ konpromisoa
      Adierazlea: Berdintasun-talde edo -batzorde bat sortu eta hartan jarduerak gauzatu dituzten enpresen kopurua.
    - ✓ plangintza
      Adierazlea: Emakume eta gizonen berdintasuna lortzeko helburuak ezarri eta haiek lortzeko eta jarraipena egiteko baliabideak zehaztu dituzten enpresen kopurua.
    - ✓ komunikazio inklusiboa
      Adierazlea: Komunikazio inklusiborako ekimenak egin edo tresnak eta abar erabili dituzten enpresen kopurua.
    - ✓ Genero ikuspegia aintzat hartzen duten hautaketa eta kontratazio prozesuak
      Adierazlea: hautaketa eta kontratazio prozesuetan genero ikuspegia aintzat hartzen dute enpresa kopurua, eman daitezken desberdintasunak identifikatzeko eta emakume eta gizonen berdintasuna hautaketa eta kontratazio prozesuetan bermatzeko,
    - ✓ **Garapen profesionalerako prestakuntza**
      Adierazlea: emakume eta gizonen garapen profesionalean berdintasun aukera bilatzeko prestakuntza prozesuen antolamentuan genero ikuspegia kontuan hartzen duten enpresa kopurua. Horretarako emakume eta gizonen egoerak kontuan hartzen dituzte (jardunaldi murrizketa edo eszedentziak) eta erakundeko postu desberdinetan oreka bilatuz.
    - ✓ **Genero ikuspuntua aintzat duen lan sustapena**
      Adierazlea eman daitezkeen desberdintasunak identifikatzeko eta lan sustapen prozesuetan aukera eta tratu berdintasuna ahalbidetzeko genero ikuspuntua kontuan lan sustapena aztertzean kontuan duten enpresa kopurua.

- ✓ Genero ikuspegia aintzat hartzen duen **ordiansari sistema**[3]
  Adierazlea: Ordainsari desberdintasunak aztertzen dituzten eta hauek zuzentzeko helburu eta neurriak erabiltzen dituzten enpresa kopurua.
- ✓ sexu-jazarpena eta sexuagatiko jazarpena prebenitzeko eta haien aurrean jokatzeko protokoloak
  Adierazlea: Horrelako protokoloak egin eta hedatu dituzten enpresen kopurua.
- ✓ erantzunkidetasun- eta hobekuntza-ikuspegi batean oinarritutako kontziliazio-neurriak
  Adierazlea: Gizonek kontziliazio-neurriak erabiltzea sustatu duten enpresen kopurua.
  Adierazlea: Hautemandako premiak aintzat hartuta kontziliazio-neurriei buruzko araudia gainditzen duten enpresen kopurua.

- **Erakunde** osoari dagokionez, genero-ikuspegia kudeaketa aurreratuko ereduan txertatzen da (estrategia, bezeroak, pertsonak, gizartea, berrikuntza…).

  Adierazlea: Irizpide hauen arabera kudeaketa-eredu aurreratuko bost alorretako batean gutxienik kudeaketa aldatu duten enpresen kopurua:

  - ✓ **Estrategia**. Emakumeen eta gizonen esku-hartze orekatua estrategiaren informazio-iturrietan, gogoetan, komunikazioan eta hedapenean.
  - ✓ **Bezeroak**. Emakumeen eta gizonen premia eta aukera desberdinak kontuan hartuta aztertzen da enpresak bezeroekin, produktu eta zerbitzuen diseinuarekin eta abarrekin duen lotura.
  - ✓ **Langileak**. Gogoeta kritikoa baliatzen da langileen kudeaketaren prozesu guztietan —hautaketa, kontratazioa, ordainketa, garapena— eta haien engaiatzean, enpresako emakumeen eta gizonen egoerari buruzkoa ere barne dela.
  - ✓ **Gizartea**: Ingurune sozialarekiko eta ingurumen-jasangarritasunarekiko konpromisoak bultzaturik, genero-ikuspegia txertatzen da; honela, besteak beste: emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren alde diharduten erakundeak identifikatuz, erosketa arduratsuan berdintasunaren ikuspegia ezarriz, emakumeen eta gizonen berdintasunaren alde enpresak egiten duen lana plazaratuz eta abar.
  - ✓ **Berrikuntza**: Berrikuntza sortzeko estrategien zehaztapenean eta testuinguruan, eta ideia zein proiektu berritzaileen kudeaketan, emakumeek berrikuntzaren garapenean duten partaidetza aztertzen eta bermatzen da, eta emakumeen eta gizonen artean egon daitezkeen premia desberdinak jasotzen.

[3] Emakumeen eta gizonen ordainsarien desberdintasuna aztertzean, kontzeptu orokorretatik abiatu (emakume eta gizonen hileko soldata gordina + onura sozialak) eta banakatu egin ditugu, kategoriaka eta lanpostuka, kontuan hartuta antzinatasuna eta lanpostuen balorazioarekin lotura duten beste faktore batzuk (objektibazio- eta gardentasun-maila, besteak beste). Desberdintasun horiek murrizteko edo ezabatzeko neurriak diseinatzeko bereziki, komeni da jakitea nork jasotzen dituen hitzarmen kolektiboan jasotakoak baino ordainsari handiagoak, nola esleitzen diren ordainsari aldakorrak eta abar.

III. Estalduraren adierazleak

Zer helburu dute?

- Neurrien irismena zehaztea, haien onura lortzen duten pertsonak kontuan hartuta: kopurua eta ehunekoa, guztizko langile-kopuruarekiko, sexuaren arabera banakatuta.

- Zenbait esparru adierazgarri hautatu ditugu, enpresetan egindako ekintzen estaldura jasotzeko.
    - Berdintasun-politiken eta eskura dauden kontziliazio-neurrien **berri ematea.**
      Adierazlea: Berdintasun estrategia eta egin diren jarduerei zein erakundean erabilgarri dauden kontziliazio neurriei buruzko informazioa jaso duten langile kopurua.
    - **Garapen profesionalerako** —eta igoerarako— **prestakuntza.**
      Adierazlea: Pertsonen kopurua eta ehunekoa (emakumeak eta gizonak). Enpresa bakoitzean eta oro har.
    - **Kontziliazio-neurriak.**
      Adierazlea: Neurriak erabil ditzaketen eta erabili dituzten pertsonen kopurua eta ehunekoa (emakumeak eta gizonak) eta neurri hauek benetan erabili dituzten emakume eta gizon kopurua eta ehunekoa.
    - **Parte-hartzea** (langileen ekarpenak eta premiak jasotzea, berdintasuneko eta kontziliazio erantzunkideko politikak diseinatzean).
      Adierazlea: Ekarpenak jasotzeko kanalak ireki dituzten enpresen kopurua. Parte hartu duten pertsonen kopurua (emakumeak eta gizonak).
    - **Emakumeen eta gizonen berdintasunari buruzko prestakuntza.**
      Adierazlea: Berdintasunaren arloko prestakuntza eman duten enpresen eta pertsonen kopurua: zuzendariei (emakumeak eta gizonak), pertsonak kudeatzen dituzten pertsonei (emakumeak eta gizonak) eta gainerako langileei (emakumeak eta gizonak).

IV. Eraldaketaren adierazleak

Zer helburu dute?

Emakumeek eta gizonek enpleguan duten egoeraren bilakaera aztertzea, haien egoera desberdina erakusten duten alderdietan. Hona hemen: betetzen dituzten lanpostuak, jasotzen dituzten ordainsariak, kontziliazio-neurrien erabilera eta abar. Eraldaketa-adierazleen barruan sartzen diren alderdiak honako hauek dira.

- **Emakumeen eta gizonen egoeraren bilakaera enpresako enpleguan,** kategoria eta lanpostuetan (bereziki, zuzendaritzako eta erantzukizuneko lanpostuetan).

  Adierazlea: Emakumeen eta gizonen arteko aldearen murrizte-maila[4]. Adierazle hori honako hauetan hobetu duten enpresen kopurua:
  - Enpleguan, oro har.
  - Zuzendaritzako eta erantzukizuneko postuetan (postu horietan dauden emakumeen ehunekoaren bilakaera)
  - Kontratuen tipologian (mugagabe, aldi baterako)
  - Lan jardunaldi modalitatean (jardunaldi osoan, partziala)

- **Emakumeen eta gizonen arteko soldata-desberdintasunen** bilakaera, kategoria eta lanpostu guztietan.
  Adierazlea: Desberdintasun hori txikitu duten enpresen kopurua.
- Emakumeek eta gizonek **kontziliazio-neurriak erabiltzearen** bilakaera.
  Adierazlea: Emakumeek eta gizonek kontziliazio-neurriak erabiltzearen aldearen murrizketa. Alde hori txikitu duten enpresen kopurua.
- **Langileek enpresako berdintasunari buruz duten balorazioaren/pertzepzioaren** bilakaera.
  Adierazlea: Genero desberdintasunari buruzko pertzepzioaren murrizketa. Pertzepzio hori murriztu duten enpresen kopurua, emakume eta gizonen pertzepzioa desberdinduz.
- **Sexu-jazarpeneko edo sexuagatiko jazarpeneko kasuen** bilakaera (eta ebazpenarekiko gogobetetzearena).
  Adierazlea: sexu-jazarpen edo sexuagatiko jazarpen kasuei aurre egiteko protokoloak dituzten enpresetan (gutxienez 3 urte indarrean eta azken 2 urteetan kasuren bat landu dutenak) kasu horiek gutxitu dituztenen kopurua. Langileek esparru honekiko duten pertzepzio hobetzea (sexu-jazarpen edo sexuagatiko jazarpena sufritu duten edo lekuko izan diren langile kopuru edo ehunekoaren gutxipena)

Ebaluazio integral bat egiteko oinarria dira adierazle horiek. Ebaluazio horretan, enpresa bakoitzak egindako proiektu pilotuen bilakaera da lehenik aztertzen den arloa. Gainera, Erantzunkide sarearen esparruan garatutako ekintzen ikaskuntzak eta emaitzak ere aztertzen dira, baita ekimen horren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren beste estrategia eta politika batzuen arteko loturak ere.

[4] Begiratutako enplegu-aldagaietan emakume-kopuruaren eta gizon-kopuruaren arteko aldea aztertzen da: adierazlea 1 baldin bada, edo 1etik oso hurbil badago, emakumeek eta gizonek egonkortasun-maila bera dute enpleguan, lanaldien iraupenean, zuzendaritza- eta ardura-postuetan… Enpresen egoera zein den, areagotu egiten dira azterketa-aldagaiak (praktiketako kontratuak, lan-poltsak eta abar), baina hemen ohikoenak bakarrik jarri ditugu

2. LAGUNTZA TEKNIKOA 2019AN: LAN-PROZESUAREN LABURPENA

Kapitulu honetan, labur-labur biltzen dira 2019an laguntza teknikoaren arloan egindako jarduera nagusiak, lehenago azaldutako ardatz eta jardunbideetan oinarrituta.

2.1. 1. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: AHOLKULARITZAKO ETA LAGUNTZA TEKNIKOKO ZERBITZUAK PLANIFIKATZEA

2.1.1. Aholkularitzako eta laguntza teknikoko jardueren koordinazioa

Jardunbide horrek barne hartzen ditu gailua eta proposatutako koordinazio-jarduerak, bai GFAren eta Ikertaldeko taldearen arteko loturan eta koordinazioan proposatutakoak, bai proiektuari esleitutako taldea osatzen duten barne-unitateekin koordinatuta proposatutakoak. Honako hauek izan dira garatutako esku-hartzeak:

a) **Hasierako lantegi metodologikoa.** Proiektua martxan jartzeko lehen bilera 2019ko ekainean egin zen, eta hauek hartu zuten parte: Berdintasunerako Organoko zuzendariak eta Kudeaketa Estrategiako zuzendariak, Berdintasun Zerbitzuko buruak eta berdintasun-teknikari batek, eta laguntza teknikoko taldeko bost pertsonak. Bileraren helburua talde eragilea zehaztea eta lan-proposamena kontrastatzea izan zen: proiektua eta lantaldea aurkeztea, Lan Plana eta kronograma baliozkotzea, eta abar.

b) **GFAko talde eragilea-Ikertaldeko taldea:** Martxan jartzeko bileran, Foru Aldundiak eta laguntza teknikoak osatutako Talde Eragilea (TE) zehaztu zen. Aldundiaren aldetik, honako hauek parte hartzea erabaki zen: Berdintasunerako Organoko zuzendariak, Kudeaketa Estrategiako zuzendariak, Berdintasunerako Organoko Zerbitzuko buruak, berdintasun-teknikari batek eta laguntza teknikoko taldeko zenbait kidek (hiru pertsona, batez ere; horiei beste batzuk gehituko zaizkie, jorratu beharreko edukien arabera —estatistika-kontuak eta abar—). Taldearen helburu nagusia faseetako lan-prozesu, tresna eta protokoloak aztertzea eta hobetzea da.

   Helburuetako bat proiektuaren etorkizunari buruz hausnartzea denez, Ekonomia Sustapeneko Zerbitzuko burua TEan sartu zen azken saioetan.

   2019an, TEak bost bilera nagusi egin zituen, bai eta proiektuaren gai jakin batzuk lantzeko beste bilera espezifiko batzuk ere (haietan, Foru Aldundiko komunikazio-arduradunek hartu zuten parte, besteak beste). Jarraipena osatzeko, informazio-oharrak bidali ziren. Lan-saio bakoitzaren aurretik, laguntza teknikoak lan-gidoiak bidaltzen zituen, eta, ondoren, bilerak haiei jarraituz egiten ziren, erabakiak hartzea errazteko. Era berean, lan-saio horien ostean, laguntza teknikoak akta jaso eta bertaratutako pertsona guztiei bidaltzen zien.

c) **Jarraipenerako online gailua.** Proiektuaren jarraipena egiteko, online espazio bat prestatu zen (Moodle). Horretan, sortutako materialak eta proiektuaren aurrerapenak (enpresekin egindako bilerak, etab.) igo ditu aholkularitza-taldeak, proiektuaren aurrerapen-mailaren berri zehaztasunez emateko.

2.1.2. Barne-taldean ezagutza eta ikaskuntzak transferitzea

Barne-mailan, Ikertaldeko taldeak bilerak eta lantegi iraunkorrak antolatu ditu, laguntza teknikoa hobetzeko ideiak eta proposamenak proposatzeko, baita irtenbideak emateko ere, enpresek, GFAn proiektuaren ardura dutenek eta abarrek mahaigaineratutako beharrei erantzute aldera.

2.2. 2. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: ERANTZUNKIDE SAREA DINAMIZATZEA

2.2.1. Ezagutza eta ikaskuntzak partekatzeko eremuak eta dinamikak sortzea

➔ Prestakuntzako eta ikaskuntzak trukatzeko saioak

Ekintza-ildo honen helburuetako bat sareko enpresei laguntzea da, **emakumeen eta gizonen berdintasunarekin eta enpresetako kontziliazio erantzunkidearekin lotutako esparruei buruzko hausnarketa eta estrategiak** identifikatzen, sakonago aztertzen eta partekatzen.

Esparru horiek zehaztu aurretik, enpresek euren erakundeetan berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea bultzatzeko dituzten arazo nagusien azterketa egin zen. Azterketa horretan oinarrituta, hiru gai barne hartzen dituen ibilbide bat diseinatu zen. Hona hemen gaiok:

A. **Bereizketa bertikala: Gipuzkoako enpresetan emakumeak sustatzea.**
B. **Kontziliazio erantzunkidea.**
C. **Soldata-arrakala / Soldata-desberdintasunak.**

Erantzunkideko enpresei ez ezik, sarearekin modu batera edo bestera lotura izan duten beste erakunde eta enpresa batzuei ere saio horietan parte hartzeko gonbita egin zitzaien, ikuspegi zabalago batetik. Jarraian, saio bakoitzaren erreferentzia labur bat dago.

A. BEREIZKETA BERTIKALA: GIPUZKOAKO ENPRESETAN EMAKUMEAK SUSTATZEA

Data, lekua eta iraupena: 2019ko abenduaren 3a, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Gunean. 3 orduko iraupena.

Dinamizatzailea: Silvia Muriel.

Helburua: Erantzunkideko enpresei genero-isuriak eta zuzendaritza-postuetan emakume gutxiago egotea eragiten duten beste faktore batzuk identifikatzen laguntzea; eta enpresei desberdintasun hori murrizteko estrategiak eta neurriak proposatzea.

Metodologia: Saioa bi fasetan garatu zen. Lehen fasean, sentsibilizazioa landu eta enpresetako bereizketa bertikalaren errealitatearen berri eman zen, eta, bigarrenean, parte-hartzaileek ikaskuntzak eta esperientziak azaldu zizkieten elkarri.

Saioaren garapena:

1. atala: Funtsezko kontzeptuak eta enpresen errealitateak. Bereizketa bertikalarekin lotutako kontzeptu batzuen eta emakumeak erantzukizuneko postuetara igarotzea zigortzeko dauden oztopo sinbolikoen aurkezpena; Erantzunkide sareko enpresetan emakumeek eta gizonek zuzendaritzan eta erdi-mailako agintaritzan dituzten postuei buruzko informazioa; sareko enpresen eta EAEko enpresa guztien arteko konparazio-datuak, euren egoera testuinguruan jartzeko; emakumeak mailaz igotzea zailtzen duten oztopo sinbolikoak daudela berresten duten esaldiak; eta egoera horiek zuzentzeko tresna formalak.

2. atala: Ikaskuntzak partekatzeko gunea (lantaldeak). Mailaz igotzeko prozesuak: nork egiten dituen, eta nola; lanpostuen deskribapena; eskatutako eta/edo baloratutako betekizunak (ezagutzak, trebetasunak, jarrerak…); hautagaien balorazioa (epaimahaien osaera eta proba-motak); langileek prestatzeko/gaitzeko prozesuetan sartzeko dituzten aukerak; talentua bilatzeko kanpoko prozesuak (kontratatutako enpresei jarritako baldintzatzaileak). Bigarren zati horretan, enpresa bakoitzari eskatu zitzaion adierazteko aurkeztutako tresnetatik zein dituen eskuragarri. Lehenengo balorazioa egin ondoren, tresna horiek nola erabiltzen dituzten eta zer zailtasun, emaitza eta abar izan dituzten azaldu zuen talde bakoitzeko kideek. Azkenik, enpresetan tresnarik ohikoenak zein diren eta emakumeak ez zigortzeko nola aplikatu behar diren azaldu diote parte-hartzaileek elkarri.

Parte-hartzea. Sareko 11 enpresatako (In Group, Badia-Berri, Cadinox, San Martin Egoitza, BPG Coordinadores, Asfaltia, Angulas Aguinaga, Erreka, BCBL, BPXport eta La Guipuzcoana) 21 pertsonak (6 gizon eta 15 emakume) hartu zuten parte, eta Foru Aldundiko eta laguntza teknikoko zenbait pertsonak ere bai.

B. KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEA

Data, lekua eta iraupena: 2020ko urtarrilaren 23a, Igartza Jauregian, Beasainen. 3 orduko iraupena.

Dinamizatzailea: Silvia Muriel.

Helburua: Erantzunkideko enpresei emakume langileek soilik kontziliazio-neurriak erabiltzearen arriskuak identifikatzen laguntzea, eta kontziliazio erantzunkiderako estrategiak eta politikak sustatzen, gizonek etxea eta familia zaintzeko duten ardura bultzatzeko. Sarekoak ez diren Beasaingo enpresei parte hartzeko aukera eman zitzaien, Erantzunkidera hurbil zitezen eta kontziliazio erantzunkiderako politikak hobetu zitzaten.

Metodologia: Saioa bi fasetan garatu zen. Lehen fasean, sentsibilizazioa landu eta Gipuzkoako enpresetan kontziliazio-neurriak nola erabiltzen diren azaldu zen, eta neurri horien alde onak eta arriskuak aztertu, berdintasunaren eta genero-rolak gainditzearen ikuspegitik; eta, bigarrenean, parte-hartzaileek ikaskuntzak eta esperientziak elkarri azaldu, eta enpresek erabilitako politikak aztertu ziren.

Saioaren garapena:

1. atala: Funtsezko kontzeptuak eta enpresen errealitateak. Kontziliazioarekin lotutako kontzeptu batzuk, labur-labur:

- Emakumeen eta gizonen erantzunkidetasuna etxea eta familiaren zaintzan, baino baita hainbat gizarte-eragileren (adminsitrazio publiko, elkarte, enpresa etab.) zaintza lanen gizarte erantzunkidedetasuna ere. Halaber, nabarmendu zen zaila izaten dela kontziliazioak bizitza pertsonala ere barne hartzea, lanaren eta bizitza familiarraren arteko kontziliazioan arreta jartzeko joera dago eta.
- Generoa eta sexu-banaketa lehenesten dira, bai lanean (lan produktiboari ematen zaio balioa, sozialki eta ekonomikoki, eta ez lan erreproduktiboari), bai zainketetan (autozaintza barne).
- Bizitza ardatz izatea versus lana ardatz izatea.
- Arazoak «etxekotzea»: arazo sozialak, hala nola kontziliazioa edo emakumeen aurkako indarkeria matxista, eremu pribatura ekartzea edo familiaren baitan mantentzea.
- Heteropatriarkatua: familietan —familia tradizionaletan— oinarritutako gizarte-antolaketa. Familia tradizionaletan, aitak «lan egiten du», besterik ez, eta ama, lan egiteaz gain, zainketez ere arduratzen da; alegia, emakumeek lanaldi bikoitza dute.

  Enpresek langileen eskura ipintzen dituzten kontziliazio-neurriak ez datoz bat pertsonen errealitateekin. Adibidez, ezkontzagatik ordaindutako 15 edo 20 egun ematen dizkizute, baina zuzeneko senide baten heriotzagatiko baimenak 3 egunekoak dira, eta ez dago inolako baimenik dibortzio-kasuetarako.

Saioan, kontziliazio-neurrien erabilerari buruzko datu batzuk ere emen ziren: seme-alabak zaintzeko eszedentzien % 90 emakumeek erabiltzen dute, eta adinekoak zaintzeko eszedentzietan ere emakumeak gehiengoa dira (% 80).

Kontziliazio-neurrien erabilerak ondorio negatiboak ditu oraindik ere emakumeentzat, bai alderdi profesionalean (soldata-arrakala, mailaz igotzea eta abar), bai pertsonalki (estresa, depresioa…). Erakundeek sustatzen dituzten kontziliaizo politikekek emakume eta gizonen berdintasuna lortzen lagutzeko honako hau hartu behar dute kontuan:

- Erakundean martxan jartzen diren neurrien helburua, genero rolekin amaitzen laguntzea eta gizonak etxeko eta familiako zaintzen erantzukizuna sustatzea izan behar dute
- Neurri horiek erabiltzen dituztenak, gehiengoak emakumeak, babestea eta haiengan konfiantza izatea, Neurri hauen erabilerak, garapen profesional edo banakako errentan eragin negatiborik ez izatea.
- Kontziliaziorako eta zaintza erantzunkizunerako behar diren baliabideak jartzea.

2. atala: Ikaskuntzak partekatzeko gunea (lantaldeak). Kontziliazio-neurriak aztertu ziren: nola diseinatzen diren, nola ematen den haien berri, nork eskatzen dituen, nola kudeatzen diren, eta zer eragin duten lanaren antolaketan eta horiek erabiltzen dituztenen garapen profesionalean. Hain zuzen:

- Legezko neurriak: nola ematen den haien berri, eta nork erabiltzen dituen.
- Araudia gainditzen duten kontziliazioa-neurriak: diskrezionalitatea versus gardentasuna eta erregulazioa.
- Nola uztartu produkzioaren edo zerbitzu-prestazioaren beharrak eta langileen malgutasun-beharrak, batik bat malgutasun txikiko jardueretan (lanaldi-murrizketa, ezustekoak…).
- Enpresa Batzordearen zeregina, langileei egindako inkestak, langileen iradokizunak eta eskaerak jasotzeko gailuak (postontziak, kontseiluak, aldizkako saioak…).

Ondoren, enpresak dagoeneko erabiltzen ari diren edo erabil ditzaketen hainbat kontziliazio-neurri azaldu ziren, betiere, enpresa bakoitzak bere funtzionamendua eta berezitasunak dituela kontuan hartuta eta baita berdintasuna sustatzeko genero desberdintasun estrukturalei aurre egin behar zaiela. Parte hartzen duten enpresei erabiltzen dituzten neurriak zein diren adierazteko eskatu zitzaien. Hona hemen emaitzak:

- **Eszedentzian dauden edo baimenak eta abar dituzten pertsonekiko lotura:** 6 erakundek adierazi zuten lotura horri eusten diotela, eta eszedentzian dauden langileei enpresaren jardueraren, prestakuntza-aukeren eta abarren berri ematen dietela.
- **Bilerak deitzeko ordutegiak eta bileren eraginkortasuna kontuan izatea:** 8 erakundek hartzen dituzte kontuan ordutegiak, ezarritako lanalditik kanpoko bilerak saihestuz eta murrizketak dituzten pertsonen ordutegiak errespetatuz, besteak beste.
- **Kontziliazioa errazten duten babesak;** adibidez, haurtzaindegiak, jatetxeak, cateringa eta abar: 4 erakundek ematen dizkiete zerbitzu horiek langileei.

- **Osasuna zaintzeko espazioak edo baliabideak:** 5 erakundek dituzte zerbitzu horiek (edoskitze gelak, egokitutako mediku zerbitzuak-azterketa ginekologikoak, etab.)
- **Langileen ingurunean zaintza behar duten pertsonen kopurua handitzea:** 3 erakundek lan-arloko legeriak ezarritako estaldura (2. mailako ahaidetasuna…) gainditzen duten neurriak (baimenak…) sartu dituzte.
- **Eskura dauden neurriak idatziz jasotzea:** 3 erakundek formalizatu eta idatziz jaso dituzte eskura dauden kontziliazio-neurriak.
- **Ordutegi-malgutasuna (sarrera, irteera, atsedena):** 7 erakundek dituzte horri buruzko neurriak.
- **Telelana:** 3 erakundek ematen diete langileei telelanean aritzeko aukera.

Erakundeen erantzunak aztertu ostean, lantaldeak antolatu ziren, eta mahai bakoitzak hainbat kontziliazio-neurri landu zituen:

- **1. mahaia:** Antolamendu-kulturaren elementuak.
- **2. mahaia:** Baimenak, lizentziak.
- **3. mahaia:** Denboraren eta lan-espazioaren malgutasuna.

Taldeka lan egin ondoren eta saioa ixteko, mahai bakoitzak bere ideia orokorrak azaldu zizkien gainerako parte-hartzaileei.

Parte-hartzea:
18 pertsonak hartu zuten parte, bai Erantzunkideko enpresetakoak, bai Beasain aldeko beste enpresa batzuetakoak, gonbidapena luzatu baitzitzaien; izan ere, kontziliazio erantzunkideari buruzko Herrilab proiektua egiten ari zen udalerri horretan. 18 parte-hartzaileetatik, 15 ziren emakumeak, eta 3, gizon, enpresa hauetakoak: Erantzunkide sareko Matz Erreka, La Guipuzcoana, Angulas Aguinaga, In Group, BPXport, San Martin Egoitza, Arazi eta Asfaltia, eta, orobat, CAF eta Goieki garapen-agentzia.

C. SOLDATA-ARRAKALA / SOLDATA-DESBERDINTASUNAK

Data, lekua eta iraupena: 2020ko otsailaren 20a, Miguel Altuna ikastetxean, Bergaran. 3 orduko iraupena.

Dinamizatzailea: Silvia Muriel.

Helburua: Enpresei emakumeen eta gizonen soldata-desberdintasunak aztertzen laguntzea, baita soldata-arrakalan eragiten duten faktoreak identifikatzen eta, desberdintasun horiek murrizteko, faktore horiei nola heldu aztertzen ere.

Metodologia: Saioa bi fasetan garatu zen. Lehenean, soldata-desberdintasunei eragiten dieten faktoreekiko sentsibilizazioa landu, eta Gipuzkoako eta Erantzunkideko enpresetan dauden desberdintasunak azaldu ziren; eta, bigarrenean, parte hartu zuten enpresek talde-lana egin zuten.

Saioaren garapena:

1. atala: Funtsezko kontzeptuak eta enpresen errealitateak. Saioa hasteko, labur azaldu ziren aurreko saioetan landutako kontzeptuak (genero-aginduak, bereizketa bertikala eta horizontala, zuzeneko edo zeharkako diskriminazioa eta abar), baita beste kontzeptu espezifiko batzuk ere. Hona hemen zenbait adibide: hileko soldata eta orduko soldata, hitzarmenetik kanpoko soldatak, gizarte-onurak, balio bereko lanak, prestasunaren eta arduraldiaren balorazioa. Halaber, soldata-arrakalan eragiten duten faktore nagusiak azaldu ziren: sektorea, lan-denbora (kontziliazio-neurrien erabilera) eta lanaren (ordainduak eta ez ordainduak) balio soziala.

2. atala: Ikaskuntzak partekatzeko gunea (lantaldeak). Soldata-arrakalarekin lotutako 14 adierazle aurkeztu ziren, taldeka lantzeko eta pertzepzioak talde osoari azaltzeko. Taldeetan aztertu eta baloratu diren adierazle eta oinarrizko datu estatistikoak hauek dira:

- EAEko emakumeen eta gizonen batez besteko soldaten arteko urteko arrakalaren ehunekoa.
- Emakumeentzat soldata-arrakala negatiborik handiena duen sektorea (industria, zerbitzuak, eraikuntza).
- Soldata-arrakalarik handiena duen kontratu-mota (mugagabea / aldi baterakoa, lanaldi osokoa / partzialekoa).
- EAEn emakumeek eta gizonek jasotako erretiro-pentsioen arteko aldea, eurotan.
- Ikasketa-mailarik handiena duen sexua (gizonak, emakumeak).
- Lanaldi partzialaren arrazoiak zaintza eta familia-erantzukizunak dituzten gizonen ehunekoa.
- Adingabeak zaintzeko eszedentzia eskatzen duten gizonen ehunekoa, pertsona guztiekiko.
- Soldata desberdintasuna txikiagoa da sektore feminizatuetan (bai/ez).
- Soldata desberdintasuna txikiagoa da soldatarik handienak dituzten kolektiboetan (bai/ez).
- Etxeko lanak egiteko eta senitartekoei laguntzeko ordaintzen dugun —edo gure ustez ordaintzen den— zenbatekoa (euro/orduko).
- Garbiketako langileen soldata garbia, hitzarmenaren arabera (euro/orduko).
- Administrari laguntzaileen urteko soldata gordina, Merkataritzaren Hitzarmen Kolektiboaren arabera (Gipuzkoa, 2014).
- Telefonisten urteko soldata gordina, Eraikuntzaren eta Obra Publikoen Hitzarmen Kolektiboaren arabera (Gipuzkoa, 2020).
- Telefonisten urteko soldata gordina, Industria Siderometalurgikoaren Hitzarmen Kolektiboaren arabera (Gipuzkoa, 2011).

Adierazle horiek landu eta horien inguruan hausnartu ondoren, Erantzunkideko enpresetako soldata-egoerari buruzko zenbait datu azaldu ziren, baita **Berdintasun Planei buruzko 6/2019 Legegintzako Errege Dekretuaren** aldaketak eta soldatak argitaratzeko betebeharra ere. Saioa amaitzeko, enpresa barruko soldata-desberdintasunak zuzentzeko ekintzak aurkeztu ziren:

- Kontratuen behin-behinekotasuna murriztea.
- Partzialtasuna murriztea.
- Enpresako barne-erregelamenduak egitea.
- Beste enpresa edo sektore batzuen egoera aztertzea.
- Gizonen artean kontziliazio-neurrien erabilera sustatzea.
- Enpresetako soldata desberdintasuna aldian behin aztertzea.
- Bestelakoak.

Parte-hartzea:

Erantzunkide sareko zenbait enpresatako (Matz Erreka, La Guipuzcoana, In Group, San Martin Egoitza, Asfaltia, BPXport eta Fagor Industrial) 23 pertsonak hartu zuten parte saioan (17 emakume eta 6 gizon). Orobat, landutako gaian interesa zuten eta saretik hurbil dauden beste enpresa eta erakunde batzuek ere hartu zuten parte. Hain zuzen, Beasaingo CAF eta Goieki garapen-agentzia izan ziren, eta Miguel Altuna institututik hurbileko beste enpresa eta erakunde batzuk (institutu horretan egin baitzen saioa), hala nola RPK kooperatiba eta Bergarako Udaleko Berdintasun Zerbitzua. Miguel Altuna institutuko lau irakaslek ere hartu zuten parte (bi emakume eta bi gizon).

➔ Prestakuntza-/sentsibilizazio-pilulak

Erantzunkideko enpresei —eta sarearen lagun diren enpresei/erakundeei— helarazi beharreko edukiak errazteko eta testuinguruan jartzeko, pilula bat prestatu da hasieran proposatutako hiru eremuak bateratzeko: Bereizketa bertikala / Emakumeen igoera Gipuzkoako enpresetan; Kontziliazio erantzunkidea; eta Soldata-arrakala / Soldata-desberdintasunak.

Pilula hori Erantzunkide sareko enpresa guztiei bidali zaie, bai eta saio horietan parte hartu duten gainerako enpresei ere, eta oso positiboki baloratu dituzte haren edukia eta aurkezpena.

➔ Erantzunkide buletina

Sareko enpresen artean arrakasta handia izan duen konexiorako eta informazio-trukerako produktuetako bat «Erantzunkide buletina» da, enpresa horientzat berariaz egindako on line aldizkaria. Bi aldizkari egin dira:

- 1. zenbakiko buletina, urrian. Erantzunkide sarean beste bost enpresa sartu zirela jakinarazi eta Erantzunkideko Ikaskuntza Eremuaren lehen saioaren berri eman zuen. Bereizketa bertikalari buruzko saioa zen, Silvia Murielek dinamizatutakoa.
- 2. buletina, abenduan. Kontziliazio erantzunkideari eta soldata-arrakalari buruzko aurrez aurreko saioen berri eman zien enpresei.

2.2.2. Ekintza Plana egiteko aholkularitza eta orientazioa ematea (30 enpresa aurreko etapetan)

2016tik 2018ra bitarteko esperientzian parte hartu duten 30 enpresek berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea sustatu dituzte, hasierako diagnostikoaren ondoren berariaz eta haietako bakoitzarekin batera sortutako ekintza-planean oinarrituta.

Ekintza-plan horiek ezartzen laguntzeko, **laguntza teknikoak enpresei lagundu zien prozesu eta tresnak, konponbideak eta hobekuntza-tresnak ezartzen.** Jarraipen horretan, plan horiek egokitzeko edo hobetzeko beharra identifikatu da, hainbat arrazoirengatik:

- Ekintza-plana egiterakoan esku-hartzerako lehentasunezkotzat jo ez ziren beste alderdi batzuk lantzea.
- Irtenbideak bilatzea edo estrategiak egokitzea, baldin eta proiektuan aurreikusitako ekintzak ezartzeko zailtasunak aurkitu badaude.
- Enpresa aurreratuenen kasuan, berdintasuneko eta kontziliazio erantzunkideko politikak langileen premia aldakorretara eta, hala badagokio, enpresetan beretan gerta daitezkeen aldaketetara (bat-egiteak, aliantzak, jabetza-aldaketak…) egokitzea, eta politika horiei aurrerantzean eustea.

Helburu horri begira, **aholkularitza pertsonalizatua eman zaie 30 enpresa parte-hartzaileei,** sor daitezkeen zailtasunak identifikatzeko, irtenbideak proposatzeko eta bere garaian lehentasunezkoak ez ziren beste alderdi batzuetan erronka berriak jakinarazteko.

- Enpresa bakoitzean lortutako garapena aztertzeko, **material pertsonalizatuak** egin dira, 30 erakunde horietako bakoitzera egokituak, haien ekintza-planak aintzat hartuta. Hain zuzen, gida espezifiko bat egin da, enpresa bakoitzak aukera izan dezan programatutako ekintzak (bai eta ereduaren alderdi bakoitzean egon daitezkeen beste batzuk ere) garatzeko, eta lortutako garapenak baloratzeaz gain bere proiektuetan sakontzeko interesgarriak izan daitezkeen arloak identifikatzeko. Halaber, Excel bat ere eman zaio enpresa bakoitzari, programatutako ekintza bakoitzari dagozkion datuak sar ditzan.

- Balorazio-prozesuan, enpresa bakoitzarekin jarri gara harremanetan, laguntza-materialak posta elektronikoz bidaltzeko eta telefono bidez zalantzak argitzeko, besteak beste.
- Guztira, **26 enpresarekin**[5] **egin ditugu saioak,** eta saio horietako bakoitzari buruzko monografikoak egin ditugu. Hain zuzen, balorazio horretan honako hauek hartu dute parte:
  - 2016ko fasea: Erreka, Bera-Bera, Angulas Aguinaga, Uliazpi, Ikusi, GFA, Alcad, Askora.
  - 2017ko fasea: Ikerlan, La Guipuzcoana, Ampo, Arazi, Matia Fundazioa, Donostia Kultura, BPXport, Kirolbet, Moyua.
  - 2018ko fasea: BPG Coordinadores, Asfaltia, BCBL, Polymat, Royme, Iraurgi Berritzen, Hegalak, Cadinox, Transportes Pesa.
- Saio bakoitzaren ondoren, enpresa bakoitzaren **banakako fitxa** jaso da, proiektuan parte hartu zutenetik lortutako aurrerapenak, puntu kritikoak eta emaitzak identifikatzeko. Saio horietan, honako jarduera hauek egiteko laguntza eskatu da:
  - **Konpromisoa:** prestakuntza/sentsibilizazioa berdintasun-taldearentzat eta beste langile batzuentzat, berdintasunari buruzko online ikastaroei buruzko informazioa, eta abar.
  - **Komunikazioa:** komunikazio-dokumentuak egiteko informazioa edo laguntza, hizkuntza inklusiboaren erabilera, eta abar; erakundearen gogobetetze-galdetegietan berdintasun-galderak sartzeko laguntza.
  - **Hautatzea eta kontratatzea:** hautaketa-prozesuak hobetzeko laguntza edo dauden aukerei buruzko informazio gehigarria.
  - **Igoera / garapena:** workshop bat garatzeko laguntza (emakumezko zuzendariak).
  - **Kontziliazio erantzunkidea:** lantokietan telelana ahalbidetzeko laguntza, langileen zaintza beharrak jasotzeko laguntza eta kontziliaizo neurri berriak martxan jartzen edo daudenak egokitzek languntza (*focus group*en antolaketa), kontziliazio eta erantzunkidettasun beharrak identifikatzeko galdetegiak eskatzea.
  - **Segurtasuna eta osasuna:** sexu-jazarpeneko eta sexuagatiko jazarpeneko kasuen aurrean jarduteko protokoloak, protokolo horien komunikazio-dokumentuak, eta inguruetako eta lantokietako puntu ez-seguruak identifikatzea ahalbidetuko duen galdetegia egiteko eskaerak.

- Enpresetara aurrez aurre egindako bisiten ondoren jasotako eskabideez gain, **beste eskaera batzuk jaso dira telefonoz edo posta elektronikoz,** honetarako: berdintasunari buruzko online ikastaroei buruzko informazioa jasotzeko, martxoaren 1eko 6/2019 Legegintzako Errege Dekretuaren ildoan berdintasun-planak egiteari buruz sortutako zalantzak argitzeko, kirol-guneetan transexualek aldagelak erabiltzea kudeatzeko moduari buruzko kontsultak egiteko, eta abar.

[5] Erakundeetako batek, jabetzan izandako aldaketagatik, ebaluazioan parte hartzea atzeratzea eskatu du, eta beste hiruk ez diete egindako eskaerei erantzun.

2.2.3. Erantzunkide sareko enpresen Konpromiso Esparrua egitea.

Konpromiso Esparruari buruzko hausnarketa

2019ko jardunbideetako bat Erantzunkide Konpromiso Esparrua diseinatzea izan da, bereziki, sarean dauden enpresek bete behar dituzten betekizunak eta/edo konpromisoak jasotzeko. Sareari berari zein sare horretan dauden enpresei balio erantsi eta zorroztasun handiagoa emango dien Konpromiso Esparrua sortu nahi da. Gai horri buruz elkarrekin hausnartzeko, Talde Eragilearen barruan landu da; honako hauek jorratu dira taldean:

- Sareko kide izateko formularik onenaren inguruko hausnarketa.
- Enpresek Erantzunkide sarean sartzeko bete behar dituzten baldintzak identifikatzea. Hona hemen kontrastatutako zenbait ideia:
    - Erakunde pribatua edo publikoa izatea, administrazio publikoak izan ezik.
    - Jarduera Gipuzkoan garatzea.
    - Erakundearen zuzendaritza eta kudeaketa administratiboa EAEn egotea.
    - Gipuzkoako Foru Aldundiaren Berdintasuna eta Kontziliazioa (BKE) metodologia aplikatzea.
    - Berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen aldeko konpromisoa sinatzea GFArekin.
    - Kontziliazio erantzunkiderako neurriak aplikatzea.
    - BKE adierazleak bi urtean behin ebaluatzeko konpromisoa hartzea.
    - Beste batzuk.
- Protokolo/konpromiso bat egitea, Erantzunkideko enpresek izenpetu beharrekoa. Esate baterako:
    - Enpresek konpromisoa hartzen dute diagnostiko bat eta ekintza-plan bat egiteko, berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloko BKE metodologiarekin bat etorriz.
    - Erantzunkideko enpresatzat hartuko dira emakumeen eta gizonen berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea bermatzeko neurriak ezarri dituztenak.
    - Urtero (edo planaren indarraldia amaituta), erakundeak egoeraren diagnostiko eguneratua eta berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloko ekintza-plan berria aurkeztu beharko ditu, baita ekintza-plana ezarri ondorengo ondorioen balorazioa ere.
    - Erantzunkideko enpresek bi urtean behin aurkeztu beharko dute aurreko urteetan abian jarritako ekintzei eta ekintza horiek adierazleetan izandako ondorioei buruzko jarraipen-txostena.
    - Erantzunkide sareko kide izatea aintzatespen bat da enpresentzat, bai eta, besteak beste, diru-laguntzen balorazioan ere.
- Erantzunkideren ereduari eta ikuspegiari buruzko hausnarketa eta egiaztapena, hurbileko beste ekimen batzuekiko (Emakunderen berdintasun-planak eta abar), antzekotasunak eta desberdintasunak alderatzeko, loturak ezartzeko…

Erantzunkideko kide izateko mailei buruzko hausnarketa

Halaber, sareko kide izateko eta hurbil egoteko mailei buruzko gogoeta egin da, sarearen inguruan sortzen den ekosistema eratze aldera. Horrenbestez, hausnarketarako aukera batzuk hauteman dira:

- **1. maila: ENPRESA KONPROMETITUAK.** Erantzunkide enpresak direla esan dezakegu. Maila horretan daude aholkularitza jasotzen ari diren eta BKE eredua aplikatzen ari diren enpresak. Printzipioz, prozesua amaitutakoan igaroko lirateke maila horretara. Hasiera batean, ekimenean parte hartzeak aukera ematen die enpresei GFAk emandako partaidetza-ziurtagiri bat izateko. Gaur egun, proiektu pilotuan parte hartu duten enpresak daude maila horretan (30 + 2019ko 5). Enpresa horiek KONPROMISO-EREDU bat sinatu beharko lukete, eta, prozesua amaitzean (hala ezarriko balitz), BERDINTASUNAREKIN ETA KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEAREKIN KONPROMETITUTAKO ENPRESAREN ERANTZUNKIDE ZIURTAGIRIA jasoko lukete.

- **2. maila: ENPRESA TRAKTOREAK / ERREFERENTZIAZKO ENPRESAK.** Gipuzkoan —eta, oro har, EAEn— berdintasunean eta kontziliazio erantzunkidean ibilbide eta esperientzia zabala duten enpresak dira. Maila horretan zer enpresa egon daitezkeen zehazteko, oinarri hauek erabil daitezke, besteak beste: Emakundek Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Erakunde Laguntzaile gisa aitortutako enpresen taldea eta Bai Sarean dauden enpresak. Eta enpresa horiek nola har dezakete parte sortutako ekosisteman? Euren ezagutza eta jardunbide egokiak partekatuz hartuko luketen parte Erantzunkiden, antolatzen diren jardunaldietan, lantegietan eta topaketetan, eta abar. Praktiken eta ikaskuntzen eredu izango lirateke, gaien arabera…

- **3. maila: ENPRESA INIZIATUAK**
  Maila hori irekiagoa da, eta enpresa hauek osatuko lukete: berdintasunera eta kontziliazio erantzunkidera modu batean edo bestean hurbildu direnek eta/edo horren inguruan lehen pausoak eman ditzaketenek. Maila horretan egon daitezke, esate baterako, GFAk berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari buruz antolatutako jardunaldietan parte hartu dutenak, gaiari buruzko ikastaroetan parte hartu dutenak, eta BKE ekimenean (oinarrizko gida) egin diren materialak euren kabuz ezagutu, erabili edo aplikatu ahal izan dituztenak. GFAk berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloan antolatzen diren ekintza jakin batzuetara (batzarrak, topaketak, prestakuntza-ekintzak eta abar) gonbida ditzake enpresa horiek, arlo horrekiko sentsibilizazioa sustatzen jarraitzeko bide gisa.

  Gaur egun, enpresa hauek egon daitezke maila horretan:
  - 2017 ETA 2019AN egindako ikerketan (GFAren inkesta) parte hartu zuten enpresak, berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari buruzko informazioa jasotzeko interesa agertu zutenak.
  - GFAk berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloan antolatutako jardunaldi hauetan parte hartu zuten beste enpresa batzuk: Tabakalera (2018) eta Kursaal (2016).
  - GFAren eta Beasaingo Udalaren Herrilab proiektuan parte hartzen duten proiektua.
  - Emekin-eko partaideak.
  - Beste batzuk.

Hausnarketaren ondorioak

Proiektu pilotua dela kontuan hartuta, eta beste edizio, ikuspegi eta garapen batzuen zain, alde batera utzi da kide izateko esparruaren eraketa; hain zuzen, epe ertaineko hausnarketa-elementu gisa utzi da.

2.3. 3. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: ESPERIENTZIA PILOTUEN BESTE FASE BAT GARATZEA

2.3.1. Beste bost enpresa hautatzea, esperientzian parte har dezaten

Berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea bultzatzeko proiektu esperimentalak garatuko dituzten enpresak hautatzeko irizpideak aldatuz joan dira ekimenaren garapen-urte hauetan.

2016ko fasean, helburu nagusia zen Gipuzkoako ekonomia-sarean erreferenteak ziren enpresak eta erakundeak, batez ere industria-arlokoak, proiektuan sartzea eta proiektuaren bultzatzaileak izatea. Hala ere, denboraren poderioz, erakundeen aniztasuna nagusitu da, eredua probatzeko eta erakunde-mota bakoitzerako oztopo edo bultzatzaile ugariak identifikatzeko. Beraz, askotarikoak dira enpresa eta erakunde horiek, tipologia juridikoan (sozietate anonimoak eta mugatuak, kooperatibak, fundazioak, elkarteak…), tamainan (enplegu-kopuru txikiko enpresak barne hartuta) eta jardueran (enpresentzako zerbitzuak, pertsonentzako zerbitzuak, garraioa, kultura, fabrikazioa, elikagaigintza, eraikuntza…)

2019an, aniztasun hori zabaldu nahian, Erantzunkide sarean ordezkatuta ez zeuden edo ordezkari gutxi zituzten sektoreak hautatu ziren, hala nola ostalaritza, jatetxeak eta merkataritza. Bilaketa horrek (datu-baseak hautatzea, posta elektronikoz gonbidapena eta proiektuari buruzko informazio orokorra bidaltzea, telefono-deiak egitea…), ordea, ez zuen emaitzarik izan, kontaktatutako enpresek parte hartzeari uko egin baitzioten, hainbat arrazoirengatik (une egokia ez zelako, interesik ez zutelako, sektorean lan-gatazkak zeudelako…).

Zailtasun horren aurrean, Erantzunkideko enpresetako gizon-kopuru handiagoa konpentsatzea erabaki zen; horretarako, jarduera feminizatuak dituzten enpresei sarean sartzeko gonbit egitea erabaki zen. Horrenbestez, Erantzunkide beste 30 enpresarekin jarri zen harremanetan (hotelez eta saltokiez gain, zahar-etxeekin, akademiekin eta abarrekin ere bat). Haietatik, hiruk agertu zuten interesa proiektuan. Hona hemen: Badia Berri, San Martin Egoitza eta Gureak Zerbitzuak (ondoren, azken horrek uko egin zion parte hartzeari, eta, beraz, beste bat bilatu zen haren ordez).

Beraz, hasieran zehaztutako beste irizpide batzuk betetzen zituzten bost erakunde berri sartzea lortu zen. Besteak beste, hauek ziren irizpideok: Donostiako parte-hartzaileak gehiengoa ez izatea, askotariko jardueretakoak izatea, eta gizonak nagusi ziren enpresez gain emakumeak nagusi diren enpresak ere sartzea. Hauek dira sarean sartutako bost enpresak (denak Donostiatik kanpokoak):

- **Badia Berri,** gizarteratze-enpresa, bazterketa-egoeran dauden edo baztertuta geratzeko arriskuan dauden emakumeei laguntzen diena.
- **Fagor Industrial,** industria-enpresa ertaina.
- **In Group,** pertsonen kudeaketaren arloan lan egiten duen enpresa txikia, emakumeek osatua.
- **Eun,** artxibategien, sailkatzeko armairuen eta abarren fabrikazioa.
- **San Martin Egoitza,** zahar-egoitza.

2.3.2. Esperientzia pilotuko enpresei aholku ematea

Enpresa berri horietako bakoitzarekin, lehen bilera bat egin zen, martxan jartzeko. Proiektuaren eta Erantzunkide sarearen helburuak azaldu zitzaizkien, eta diagnostikoa egiteko hasierako oinarrizko informazioa eskatu.

Datuak bildu eta aztertu ondoren, aurrez aurreko beste saio batzuk egin ziren, aurretiazko diagnostikoa aurkezteko eta kontrastatzeko, informazio gehigarria biltzeko, eta ekintza-plana diseinatzen hasteko.

Fase horretatik aurrera, informazioa online eskatu eta bilerak egin ziren, baina, betiere, enpresen hasierako egoeraren, ekintza-planen konplexutasunaren, erakundeen barne-prozesuen erritmoen (proposatutako ekintzak berrikustea eta onartzea…) arabera.

Enpresa berrien prozesuen kronograma (2019)

Jarduerak	Eka	Uzt	Abu	Ira	Urr	Aza	Abe	Urt	Ots
Enpresak hautatzeko eta haiekin harremanetan jartzeko irizpideak zehaztea	X	X	X						
Martxan jartzeko saioak		X	X	X					
Diagnostiko partekatua egitea				X	X	X			
Ekintza Plana egitea					X	X	X		
Martxan jartzea eta laguntza ematea						X	X	X	X

Une oro, laguntza teknikoaren helburua izan da oreka bilatzea bost enpresa berrien denboren (adibidez, haietako bat forma juridikoa aldatzen ari zen) eta proiektuko prozesuen denboren artean. 2019ko uztaila eta 2020ko otsaila bitartean, batez beste, 3 bilera egin dira enpresa bakoitzarekin, eta harreman ugari izan dira telefonoz eta posta elektronikoz.

2.4. 4. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: EKIMENA SUSTATZEA ETA BESTE ENPRESA BATZUK ERAKARTZEA

2.4.1. Enpresa-talde baten jarraipena egitea (luzetarako ikuspegia)

Ekimenaren diseinu kontzeptualean, hasierako etapan (2016-2017), Gipuzkoako ekonomia-sarea berdintasunaren eta kontziliazioaren esparruan zer egoeratan zegoen aztertu zen. Ildo horretan, lehen prospekzio bat egin zen 2016an (300 enpresa), eta 2017an osatu zen (600).

2019an, beste prospekzio bat egin zen (lehenago parte hartuak ziren 606 enpresaren panela). Horren helburua zen lehen fasean parte hartu zuten enpresetan emakumeen eta gizonen berdintasunak eta kontziliazio erantzunkideak zer-nolako bilakaera izan zuten jakitea. Beraz, enpresen 2019ko egoera 2017koarekin alderatu zen, honako gai hauek kontuan hartuta: berdintasun-plana izatea, emakumeak eta gizonak kontratatzeko eta sustatzeko estrategiak, sexu-jazarpenaren edo sexuagatiko jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloak, eta, batez ere, kontziliazio-neurriak eta haien erabilera-maila.

Horretarako, «Berdintasunaren sustapena Gipuzkoako enpresetan – 2017» inkestan parte hartu zuten 606 enpresekin jarri ginen harremanetan, posta elektronikoz, ikerketari buruzko informazio zehatza emateko eta hartan parte har zezaten sustatzeko. Harremanetarako helbide elektronikorik ez zegoenean, jakinarazpena posta arruntez egin zen (posta elektronikoz, 540 enpresarekin jarri ginen harremanetan, 2017an parte hartu zuten enpresa guztien % 89rekin, alegia). Gainerako enpresei (66) posta-bidalketa bat egin zitzaien. Prozesuan zehar, 900 telefono-linea bat jarri zen, inkesta betetzean sor zitezkeen zalantzak argitzeko, eta jarraipena egin zitzaien enpresei. Gainera, galde-sortari telefonoz erantzuteko aukera eman zen, ahalik eta erantzun gehien ziurtatze aldera.

Inkesta 2019ko urriaren hasieran itxi zen, eta, guztira, **519 enpresak eman zuten eskatutako informazioa; hau da, 606 enpresaren hasierako laginaren % 85,6k.** Hasierako lagin horretatik, 18 enpresak itxi dituzte establezimenduak, edo Gipuzkoan izateari utzi diote; beraz, gainerako 588 enpresetatik, 519k lagundu dute, edo azken laginaren % 88,3k.

Memoria honen eranskinean, prospekzio horren emaitzak aztertzen dituen txosten bat garatu da, eta enpresaren araberako fitxa indibidualizatuak ere egin dira. Fitxa horietan, enpresa bakoitzaren bilakaera eta enpresa guztien datu konparatiboak jasotzen dira. Informazio horri esker, enpresak enpleguko berdintasunaren zenbait alderdi giltzarritan zer egoeratan dauden jakin dezakegu.

2.4.2. Berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari buruzko autodiagnostiko- eta orientazio-tresna bat sortzea

2018. urtean, ekimen honen esparruan, «Oinarrizko gida enpresentzat. Eraikitze-bidean dagoen tresna bat» izeneko gida sortu zen. Enpresei tresna bat ematea zuen helburu, emakumeen eta gizonen berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloan zer egoeratan zeuden autoebalua zezaten.

2019ko laguntza teknikoan egindako proposamenetako bat gida horren edukiari onlineko formatua ematea zen, enpresek gida eskura izateko tresna ireki gisa.

Hala ere, Foru Aldundiak berak adierazi duenez, gaur egun antzeko hainbat tresna daude horrelako autodiagnostikoak egiteko. Horietako bat, eta oso konpletua, Europako **Engendering Stem** proiektuaren esparruan sortutakoa da. Proiektu horrek genero-ikuspegia txertatu nahi du ingeniaritzetan, eta, oro har, STEM sektorean (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika). Eskoziako, Herbehereetako eta Gipuzkoako hainbat erakundek hartzen dute parte proiektu horretan; besteak beste, Bergarako Miguel Altuna institutuak eta Gipuzkoako Foru Aldundiak. Laguntza teknikoari tresna hori aztertzeko eskatu zitzaion, proiektuaren esparruan ere erabil ote zitekeen ikusteko.

Ildo horretan, eta ahaleginak ez bikoizteko, laguntza teknikoari proposatu zitzaion oraingoz Foru Aldundiaren berezko tresnarik ez garatzea, batik bat kontuan hartuta Emakundek diagnostikorako eta orientaziorako tresna bat lantzen ari zela jakinarazi zuela. Bai Sarearen esparruan garatzen ari zen tresna hori[6], eta laster jarriko zuen EAEko enpresen eskura.

2.4.3. Prestakuntza-ekimenak antolatzea langileen arduradunentzat.

Lehen adierazi bezala, hiru sentsibilizazio-saio antolatu dira Erantzunkideko enpresentzat (ikus 2.2.1 atala). Hala ere, sareko erakunde batzuek beste saio batzuk egiteko eskatu zuten, baina oraindik egiteke daude, enpresen agenda estuak direla eta. Zehazki, bi saio espezifiko eskatu ziren:

a) Sentsibilizazio-saioa. Ikerlan

Ikerlanek eskaera bat egin dio laguntza teknikoari, bere zentroan emakumeen eta gizonen berdintasunaren arloko sentsibilizazio orokorreko saio bat antolatzeko. Erantzunkideko enpresetan saio espezifikoak antolatzeko aukera Foru Aldundiari kontsultatu ondoren, Ikerlaneko saioa proba pilotu bat izan zitekeela erabaki zen, ondoren beste erakunde batzuetan egin zitekeen ala ez aztertzeko.

[6] Txosten hau egiteko unean tresna oraindik ez zegoen erabilgarri, ezta Bai Sareko enpresentzat ere.

Sentsibilizazio-saio hori egiteko, Silvia Murielekin jarri ginen harremanetan, eta enpresaren antolamendu-arazoek eragindako zenbait atzerapenen ondoren, saioa martxoaren 25ean egitea erabaki genuen. 16:00etatik 18:00etara egingo zen, Ikerlanen Arrasateko instalazioetan. Hala ere, eta gaur egungo osasun-alerta dela eta, atzeratu behar izan dugu, eta oraindik ez dugu zehaztu noiz egingo den.

b) Berdintasun Batzordea sortzea. Fagor Industrial

Fagor Industrialen Ekintza Planaren helburuetako bat Berdintasun Batzordea martxan jartzea da. Batzorde hori osatuko zuten pertsonak zehaztu ondoren, prestakuntza-saio bat egitea aurreikusi zen. Hasiera batean, apirilerako zegoen aurreikusita, baina, kasu honetan ere, osasun-alertagatik ezin izan da datarik zehaztu.

2.5. 4. ARDATZARI LOTUTAKO JARDUERAK: EKIMENAREN EBALUAZIOA

Ekimenaren ebaluazioa **maila anitzeko ikuspegi** batekin egin da:

- Lehenik eta behin, enpresetako[7] **proiektu pilotuen emaitzak ebaluatu dira.** Horretarako, banakako informazioa bildu genuen lortutako garapen-mailari, identifikatutako lorpen eta oztopoei, eta abarri buruz. Halaber, enpresei eskatu zitzaien jasotako laguntza teknikoa eta proiektuaren esparruan beren eskura jarritako tresnak baloratzeko[8]. 2019an, ekimenak 2016tik izan duen ibilbidea berrikusi zen. Hortaz, memoria honetan aurkezten diren ikaskuntzek hasieratik parte hartu duten enpresa guztien bilakaera ere erakusten dute, eta ez aurten proiektuan parte hartu duten bost enpresetan berdintasun- eta kontziliazio-politikak sustatzean izandako aurrerapenak eta zailtasunak soilik.
- Bigarren maila batean, **ekimenaren emaitza orokorrak** ebaluatu dira, eta enpresekin egindako lanaren lorpenak eta hobekuntza-arloak, gainezarpenak, beste baliabide batzuekiko sinergiak eta abar identifikatu dira.
- Azkenik, **ekimena GipuzkoaLab estrategiaren esparruan berrikusi da,** eta Aldundian bertan inplikatutako departamentu guztiekin batera aztertu dugu ea ekimena etorkizunean ere garatuko den.

Maila anitzeko ikuspegi horri esker, ekimenaren emaitzak, inpaktuak eta ikaskuntzak identifikatu ahal izan ditugu. Memoria honen bigarren zatian azaldu ditugu.

[7] Hasi zenetik, ekimenak zenbait ikaskuntza sortzen ahalbidetu du, batez ere enpresekin egindako banakako lanarekin lotuta. Ikaskuntza horiek honako hauek hartzen dituzte barne: laguntza teknikoa erabiltzeko irizpideak, proiektu pilotuen ikuspegiaren egokitzapenak, enpresa bakoitzaren jardueraren eta antolaketaren ezaugarrien arabera, eta abar. Ikaskuntza horiek dagozkien urteko txostenetan identifikatu dira.

[8] Jasotako laguntza teknikoa baloratu dezaten, galde-sorta bat bidali zitzaien enpresei Limesurvey bidez, eta bi asteko epea eman zitzaien betetzeko. Gutxi gorabehera, Erantzunkideko enpresen erdiek (16) hartu zuten parte ebaluazio horretan. Hobekuntza-arloak, gainezarpenak eta abar identifikatzeko, beste laguntza batzuekin dauden desberdintasunei eta antzekotasunei buruz ere galdetu zitzaien Erantzunkideko enpresei, eta, horretan oinarrituta, ekimenaren eta antzeko beste batzuen arteko gainezarpenak eta sinergiak aztertu ziren. Hona hemen beste ekimen horien zenbait adibide: berdintasun-planetarako dirulaguntzak eta laguntzak, Bai Sarea…

2. atala:

EMAITZAK, INPAKTUA ETA IKASKUNTZAK

3. ENPRESA PARTE-HARTZAILEEN BILAKAERA: DIAGNOSTIKOTIK EKINTZA-PLANERA

3.1. ENPRESA PARTE-HARTZAILEEN OINARRIZKO EZAUGARRIAK

2016-2019 aldian, 35 enpresak hartu dute parte guztira. Urtero, 10 enpresa sartu dira urtero hiru urteetan, eta bost, 2019an. Hauek dira gaur egun Erantzunkide sarea osatzen duten erakundeak:

2016

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

2017

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

2018

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

2019

- FAGOR INDUSTRIAL
- SAN MARTIN EGOITZA
- IN GROUP
- BADIA BERRI
- EUN

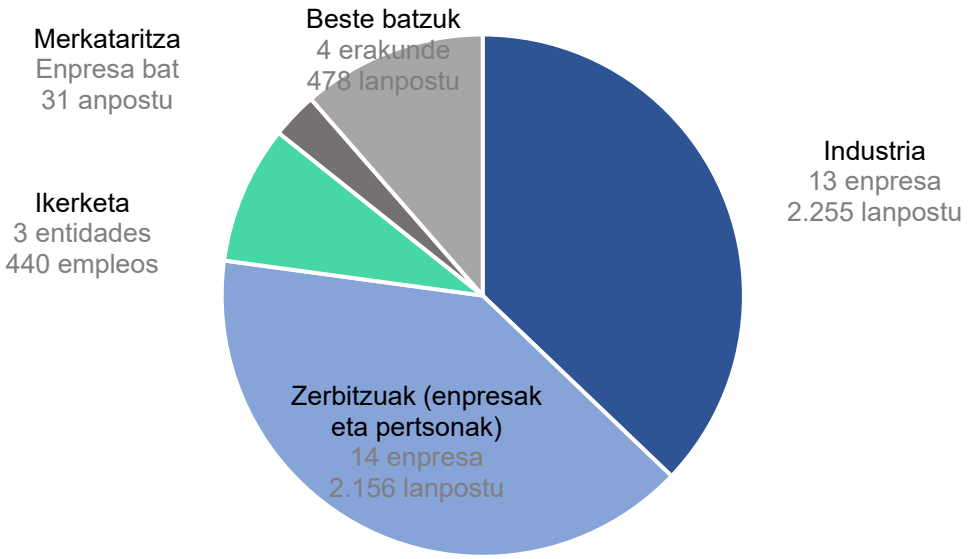
Erakunde horiek ezaugarri hauek dituzte:

35 proiektu pilotuetako enplegua

LANPOSTUAK GUZTIRA:

5.360

Jarduera-sektoreak



Erakunde parte-hartzaileen tipologia

% 69
Enpresak / Kooperatibak

% 31
Fundazioak, lanbide-elkarteak, garapen-agentziak, administrazio publikoak

3.2. ZER EGOERA HAUTEMATEN DA HASIERAKO DIAGNOSTIKOETAN?

Laguntza teknikoak erakundeekin egindako lanaren lehen pausoa haietan lan egiten duten emakumeen eta gizonen egoera aztertzea da, enpleguko desberdintasun-alderdi potentzialak kontuan hartuta: **5 alderdi giltzarri eta zeharkako 3 alderdi.** Diagnostiko hori enpresa bakoitzeko arduradunekin lankidetzan egiten da, eta enpresak proiektu pilotuen esparruan izandako bilakaera baloratzeko eta neurtzeko abiapuntua da.

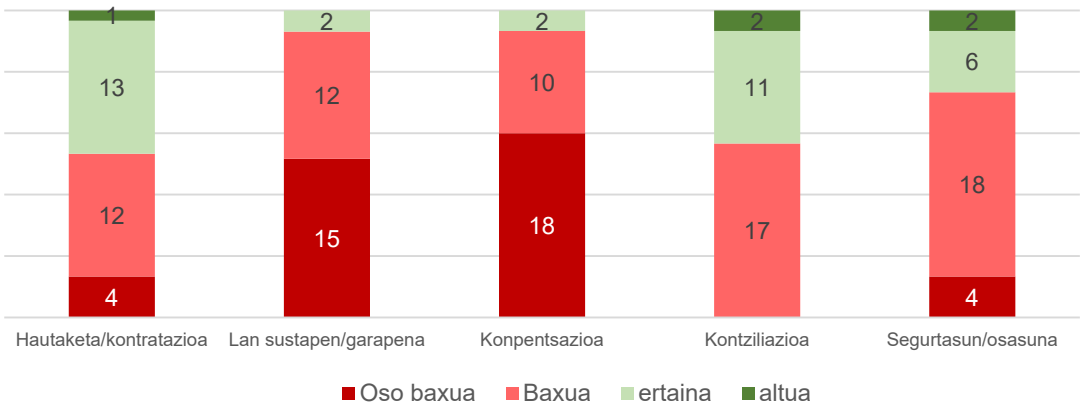
Emaitzen eta ikaskuntzen aurkezpenean, laburbilduta erakusten da **enpresek hasieran zer egoera zuten aztertutako alderdi bakoitzean, bai eta, diagnostikoaren ondoren, proiektu pilotuek arreta zer jarduera-eremutan jarri duten ere[9].**

Hasierako diagnostikoek hainbat **puntu kritiko erakusten dituzte analisiaren alderdi guztietan, bai giltzarrietan, bai zeharkakoetan[10].**

Alderdi giltzarriak

Grafiko honetan, **giltzarritzat jotzen diren 5 alderdietan parte hartu duten 35 enpresen hasierako egoera** agertzen da, laguntza teknikoak diagnostikoa egin ondoren.

BERDINTASUNERAKO ALDERDI GILTZARRIAK



Emaitzek erakusten dute **Konpentsazioa** eta **Igoera/Garapena** alderdiek garapen txikiagoa zutela erakundeetan, diagnostikoa egiteko unean.

[9] Enpresa bakoitzean identifikatutako banakako emaitzak fitxa monografikoetan jaso dira. Laburpen honetan 2016 eta 2019 artean parte hartu duten 35 enpresen emaitza globalen berri ematen da.
[10] Alderdi bakoitza baloratzeko erabilitako eskala 1etik 5era bitartekoa da (2,5 baino gutxiago, oso baxua; 2.5-3,2, baxua; 3,3-4,1, ertaina; eta 4,2-5, altua).

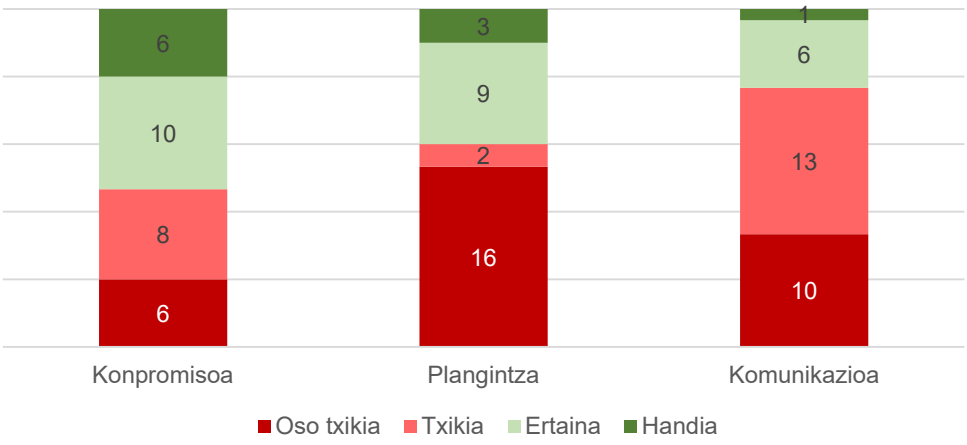
Azterketak erakusten du, halaber, erakunde publikoak izateagatik prozesu objektiboagoak eta gardenagoak zehaztuta dituzten erakundeetan ere **emakume gutxiago zeudela erantzukizun-postuetan, soldata-desberdintasunak zeudela, gizonek oso gutxi erabiltzen zituztela kontziliazio-neurriak, sexu-jazarpenari edo sexuagatiko jazarpenari aurre egiteko protokolorik ez zegoela…**

Hau da, diagnostikoek agerian uzten duten hasierako mapa horretan, **oso enpresa gutxik zituzten jardunbide egokiak** emakumeen eta gizonen arteko desberdintasunen lotutako alderdietan.

Zeharkako alderdiak

Osagarri gisa, zeharkako 3 alderdiren egoera aztertu da. Alderdi horiek erakundeen estrategiei dagokie gehiago, eta ez emakumeen eta gizonen enpleguko desberdintasun-egoerari. Proiektuan parte hartu zuten enpresa gehienek, hasieran, konpromisoaren gauzapen-eskasa zuten; bereziki, emakumeen eta gizonen berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloko plangintzari edo komunikazioari dagokienez. Ibilbide jakin bat duten erakundeek soilik zuten abiapuntuko egoera ona alderdi horietan; hots, berdintasun-plan bat baino gehiago ezarrita zutenek.

ZEHARKAKO ALDERDIAK



3.3. EKINTZA-PLANAREN DISEINUA ETA HURA EZARTZEKO AHOLKULARITZA

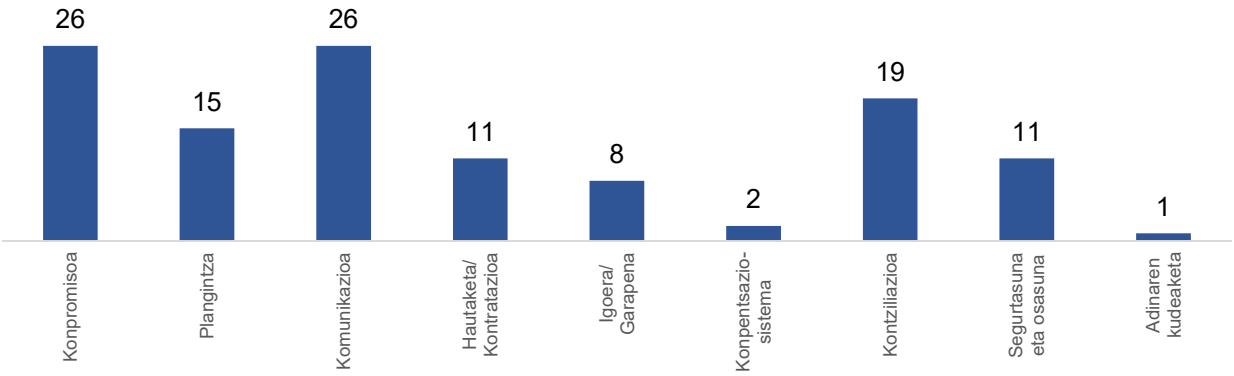
Zeharkako alderdiak dira enpresetan gehien landu direnak ekintza-plana martxan jartzeko orduan. Hain zuzen, **Komunikazioa** edo **Konpromisoa (26 enpresa alderdi bakoitzean)** dira plan horietan hasieran gehien landu diren alderdiak.

Hala ere, askotariko jarduerak biltzen dira alderdi bakoitzean: **Konpromiso** kontzeptuaren barruan, ekintza batzuk erraz samarrak eta azkar egitekoak dira (konpromisoa gauzatzea eta haren berri ematea, adibidez); beste batzuek, ordea, ahalegin handiagoa eskatzen dute denboran zehar (berdintasun-batzordeak edo -taldeak sortzea, haietako kideei prestakuntza ematea, bilerak egitea…).

Erakundean (**19 enpresatan**) langileen eskura dauden **kontziliazio-neurriak aztertzean** ere aniztasun hori ikus daiteke: aldi baterako ekintza espezifiko batzuk (adibidez, udan lanaldia murriztea, esperientzia pilotu gisa) martxan jartzetik enpresan langileen eskura dauden neurriak eta horiek langileen ekarpenekin hobetzeko aukerak berrikusteraino. Gizonek neurriak erabiltzea bultzatzen duen erantzunkidetasun-ikuspegia txertatu da enpresaren batean, komunikazioaren terminoetan, baina hori ez da oso ohikoa.

Hamaika enpresak genero-ikuspegian oinarritutako hautaketan/kontratazioan ardaztu dituzte euren proiektuak, eta beste erakunde batzuen hautaketa-prozesuak kudeatzen dituen **enpresa batek** prozesu horien etapa guztietan genero-ikuspegia txertatzeko gida bat egin du. Zortzi enpresak **igoera/garapen profesionala** ere landu dute, eta 11k, **segurtasuna eta osasuna. Hasierako proiektuetan gutxien landu diren** alderdiak **konpentsazio-sistemak** eta **adinaren kudeaketa** izan dira (2 enpresa eta enpresa bat, hurrenez hurren).

Proiektu pilotuetan landutako alderdiak, hasierako diseinuan eta 2019ko berrikuspenean[11]



[11] Aurreko faseetan parte hartu duten Erantzunkideko enpresekin ekimenaren jarraipena eta balorazioa egiteko egindako bileretan, esku hartzeko aukera berriak identifikatu dira. Hauek dira aukera horietako nagusiak: konpromisoa, berdintasun-taldearen eta beste langile batzuen prestakuntzan eta sentsibilizazioan arretan jartzen duena; komunikazioa; hautaketa/kontratazioa; kontziliazio erantzunkidea, eta segurtasuna eta osasuna. Orobat, hainbat informazio-eskaera egin dira (pertsona transexualen aldagelen kudeaketa, berdintasun-planak eta abar).

3.4. ENPRESEN EMAITZAK: JARRAIPEN-ADIERAZLEAK

Atal honetan, enpresek adierazitako alderdietan lortutako emaitzak eta inpaktuak aurkezten dira, kapitulu metodologikoan azaldu diren jarraipen-adierazleen arabera neurtuta.

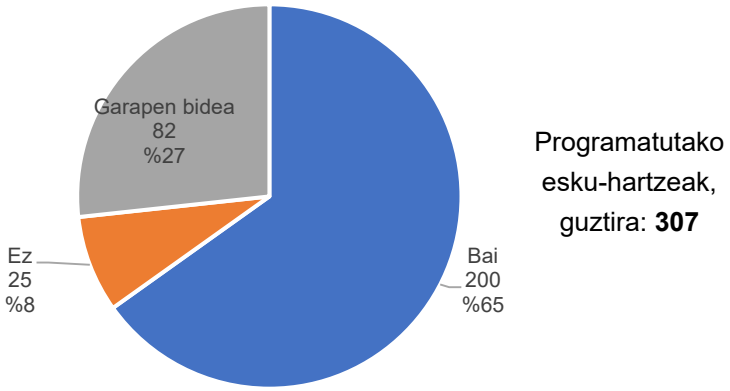
3.4.1. Konprometitutako jardueren gauzatze-maila

(*Gauzatze-adierazleek aukera ematen dute programatutakoaren eta egindakoaren arteko erlazioa ezagutzeko*)

Ebaluazioa, programatutako esku-hartzeen arabera

Ekintza-planetan **307** esku-hartze jaso dira guztira. Egindako ebaluazioari esker jakin dugu **Erantzunkideko enpresek euren planetan ezarritako esku-hartze gehienak egin dituztela: aurreikusitako ekintzen % 65 egin dituzte, eta % 27 gehiago egiten ari dira.**

Konprometitutako jardueren gauzatze-maila (%)



Programatutako ekintzen % 8 ez da garatu, hainbat arrazoirengatik. Gehienetan, gerora sortutako arazoengatik —batik bat, bultzatu behar zituen pertsonaren bajagatik—, eta, batzuetan, ekintza ez zelako baliagarritzat hartu. «Aribidean» dagoen % 27ari dagokionez, haien kasuistika ere askotarikoa da: merkatuko zailtasunak, enpresaren jabetzan gertatutako aldaketak…

Ebaluazioa enpresen arabera

Ekintza-kopuruaren ordez **enpresak aztertzean** ikusi dugunez, **enpresen % 27k ez du aurreikusitako ekintzarik egin,** eta askoz ere ohikoagoa da ekintzak garapen-fasean egotea: enpresen % 57k bere planean proposatutako jardueraren bat hasita dauka, baina amaitu gabe.

Badira, halaber, proiektuei ekitean berdintasuna sustatzeko aurreikusi gabeko jarduerak martxan jarri dituzten enpresak, hala nola berdintasun-planak bultzatzeko, sexu-jazarpenaren edo sexuagatiko jazarpenaren aurkako protokoloak egiteko, eta pertsonen kudeaketaren arloan lan egiten dutenek berdintasunari buruzko prestakuntza jaso dezaten sustatzea (izan ere, pertsona batek berdintasunari buruzko master bat egin du).

3.4.2. Antolaketan aldaketa sustatzeko ezarritako estrategiak

(*Adierazleen helburua pertsonak kudeatzeko estrategia eta prozesuen aldaketaren berri ematea da, eta aldaketa horiek erakundean modu sistematikoan txertatzea*)

Antolaketa-aldaketaren adierazleei dagokienez, enpresetan bi mailatan lortutako emaitza nagusiak azalduko ditugu jarraian. Hauek dira mailak: pertsonen kudeaketa eta kudeaketa-eredua.

➔ 1. MAILA: ALDAKETAK PERTSONEN KUDEAKETAN

ALDAKETAK HAUTAKETA- ETA KONTRATAZIO-PROZESUETAN:

Guztira, Erantzunkideko **9 enpresak** aldatu edo abiarazi dituzte hautaketa-prozesuak hobetzeko estrategiak. Zehazki, **4 enpresak** aldaketak egin dituzte euren prozesuetan, emakumeen eta gizonen kontratazio orekatuagoa lortzeko, eta beste **5 enpresak** ekin diote prozesu horri.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- 50 enplegu baino gutxiago dituzten hiru enpresa: bi zerbitzu-enpresak dira, eta bestea, pertsonen garraiokoa. Enpresa horietako bitan, langile gehienak gizonak dira, eta bestean, emakumeen kopurua da handiagoa.
- Ikerketa-zentro bat, 250 lanpostu baino gehiago dituena. Argi eta garbi, gizonak nagusi dira enpleguan.

Aldaketaren ezaugarriak

- **1. estrategia.** Hautaketa-prozesuak aldatzea, lanpostu maskulinizatuetan emakume gehiago sartzeko (3 enpresa):
    - 1. kasua: **Esperientzia-betekizunak aldatzea.**
    - 2. kasua: **Emakumeei neurri handiagoan eragiten zien baldintza bat kentzea, ezinbesteko ez zelako** (gidabaimena).
    - 3. kasua: Epe laburreko helburu kuantitatiboak zehaztea, enpresako plantillak emakume gehiago izateko zenbait jarduera eginez —enpresarentzat interesgarria den trebakuntza eskaintzen duten ikastetxeetara emakume profesionalak joatea, emakumeen eskaria sustatzeko; hautaketa-prozesuak aztertzea, alborapenik gertatzen den jakiteko (gizonen eta emakumeen eskari-kopurua eta hautatutako gizon- eta emakume-kopurua…)—.
- **2. estrategia.** Hautaketa-prozesuak eta erabilitako komunikazio-elementuak aldatze. Horretarako, protokolo espezifiko bat sortu da, 11 etapa desberdinak zehazten dituena eta genero ikuspuntua txertatzen dutelarik (lanpostuaren baldintzetatik, hautatuak izan diren eta ez diren pertsonen datuak jaso eta arrazoiak aztertu arte).
- **3. estrategia.** Jarraipen-adierazleak ezartzea, prozesu horiek nola garatzen ari diren baloratzeko eta, desbideratzeak ikusiz gero, aldaketak egin ahal izateko (4 enpresa).
- **4. estrategia.** Hautaketa- eta kontratazio-prozesua sistematizatzea, prozesu guztietan genero-ikuspegia txertatzeko, eta sareko beste enpresa batzuentzat ere baliagarria izatea (enpresa bat, beste enpresa batzuetarako langileak hautatzeko jarduera duena). Hautaketa prozesu baten etapak aztertu dira hauetako bakoitzean bereizketak emane ez daitezen eta etapa bakoitza aplikatzeko adibide praktikoak jaso dira ere.

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 51k hautaketa- eta kontratazio-politikak aldatu ditu, edo aldatzen ari da, plantilletan emakumeen eta gizonen arteko oreka handiagoa sustatzeko.
- ERRONKAK: Gizartean, bere horretan jarraitzen duen lanbideen araberako bereizketa-maila handiak, prestakuntza-mota bakoitza egiten duten emakume eta gizonen kopuruari begira agerian geratzen denez, eta enpresentzat ez da erraza hori saihestea. Gainera, konpontzen zailtzat jotzen diren oztopoak daude oraindik ere; bereziki, atzerrira eta herrialde jakin batzuetara bidaiatzea ekartzen duten merkataritza-lanpostuetan[12].

[12] Jarraipena egiteko unean, enpresa batek Afrika frankofonorako merkataritza-arduradun bat kontratatu berri zuen, eta gai horrekin lotutako estereotipoak hautsi.

ALDAKETAK IGOERA- ETA GARAPEN-PROZESUETAN: 6 enpresa lanean ari dira igoeran eta garapenean aldaketak sartzeko. Hain zuzen, **3 enpresak** txertatu dute genero-ikuspegia euren igoera-prozesuetan, eta beste 3 enpresa lanean ari diren emakumeen igoera-aukerak areagotzeko tresnak ezartzeko fasean daude. Beste enpresa batzuek, prozedurak aldatu ez badituzte ere, igoerako, lidergo-prestakuntzako eta abarretako ekintza zehatzak egin dituzte.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- Hiru enpresek 50 lanpostu baino gehiago dituzte. Bi ikerketa-zentroak dira, eta hirugarrena, industria enpresa bat.
- Horietako bitan, gizonak dira nagusi enpleguan, eta, bestean, oreka dago emakumeen eta gizonen enpleguan.

Aldaketaren ezaugarriak

Alderdi horretan egindako esku-hartzeak askotarikoak dira, erakunde bakoitzaren ezaugarri espezifikoetara egokitzen baitira:

- **1. estrategia.** Langileei garapen profesionaleko hainbat bide errazten dizkien eredu bat ezartzea, bakoitzak gustukoen duen bidea aukeratu —mailaz igotzeko bide azkar bat barne— eta denborarekin alda dezan, bere bizi-une desberdinetara egokitzeko (enpresa bat). Aukera hauek emakume eta gizonentzako dira, hala ere, emakumeak dierenez zaintza lanez arduratzen direnak lan sustapenerako bide azkarra aukeratzeko erreztasunak esaintzen zaizkie haurra izan ondoren.
- **2. estrategia.** Mailaz igotzeko prozedurak aldatzea, kontziliazio-neurriak erabiltzearen ondorio negatiboak saihesteko. Erantzukizun-postuetan emakumeen kopurua hobetzeko helburuak proposatzea (enpresa bat).
- **3. estrategia.** Ekintza positiboak garatzea erantzukizun lanpostu jakin batean identifikatutako desparekotasunari heltzeko (enpresa bat). Urtero errepikatzen den eta emakumeei bakarrik zuzenduriko ardura postu baten lan eskaintza izaten da (ikerketa proiektu lidergoa).

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 37k mailaz igotzeko politikak aldatu ditu, edo egiteko fasean dago, zuzendaritza-postuetan dauden emakumeen kopuru txikiagoa zuzentzeko.
- ERRONKAK: Ez da ohikoa Gipuzkoako enpresek pertsonen garapenerako planak izatea; beraz, ez da erraza mailaz igotzeko prozesuen egitura aldatzea genero-ikuspegia txertatzeko, eta ohikoagoa da ekintza espezifikoren bat egitea. Ohiko beste oztopo batzuk hauek izaten dira: erakunde txikietan mailaz igotzeko aukerarik eza, erantzukizuneko lanpostuei lotutako prestasun-itxaropenak edo eraginkortasunaren aurrean presentismoa baloratzea, bai eta erakundeetan lidergoari lotutako genero-estereotipoak ere[13]. Era berean, emakumeak sustatzeko ekintza positiboak egingo direla adierazteko nolabaiteko erresistentzia da, uste baita ondorio negatiboak dituela, batez ere sustatutako emakumeengan, haien gaitasunari buruzko zalantzak sortzen baititu.

[13] Enpresa batean, honako hau adierazi zuten: *«Emakume bati esan genion hura sustatzeko asmoa genuela, eta haren lehen erantzuna "ez dakit gaituta egongo naizen" izan zen, eta erantzun hori ez du inoiz inork eman».*

ALDAKETAK KONPENTSAZIO-SISTEMAK: 3 enpresak ekin diote alderdi horri. Hain zuzen ere, **horietako bik** euren konpentsazio-sistemak aldatu dituzte, balorazioak objektibatzeko, eta emakumeen eta gizonen soldata-desberdintasunak aztertzeko, betiere, desberdintasun horien arrazoiei helduta. Hirugarren enpresa batek ekin dio prozesu horri, erakundeek oro har sentsibilizazio- eta plangintza-prozesu bati jarraitu ondoren hasi ohi duten alderdi batean. Eskuarki, prozesu horrek gutxieneko iraupen bat izaten du.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- Bi enpresek 200 lanpostu baino gehiago dituzte. Haietako bat ikerketa-zentro bat da, eta, bestea, elikadura-sektoreko enpresa bat.
- Batean, gizonak dira nagusi, eta, bestean, emakumeen eta gizonen arteko oreka dago enpleguari dagokionez.

Aldaketaren ezaugarriak

Soldata-desberdintasunak daudela egiaztatu ondoren, ordainsari-sistemen berrikuspena egin da, genero-ikuspegia txertatzeko.

- **1. estrategia.** Lanpostuen balorazioa eta lotutako ordainsariak objektibatzea izan da aldaketa, eta, horrela, emakumeen eta gizonen artean hautemandako desberdintasunak murrizteko prozesua sortu da (enpresa bat).
- **2. estrategia.** Sustapen-prozesuan berrikuspenak ordainsariak aldatzea ekarri du, biak elkarri lotuta baitzeuden: lanpostuan halako denbora-epe jakin bat eramateari zegoen lotuta sustapena, zeinak ordainsaria igotzea baitzekarren). Emakume askok lanaldi-murrizketak eskatzen zituztenez zaintza-lanetarako, ez zuten lortzen sustapenerako eskatzen zen denbora-epea lortzen. Murriztutako jardunaldia kontuan hartzen hasi diren momentutik, emakume eta gizonen arteko soldata desberdintasuna modu esanguratsu batean eta pixkanaka (urtero) hasi da murrizten (enpresa 1).

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 8,6k ordainsari-politikak aldatu ditu, edo aldatzeko fasean dago. Erakundeen gainerako % 26an, berdintasun-plangintzaren esparruan aztertzen zen soldata-arrakala. Beste bi enpresak ez dute eremu hori lantzen, ez delako desberdintasunik identifikatu, eta kontuan hartu behar da kooperatiben soldata-politika berezia.
- ERRONKAK: Ohikoa izaten da enpresek iraganetik datozkien egoerak izatea; adibidez, kontratatutako zenbait pertsonari (gehienetan, gizonak) erakundearen ohikoa baino soldata nabarmen handiagoa eman zaie. Erakundeek «kritikotzat» jotzen duten gaia ere bada, eta, horregatik, ez da erraza modu gardenean jorratzea.

ALDAKETAK KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEKO POLITIKETAN: Guztira, **8 enpresak** egin dute aurrera ildo horretako esku-hartzeen ekintza-planean. Zehazki, **3 enpresak** euren kontziliazio-politikak aldatu dituzte (langileen ikuspegia txertatuz edo gizonek kontziliazio-neurriak erabil ditzaten sustatuz), eta beste 5ek prozesu horri ekin diote (kontziliazio-planak egitea). Kontziliazio-estrategiak sistematizatzeaz edo egituratzeaz gain, beste enpresa askok euren neurriak areagotu edo hobetu dituzte, batez ere ordutegi-malgutasunari dagokionez.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- Hiru enpresek 50 lanpostu baino gehiago dituzte. Bi enpresa industrialak dira, eta bestea, zerbitzuetakoa.
- Enpresa horietako bitan, gizonak dira nagusi argi eta garbi, eta, bestean, emakumeak dira gehiago.

Aldaketaren ezaugarriak

Enpresek zenbait estrategiaren bidez lantzen dute esparru hori:

- **1. estrategia.** Zenbait enpresak tresnak aplikatu dituzte euren langileen beharretara egokitzen diren kontziliazio-neurriak biltzeko, aztertzeko eta ezartzeko, gehienetan aldizkako inkesten edo lantaldeen bidez.
- **2. estrategia.** Enpresa batek prozesu bat garatu du langileek euren lanaldia antola dezaten, eta, horri esker, kontziliazioa errazteko.
- **3. estrategia.** Enpresa batzuek gizonek zaintzarako kontziliazio-neurriak erabil ditzaten bultzatzen dute, komunikazio-elementu esplizituen bidez, eskura dauden neurriak hedatzean.

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen erdiek baino gehixeagok kontziliazio-politika esplizitua eta gardena dute langileentzat. Gero eta ohikoagoa da langileek hura egiten parte hartzea. Neurririk ohikoenek lan-legedia gainditzen dute eta ordutegi-malgutasunarekin dute zerikusia. Araudia gainditzen duten baimenak eta lizentziak erakunde publikoetan edo kapital publikoko enpresetan daude batez ere, baita nolabaiteko tamaina duten enpresa batzuetan ere bai.
- ERRONKAK: Gizonek erresistentzia kulturala eta soziala dute senideak zaintzeko lanaldia murrizteko edo eszedentziak hartzeko. Zuzendaritza-postuetan neurriak erabiltzen dituzten erreferenterik ez izatea da neurri horiek gehiago erabiltzeko oztopoetako bat. Txandaka lan egiten duten enpresek edo une eta leku jakin batean langilearen presentzia behar dutenek zaila dute zaintzagatiko lanaldi-murrizketak kudeatzea.

ALDAKETAK SEGURTASUNEAN ETA OSASUNEAN: Parte hartu duten **enpresetako bederatzik** jorratu dute lan-alderdi hori. **Lau enpresak** sexu-jazarpenari eta sexuagatiko jazarpenari aurre egiteko protokoloak jarri dituzte martxan, eta beste bostek urratsak egin dituzte horiek ezartzeko.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- Lau enpresek 50 lanpostu baino gehiago dituzte. Hauek dira, hain zuzen: zerbitzu-enpresa bat, kirol-zentro bat, ikerketa-zentro bat eta elikadura-sektoreko enpresa bat.
- Enpresa horietako bateko langile gehienak emakumeak dira; beste hiruretan, aldiz, emakumeen eta gizonen kopurua orekatua da (emakumeen ehunekoa zertxobait handiagoa da bi enpresatan).

Aldaketaren ezaugarriak

Alderdi horretan, enpresen estrategia bakarra identifikatu da, protokoloak egitea ardatz hartuta:

- **1. estrategia.** Enpresek protokoloak prestatu eta martxan jartzen dituzte sexu-jazarpenari eta sexuagatiko jazarpenari aurre egiteko, Emakundek ezarritako jarraibideei jarraituz. Gai nagusia Aholkularitza Konfidentzialaren osaera zehaztea izaten da, eta, sarritan, prozedurak laneko jazarpen-egoerei aurre egiteko erabiltzen direnekiko paraleloak izaten dira.

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 46k protokoloak ditu sexu-jazarpenari edo sexuagatiko jazarpenari aurre egiteko, edo garapen-prozesuan daude.
- ERRONKAK: Enpresentzat garrantzitsua da protokolo horiek zehaztea lantokiak sakabanatuta daudenean, eta, bereziki, barneko enpleguko egoerei eta zerbitzuen erabiltzaileekin heltzeko. Orobat, erronka handia da protokolo horien erabileraren jarraipena eta balorazioa egitea.

ALDAKETAK ENPRESEN KONPROMISOAN. Erantzunkideko **16 enpresak** alderdi horretan sakondu dute. **Enpresa horietako bostek** berdintasun-taldeak sortu eta martxan jarri dituzte, eta beste zortzi sortze-prozesuan daude. Gainera, bi erakundek emakumeen eta gizonen berdintasunaren tratamendua txertatzen dute pertsonen kudeaketarekin, plangintzarekin eta abarrekin lotutako gaiak jorratzen dituzten beste lantalde batzuetan. Halaber, berdintasun-batzorde bateko kideei prestakuntza emango zaie.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- Bi enpresak 50 lanpostu baino gutxiago dituzte. Batean, emakumeak dira nagusi, eta, bestean, gizonak. Zerbitzuen sektorekoak dira bi-biak.
- 50 enplegu baino gehiago dituen enpresa bat, ikerketan diharduena, eta bi sexuen presentzia orekatua duena, nahiz eta gizonen presentzia apur bat handiagoa izan.
- 200 enplegutik gorako bi enpresa; bat, zerbitzu-enpresa bat da, eta bestea, ikerketa-zentro bat. Bi kasuetan, gizonak nagusi dira enpleguan.

Aldaketaren ezaugarriak

Konpromisoa gauzatu eta agerian jarri baino gehiago egiten duten enpresek denboran zehar berdintasuna bultzatzeko egiturak sortzen dituzte, hainbat estrategia erabiliz:

- **1. estrategia.** Enpresek euren berdintasun-batzordeak edo -taldeak sortzen dituzte, eta ahaleginak egiten dituzte hainbat lan-eremu eta -arlo ordezkatzen dituzten emakumeak eta gizonak sartzeko; besteak beste, pertsonak kudeatzeko arloaren arduradunak. Osagaien batez besteko kopurua 3 eta 6 artekoa izaten da. Kasu batean, 15 pertsonak osatu zuten, eta, ondoren, talde eragile bat sortu zen, 5 kiderekin.
- **2. estrategia.** Enpresek berdintasun-batzorde edo -talde horiek osatzen dituztenei berdintasunari buruzko prestakuntza emateko joera dute; izan ere, ulertu egiten duten batzorde eta taldeetako kideei beharrezko tresnak eman behar dizkietela berdintasun-estrategiei eta -politikei behar bezala heltzeko.

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 77k enpresan emakumeen eta gizonen berdintasuna sistematikoki berrikusteko egiturak ditu, edo eginkizun horiek dituen talde bat sortzeko fasean dago.
- ERRONKAK: erronka nagusia hasierako bultzadari eustea da, batez ere antolaketa-mailan aldaketa esanguratsuak gertatzen direnean (jabetza-aldaketak, funtsezko pertsonen lekualdaketak edo bajak…).

ALDAKETAK PLANGINTZAN: Guztira **18 enpresak** landu dituzte euren ekintza-planetan berdintasun-plangintzari buruzko alderdiak pertsonen kudeaketan. **Zazpi enpresa** aritu dira plangintza hori sistematizatzen, eta beste 11 plangintza berria onartzeko prozesuan daude. Plangintzaren sistematizazioak honako hauek hartzen ditu barne, besteak beste: esparru guztiak hartzen dituzten berdintasun-planak egitea, eta alderdi jakinetan helburuak, ekintzak eta jarraipen-sistemak zehaztea.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- 50 lanpostu baino gutxiagoko hiru enpresa, zerbitzu-sektorekoak. Haietako bitan, emakume gehiago daude lanean, eta, bestean, berriz, gizonak dira nagusi.
- 50 eta 150 lanpostu bitarteko bi enpresa. Bietan, lan egiten duten emakumeen kopurua zertxobait handiagoa gizonena baino. Ikerketa-zentro bat eta zerbitzu-enpresa bat dira.
- Beste bi enpresa. Batek 200 lanpostu baino gehiago ditu, industriala da, eta emakumeen eta gizonen kopuruak orekatuta daude. Bestea ikerketa-zentro bat da, 250 enplegu baino gehiagokoa; hartan, emakume baino gizon gehiago daude lanean.

Aldaketaren ezaugarriak

Enpresek hainbat estrategia erabiltzen dituzte berdintasunaren plangintza egiteko:

- **1. estrategia.** Aginte-taulak eta ibilbide-orriak egitea, emakumeek eta gizonek enpleguan duten egoeraren bilakaera planifikatzeko eta aztertzeko. Tresna horiek oinarri gisa erabiltzen dira berdintasun-batzordeen jarduera garatzeko, BKE proiektuaren esparruan.
- **2. estrategia.** Berdintasun-planak egiteko prozesuei ekitea, Emakunderen «Lankidetza Erakundea» ziurtagiria lortzeko. Parte hartu duten enpresa batzuek, laguntza teknikoari esker lortutako oinarriarekin, berdintasun-planak egiteari ekin diote Emakunderen dirulaguntzen esparruan.

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 80k berdintasun-plangintza bat zehaztu du, emakumeen eta gizonen berdintasuna sustatzeko helburuak eta ekintzak biltzen dituena, edo garapen-fasean daude.
- ERRONKA: plangintzak benetako aldaketa bultzatu behar du enpresan, haren egoera eta eskura dituen baliabideak kontuan hartuta. Ez du asmo handiegia izan behar (zenbait kasutan, nolabaiteko frustrazioa eragin du horrek), baina, bestalde, saihestu behar da helburu kualitatibo orokorrak soilik ezartzea, horiek betetzeko eperik zehaztu gabe.

ALDAKETAK KOMUNIKAZIOAN: Esperientzian parte hartu duten enpresetatik, **15ek** landu dute komunikazioaren arloa. **Enpresa horietako zazpik** euren komunikazio-estrategiak aldatu dituzte, hizkuntza inklusiboa erabiliz, eta langile guztiei berdintasun- eta kontziliazio-politikari buruzko informazioa emateko. Gainerako enpresak hori egiteko prozesuan daude.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- 50 lanpostu baino gutxiago dituzten hiru enpresa, zerbitzu-sektorekoak. Enpresa horietako bitan, emakume gehiago daude lanean; bestean, gizon gehiago daude.
- Bi enpresak 50-150 lanpostu dituzte. Horietako bat zerbitzu-enpresa bat da, eta bestea, ikerketa-zentro bat. Batean, emakumeen kopurua gizonena baino zertxobait handiagoa dago, eta, bestean, alderantziz.
- 200 lanpostutik gorako bi industria-enpresa. Batean, emakumeen eta gizonen kopuruak orekatuak dira, eta, bestean, gizonak dira nagusi.

Aldaketaren ezaugarriak

Enpresek hainbat estrategia erabiltzen dituzte berdintasunaren plangintza egiteko:

- **1. estrategia.** Enpresek euren komunikazio-estrategiak aldatu dituzte; bai kanpo-mailan, bereziki hautaketa-prozesuei eragiten dien komunikazioari dagokionez, bai komunikazio orokorrari dagokionez (bezeroei aurkezteko modua, euren webguneko irudiak eta mezuak…).
- **2. estrategia.** Barne-mailan, hobekuntza-esparru handia identifikatu da berdintasunarekin eta kontziliazio erantzunkidearekin lotutako gaien komunikazioaren sistematizazioan. Enpresek harrera-kitetan, barne-buletinetan eta abarretan txertatu dute informazio hori. Gainera, iritziak eta balorazioak jasotzeko eta hobekuntza-proposamenak egiteko aukerak sortu dituzte, besteak beste; horretarako, langileekin harremanetan egoteko bide bikoitzeko kanalak ireki dituzte.

SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 71k bere komunikazio-estrategiak aldatu ditu, edo aldatzeko fasean dago, haietan berdintasun-ikuspegia sistematikoki txertatzeko.
- ERRONKA: Eskura dauden kontziliazio-neurriak sistematizatzea eta langileei haien berri ematea korapilatsua da batzuetan erakundeentzat. Esate baterako, honako hauek dira errezelo nagusiak: beldur izaten dira eskari handiari erantzuteko gai izango ote diren, baldin eta gaur egungo baldintzetan ekoiztea edo zerbitzua ematea eragozten edo zailtzen badute, edo pentsa dezakete positiboagoa dela eskaera zehatzei erantzutea eta sor daitezkeen egoerak imajinatzen ez saiatzea. Araudia aldatzeko uneak (lizentziak …) ere atzerapena eragin du eremu horren garapenean.

2. MAILA: ALDAKETAK KUDEAKETA-EREDUAN

Oso gutxi dira pertsonen kudeaketa ez ezik euren kudeaketa-ereduak aldatzeko urratsak egin dituzten enpresak. **3** enpresak ekin diote kudeaketa aurreratuko ereduan genero-ikuspegia txertatzeari.

Zer enpresak egin dituzte antolaketa-aldaketak alderdi horretan?

- 50 lanpostutik beherako bi enpresa, zerbitzu-sektorekoak, nagusiki emakumezko langileak dituztenak.
- 200 lanpostu baino gehiago dituen zerbitzu-enpresa bat, plantillan emakumeak nagusi dituena.

Aldaketaren ezaugarriak

Enpresek estrategia bat soilik erabiltzen dute euren kudeaketa aurreratuko ereduetan berdintasunaren ikuspegia txertatzeko, baina denek ez dute arreta eremu beretan jarri.

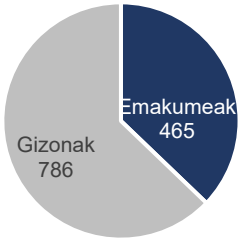
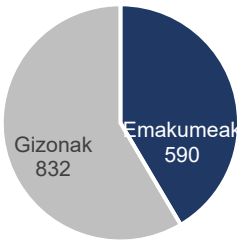
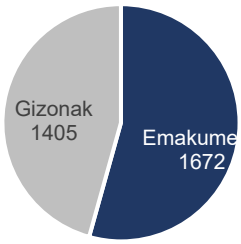
- **1. Estrategia:** Bi enpresak «bezeroa» aldagaia lehenetsi dute, eta aldatu egin dituzte beren produktuak eta zerbitzuak, genero-ikuspegia txertatzeko —orekatsu agertzea gizonak eta emakumeak komunikazio-produktuetan eta, batez ere, partaidetza-prozesuetan (barne direla partaidetza-bide berriak, emakumeentzako berariazko gonbidapenak…) eta ikuspegi feministako edo emakumeek egindako produktu kulturalak hautatzea eta hedatzea—.
- **2. estrategia**: Enpresa batek barruko kudeaketa-estrategia ere berrikusi du (nola hartzen duten parte emakumeek eta gizonek estrategiaren zehaztapenean, bezeroen kudeaketan, berrikuntzan…), eta bere zerbitzuen erabiltzaile diren enpresen artean «preskriptore» lana ere egiten du (zer baliabide dauden jakinarazteko saioak antolatzen dira, esperientziak partekatzen, eta abar).

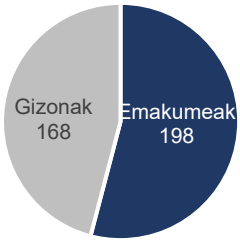
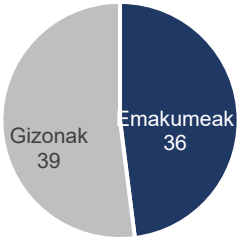
SAREKO EGUNGO EGOERA (35 enpresa):

- Enpresen % 11k soilik ekin die kudeaketa aurreratuko eredu batean genero-ikuspegia txertatzen duten eraldaketa-prozesuei.
- ERRONKA: Zalantzarik gabe, erakundeen kudeaketa genero-ikuspegitik berrikustea erronka handia da enpresa askorentzat; izan ere, nahiago izaten dute ikuspegi hori enpleguaren kudeaketara mugatu. Eredu horiek pixkanaka garatzen ari dira, eta aurrerapenak egiten ari dira haietan genero-ikuspegia txertatzeko; horrek etorkizunean bilakaera positiboa izatea bultzatuko du.

3.4.3. Estaldura-adierazleak

(Neurrien irismena identifikatzen dute, onuradunei dagokienez: kopurua eta ehunekoa plantilla osoarekiko, sexuaren arabera banakatuta)

Neurria/Ekintza	Neurriaren/ekintzaren estaldura
Kontziliazio-neurri berrien erabilera	**Eragindako pertsonak: 1.251 (guztien % 23)**  465 emakumek eta 786 gizonek erabili dituzte kontziliazio-neurri berriak euren enpresan (ordutegi-malgutasuna, bazkaltzeko denbora murriztea, udan lanaldi murriztuak izatea). **Enpresa-kopurua: 8 (guztien % 23)**
Langileen parte-hartzea berdintasun- eta kontziliazio-estrategiak zehaztean	**Eragindako pertsonak: 1.422 (guztien % 26,5)**  590 emakumek eta 832 gizonek izan dute aukera euren erakundeen berdintasun-politikak eta kontziliazio-neurriak egiten parte hartzeko eta haiei buruzko balorazioak egiteko. **Enpresa-kopurua: 14 (guztien % 40)**
Komunikazioa	**Eragindako pertsonak: 3.077 (guztien % 57)**  1.672 emakumek eta 1.405 gizonek jaso dute euren enpresetan eskura dauden berdintasun-politikei eta kontziliazio-neurriei buruzko informazioa. **Enpresa-kopurua: 7 (guztien % 20)**

Garapen profesionalerako eta maila-igoerarako prestakuntza	**Eragindako pertsonak: 366 (guztien % 7)**  198 emakumek eta 168 gizonek jaso dute prestakuntza euren garapen profesionala eta mailaz igotzeko aukerak hobetzeko. Erakunde batek lidergo-ikastaroak egin ditu emakumeentzat. **Enpresa-kopurua: 3 (guztien % 8,6)**
Berdintasuneko prestakuntza	**Eragindako pertsonak: 123 (guztien % 2,3)**  Zuzendaritza-mailan, 36 emakumek eta 39 gizonek jaso dute berdintasunari buruzko prestakuntza. 2020an, bi enpresak egingo dute prestakuntza langile guztientzat. 48 pertsona inguru izango dira (18 emakume, 20 gizon). **Enpresa-kopurua: 13 (guztien % 37)**

3.4.4. Eraldaketa-adierazleak

(Emakumeek eta gizonek enpleguan duten egoeraren bilakaera aztertzen dute, desparekotasuna dagoela erakusten duten alderdietan: lanpostuak, jasotzen dituzten ordainsariak, kontziliazio-neurrien erabilera eta abar)

Adierazleak	Eragina erakundeetan
Bereizketa horizontalaren murrizketa	**Eragina:** Emakume baino gizon gehiago dituzten hiru enpresak hobetu dute adierazle hori, honako emaitza hauekin (emakumeen kopurua lehen eta gero): • **1. enpresa:** % 27,8tik % 36,8ra (9 puntu). • **2. enpresa:** % 18tik % 32ra (14 puntu). • **3. enpresa:** % 26,7tik % 30,2ra (4,5 puntu).
Mailaz igotzen diren emakumeen proportzioaren hazkundea	**Eragina:** Lau enpresatan hobetu da zuzendaritza- edo erantzukizun-postuetan dauden emakumeen proportzioa: • **1. enpresa:** 11 emakume eta 5 gizon igo dira mailaz (% 69 igoeran eta % 52 enpleguan). • **2. enpresa:** emakume bat igo da mailaz, gizonik ez (enpresak hiru emakume eta 11 gizon ditu). • **3. enpresa:** hiru emakume igo dira mailaz, gizonik ez (enpresak 28 emakume eta 37 gizon ditu). • **4. enpresa:** doktoregai diren emakume ikertzaileak: % 17,2tik % 20,5era.
Gizonek kontziliazio-neurriak erabiltzearen hazkundea	**Eragina:** Bi enpresatan, kontziliazio-neurriak erabiltzen dituzten gizonen kopurua handitu egin da (lanaldi-murrizketak, eszedentziak). • **1. enpresa:** gizonen artean jardunaldi murrizketa zutenak %66 izatetik %75 izatera pasa dira (enpresa honetan gizonezkoak langileen %93a dira) • **2. enpresa**: gizonezkoak langile guztien %72 diren enpresa batean, zaintzarako kontziliazio neurrien erabilera gizonen artean %0tik, %20 izatera pasa da.
Emakumeen eta gizonen arteko soldata-arrailaren murrizketa	**Eragina:** Bi enpresatan[14], emakumeen eta gizonen arteko soldata-desberdintasuna txikitu egin da. • **1 enpresa**: gizon eta emakumeen bataz besteko ordainsariaren arteko desberdintasuna %9 txikikitzea

[14] 2. Enpresa: lanpostuen sailkapen eta ordainsarien aldaketagatik hala ere, momentuz datua ez dago skuragarri, 2020ean egongo da (sailkapen berrian emakumeek ikupatutako postuetako ordainsarietan hobekuntza egongo da)

3.5. AHOLKULARITZA-EREDUAREN ETA ERANTZUNKIDE SAREAREN EBALUAZIOA

Ebaluazioaren helburuetako bat enpresek banakako aholkularitza-ereduari eta sareko lanari (Erantzunkide) buruz egiten duten balorazioa ezagutzea izan da. Lortutako **ondorio** nagusiak honela laburbil daitezke:

Proiektuaren baliagarritasuna enpresarentzat (balorazio positiboa) **% 92,3**	**Proiektu baliagarria. Enpresa gehienek positiboki baloratzen dute proiektuaren baliagarritasuna, eta uste dute euren erakundeetan alderdi interesgarriak garatzea erraztu duela.**

Zergatik balioesten dute enpresek proiektuaren baliagarritasuna?

- Malgutasun- eta kontziliazio-eredu egokitu bat ezartzeko aukera ematen du (enpresa bat).
- Berdintasun-plan bati ekiteko abiapuntua da (bi enpresa).
- Sareko gainerako enpresetan egiten diren gauzak ikusteko eta haiei buruz hausnartzeko ematen du, baita enpresan zein ezar daitezkeen aztertzeko ere (hiru enpresa).
- Erakundean berdintasun eta kontziliazio kontzeptuak garatzeko aukera ematen du (enpresa bat).
- Enpresaren barne-mailako konpromisoa da, bai eta administrazio publikoekikoa ere (enpresa bat).
- Taldea sentsibilizatzeko eta prestatzeko balio izan du (bi enpresa).
- Diagnostikoa egiten eta berdintasuna bultzatzeko lehen urratsak egiten laguntzen du, besteak beste berdintasun-batzordea sortzen (hiru enpresa).
- Kudeaketa-planean berdintasuna eta kontziliazioa sartzea errazten du (enpresa bat).
- Ekitaldi eta prestakuntza interesgarrietan parte hartzeko aukera ematen du (bi enpresa).

Proiektuak aldaketa bideratzen du (balorazio positiboa) **% 61**	**Enpresek positiboki baloratzen dute euren erakundeetan izan duen eragina: proiektuak aldaketa bideratzen du. Proiektua baloratu duten enpresen % 61ek uste du aldaketa nabarmena izan dela enpresarentzat.**

Zein dira enpresek antzeman dituzten aldaketa nagusiak?

- Erakundean aldaketa eta hobekuntza egiteko nahia handitu egin da (enpresa bat)
- Proiektuak aldaketa azkarrago egitea erraztu du enpresa bat)
- Edukiz eta funtzioz hornitu du berdintasun-batzordea, oinarrizko diagnostikoa eta ekintza-plan bat emanez (enpresa bat)
- Aldaketaren alde egin da, prestakuntzaren eta sentsibilizazioaren bidez, berdintasuna zeharka nahiz erakundeko hainbat prozesutan lantzea ahalbidetuz enpresa bat)
- Taldeko enpresa guztietan berdintasun-planak garatzea erraztu du (enpresa bat)
- Kontziliazio-politiken garrantzia nabarmentzea ahalbidetu du, Berdintasun Planaren testuinguruan (enpresa bat)

Ekintza-plana diseinatu zenetik denbora gutxi igaro denez, gainerako erakundeek uste dute ez dela aldaketarik izan proiektuan parte hartzeagatik, enpresa batek izan ezik; izan ere, enpresa horren arabera, erakundeak ezin izan du proiektua bere lan-dinamikan sartu, beste erakunde baten mende baitago eta zailtasunak baitaude proiektua erakunde horren ildo estrategikoekin bat etortzeko.

Laguntza teknikoa malgua eta pertsonalizatua da **% 84,6**	**Enpresek, oro har, 10etik 8,5eko balorazioa eman diote 2016-2019 aldian jasotako laguntza teknikoari. % 84,6k uste du proiektua hainbat arrazoirengatik egokitu dela bere errealitatera.**

Zer arrazoi aipatzen dituzte enpresek?

- Bere garaian, abiapuntu bat izan zen, kontziliazioaren eta malgutasunaren plangintzaren esparruan hasteko palanka bat. Hiru urte igaro ondoren, enpresek euren esperientziak eta ikaskuntzak azaldu ahal dizkiote elkarri, aurrera egiten jarraitu ahal izateko (enpresa bat)
- Ekintza-plana egiteko, erakundearen beharrak hartu dira kontuan (enpresa bat).
- Erakundearen errealitatea gertutasunez eta konfiantzazko ingurune batean azaltzea positiboki baloratzen da (.enpresa bat)
- Laguntza teknikoaren hurbiltasuna, laguntza, arreta eta inplikazioa (enpresa bat).
- Aholkularitza pertsonalizatua eta egokia, erakundearen arabera (enpresa bat).
- Erakundearen gai zehatzak eta benetako arazoak jorratu ditu (enpresa bat)
- Proposatutako neurriak koherenteak eta bideragarriak izan dira (enpresa bat).

Bi erakundek aipatu dute oztopoak aurkitu dituztela egokitzeko garaian. Hona hemen haietako nagusiak:

- Baliabide berekin berdintasuna lantzeko zailtasuna, eta proiektuaren ardura pertsona gutxik dutenean.
- Proiektua erakundean gelditzea, plana onartzeko zain egonda.

PARTE-HARTZEAREN ALDERDIRIK BALORATUENAK

- Hasierako diagnostikoa (enpresa bat).
- Abiapuntuko egoera proiektuko eta lurraldeko beste enpresa batzuekin alderatzea (enpresa bat).
- Laguntza, aholkularitza (hiru enpresa).
- Beste enpresa batzuekin hausnarketak partekatzea, eta beste errealitate eta esperientzia batzuk ezagutzea (hiru enpresa).
- Egindako tailerrak (bi enpresa).
- Proiektua enpresara egokitzea (enpresa bat).
- Kontzientziazio handiagoa erakundearen barruan (enpresa bat).
- Neurri zehatzei heltzea eta berdintasun-plan bat egitea (enpresa bat).

Erantzunkide sarearen balorazioa (balorazio positiboak) % 70	**Ikaskuntza-espazioen balorazioa[15] ere positiboa da enpresen artean. Ebaluazioan parte hartu duten 10 enpresatik zazpik hala adierazi dute.**

Zure ustez, zergatik da baliagarria Erantzunkide?

- Enpresak beste erakunde batzuekin alderatzeko eta beste esperientzia batzuk ezagutzeko aukera ematen duten espazioak dira (bi enpresa).
- Ikaskuntzak beti positiboki baloratzen dira (enpresa bat)..
- Ikaskuntza-esparruek gai askotan begiak irekitzeko balio izan dute (enpresa bat).
- Baliagarriak dira ondoren proposamen/ideia berriak erakundeari helarazteko (bi enpresa).

Hala ere, erakunde batek adierazi duenaren arabera, saioak «interesgarriak» izan arren, ez dute konpromiso espezifikorik hartzeko balio izan, eta nabarmendu du bere kasuan ez duela bere erakundean ezartzeko ideiarik identifikatu.

Hobekuntza-proposamenak eta etorkizuneko lan-ildoak	**Ebaluazioan parte hartu duten ia enpresa guztiek aurkeztu dituzte ekimena hobetzeko proposamenak, etorkizunera begira.**

Zein arlotan indartu behar da etorkizunera begirako proiektua?

<u>Ereduari eta edukiari dagokienez:</u>

- **Ezagutza partekatua:**
  - **Erreferentziako enpresak.** Lurraldeko zein kanpoko enpresa aurreratuek berdintasunaren arloan zer egiten duten jakitea.
  - Adibide praktiko gehiagoren berri ematea enpresei.
- **Dibertsifikazioa:**
  - Sektore eta mota desberdinetako enpresak bereiztea, errealitate erabat desberdinak baitira.
  - Arreta kontziliazioan soilik ez jartzea, berdintasuna ez baita soilik alderdi horren bidez lortzen.
- **Berrikuntza:**
  - Berdintasuna lortzeko neurri ausartagoak proposatzea.
- **Aholkularitza pertsonalizatua:**
  - Aholkularitza gehiago jasotzen jarraitzea.
  - Erantzun arinagoa une batzuetan, antolaketa hobeagoa
  - Berdintasunean lan egiten duten langileei prestakuntza ematea, hasi aurretik.
- **Sarea zabaltzea:**
  - Enpresa gehiagok parte hartzea.

[15] Kontuan izan behar da galde-sortari erantzun dioten enpresa guztiak ez direla saio guztietara joan; beraz, balorazioak partzialak dira.

- **Etorkizunerako lan-ildoak:**
  - Berdintasuna eta kontziliazioa bi gai desberdin gisa lantzea.
  - Lege ausartagoak onartzea.
  - Laguntza teknikoak ekintza-planen jarraipena egitea eta, hala badagokio, planean jasotako ekintzak berriro zehaztea.
  - Diagnostikoak egiten eta ekintza- edo berdintasun-planak proposatzen jarraitzea (hiru enpresa).
  - Barne-erresistentziak gainditzeko laguntza.

Erantzunkide sareari dagokionez

Sarearen etorkizuna. Enpresek epe ertainean lantzeko proposatzen dituzten gaiak:

- **Indartu beharreko edukiak:**
  - Home-officea edo telelana ezartzea (agian, saio espezifiko bat egin beharko da gai hori lantzeko).
  - Administrazio publikoetan soldata-arrakala murrizteko ezarri beharreko neurriak sustatzea.
- **Jardunbide egokiak:**
  - Berdintasun-planen eta/edo kontziliazio erantzunkidea sustatzeko jardunbide egokiak partekatzea
  - Beste herrialde batzuetako jardunbide egokiak ezagutzea.
- **Jarraipena/Ebaluazioa/Aitorpena:**
  - Enpresa parte-hartzaileen aldizkako jarraipena egitea.
  - Administrazioek enpresa parte-hartzaileei aitorpen handiagoa eman diezaieten sustatzea.
- **Sarea zabaltzea:**
  - Ekimena enpresa gehiagori zabaltzea, Gipuzkoako langile gehiagorengana iristeko.
- **Proposatutako beste jarduera batzuk:**
  - Enpresetako zuzendarientzako saioak, zer erantzukizun duten ulertzen laguntzeko (gehienbat, gizonek betetzen dituzten lanpostuak dira, eta haien parte-hartzea beharrezkoa da).
  - Dagoeneko dauden enpresei eta etorkizunean sartuko direnei laguntzen jarraitzea.
  - Emakumeak administrazio-kontseiluetan egoteko neurriak bultzatzea.
  - Berdintasun prestakuntza-ikastaroak egiteko aukera ematea. Eta bereziki gizonezko langileak prestatzea/sentsibilizatzea, egungo ohiturak alda ditzaten.
  - Berdintasuna enpresetan sustatzeko Aldundiaren laguntza-programak (ekonomikoak).

4. EREDUAREN IRAUNKORTASUNERAKO AZKEN GOGOETAK

4.1. EKIMENARI ETA HAREN EKOSISTEMARI BURUZKO GOGOETAK

Ekimena 2016 sortu zen, Gipuzkoako enpresetan berdintasuneko eta kontziliazio erantzunkideko estrategien eta politiken garapena bultzatzeko eta errazteko helburuarekin. Gainera, proiektu pilotu gisa sortu zen, esperimentatzeko eta ikaskuntzak Foru Aldundiaren egitura-politiketara transferitzeko.

Proiektuaren maila honetan, beharrezkotzat jotzen da egindako berrikuspenean funtsezkoak diren bi gai jorratzea, datozen urteetarako eztabaidarako eta hausnarketarako balio behar baitute:

- **Eztabaidarako 1. gogoeta: ekimenaren eta enpresetan berdintasuna eta/edo kontziliazioa gizarte erantzunkidetasuna eta gizonak etxe eta familiaren zaintzaren erantzukidetasunaren ikuspuntutik bultzatzen duten beste laguntza edo politika batzuen arteko lotura.**
- **Eztabaidarako 2. gogoeta: Aldundiko beste eremu batzuetatik ekimenaren helburuak babesteko aukerak, horiek osatuz edo haren jarduera-ildoetako bat ordezkatuz.**

Eztabaidarako gogoeta:

1. Ekimenaren eta beste politika eta laguntza publiko batzuen arteko lotura

Berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen esparruan, hainbat mugimendu, ekimen eta proiektu izan dira, besteak beste, azken urteotan, eta ez dute eragin bera izan enpresetan. Haien artean, azpimarratzekoak dira, lehenik eta behin, EAEko eta Estatuko erakunde espezializatuak:

- **EMAKUNDE:** Ibilbide luzea du euskal enpresetan berdintasuna sustatzen, eta esku hartzeko bi ildo nagusi ditu. Hona hemen: alde batetik, enpresek berdintasun-planak egiteko laguntzak (dirulaguntza horien bidez, berdintasun-planak egiten laguntzen duten berdintasun aholkularitza-enpresa homologatuak kontratatzeko kostuaren zati bat estaltzen da), eta, beste batetik, enpresen eskura jartzen dituen tresnak eta gidak berdintasun-politikak eta -estrategiak garatzeko. Gainera, 2018tik aurrera, berdintasunarekin konpromisoa hartu duten enpresen sare bat jarri du martxan (**Bai Sarea**). Hartan, Emakunderen «Lankidetza Erakundea» ziurtagiria duten enpresek —Emakunderen[16] balorazio positiboa lortu duten berdintasun-planak dituztenek— hartzen dute parte, eta sarean aktiboki parte hartzeko konpromisoa hartzen dute. Gaur egun, Erantzunkideko zazpi enpresak dituzte ziurtagiri hori, eta bik parte hartzen dute Bai Sarean.

[16] («Emakunderen erakunde laguntzailea» izendapena jasotzeko, baldintza hauek bete behar dira: berdintasunaren alorreko egoeraren diagnostikoa egitea; enpresa legez behartuta baldin badago berdintasun-plan bat prestatzera, hura langileen ordezkariekin negoziatu eta haren hiru ekintza, gutxienik, martxan jartzea, eta enpresako zuzendaritza-organoak planaren gainerako atalak gauzatzeko konpromisoa sinatzea; diagnostikoaz eta planaz langileen ordezkaritzari aldez aurretik galdetu zaiola egiaztatzea; diagnostikoaren eta planaren berri langile guztiei ematea; berdintasunari buruzko berariazko konpromiso bat aplikatzea lan-baldintzetan eta enpresaren antolakuntzan zein barne-funtzionamenduan; enpresako norbaiti esleitzea plana bultzatzearen ardura, eta berariazko neurriak ezartzea sexu-jazarpenari eta sexuagatiko jazarpenari aurrea hartzeko eta aurre egiteko.

- **EMAKUMEAREN INSTITUTUA:** Emakunderen antzeko jarduera du. Berdintasun-planak egiteko dirulaguntzak eman eta sare bat sustatzen du (**DIE empresas con Distintivo de Igualdad en la Empresa**). Sare hori 2013an sortu zen, eta haren helburua enpresek esperientziak eta jardunbide egokiak trukatzea da.
- Gainera, **EUSKO JAURLARITZAK** (**Kontzilia 30**) EAEko enpresei laguntza teknikoa emateko proiektuak sustatu ditu azken urteotan, kontziliazio erantzunkideko politikak garatzen laguntzeko (30, 2019 enpresa izan ziren guztira). Horretarako, hainbat tresna argitaratzen ditu, beste jarduera batzuen artean.
- **Beste batzuk.** Kontziliazioa (efr, familiarekiko enpresa arduratsuaren ziurtagiriak) eta emakumeen eta gizonen berdintasuna (Engendering eta Europako beste proiektu batzuk) sustatzeko hainbat ekimen daude.

Testuinguru horretan, Aldundiaren ekimenaren lehen balorazioa egin da, esaterako, beste ekimen batzuekin izan ditzakeen gainezartzea edota sinergiak aztertu dira. Azterketak honako hauek izan ditu oinarri: beste estrategia batzuei buruz eskura dagoen informazioa, laguntza teknikoaren ezagutza[17], eta proiektuan parte hartzen duten enpresetatik berdintasun-planak egiteko Emakunderen laguntza ere jaso duten eta/edo Bai Sareko kide diren enpresei buruzko analisia.

Emakundek aitortutako berdintasun-plana duten Berdintasuna eta Kontziliazioa programan parte hartu duten enpresen balorazioak

Enpresa horietako gehienek uste dute Aldundiaren ekimena eta Emakundek berdintasun-planak egiteko ematen dituen laguntzak **osagarriak direla.** Berdintasunaren arloan ibilbide handia duen eta laguntza espezializatua kontratatua duen erakunde batek soilik uste du gainezarpenak daudela, ez direla osagarriak.

Osagarritasuna balioesten duten enpresek honako hau adierazi dute:
- *"Foru Aldundiaren proiektuak azkarrago eta sakonago aurrera egiten lagundu diela, Emakunderen ziurtagiria duen berdintasun-plan bat lortzeko*".
- "*Aldundiaren proiektuak sortzen dituen hurbiltasuna eta konfiantza balioesten dute, bai eta berdintasunaren alderdi zehatzak lantzeko aukera ere*".

Bereziki, Berdintasuna eta Kontziliazioa proiektuaren indargune hauek nabarmendu dituzte:
- Hurbiltasuna. Argitasuna. Arreta. Antolaketa. Prestakuntza-hitzaldiak.
- Hurbileko laguntza pertsonalizatua.
- Enpresen beharrizanetara egokitzea.

Hausnarketa partekatu baterako galdera irekiak

- Zer egoeratan dago GFAren ekimena Gipuzkoako enpresetako berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidea egungo testuinguruan? Zer aurrerapen/berrikuntza dakar proiektu pilotuak? Zer elementu edota gabezia ari da estaltzen (edo ez)?
- Zer interakzio/sinergia ezar daitezke gaur egun EAEn/Gipuzkoan dauden ekimenen artean?

[17] Kontzilia 30 proiektua partzialki garatu zuen, Familia Politikako eta Aniztasuneko Zuzendaritzarako.

Eztabaidarako gogoeta:

2. Aldundiaren politikekiko osagarritasuna

Proiektuaren etapa honetan, baterako lan-bilerak egin dira Aldundiko beste departamentu batzuetako arduradunekin, ekimenaren helburuak (Gipuzkoako lan-esparruan berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea bultzatzea) foru-erakundearen beraren beste estrategia edo programa batzuekin garatu edo osatu ote daitezkeen aztertzeko. Azterketa hiru arlo/departamentu hauetan oinarritu da: Ekonomia Sustapena, Ogasuna eta Funtzio Publikoa.

Ekonomia Sustapena

Departamentu honek enpresekin egiten duen lana aukera paregabea da BKE ekimenarekin sinergiak ezartzeko.

Ekonomia Sustapenak esku hartzeko ardatz nagusi bat garatzen du: enpleguaren kalitatea non enpresa osatzen duten langileak erdigunean kokatzen diren. Estrategia horrek aukera handia ematen du emakumeen eta gizonen berdintasuna eta kontziliazio erantzunkide-politiken hobekuntza batera lantzeko.

Ekonomia Sustapenak enpresei ematen dizkien laguntza-lerroen bidez, hainbat mailatan susta daitezke berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea: laguntzak ematerakoan irizpideak txertatuz (enpresek estandar jakin batzuk bete behar izatea…), laguntzen xede gisa emakumeen eta gizonen berdintasuna lortzeko lan espezifikoa sustatuz, departamentuaren beste proiektu espezifiko batzuekiko sinergiak bideratuz (administrazio-kontseiluetan emakumeak egon daitezen sustatzea), eta abar.

Datozen hilabeteetan zehaztuko dira lan-ildo horiek, eta zubiak ezarri ahal izango dira, bai BKE proiektuan dagoeneko parte hartzen ari diren enpresei bai ezartzen diren irizpideak betetzen dituzten beste batzuei lagunduko dietenak.

Ogasuna

Ogasun Departamentuak hau aztertu du dagoeneko: emakumeak lanbide maskulinizatuetan kontratatzeko laguntzak ematea, eta 3 urtetik beherakoentzako haurtzaindegi-zerbitzuak erabiltzeagatik kenkariak ezartze, emakumeek amatasunaren ondoren lanari eusteko aukera handiagoak izan ditzaten. Azkenean, beste laguntza-formula batzuk jo dira baliagarriagotzat.

Zerga-politikaren bidez enpresetan berdintasun- eta kontziliazio-politikak-erantzunkidetasun ikuspuntutik beti- ezartzen laguntzeari dagokionez, porrot egin duten hainbat ekimen aipatzen dira; besteak beste, berdintasun-planak egiteagatiko kenkaria eta enpresetako haurtzaindegien zerga-tratamendu berezia. Gainera, zaila da enpresa-kopuru txiki samarrarentzat (Erantzunkide sarea) politika espezifiko bat diseinatzea. Ildo horretan zerga-politika bat sustatzeko, irizpideak oso argi zehaztu beharko lirateke, eta egiaztagarriak izan beharko lukete (ziurtagiriak…).

Nolanahi ere, eta Estatuko araudian nahiz *Euskadin soldata-arrakala murrizteko estrategia eta plana* (Eusko Jaurlaritza) planean egiten diren proposamenak kontuan hartuta, uste dugu hurrengo ekitaldietan foru-ogasunak ere ekimenaren helburuekin bat datozen ekintza-lerroak[18] zehaztu ahal izango dituela.

Funtzio Publikoa

Funtzio Publikoaren esparruan, kontratazio publikoari lotutakoa da arlo horretako esku-hartze nagusia. Gipuzkoako Foru Aldundiak aspalditik diseinatzen eta ezartzen ditu berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea jorratzen dituzten irizpideak (beste zenbait estrategiaren artean), euren kontratu eta dirulaguntzen enpresa esleipendun eta onuradunentzat. Gaur egun, prozesu horretan aurrera egiten ari da, irizpideak formalki txertatzetik haien aplikazioaren eta eraginaren jarraipena egiteraino. Ildo horretan, nabarmentzekoak dira Euskadiko soldata-arrakalaren aurkako planak kontratazio publikoan dituen ondorioak, kontratazio publikoan ordainsari-berdintasunarekin lotutako klausula berezi bat sartzea proposatzen baitu plan horrek.

Hausnarketa partekatu baterako galdera irekiak

- Nola lotu daiteke BKE ekimena GFAk Gipuzkoan enpleguaren kalitatea hobetzeko garatzen duen estrategiarekin?
- Berdintasunarekin eta kontziliazio erantzunkidearekin lotutako zer ekintza-lerro ezarriko ditu foru-ogasunak hurrengo ekitaldietan?

[18] Adibidez, soldata-arrakalaren aurkako planak Euskadiko Berdintasun Planen Erregistroa sortzea proposatzen du, aurretik identifikatutako zenbait oztopo gainditzen lagunduko duelakoan. Halaber, enpresei soldata-auditoretzak eskatuz gero, errazagoa litzateke Foru Ogasunak beste jarduketa batzuk egitea, haren arau-garapena onartu ondoren.

4.1.1. Ekimenaren etorkizuna

Urte hauetan enpresetan emakumeen eta gizonen berdintasunerako eta kontziliazio erantzunkiderako estrategiak sustatzeko egindako esperientziari esker, zenbait ikaskuntza lortu dira. Urteko memorietan jaso izan dira ikaskuntza horiek.

Azken hausnarketa horretan, **ondorio** batzuk aipatu behar dira:

1. Sortu zenetik, beste laguntza eta programa batzuen osagarri izan da BKE ekimena. Tarteko eremu batean dago, enpresak euren langileen kudeaketan berdintasun-estrategiei nola heldu hausnartzen hasten diren une batean. Enpresa horietako batzuk lehen aldiz hurbildu dira berdintasunaren errealitatera, eta beste batzuek lehen berdintasun-plan bat egina dute baina hura ezartzeko oztopoak aurkitu dituzte. Beraz, laguntza gehiago behar dute.
2. Emakundek sustatutako berdintasun-planak ahalmen handiko tresnak dira berdintasuna bultzatzeko, baina ez dira beti nahikoak. Arlo eta jarduera jakin batzuetan (gizarte-zerbitzuak, aholkularitza, garraioa, eraikuntza…) kontzentratuta egoteaz gain, enpresa askok, lehen plana egiten dutenetik haren edukia garatzen hasten diren arte, zailtasunak dituzte emakumeen eta gizonen berdintasuna benetan ezartzeko euren kudeaketa-estrategia eta -prozesuetan.
3. 2016an BKE ekimena abian jarri zenetik, aldaketak izan dira arau-esparruan eta kontuan hartu beharreko politiketan. Esate baterako, berdintasun-planak egiteko eskakizun berriak daude (50 lanpostu baino gehiagoko enpresak), soldata-auditoretzak egin behar dira, eta jaiotzagatiko lizentzia berriak sortu dira. Horrek guztiak lan-testuinguru berria sortzen du enpresetan. Gainera, horri gehitu behar zaizkio Bai Sarearen zeregina, Eusko Jaurlaritzaren soldata-arrakalaren aurkako plana, Europako hainbat proiektu eta abar.

4. Horrek guztiak esan nahi du Aldundiaren proiektua, jarraituz gero, eraginkorragoa izango dela, baldin eta:
   - Beste dirulaguntzarik edo laguntzarik jasotzen ez duten enpresak hartzen ditu ardatz, hala nola berdintasun-planik gabeko enpresak eta lehen plana martxan jartzeko fasean daudenak (zailtasun gehien dituzten jarduera-sektoreetako eta tamainetako enpresak berdintasun-estrategietan sartu ala ez aztertuz).
   - Enpresa parte-hartzaileen jarraipen hurbila egiten du, eta gutxienez 2 urtez laguntzen die, proiektua erakundeen kudeaketa-politika eta -estrategietan finkatu arte.
   - Harremanak ezartzen ditu beste ekimen batzuekin, bereziki Bai Sarearekin, eta Emakunderekin eta Eusko Jaurlaritzarekin; alde batetik, dauden tresnak (diagnostikoak, gidak…) aztertzeko eta partekatzeko, eta, beste batetik, jardunbide egokiak transferitzeko espazio partekatuak zabaldu ote daitezkeen aztertzeko (arloen, enpresen sektoreen eta abarren arabera).

ERANSKINAK