

2018KO FASEA: AZKEN MEMORIA

# BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEA GIPUZKOAKO LAN- ESPARRUAN

## Ikaskuntzak eta erronkak

---



**ETORKIZUNA** ERAIKIZ  
EL **FUTURO** DE GIPUZKOA



**ORAIN**  
**GIPUZKOA**



# Aurkibidea

|           |                                                                                         |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Aurkezpena .....</b>                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>2.</b> | <b>BK ekimenaren ibilbidea: 2016, 2017 eta 2018.....</b>                                | <b>7</b>  |
| 2.1.      | BK 2016-2017 aldian .....                                                               | 7         |
| 2.2.      | BK 2018an .....                                                                         | 11        |
| 2.3.      | 2016-2018ko esperientzia pilotuan parte hartu duten enpresak .....                      | 14        |
| <b>3.</b> | <b>Esku hartzeko eredua eta enpresentzako aholkularitza .....</b>                       | <b>15</b> |
| 3.1.      | Esku hartzeko ereduaren ezaugarriak .....                                               | 15        |
| 3.2.      | Enpresei emandako aholkularitzaren tipologia.....                                       | 18        |
| <b>4.</b> | <b>Proiektu pilotuen garapena 2018an .....</b>                                          | <b>19</b> |
| 4.1.      | Proiektuko enpresen abiapuntua.....                                                     | 20        |
| 4.2.      | Proiektuen garapena: edukien laburpena .....                                            | 24        |
| <b>5.</b> | <b>Proiektu pilotuen ikaskuntzak (2016-2018) .....</b>                                  | <b>27</b> |
| 5.1.      | Enpresak proiektuan txertatzeko eta irauteko prozesua .....                             | 27        |
| 5.2.      | Erabilitako metodologia eta tresnak .....                                               | 29        |
| 5.3.      | Ereduaren dimentsioak eta enpresa tipologiak .....                                      | 29        |
| 5.3.1.    | Jarduera mota.....                                                                      | 29        |
| 5.3.2.    | Dimentsioa.....                                                                         | 32        |
| 5.3.3.    | Errentagarritasuna eta titulartasun publikoa edo pribatua.....                          | 32        |
| 5.3.4.    | Enpresa-kultura eta beste ezaugarri batzuk.....                                         | 32        |
| 5.4.      | Erantzunkide sarearen zeregina eta beste esku-hartze batzuekiko sinergiak.....          | 33        |
| <b>6.</b> | <b>2016-2018 aldiko proiektu pilotuen emaitzetarako hurbilketa .....</b>                | <b>35</b> |
| <b>7.</b> | <b>2018. urtean Erantzunkideren esparruan egindako jarduerak.....</b>                   | <b>39</b> |
| 7.1.      | Erantzunkide sarearen aurkezpen ofiziala .....                                          | 39        |
| 7.2.      | Berdintasuna eta Kontziliazioa topaketa. Estrategiak eta esperientziak enpresetan ..... | 40        |
| 7.3.      | Erantzunkide: topaketa eta sariak .....                                                 | 44        |



# 1. Aurkezpena

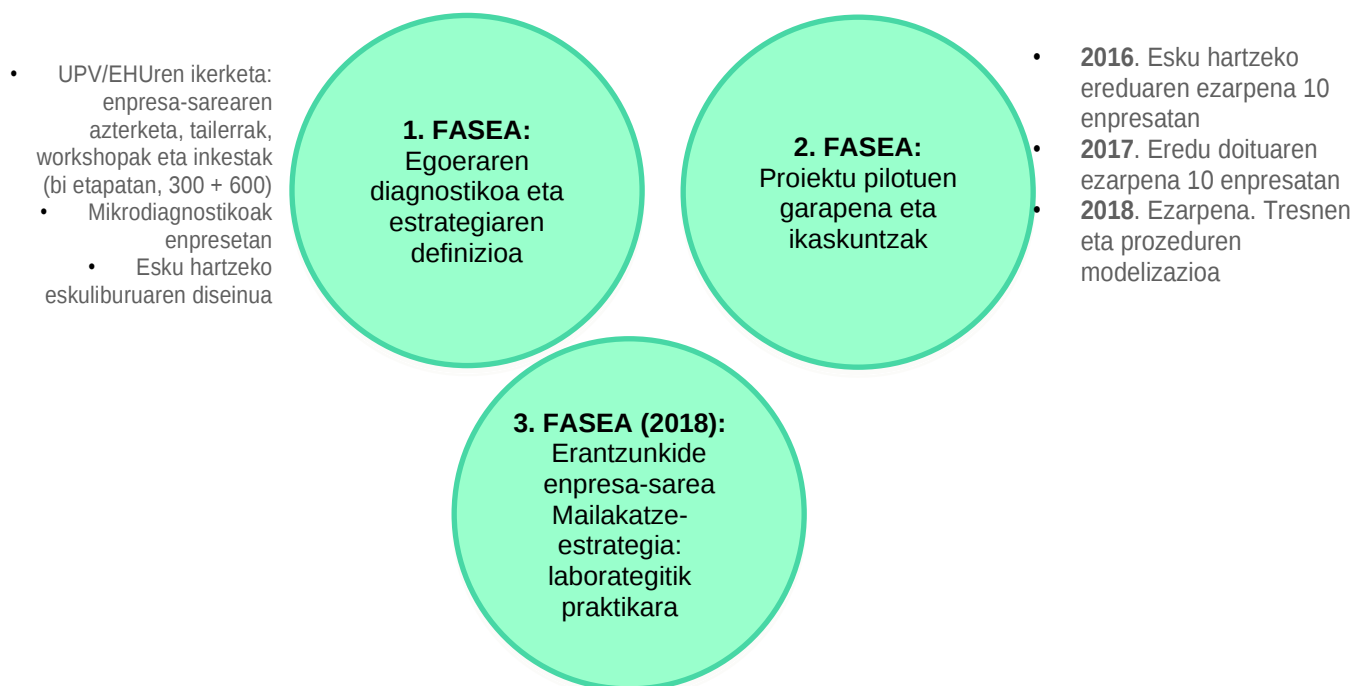
Dokumentu honetan, 2018an Etorbizuna Eraikiz-en esparruan sustatutako Berdintasuna eta Kontziliazioa (BK) ekimenaren prozesu eta emaitza nagusiak agertzen dira laburbilduta. Bertan, erabilitako metodologiari eta metodologia hori 2016an hasitako prozesuan txertatzeko lanari lotutako alderdiez gain, enpresetan egindako proiektu pilotuen bilakaerari, identifikatutako ikaskuntzei eta erronkei eta abarri buruzko informazioa dago jasota.

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

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

Eskema gisa, prozesua hiru etapa edo fase nagusitan egituratuta dago, eta horietako bakoitzean hainbat esku-hartze aurreikusten dira.

## EKIMENAREN IBILBIDEA



Dokumentu honek, funtsean, **2018an egindako esku-hartzeei eta Gipuzkoako 10 enpresatan egindako proiektu pilotuen garapenari** buruzko informazioa biltzen du, eta ekimenak 2016an hasi zenetik egindako ibilbidean txertatzen ditu esku-hartze eta proiektu horiek.



## 2. BK ekimenaren ibilbidea: 2016, 2017 eta 2018

Ekimenaren fase bakoitzean, enpresetan berdintasunerako eta kontziliazio erantzunkiderako estrategiak bultzatzeko zereginak askotariko esku-hartzeak izan ditu ardatz. Esku-hartze horietako batzuk osagarriak dira, eta ekimenari dimentsio asko dituen eta hainbat faktorek eraginpean hartzen duten gai honen hainbat ikuspegi gaineratzea dute helburu. Beste esku-hartze batzuk (hala nola lurraldeko 10 enpresatan egindako proiektu pilotuen garapena) hiru ekitaldietan egin dira, esku hartzeko ereduak sakontzeko eta askotariko esperientziak jasotzeko asmoz.

### 2.1. BK 2016-2017 aldian

2016. urtean, ekimenak lan-esparru orokorra zehaztu zuen eta ikuspegi metodologikoaren oinarriak finkatu ziren. Ikuspegi hori osatuz eta garatuz joan da, enpresa pilotuetan informazioa eskuratu den heinean.

Hasierako fase horretan, proposatutako gobernantza-ereduaren inguruko azterketa-lan handia egin da barruko eragileekin (Gipuzkoako Foru Aldundiko ordezkariekin) eta kanpokoekin (zenbait arlotako gizarte-eragileekin). Era berean, Gipuzkoako enpresen artean prospekzioa egin zen, kontziliazio-neurriek lurraldeko enpresetan (300 enpresatan) izan duten ezarpen-mailaren berri izateko.

Ondorengo eskeman, egindako esku-hartzeen prozesua agertzen da: bigarren mailako datuetan oinarritutako eta UPV-EHUren prospekzio espezifiko batekin (300 enpresari egindako inkestarekin) osatutako enpresa-erradiografia sakona, hainbat eragilerekin egindako tailerrak, mikrodagnostikoak hautatutako enpresetan eta abar.

Enpresekin esku hartzeko eredu baten definizioa lurraldeko 10 enpresatan testatu zen. Enpresa horiek hautatu egin ziren, lurraldeko adierazgarriak izan zitezen.

## 2016KO ESKU-HARTZEEN ESKEMA



2016ko etapa amaitu ondoren, beharrezkotzat hartu zen ekimena sare ekonomiko osora eramatea proposatu aurretik ekimenaren maila guztien garapenean aurrera egiten eta sakontzen jarraitzea.

Alde batetik, ekimenaren ikuspegi orokorrari dagokionez, 2017an Euskal Herriko Unibertsitateak ere parte hartu zuen, eta ikerketa bat egin zuen mendeko seme-alabak dituzten Gipuzkoako eskualde bateko pertsonen premietan oinarritutako ikuspegi osagarri batekin.

Bestalde, etapa berri bat hasi zen proiektu pilotuen esparruan; enpresa gehiago sartu ziren proiektuan (+10), eta prospekzioa beste sektore eta jarduera batzuetara zabaldu zen (600 enpresari egindako inkesta).

Ondorengo eskeman, ekimenak 2017an egindako ibilbidea agertzen da: 2016an lortutako ikaskuntzak ikuspegi metodologikoan txertatzea, enprekin hainbat lantresna lantzea eta abar.

## 2017KO (ETA 2016KO) ESKU-HARTZEEN ESKEMA OROKORRA

### 2016KO FASEA: TXOSTEN PROSPEKTIBOA

1. Gipuzkoako enpresen erradiografia

2. Jardunbide egokien estatistika-azterketa konparatua

3. Tailerrak eta workshopak erakundeekin eta enprekin

4. Mikrodiagnostiko indibidualizatuak

5. Administrazio publikoen rola

Proiektu pilotuetarako enpresen hautaketa

Txosten prospektiboa idaztea

Azterketa  
makroa (+600)

Azterketa

Azterketa  
MAKROA +

Beste esperientzia  
batzuekiko kontrastea

A) PROIEKTUAREN PLANGINTZA ETA ZEHAZTASUNA

B) ESTRATEGIAREN ETA GOBERNANTZA-EREDUAREN BERRIKUSPEN DINAMIKOA

C) PROIEKTU PILOTU BERRIEN DISEINUA ENPRESETAN, ETA ERAKARTZEKO PROZESUAREN ABIARAZTEA

D) PROIEKTU PILOTUEN EZARPENA, JARRAIPENA ETA EBALUAZIOA

E) EZARTZEKO MODELIZAZIOA PROPOSAMENA ETA

FASEA PRESTATZEA

ENPRESAK ERAKARTZEA

Laguntza teknikoa  
PROIEKTU PILOTUAK

ON LINE PARTE HARTZEKO GUNEA, ETA  
BEHATOKIA (JOERAK ETA JARDUNBIDE EGOKIAK)

## 2.2. BK 2018an

2018. urtean, BK eredia finkatu egin da aurreko urteetan lortutako ikaskuntzetatik abiatuta. Ekitaldi honetan, enprekin aurrera egiten jarraitzeko eta urte hauetako esperientziak eta jardunbideak unibertso handiago batekin partekatzeko aukera eman duten askotariko jarduerak egin dira.

2018an, honako jarduera hauek egin dira ekimenaren esparruan:

### 1. Esku hartzeko eredia eguneratzea

Aurrera doa ereduaren eta adierazle-sistemaren garapena, eta doikuntzak egin dira diagnostiko-tresnetan, askotariko errealitateak eta norainokoak dituzten enpresa berriak sartzen direla kontuan hartuta.

### 2. Gipuzkoako enpresetan 10 proiektu pilotu ezartzea

Zenbait etapatan (hautaketa-irizpideak zehaztea, hautagai izan zitezkeen enprekin zuzeneko harremanak ezartzea eta parte hartzeko interesa eta konpromisoa berrestea) egindako hautaketa-prozesuaren ostean, proiektuak garatu dira hautatutako 10 enpresetan. Enpresa horiek jardueren aniztasun handiagoa ahalbidetzen dute, eta batez besteko dimentsio txikixeagoa dute.

### 3.- “Enpresentzako oinarrizko gidaliburua. Eraikitzen ari den tresna” lantzea, eta hasierako sentsibilizazioa 300 enpresa baino gehiagotan

Landu den gidaliburuak emakumeen eta gizonen arteko berdintasunerako politikak txertatzeko eta kontziliazio erantzunkidea sustatzeko tresna bat eskaintzen die enpresa eta erakundeei, enpresen nahiz lurralde osoaren iraunkortasuna bultzatzeko asmoz. Gidaliburuak 2017ko prospekzioan parte hartu zuten 382 enpresa hartzen ditu kontuan (enpresak ekimenaren inguruan sentsibilizatzeko eta ekimenara hurbiltzeko fase bat hasi zen).

### 4.- Erantzunkide sarearen aurkezpen ofiziala

Irailaren 14an, Etorbizuna Eraikiz Gunean jardunaldi bat antolatzeko aukera babestu da. Jardunaldiak honako helburu hauek zituen: Erantzunkide sarea komunikabideei aurkeztea, enpresei ekimenean parte hartu izanaren ziurtagiriak ematea eta sareko enprekin elkarriketa bat ezartzea.

**5.- Berdintasuna eta Kontziliazioa topaketa. Estrategiak eta esperientziak enpresan**

Irailaren 19an, Tabakalerako Patioan egindako Berdintasuna eta Kontziliazioa topaketaren antolaketa babestu da. Ekitaldian, 204 pertsonak parte hartu dute. Enpresetako pertsonak izan dira nagusiki, baina elkarteetakoak, fundazioetakoak, administrazio publikoetakoak eta abar ere izan dira. Topaketari esker, gainera, beste errealitate eta esperientzia batzuk ezagutu eta Erantzunkideko enpresak egiten ari diren jarduketak partekatu ahal izan dira.

**6.- Berdintasuna eta Kontziliazioa newsletterra.**

Erantzunkide sarea osatu duten enpresen artean informazioa eta ezagutza elkartrukatzeko bide gisa, BK buletin espezifikoa zabaltzen hasi da 2018an. Zehazki, 2 buletin<sup>1</sup> igorri dira, askotariko informazioarekin: parte hartu duten enpresak, eraginpean hartutako sektoreak, Erantzunkideko enpresei egindako elkarriketak, glosarioa eta abar.

**7.- Laneko gune partekatua Erantzunkideko enpresentzat**

Ikuspegi operatiboago batetik, adierazi beharra dago enpresekiko lan-prozesua online gune baten bidez egiten dela Moodle plataforman. Enpresa bakoitzak (erabiltzaile/pasahitz pribatuarekin) bere enpresari buruzko informazio espezifiko jakin batzuetara eta enpresa guztientzat eskuragarri dauden beste informazio batzuetara jo dezake.

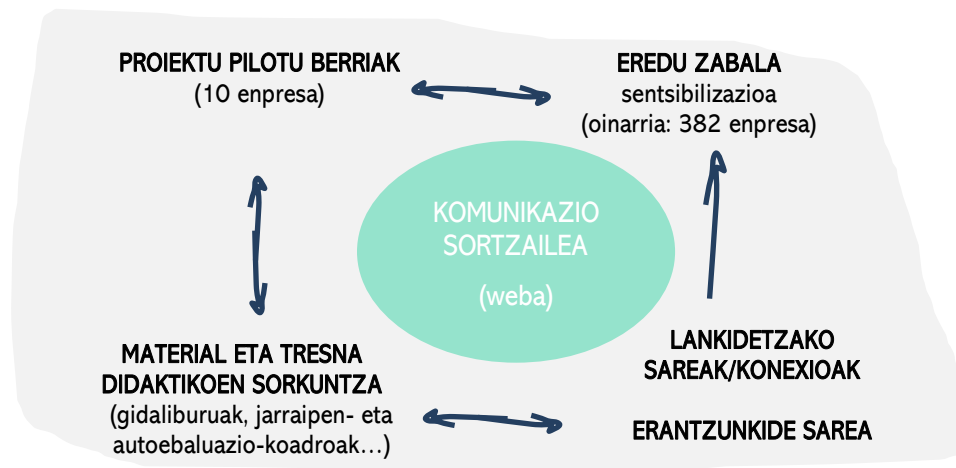
Ondorengo eskeman, 2018an garatutako proiektuaren ikuspegia agertzen da era konbinatuan.

---

<sup>1</sup> Eranskin batean gaineratu dira 2018an zabaldutako buletinak.

## LAGUNTZA TEKNIKOKO BALIABIDEAREN EGITURA - 2018

### ALDEZ AURREKO EZAGUTZA



Berdintasuneko eta kontziliazio erantzunkideko politikak sendotzeko estrategien diseinua, aholkularitza- eta orientazio-zerbitzuaren proposamena, erakundeak koordinatzeko estrategiak eta abar.

### EKINTZARAKO IKASKUNTZA berriak

**JARDUKETA PLANA**  
printzipio  
estrategikoak



**ESKU HARTZEKO EREDUA**  
esperimentaziotik  
orokortzera



**ERAGINA:** pertsonak, enpresak,  
Lurraldea

- **Gipuzkoa lab**
- **Etorikizuna eraikiz**

## 2.3. 2016-2018ko esperientzia pilotuan parte hartu duten enpresak

Ondoren, BK ekimenean 2016an hasi zenetik 2018ra arte parte hartu duten enpresen zerrenda agertzen da.

### 2016

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

### 2017

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

### 2018

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

### 3. Esku hartzeko eredua eta enpresentzako aholkularitza

Ekimenaren barruan, enpresekin garatutako proiektu pilotuak funtsezko elementuak dira, parte hartzen duten enpresetan eta bertako langileengan dituzten ondorioengatik zein enpresa-sare osoan zabaltzen dituzten ikaskuntzengatik. Atal honetan, esku hartzeko ereduen ezaugarriak deskribatuko ditugu labur-labur, eta parte hartu duten enpresei emandako aholkularitza mota azalduko dugu.

#### 3.1. Esku hartzeko ereduen ezaugarriak

Aurretiko fasean (2016an) enpresetan diseinatutako esku hartzeko eredua abiapuntutzat hartuta, 2017an eta 2018an doikuntzak egin ziren enpresen egoeretara egokitzeke, baita txikienetan ere, esku-hartzea modu orokorragoan ezartze aldera. Doikuntzak esku-hartzeak enpresetan planifikatzen/ezartzen laguntzeko tresnei eta proposatutako esku-hartzeen tipologiari lotuta daude nagusiki. Diagnostikoa egiteko eta esku hartzeko eredua 2017ko ekitaldian zehaztutako 9 dimentsioetan oinarrituta dago.

Enpresetan, **emakumeek eta gizonek enpleguan duten berdintasun-egoerari eta enpresetako kontziliazioari lotutako honako sei dimentsio espezifiko hauek** aztertzen dira:

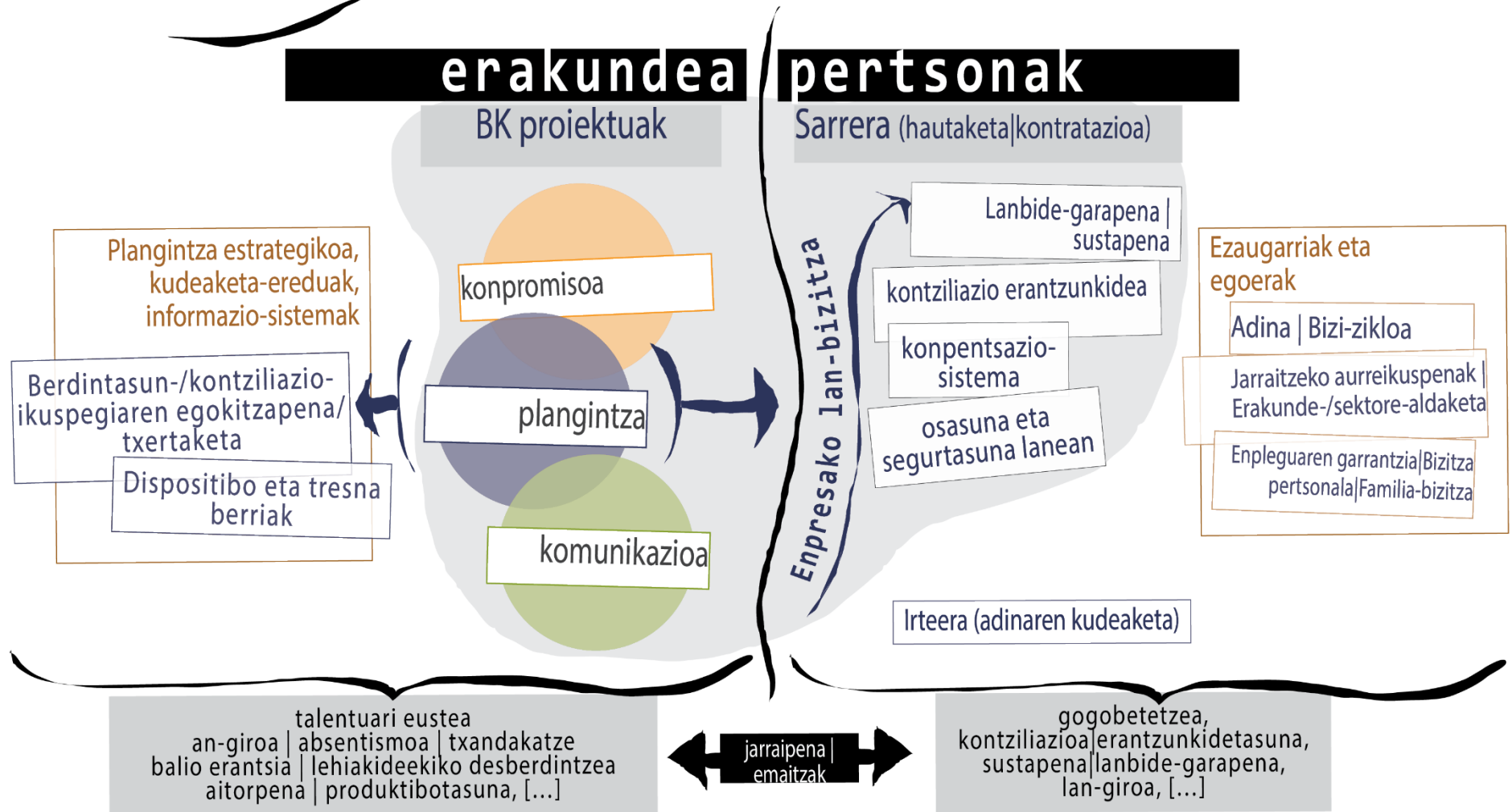
- Hautaketa eta kontratazioa
- Lanbide-sustapena eta lanbide-garapena
- Konpentsazio-sistemak
- Kontziliazio-neurriak
- Segurtasuna eta osasuna
- Adinaren kudeaketa

Era berean, **zeharkako hiru dimentsio** aztertzen dira, berdintasunaren eta kontziliazioaren gaiei erakundeak ematen dien erantzunarekin lotuta daudenak:

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

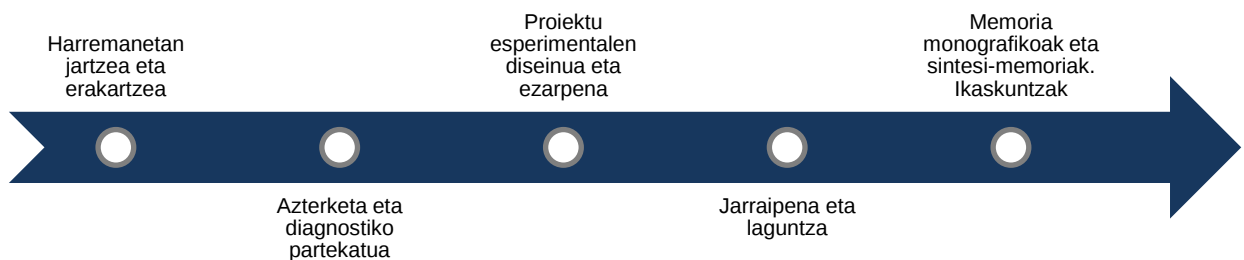
Ondorengo eskeman, diagnostikoaren dimentsioak daude egituratuta, eta proiektuen inguruan espero diren emaitza motak eta emaitza horiek pertsonengan eta haiek lan egiten duten enpresetan dituzten ondorioak identifikatzen dira.

# Berdintasuna eta Kontziliazioa Gipuzkoa



Ereduaren bidez, **proiektuan parte hartu duten enpresen hasierako egoera edo abiapuntua eta amaierako egoera konpara daitezke, eta enpresa bakoitzak proiektuan parte hartu duten enpresa guztien batezbestekoari dagokionez duen posizioa zehatz daiteke**. Logikoa denez, enpresa berriak sartzen diren bakoitzean, enpresa guztien hasierako (eta amaierako) egoera orokorra aldatu egiten da.

Enpresa bakoitzean diagnostikoa egin ondoren, enpresa bakoitzeko arduradunekin partekatzen da, eta, hala badagokio, beharrezkoak diren doikuntzak egiten dira (informazioaren interpretazioaren zuzenketa, datu gehigarriak gaineratzea eta abar). Ondoren, enpresa bakoitzera egokituta dauden eta identifikatutako erronkak eta desberdintasun-egoerak lantzen dituzten proiektu esperimentalak diseinatzeko dira. Lan hori egitean, ahaleginak egiten dira ondorengo eskeman islatutakoa bezalako prozesu batean langileek parte har dezaten (premien identifikazioa, neurrien balorazioa, proposamenen ekarpena eta abar), baita proiektua zehazten eta laguntza teknikoarekin abian jartzen duten enpresako arduradunek ere. Prozesu horren amaieran, esperientzia bakoitzaren memoria monografikoak lantzen dira, eta lortutako ikaskuntzak proiektuari gaineratzen zaizkio.



## 3.2. Enpresei emandako aholkularitzaren tipologia

Enpresetan, hainbat tresna erabili dira diagnostiko partekatu bat lantzeko eta enpresen zein bertan lan egiten duten pertsonen baldintza eta zirkunstantzietara egokitutako ekintza-planak zehazteko.

### APLIKATUTAKO METODOLOGIAK

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

### PARTEKATUTAKO IRTENBIDEAK

**Helburua:** arduradunekin eta langileekin osatutako talde fokalizatuak antolatzea irtenbideak bilatzeko, batez ere zailtasunak dituzten enpresetan, kontziliazio-neurriak pertsona guztiek antzeko moduan erabili ahal izan ditzaten.

### SENTSIBILIZAZIOA

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

### LANGILEEI EGINDAKO KONTSULTA

**Helburua:**

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

### ARDURADUNEKIN EGINDAKO ELKARRIZKETAK ETA SAIOAK

**Helburua:**

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

### DOKUMENTAZIOAREN AZTERKETA

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

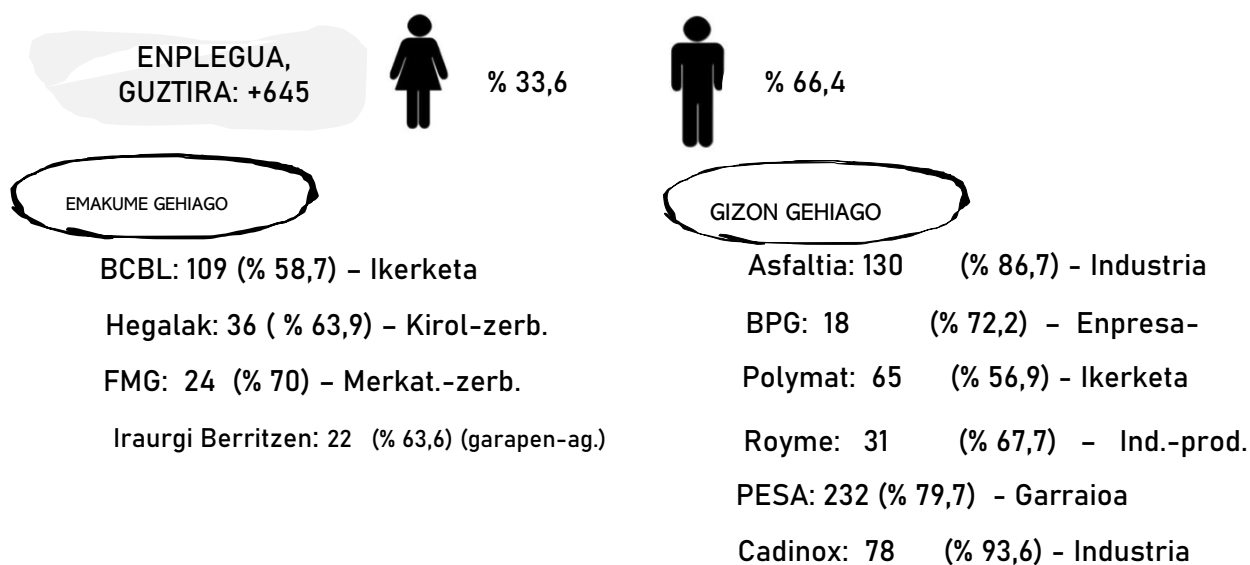
## 4. Proiektu pilotuen garapena 2018an

2018an ekimenarekin bat egin duten 10 enpresa berriak honako irizpide hauen arabera sailka daitezke:

- **Enpresa eragileak**; garapen-maila handia dute berdintasun- eta kontziliazio-politiketan, eta eredugarriak izan daitezke beste enpresa batzuek antzeko ibilbidea egin dezaten (PESA);
- **Entitate preskriptoreak**; lagungarriak izan daitezke eredu beste enpresa eta erakunde batzuetan ezartzeko, **sektore-ikuspegi** batekin (Merkatarien Federazioa) **eta lurralde-ikuspegi** batekin (Iraurgi Berritzen);
- **Jardueren espektroa sakondu eta zabaltzen duten** enpresak (industria-enpresak, arriskuen prebentzioari lotutakoak, merkataritza-arlokoak, zerbitzu-arlokoak eta abar – Asfaltia, Cadinox, BPG, Hegalak eta Royme–) **eta pertsonak kudeatzeko eredu espezifikoetan oinarritzen diren eta nazioartean zehaztutako estandarrak dituzten** enpresak (ikerketa eta garapenekoak –BCBL eta Polymat–).

Oro har, azpimarratu beharra dago 2018an parte hartu duten enpresen batez besteko tamaina beste fase batzuetan baino txikiagoa izan dela (70 enplegu baino gutxiago) eta 3 enpresak baino ez dituztela 100 enplegu baino gehiago. 2018an, enpresetan lan egiten duten hiru pertsonatik bi gizonak dira.

Enpresen sektoreak eta enpleguak 2018an



Enpresetan jarraitutako lan-prozesuak 3.2 atalean identifikatu dira, eta txosten global honi gaineratutako monografikoetan zehaztuta daude. Kapitulu honetan, **enpresetan egindako diagnostikoen emaitzen eta proiektuaren esparruan egindako jarduketan laburpen bat** egingo dugu.

## 4.1. Proiektuko enpresen abiapuntua

Parte hartu duten enpresetan egindako diagnostikoei esker, enpresek ereduaren dimentsio guztietan duten egoera identifika daiteke. Sintesi honetan, egoera horien ezaugarriak aipatuko ditugu labur-labur:

### → Konpromisoa<sup>2</sup>:

Proiektuan sartzean **berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloan** identifikatutako **batez besteko konpromisoak “nahikoa” lortu du diagnostikoan**. Dimentsio horretan, honako enpresa hauek daude:

- Beren konpromisoa idatziz zehaztu duten, hori garatzeko baliabideak esleitu dituzten (berdintasun-planak, berdintasun-batzordeak, berdintasun-taldeak eta abar), eta esparru horretan hainbat urtetako ibilbidea egin duten **enpresa aurreratuak** (PESA edo BPG, eta, neurri txikiagoan, Iraurgi Berritzen)
- Beren **ibilbidea aldi berean emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren sustapenean eta BK ekimenean** hasi duten enpresak (Asfaltia)
- BK ekimenean parte hartzearen bidez **esparru horretan lehen urratsa** egin duten enpresak (FMG, Royme, Hegalak, Cadinox)
- Ekitaldi honetan, halaber, proiektuan parte hartu arte emakumeen eta gizonen arteko berdintasunarekiko konpromisoa **aniztasunarekiko** (aniztasun etnikoarekiko, kultura-aniztasunarekiko, erlijio-aniztasunarekiko...) **konpromiso generikoago** batean integratuta zuten enpresak sartu dira, pertsonak kudeatzeko nazioartean zehaztutako estandarren esparruan (BCBL, Polymat).

### → Komunikazioa:

Berdintasun- eta kontziliazio-estrategien komunikazioari dagokionez, enpresen egoera oso aldakorra da, **baina gehienek defizitak eta hobekuntza-esparruak dituzte**, batez ere eskuragarri dauden kontziliazio-neurrien komunikazio garden eta proaktiboari (eta, hala badagokio, haiek lortzeko irizpideei) dagokionez:

- **Gai horiei buruzko komunikazioa kanal egonkorrekin estandarizatuta duten enpresen** artean, PESA aipa daiteke, eta informazio generikoagoaren ildoan, BCBL. Hain formalizatuta ez dauden, baina beren dimentsioa dela eta eraginkorrak diren baliabideak dituzten artean, BPG eta Iraurgi Berritzen ditugu (koordinazio eta informazioko talde iraunkorrak), barne-komunikazioari dagokionez. Iraurgi Berritzen enpresak, gainera, kanpo-komunikazioan –bezeroekin– lan egiteko asmoa du proiektuaren esparruan.
- **Komunikazioa hobetu eta dauden kontziliazio-neurriak** eta erabilera-irizpideak “eskari partikularrei erantzun” gabe **gardendu behar dituzten enpresak**: Polymat, FMG, Asfaltia, Royme, Cadinox, Hegalak.

<sup>2</sup> Berdintasunaren eta kontziliazioaren inguruko plangintzaren kasuan, berdintasun-plan bat garatu zutenek baino ez zuten plangintza bat, eta gainerakoak, beraz, egoera negatibo batetik abiatu ziren.

### ➔ Hautaketa eta kontratazioa.

Enpresa gehienek beren eskaintzetan gutxienez **hizkuntza inklusibo bat erabiltzen duten** hautaketa- eta kontratazio-jardunbideak agertzen dituzte, baina **gutxi dira segregazio horizontala genero-ikuspegia txertatzen duten eta maskulinizatuta dauden lanpostuetan emakume gehiago sartzera bideratuta dauden jardunbideekin murrizteko ahalegina egiten dutenak**. Proiektuan parte hartu duten enpresetan<sup>3</sup>:

- Enpresetako batek (PESAk) bere **kontratazio-estrategiak aldatu ditu** gidari-lanpostuetan emakume gehiago sartzeko. Berdintasun Plana duten enpresek (BPGk, adibidez) **genero-bereizketarik gabeko hautaketa bat bermatzeko tresnak** ere erabiltzen dituzte (batzorde mistoak eta abar).
- **Pertsonen kudeaketan nazioarteko errekonozimendua jaso duten enpresek kontratazio-protokolo zorrotzak dituzte zehaztuta** (BCBLk eta Polymatek), merituirizpideetan oinarrituta (kualifikazioa, ikerketan emandako urteak eta abar). Kasuren batean, irizpide horiek eragozpen izan daitezke emakume ikertzaileak kontratatzeke (aldez aurretik atzerrian ikertzen emandako urte kopuru jakin baten eskakizuna eta abar), baina irizpide horiek ez dituzte enpresek zehazten (Ministerioaren edo Europako beken kasuan, adibidez), eta, beraz, ez dira proiektuaren helburu gisa txertatu. Iraurgi Berritzen garapen-agentziaren izaera dela eta, kontratazioa era objektiboan sistematizatuta dauka.
- Gainerako enpresek aplikatzen dituzten **kontratazio-estrategietan ez dago espezifikoki txertatuta genero-ikuspegia, eta plantillen segregazio horizontalaren jarraipena eragiten dute**.

### ➔ Lanbide-sustapena eta lanbide-garapena:

Enpresa mota desberdinek langileak prestatzeko eta sustatzeko estrategia eta baliabide desberdinak dituzte, baina **Berdintasun Plana duten enpresek baino ez dute nolabait ere txertatzen genero-ikuspegia garapen horretan** (erantzukizun- eta zuzendaritza-postuetan oreka handiagoa lortzera bideratutako helburuak identifikatuz, kontziliazio-neurriak erabiltzen dituztenen lanbide-garapena babesteko estrategien bidez eta abar –BPG eta PESA–).

Parte hartu duten enpresetan, **segregazio horizontala ez ezik, segregazio bertikala ere agertzen da**, enplegu gehienak emakumeenak diren enpresa batzuen kasuan **izan ezik** (Hegalak, Gipuzkoako Merkatarien Federazioa eta BCBLko zuzendaritza-enpleguen zati bat). Egoera horren ondorioz, enpresa batek (Polymatek) neurri espezifikoak hartu ditu (emakume ikertzaile lider batentzako beka), eta beste batek (BCBLk) BK proiektuaren esparruan proiektuko liderrak diren emakume gehiago sustatzeko faktore katalizatzaileak eta oztipoak identifikatu ditu.

<sup>3</sup> Ez da alderik ikusten enpresetako emakumeen eta gizonen enpleguan, lanaldi partzialeko, lanaldi osoko edo aldi baterako kontratazioei dagokienez.

➔ **Konpentsazio-sistema:**

**Enpresa bakar batek (PESAK) egin du bere soldata-arrailearen bilakaerari buruzko azterketa, eta beste batek (BPGk) Berdintasun Planaren esparruan egindako azterketak berretsi egin zuen ez zegoela soldata-desberdintasunik emakumeen eta gizonen artean (enpresan lan egiten duten emakume urriek postu garrantzitsuak betetzen dituzte).** Gainerakoetan, **segregazio bertikalari eta horizontalari lotutako aldeak identifikatu dira.**

➔ **Kontziliazio erantzunkidea:**

Parte hartu duten enpresek kontziliazio erantzunkiderako estrategiei dagokienez duten egoera egiten duten jarduera motak eta enpleguaren maskulinizazio-mailak baldintzatzen dute neurri handi batean. **Oso gutxik txertatu dute genero-ikuspegia estrategien definizioan/ezarpenean, eta, haiek ere, berdintasun-planen esparruan (PESA, BPG) eta enplegu publikoaren esparruan (Iraurgi Berritzen) egindako gogoetari lotuta txertatu dute.**

**Ikerketa-zentroek pertsonak kudeatzeko nazioarteko estandarrek zehaztutako esparruan garatu dituzte beren kontziliazio-neurriak** (Polymat eta BCBL). The European Charter for Researchers izenekoak (ikertzaileen Europako Gutuna) dioenez, ikerketa-zentroek ikertzaileei (gizonei zein emakumeei) familia eta lana (seme-alabak eta lanbide-karrera) uztartzea ahalbidetuko dieten lan-baldintzak eskaini behar dituzte. Gainera, arreta berezia jarri behar diote lan-ordutegi malguen, lanaldi partzialeko lanaren, urruneko lanaren eta baimen sabatikoaren bermeari eta horretarako beharrezkoak diren finantza- eta administrazio-xedapenei.

Gainerakoen kasuan, lege-neurriak malgutasuna txertatzea errazagoa duten jardueretan hartu dira, eta pertsonak eskatuta ezarri dira (FMG), edota arlo batzuetan (kudeaketa- eta administrazio-arloetan) malgutasunean oinarritutako kontziliazio-neurriak garatu dituzten enpresetan; ekoizpen-enpresak, berriz, mugatuago daude (gehienak industria-arlokoak edo oso maskulinizatuak dira –Asfaltia, Cadinox, Royme–, baina Hegalak ere azpimarratu beharra dago).

Kontziliazio-neurri batzuk **(hala nola lanaldi-murrizketak eta eszedentziak) oraindik ere emakumeek erabiltzen dituzte nagusiki** (enpresetan lan egiten duten emakumeen % 11k eta gizonen % 2,3k). Zehazki, 2 enpresatan baino ez dituzte erabili neurri horiek gizonen (Cadinox eta PESA enpresetan).

➔ **Segurtasuna eta osasuna:**

Parte hartu duten enpresen artean, **bik baino** (PESAk eta BPGk) **ez zuten sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako jazarpenaren aurrean jarduteko protokolo bat**, eta enpresa batek (BCBLk) diskriminazio- edo jazarpen-kasuak kudeatzen dituen “OMBUDSMAN” figura dauka (arartekoaren antzekoa). Beste enpresa batek (Polymatek) komunikazio-kanal etiko bat du enpresaren barruko jazarpen-egoeretarako. Gainerako enpresek ez dute jazarpenari aurre egiteko estrategiarik edo baliabiderik landu, eta ez dute osasun-alderdirik aztertu genero-ikuspegiarekin (arrisku psikosozialen azterketa barne). BK proiektuaren barruan, hainbat enpresak landu dute dimentsio hori.

➔ **Adinaren kudeaketa:**

Ezein enpresatan ez da desberdintasunik identifikatu bertan lan egiten duten emakumeen eta gizonen adinari dagokionez<sup>4</sup>, ezta dimentsio hori genero-ikuspegiarekin lantzeko estrategiarik ere.

---

<sup>4</sup> Oso gizon gutxi eta adin handiagokoak zituen enpresaren baten kasuan izan ezik.

## 4.2. Proiektuen garapena: edukien laburpena

Ondorengo taulan, enpresa bakoitzaren ekintza-planen eduki nagusiak agertzen dira laburbilduta, enpresen eta haien jardueren ezaugarri bereizgarri batzuk barnean hartuta, baita entitate bakoitzean egindako jarduketaren oinarri diren edo jarduketa horiek finkatzen dituzten puntu kritikoak ere.

| ENPRESAK                    | EZAUGARRIAK ETA PUNTU KRITIKOAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | EKINTZA-PLANAREN ARDATZA                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Transportes PESA</b>  | Garraio-enpresa honetan, gidarien esparrua oso maskulinizatuta dago, eta emakumeen enpleguak administrazioan eta salmentan (leihatilak) daude bilduta. Ibilbide garrantzitsua du emakumeen eta gizonen berdintasunean, eta lan jarraitua egin du enpleguaren arlo guztietan. Lanpostuak, oro har, oso lotuta daude une eta leku jakin batean egon beharri.                                                                                            | Enpresa eragilea: esperientzia interesgarrien identifikazioa (kontratazioa, lanaldi-murrizketa eta soldata-arraila)                                                                                                                           |
| <b>2. BPG Coordinadores</b> | Enpresa sentsibilizatua, Berdintasun Planarekin; autoantolaketa ahalbidetzen duen jarduera bat egiten du, obretan beharrezkoa den presentziari lotuta badago ere. Malgutasun handiagoa lortzeko oztopo nagusia bezeroak dira (obretan egon beharra).                                                                                                                                                                                                  | Kontziliazio-neurri berrien bilaketa (soldata emozionala, enpresarekiko lotura)                                                                                                                                                               |
| <b>3. Iraurgi Berritzen</b> | Genero-ikuspegia langileen kudeaketan ez ezik bere estrategia osoan ere txertatzeko kezka duen enpresa. Jarduerak nolabaiteko malgutasuna ahalbidetzen du lanaren antolaketan.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Genero-ikuspegiaren aplikazioa kudeaketa aurreratuaren ereduari. Transferentzia eskualdeko enpresetara                                                                                                                                        |
| <b>4. Hegalak</b>           | Enpleguetan emakumeen proportzio handiagoa duen enpresa. Jarduera ordu jakin batzuetan egon beharri lotuta dago, eta malgutasun-zailtasunak daude. Sentsibilizazio-ibilbidea du egin desgaitasunaren arloan, eta lehen hurbilketa egin du emakumeen eta gizonen arteko desberdintasunaren gaira.                                                                                                                                                      | Kontziliazio-neurrien berrikuspena, eta aurrerapena osasunaren eta segurtasunaren arloan                                                                                                                                                      |
| <b>5. BCBL</b>              | Ikerketa-zentro honetan, langileek goi-mailako kualifikazioa dute, proiektuen arabera kontratatuta daude, eta hautaketa-prozesuak kanpotik zehaztuta daude askotan (nazioarteko bekak eta abar). Pertsonak kudeatzeko prozedura estandarizatuak ditu, nazioarteko arauak jarraituz. Emakume gutxi daude "proiektuko lider" gisa (malgutasuna dedikazioaren uneari dagokionez, baina helburu batzuk epe labur samarretan betetzeko eskakizun zorrotza) | Lanbide-sustapena (emakume ikertzaileen lanbide-sustapenerako oztopoen eta katalizatzaileen identifikazioa –atzerriko egonaldiak nahitaezko baldintza gisa, emaitzei lotutako aldi baterako kontratuak eta abar–) eta osasuna eta segurtasuna |
| <b>6. Polymat</b>           | Ikerketa-proiektu honetan, emakume ikertzaileen kopurua handia da, baina proiektuburu gutxi daude. Jarduerak, oro har, laborategian egon beharra eskatzen du. Doktoregoak egiteko aldi baterako kontratuak, ahalegin handia behar dutenak eta lan-bizitza eta bizitza pertsonala edo familia-bizitza kontziliatzea eragozten dutenak                                                                                                                  | Emakumeak proiektuko lider gisa hautatzera/kontratatzea bideratutako ahalegina, eredugarriak izan daitezten eta emakumeek zientzian betetzen duten zeregina agerian utzi dezaten. Konpromisoa eta komunikazioa.                               |
| <b>7. Asfaltia</b>          | Enpresa honek hiru arlo ditu bereizita ordutegiei eta lanaldiei dagokienez: instalazioa (ekoizpen iraunkorra), obra (malgutasun txikiko ordutegiak eta lanaldiak) eta kudeaketa (malgutasunerako erraztasun handiagoa). Berdintasun Plana hasita dauka                                                                                                                                                                                                | Enpresako arloen aukerak aztertzen dituen Kontziliazio Plana (Berdintasun Planarekiko koordinazioa)                                                                                                                                           |

| ENPRESAK                                    | EZAUGARRIAK ETA PUNTU KRITIKOAK                                                                                                                                                                                                                                                                              | EKINTZA-PLANAREN ARDATZA                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. Royme</b>                             | Enpresa honetan, gizonak dira nagusi biltegi-arloan eta merkataritza-arloan, eta emakumeak administrazioan/kudeaketan                                                                                                                                                                                        | Konpromisoa/komunikazioa                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>9. Gipuzkoako Merkatarien Federazioa</b> | Enpresa honetan, emakumeak dira nagusi lanpostu mota guztietan. Jarduera txikizkako merkataritzaren ordutegietara eta premietara egokitu behar da, eta lanik handiena eguerdian biltzeko joera dago (ordutegiak eta lanaldiak aldatzeko premia)                                                              | Federazioan lan egiten duten pertsonen premietara eta jarduerara egokitutako kontziliazio-neurrien garapena. Berdintasun- eta kontziliazio-estrategiak saltokietara eramateko ikuspegia (hasierako fasea)                                                    |
| <b>10. Cadinox</b>                          | Oso enpresa maskulinizatua da, eta langileei (gizonak gehien-gehienak) kontziliazioa erraztea eta LHko gazteak kontratatzeke zailtasunak dauden testuinguru batean "pizgarriak" eskaintzea du helburu. Kontziliazio-neurriak garatu behar dira; ez dago emakumeen eta gizonen arteko berdintasun-ikuspeirik. | Zuzendaritza-taldearen sentsibilizazioa eta prestakuntza genero-ikuspegiaren (barne- eta kanpo-komunikazioa). Epe ertainera, kontziliazio-politikak eta pertsonak kudeatzeko politikak genero-ikuspegiarekin berrikusi behar dira (hautaketa, sustapena...). |

Parte hartu duten enpresen ekintza-planetan erabakitako neurri nagusien hasierako estaldura jasoko dugu hemen labur-labur. Proiektuen jarraipenean, kontziliazio-neurriak erabiltzen dituzten emakumeen eta gizonen kopuruaren bilakaera, protokoloen erabilera eta abar baloratuko dira.

#### Neurri nagusiak eta estaldura 2018an

|                                                                                                    | EMAKUMEAK | GIZONAK | GUZTIRA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|
| Hautaketa eta kontratazioa (lanpostu maskulinizatueta emakumeen kontratazioa bultzatzeko neurriak) | 2         |         | 2       |
| Kontziliazio-neurri berriak                                                                        | 93        | 272     | 365     |
| Kontziliazio-estrategien berrikuspena eta neurri berrien planteamendua                             | 56        | 123     | 179     |
| Sexu-jazarpenari eta sexuan oinarritutako jazarpenari aurre egiteko protokoloak                    | 87        | 58      | 145     |
| Sistematizazioa, informazioa, komunikazioa                                                         | 47        | 96      | 143     |



## 5. Proiektu pilotuen ikaskuntzak (2016-2018)

Prozesuaren barruan identifikatu diren ikaskuntzak, 2018an enpresa pilotuekin egindako jarduerari ez ezik, proiektua 2016an abian jarri zenetik egindako esku-hartzeen multzoari ere lotuta daude.

Ikaskuntza horiek hainbat multzotan egituratu dira: enpresen parte-hartzea proiektuan; enpresetan estrategiak eta neurriak garatzeko erabilitako metodologia eta tresnak; enpresen ezaugarrietara egokitutako esku-hartzeak eta esku hartzeko erabilitako ereduaren dimentsioak; eta Erantzunkidek Gipuzkoako enpresetan berdintasun eta kontziliazio erantzunkideko politiken garapena bultzatzeko betetzen duen zeregina.

### 5.1. Enpresak proiektuan txertatzeko eta irauteko prozesua

Enpresak proiektuan txertatzeko prozesua hasi zenetik nolabaiteko aldaketa bat gertatu dela ikusi da, eta, 2018. urtean, hainbat enpresa hurbildu dira Foru Aldundira proiektuan parte hartzeko eskatzera. Aldaketa hori Berdintasuna eta Kontziliazioa ekimenari eman zaion agerikotasunari eta, bereziki, 2018ko irailean egindako topaketari esker gertatu da.

Enpresek esparru horretan garatzeko eta irauteko duten interesari dagokionez, honako alderdi hauek azpimarra daitezke:

- ➔ Pertsonak kudeatzen dituztenek ez ezik **zuzendaritzak ere agertutako adostasun- eta konpromiso-mailaren** garrantzia. Ohiko samarra da parte-hartzea enpresetako langileak kudeatzen dituen sailak edo arloak bultzatzea. Bultzatzen jarraitzeko aukera, neurri handi batean, zuzendaritzak/gerentziak duen inplikazioaren araberakoa da. Baldintza hori ohikoa da enpresetan alderdi esanguratsuak aldatzeko helburua duen edozein ekimenetan. Era horretan, gainera, proiektua bultzatzen duen pertsonak lanpostua aldatzeak, bajaran egoteak eta abarrek ez dute eragin esanguratsurik izango.

- **Lan-legerian gertatutako aldaketak:** araudian gertatzen ari diren aldaketa garrantzitsuen ondorioz, enpresa batzuek neurri handiagoan ezagutu nahi dituzte premia berriei erantzungo dieten estrategiak ezartzeko dauden aukerak (aitatasun-baimenen iraupena, lanaldia murrizteko aukerak eta abar). Beste enpresa batzuei, berriz, legeria berriak zalantza sortzen die, eta nahiago dute itxaron eta, langileak eraginpean hartzen dituzten prozesuak hasi aurretik, aldaketa horiek nola zehazten diren ikusi.
- **Enpresen bilakaera oso ingurune aldakorrean.** Epe ertain-luzeko proiektuak direnez gero, enpresak ekimenean txertatzen direnetik beren neurriak eta estrategiak ezartzen eta ondorioak baloratzen dituzten arte sailen eta arloen antolamenduari, jarduera-bolumenari eta abarri lotutako aldaketa esanguratsuak gertatzen dira askotan, eta, zenbaitetan, prozesu guztiak (pertsonen kudeaketari lotutako prozesuak barne, logikoa denez) era esanguratsuan alda ditzaketen bat-egiteak edo xurgapenak eragiten dituzte.
- **Enpresek berditasunarekin duten konpromisoaren agerikotasuna** ere faktore garrantzitsua da ekimenean parte hartzeko garaian, administrazio publikoekin lan egiten duten enpresentzat bereziki, baina kasu gehienetan enpresen helburua ez da kanpoko errekonozimendua lortzea, pertsonak kudeatzeko estrategiak langileen premietara egokitzea baizik.

Enpresa batzuentzat, proiektuan duten parte-hartzearen agerikotasuna oztopoa da batez ere. Izan ere, ez dute nahi parte-hartze hori beren irudiaren "salmenta" gisa interpreta dadin, eta lan-harremanen esparruan zailtasunen bat agertzen denean, negoziazio-prozesuan daudenean eta abar nahiago izaten dute lana barnekoa izatea, publizitaterik gabe.

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

## 5.2. Erabilitako metodologia eta tresnak

Ikuspegi metodologikoa eta enpresetan diagnostikoa egiteko eta berdintasun- eta kontziliazio-proiektuak sortzen laguntzeko tresnak, enpresa bakoitzaren abiapuntuko egoerara neurri handian egokituak, eraginkorrak izan dira.

Esparru horretako ikaskuntza nagusien artean, honako hauek azpimarra daitezke:

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

## 5.3. Ereduaren dimentsioak eta enpresa tipologiak

Atal honen barruan, identifikatutako emakumeen eta gizonen arteko desberdintasun-egoeretan eta parte hartu duten enpresen kontziliazio-politiketan zuzeneko eragina duten eta, aldi berean, esku hartzeko planteatutako aukerak baldintzatzen dituzten enpresen ezaugarri batzuk aipatuko ditugu.

### 5.3.1. Jarduera mota

Parte hartu duten enpresen jarduera (askotarikoa) emakumeen eta gizonen berdintasunean dituen ondorio nagusien eta enpresek kontziliazio erantzunkiderako erabiltzen dituzten estrategien arabera sailka daiteke.

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

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

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

- **Kontratazioaren** gaineko ondorioak (kontratazio orekatuko estrategia eraginkorrak garatzeko zailtasuna).

Enpresek egindako jarduketek honako hauetara bideratuta daude: ikastetxeekiko eta prestakuntza-zentroekiko harremanak areagotzera emakumeak prestakuntza maskulinizatuak egitera bultzatzeko/animatzeko, eta prestatzen diren emakumeen enplegu-eskaeren bidalketa erraztera. Kasuren batean baino ez dira aldatu hautaketa-prozesuak lanpostu maskulinizatuetan emakume gehiago sartzeko (PESAn eta, garapen-fasean, BPXport-en).

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

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

Oso feminizatuta dauden enpresetan, enpresek antzinatasun handi samarra badute baliteke segregazio bertikala agertzea (gizonak zuzendaritza-postuetan, guztizko enpleguan duten proportzioa oso txikia izanik), baina hori ez da gertatzen duela gutxi sortutako enpresetan.

Ekimenaren testuinguruan, oso maskulinizatuta dagoen enpresa batek bertan lan egiten duten emakumeen sustapenera eta garapenera zuzendutako esku-hartzeak sustatu ditu, eta emakumeak zuzendaritza-organoetan sartzen saiatu da. Beste enpresa batek, berriz, ordainsari-sistema aldatu du, kontziliazio-neurriak erabiltzen zituzten emakumeen penalizazioa saihesteko. Ekimeneko enpresen kasuan, ohikoagoa izan da sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloak landu izana.

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

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

Enpresa maskulinizatu horietan, gizonen kontziliazio-neurriak erabiltzeko aukera sustatzera eta normalizatzera bideratu behar dira jarduketak. Izan ere, parte hartu duten enpresa maskulinizatuetakotan baino ez da identifikatu gizonen kontziliazio-neurriak erabiltzeko nolabaiteko kultura bat.

**b) Lanaldi motak, ordutegiak eta txandak**

Proiektuan parte hartu duten enpresek askotariko ordutegiak eta lanaldiak dituzte, egiten duten jarduerari lotuak. Jarduerak honela sailka daitezke:

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

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

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

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

**b.3) Txandak behar dituzten jarduerak**

Kontziliazio erantzunkiderako neurriak aplikatzeko zailtasunik handienak agertzen dituzten jarduerak dira. Oso maskulinizatuta dauden enpresetan, kasu gehienetan ez da kontziliazio-neurriak erabiltzen (produktzio- eta zerbitzu-arloetan); oso feminizatuta dauden enpresetan, berriz, jardura horiek zerbitzuak kudeatzeko zailtasun handiak dakartzate, emakumeek beren enpleguaz gain erantzukizunik handiena baitute familiaren zaintzan. Ekimenaren esparruan, horrelako jarduerak egiten dituzten enpresa feminizatu batzuek baino ez dituzte egin langileen kontziliazioa hobetzeko jarduketak edota txandak jakinarazteko baliabideak egokitze, ordezkariak egiten dituzten baldintzak hobetzeko eta txandak identifikatutako premia pertsonaletara egokitze esku-hartzeak.

### 5.3.2. Dimentsioa

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

- **pertsonak kudeatzeko sistemak:** gaitasunen arabera kudeatzeko eta lanpostuak baloratzeko **argi eta garbi zehaztutako sistema gardenak**, konpentsazio-sistemak, barne-komunikazioko sistemak eta abar dituzten enpresek<sup>5</sup> errazago landu ditzakete emakumeen eta gizonen enpleguan identifikatutako desberdintasunak zein lana malgutzeko eta langileei autonomia handiagoa emateko aukerak.
- ekoizpenaren/zerbitzuaren inguruko puntu kritiko jakin batzuen estaldurari lotutako **malgutasun-aukerak**. Jarduera jakin bat pertsona batek baino gehiagok egin dezaketenean, errazagoa da zerbitzuaren/ekoizpenaren puntu kritikoak estaltzea eta, aldi berean, langileen premia berezietara egokitzea.
- osagarritzat har daitezkeen **kontziliazio-neurri jakin batzuen bideragarritasuna**, hala nola garraioari eta aparkalekuari, jantokiei eta abarri lotutakoena.

### 5.3.3. Errentagarritasuna eta titulartasun publikoa edo pribatua

Egindako jardueren errentagarritasunak eta, hala badagokio, enpresen titulartasun publikoak eragin esanguratsua dute bi eremutan nagusiki:

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

### 5.3.4. Enpresa-kultura eta beste ezaugarri batzuk

Enpresen ezaugarri horien guztien konbinazioak hainbat abiapuntu eta hainbat irtenbide eskaintzen dizkie proiektuan parte hartu duten enpresei, eta, ezaugarri horiez gain, berdintasun eta kontziliazio erantzunkiderako estrategiak garatzeko garaian esanguratsuak diren beste batzuk aipa daitezke.

- **Enpresa-kultura**  
Funtsezkoa da, langileek enpresan parte hartzeari dagokionez bereziki (kontziliazio-neurririk egokituenak zehazten, pertsonak kudeatzeko estrategiak baloratzen eta abar). Parte hartu duen enpresaren batean adierazi denez, enpresaren zuzendaritzan gertatutako belaunaldi-aldaketaren ondorioz enpresak beste era batean baloratu ditu berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari lotutako alderdiak. Enpresak langileengan duen konfiantza kudeatzeko modua eta pertsonen enpresarekin duten konpromisoa oinarritzko abiapuntuak dira enpresa bakoitzean proiektuak zehazteko.
- **Beste ezaugarri batzuk:** enpresen kokapenak ere berariazko zeregina betetzen du kontziliazioan (garraio-denbora, iristeko erraztasuna eta abar)

<sup>5</sup> Nolanahi ere, orokortze bat da, dimentsio txikiagoa duten enpresa batzuek ere bai baitituzte kudeaketa-baliabide sistematizatuak eta gardenak.

## 5.4. Erantzunkide sarearen zeregina eta beste esku-hartze batzuekiko sinergiak

Proiektuaren faseetan parte hartu duten enpresek informazioa eta esperientziak elkartrukatzeko guneak edukitzeko duten interesa azpimarratu dute, eta, ildo horretan, oso balorazio positiboa egin dute Erantzunkide sarearen sorkuntzaren inguruan.

Enpresekin orain arte jarraitutako prozesuan, lotutako ikaskuntza nagusiek honako alderdi hauek izan dituzte ardatz:

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

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

- Txanda, lanaldi eta ordutegi mota desberdinak 365 eguneko eta 24 orduko jarduerak egiten dituzten enpresetan.
- Malgutasuna neurri handiagoan edo txikiagoan kontzilia daitezkeen jardueren/lanpostuen bidez lantzeko modua: ikuspegi orokorra eta konparaziozko bidegabekeriak (kolokatasuna kanporatzearen bidez?).
- Genero-ikuspegia kudeaketa-eredu aurreratuetan: ETEetan Euskaliten eredua ezartzeko adibide eragileen identifikazioa.
- Kontziliazio-neurrien erabileraren eragina lanbide-garapenean eta emakumeen ordainsarian. Balorazio presentista batetik eraginkortasunaren baloraziora igarotzeko modua.
- Aitatasunagatiko baimenei eta eszedentzietarako laguntzei buruzko araudiaren aldaketa: enpresarik maskulinizatuenetan izan ditzakeen ondorioak.



## 6. 2016-2018 aldiko proiektu pilotuen emaitzetarako hurbilketa

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

### → KOMUNIKAZIOA (ETA KULTURA)

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

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

### → ERANTZUKIZUNA ETA KONPROMISOA

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

Konpromisoaren formalizazio horrekin batera, hainbat jarduketa mota egin dira:

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

### → KONTZILIAZIOA ETA ERANTZUNKIDETASUNA

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

Esparru horretan lortutako hobekuntzak honako multzo hauetan egituratu daitezke:

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

### → HAUTAKETA ETA KONTRATAZIOA

Proiektuan parte hartu duten enpresa guztietako enpleguan emakumeek eta gizonek duten orekak enpresetan zegoen desoreka handia izan du abiapuntu. Egoera horren aurrean, parte hartu duten enpresa batzuek zenbait estrategia hasita zituzten, hala nola hizkuntza inklusiboaren erabilera lanpostu hutsen deialdietan, talde mistoen (emakumeen eta gizonen) erabilera hautaketa-prozesuetan, eta emakumeek ordezkaritza txikia duten lanpostuetan emakumeak kontratatzeke ekintza positiboen erabileraren aurreikuspena.

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

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

### → OSASUNA GENERO-IKUSPEGIAREKIN

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

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

### → LANBIDE-SUSTAPENA ETA LANBIDE-GARAPENA

Enpresen abiapuntua oso desberdina da dimentsio honetan ere. Emakumeek presentzia handia duten enpresetan, oro har, ez da desberdintasunik ikusi sustapenean. Enpresarik maskulinizatuenetan, berriz, desberdintasunak ikusi dira, baina ez guztietan. Garatutako proiektuak hiru motakoak izan dira:

- **Barne-talentua sustatzeko programak:** emakumeek erantzukizun-postuetan edo sustapen-prozesuetan ordezkaritza orekatua izatea dute helburu. Industriaren sektoreko 2 enpresak eta ikerketa-zentro batek jardun dute esparru horretan.
- **Beste jarduketa batzuk:** Enpresa (kooperatiba) bat hainbat helburu zehazten ari da ordezkaritza-mailarik gorenean emakumeen eta gizonen oreka lortzeko, eta industriaren sektoreko enpresa batek, sustapen hori errazteko, lanpostuen definizioa aldatu du (genero-estereotipoen ondoriozko bereizketak saihesteko).

- **Gaitasunen arabera kudeatzeko sistema eta jarduna ebaluatzeko baliabideak.** Industriaren sektoreko enpresa batek, presentismoa saihesteko eta errendimendua neurtzeko tresna objektiboak (pertsonek jarduna baloratzean bereizketa sexistak saihestuko dituztenak) edukitzeko, gaitasunen arabera kudeatzeko sistema bat garatu du proiektuaren esparruan.

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

### → **HOBETZEKO BESTE DIMENTSIO BATZUK**

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

Erabilitako konpentsazio-sistema berrikusi izanari eta bereziki kontziliazio-neurriak erabiltzen dituztenak (emakumeak batez ere) kaltetzen dituen presentismoaren neurritz kanpoko balorazioa saihestu izanari esker, soldata-arraila murriztu ahal izan da enpresa batean, eta berrikuspen horrek, gaitasunen araberrako kudeaketari eta jardunaren ebaluazioari lotutako esperientziekin batera, murrizketa hori bultzatuko du parte hartu duten beste enpresa batzuetan.

Halaber, industriaren sektoreko enpresa batean, erosketa-prozesuak berrikusi dira, enpresa hornitzaileen balorazioan haien berdintasun-politikak barnean hartzeko.

## 7. 2018. urtean Erantzunkideren esparruan egindako jarduerak

2018. urtean, BK ekimenean 2016an abian jarri zenetik parte hartu duten enpresen sarea gauzatzen jarraitu ahal izan da. Arestian adierazi dugunez, hainbat ekintza egin dira ildo horretan, hala nola sarea bera ERANTZUNKIDE Sarea gisa sortzea eta berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloko jardunbideak eta ezagutza partekatzeko aurkezpenak eta topaketak egitea.

Ondoren, enpresa-sare horretarako antolatutako ekintza nagusietako hiru azalduko ditugu.

### 7.1. Erantzunkide sarearen aurkezpen ofiziala

Irailaren 14an, Etorkizuna Eraikiz Gunean antolatutako jardunaldi bat babestu da, helburu bikoitzarekin. Topaketan, Gipuzkoako diputatu nagusi Markel Olanok eta Berdintasunerako Organoko zuzendari Miren Elgarrestak parte hartu dute<sup>6</sup>.

Lehenik eta behin, Berdintasuna eta Kontziliazioa ekimena, haren aurrerapenak eta ERANTZUNKIDE enpresa-sarea aurkeztu zaizkie komunikabideei, eta irailaren 19an enprekin egin beharreko topaketaren berri eman da.

Albiste hainbat komunikabidek jaso dute:

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

---

<sup>6</sup> Irakurri gehiago hemen: <https://www.europapress.es/euskadi/noticia-red-empresas-conciliacion-corresponsable-erantzunkide-empieza-andadura-gipuzkoa-20180914144730.html>

### *Erantzunkideko enpresekin egindako jardunaldia, irailaren 14an*



Bigarrenik, **ziurtagiriak eman zaizkie Erantzunkide sarean parte hartu duten enpresei**. Halaber, Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Organoko zuzendari Miren Elgarrestak **ERANTZUNKIDE enpresa-sarearen edukia aurkeztu du**.

Ondoren, elkarriketa partekatu bat egin da, eta, bertan, Erantzunkide sareko enpresek elkar ezagutu dute, eta sareari eta sarea garatzean landu beharreko alderdiei buruzko iritziak eman dituzte.

- **BALORAZIOA:** nolako balorazioa egiten duzue Gipuzkoan berdintasunari eta kontziliazioari buruzko enpresa-sare bat sortzearen inguruan? Nola baloratzen duzue egiten den planteamendua (helburuak, baliabideak, edukiak)?
- **EKARPENAK:** sarea zuekin batera eraikitzen ari gara. Zuen ustez, zer alderditan jardun behar du Erantzunkidek etorkizunari begira?

## **7.2. Berdintasuna eta Kontziliazioa topaketa. Estrategiak eta esperientziak enpresetan**

Irailaren 19an, Berdintasuna eta Kontziliazioa topaketa egin da Tabakalerako Patioan. Ekitaldian, 204 pertsonak parte hartu dute. Enpresetako pertsonak izan dira nagusiki, baina elkarteetakoak, fundazioetakoak, administrazio publikoetakoak eta abar ere izan dira.

Topaketaren programa honako hau izan da:

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

**GOIZEZ**

**9:00: Harrera eta materialak ematea**

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

MARKEL OLANO. Diputatu nagusia

**9:30–9:55 – NORVEGIA: EUROPAKO ESPERIENTZIEN IPARRA**

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

**9:55–10:20 KONTZILIATZEKO ORDUTEGIAK, ELKARBANATZEKO HELBURUA**

ALEXIS SERRA. COORDINADOR PER A L'IMPULS DE LA REFORMA HORÀRIA. Gabinet de la Consellera. Departament de la Presidència. Generalitat Catalunya

**10:20–10:40. ERREFERENTZIETATIK IKASIZ, GIPUZKOARAKO GILTZARRIAK**

Markel Olano, Elin Kvande, Alexis Serra, Nekane Basterretxea

**10:40–11:00 BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIOA PROIEKTUA, ALDUNDIAREN SUSTAPENA**

MIREN ELGARRESTA. Berdintasun Organoko zuzendaria. Gipuzkoako Foru Aldundia



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

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

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

Erantzun partekatuak eraikitzeko enpresen eta eragileen arteko elkarrizketak. ASPEGI, MATZ ERREKA, IKERLAN, UPV-EHU, DEUSTUKO UNIBERTSITATEA, HETEL



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

Enpresen lorpenak eta erronkak ekimenaren barruan. ASKORA, ARAZI, KIROLBET, MATIA FUNDAZIOA

Moderatzailea: MIREN ELGARRESTA



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

### ARRATSALDEZ

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

**Ebaluazioa (banakakoa eta partekatua); gaia: berdintasuna eta kontziliazio erantzunkidea zure enpresan (Mentimeter).** Ebaluazio-ariketa bat egin da, eta beren enpresak lau esparruetan duen posizioa zehazteko eskatu zaie parte-hartzaileei. Orik 3ra bitarteko balorazioa egin da; eskala horretan, 0 oso posizio baxua da, eta garatu ez dela adierazten du, 1eko balorazioak hastapen-maila adierazten du, 2ko balorazioak garapen-prozesuan dagoela, eta 3ko balorazioak, berriz, finkatu egin dela.

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

**Oreka enpleguan.** Askotan enpresa bateko plantillan dauden emakumeen eta gizonen kopuruaren oreka edo desoreka jardueraren arabera denez gero (jarduera maskulinizatuen edo feminizatuen iraupena ikusi dugu arestian), hautaketa- eta kontratazio-politiken arabera emango dizkiegu puntuak enpresei balorazio honetan: oreka bilatzen duten, sarbide-proben neutraltasuna bermatzen duten eta abar.

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

**Kontziliazio-neurriak.** Dimentsio honetan puntuazio handia lortzeko, enpresan erabiltzen diren neurrien kopurua ez ezik, enpresako gizonak neurri horiek erabiltzeko aukera bultzatzen den eta enpresaren antolamendu-premiekin batera langileen premiak eta balorazioak barnean hartzen diren ere baloratu behar da.

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

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

| ENPRESEK ERANTZUNKIDE sendotzeko egindako proposamenak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ORIENTAZIOA</b><br><i>Kongresuan (Tabakalera) erronkatzat hartu diren kontziliazio-neurri batzuk aplikatzeko modua</i><br><i>Kontziliazio-neurri zehatzak edo beste enpresa batzuetan aplikatutakoak ezagutzea (adibideak izatea)</i><br><i>Emakumeen talde espezifikoek kontziliazio- eta berdintasun-neurrietan duten eragin berezia kontuan hartzea (intersektzionalitatea)</i>                                                                             | <b>EZAGUTZAREN ELKARTRUKEA</b><br><i>Elkartrukerako gune gehiago izango dituzten urteko kongresuak</i><br><i>Seihilekoko jardunaldiak eta tailerrak</i><br><i>Talde txikien aldizkako jardunaldiak/Aldizkako bilerak egingo dituzten lantaldeak</i><br><i>Enpresa-zuzendaritzako emakumeen sare bat sortzea</i><br><i>Eskualdeko nodoak sortzea</i>                                                                                                                                            |
| <b>LAGUNTZA-TRESNAK</b><br><i>Jardunbide egokiak</i><br><i>Adibideak, galde-sortak, tresnak</i><br><i>Materialak modu irekian jartzea, bakoitzak metodologia bere enpresan aplika dezan</i>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>ESPazio PRESENTZIALA ETA BIRTUALA</b><br><i>Alderdi presentziala eta alderdi birtuala konbinatzea. Bi bideetatik bat egiteko aukera izatea</i><br><i>Webgunea:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neurrien adibideak - norainokoa - erabilera - eraginkortasuna esekitzeko,</li> <li>• gaien arabera antolatutako proposamen metagarriekin,</li> <li>• enpresek beren ekimen berritzaileak esekitzeko.</li> </ul>                                                                 |
| <b>INFORMAZIOA</b><br><i>Buletinak, enpresen aurrerapenak (bat sortzea, Sarearen aurrerapenekin)</i><br><i>Hilean behin berdintasun-neurri buruzko informazioa bidaltzea</i><br><i>Jardunbide egokiak maiz aurkeztea</i><br><i>Karrerak eta ikasketak aukeratzeko garaian emakumeen presentzia handiagoa behar duten lanpostuak zein diren zabaltzea</i><br><i>Beren antolamenduan berdintasunari buruzko galdera txertatzen duten enpresen label bat sortzea</i> | <b>PRESTAKUNTZA</b><br><i>Berdintasun-planen eta berdintasun-ekintzei buruzko tailerren ezarpena</i><br><i>Aldizkako informazio-pilulak</i><br><i>Neurriak behar bezala aplikatzeko moduan sakontzeko beharra.</i><br><i>Sentsibilizazioa erantzukizun-postuetan eta pertsonen kudeaketan</i><br><i>Enpresen arrakasta-kasuak informazioa partekatzeko</i><br><i>Ikastetxeetako elkarrekintza berdintasunean prestatzeko</i><br><i>Enpresak sortzeko prestakuntza kolektiboa emakumeentzat</i> |

### 7.3. Erantzunkide: topaketa eta sariak

2019ko otsailaren 27an, Erantzunkideko enpresek topaketa bat egin zuten berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen arloko esperientzia praktikoak eta ikaskuntzak partekatzen jarraitzeko.

Ekitaldirako, Erantzunkide sareko 30 enpresa gonbidatu zituzten, baita Laboral Kutxa ere (Foru Aldundiak berdintasunaren eta kontziliazioaren inguruan sustatutako sariaren irabazle gisa). Gonbidapena informazio-buletin baten bitartez egin zen, eta, ondoren, antolatzaileak enpresa guztiekin harremanetan jarri ziren telefonoz. Enpresa guztietatik:

- 24 enpresak joango zirela berretsi zuten (39 pertsona),
- 3 enpresarekin ez zen harremanetan jartzerik izan, proiektuaz arduratutako pertsonak bajaran baitzeuden
- 2 enpresak agenda-arazoengatik topaketara joaterik ez zutela adierazi zuten

Horrela, beraz, 21 enpresako (Laboral Kutxa barne) 37 pertsona joan ziren topaketara (11 gizon –% 29,7– eta 26 emakume –% 70,3–). Halaber, Gipuzkoako Foru Aldundiko 5 ordezkariak eta laguntza teknikoko 3 pertsonak parte hartu zuten. Bertaratuei egindako harreraren, saioaren jarraipena egiteko lan-koaderno bat eta proiektuan parte hartu izanaren ziurtagiria eman zitzaizkien 2018an sarean sartu diren 10 enpresa berriei.

Topaketari hasiera emateko, diputatu nagusiak Gipuzkoak berdintasunari eta kontziliazio erantzunkideari dagokienez etorkizunerako dituen erronken eta Erantzunkide sareak Gipuzkoako enpresentzat duen garrantziaren inguruko aurkezpen bat egin zuen, eta 2018an lortutako aurrerapenak azaldu zituen labur-labur. Berdintasunerako Organoko zuzendariak, berriz, sarea osatzen duten enpresei buruzko datu batzuk eman zituen (enplegua, sektoreak, ezaugarriak, enpresetan egindako esku-hartzeak eta abar). Azken aurkezpen horretan, ekimenean sartu diren 10 enpresa berriek ere beren enpresak aurkeztu eta ekimenean parte hartzeko arrazoiak azaldu zituzten labur-labur.

Ondoren, Gipuzkoako Foru Aldundiak emandako sariaren esparruan 2018. urtean saritutako hiru esperientzien eta ikaskuntzen berri eman zen. Lehenik eta behin, LABORAL KUTXAK emakumeak zuzendaritza-postuetara igotzeko ekimenaren inguruan izan duen esperientzia azaldu zen. Ondoren, ASKORA enpresak eskola-jantokietan rola aldatzeko eta erantzunkidetasuna bultzatzeko Mahi-Mahi programaren inguruko esperientziaren berri eman zuen. Azkenik, Transportes Pesa enpresak bere hautaketa-prozesuetan genero-ikuspegia txertatzeko eta gidari-postuetan emakume gehiago sartzeko egin zituen aldaketak jakinarazi zituen.

Azkenean, aurkeztutako esperientzien berri emateko edo haiei buruz galdetzeko tarte bat ireki zen, eta 2018ko sariei eta enpresei lotutako alderdi batzuei buruz hitz egin zen: emakumeen sustapena zuzendaritza-postuetan, Erantzunkideko enpresek emakumeak lanpostu maskulinizatueta sartzeko landu beharko lituzketen estrategiak eta abar.

#### PROGRAMA

- **15:45 –16:00. Bertaratuen harrera**
- **16:00-16:15: BERDINTASUNA ETA KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEA, ETORKIZUNeko ERRONKAK GIPUZKOAKO LURRALDEAN (Markel Olano)**
- **16:15-16:30. ERANTZUNKIDE SAREKO ENPRESA BERRIAK (Miren Elgarresta)**
- **16:30-17:00. GIPUZKOAN BERDINTASUNAREN ETA KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEAREN INGURUAN LANDUTAKO JARDUNBIDE EGOKIAK ETA ESPERIENTZIAK PARTEKATZEA**
  - **1. esperientzia:** LABORAL KUTXA. Emakumeen sustapena zuzendaritza-postuetan (10 minutu). Hizlaria: Nuria Agirre Unzueta
  - **2. esperientzia:** ASKORA. Rolan aldaketa eta erantzunkidetasuna. Hizlaria: Rosa Peña
  - **3. esperientzia:** TRANSPORTES PESA. Hautaketa-prozesuak lanpostu maskulinizatueta. Hizlaria: Alex Naya
- **17:00-17:20. ELKARRIZKETA PARTEKATUA (ikaskuntzak, zailtasunak, irtenbideak)**  
Enpresen arteko elkarrizketa partekatua esperientziei buruz hitz egiteko
- **17:20-17:45. ERANTZUNKIDEREN ERRONKAK**  
Berdintasunaren eta kontziliazio erantzunkidearen jarraipena Erantzunkideren enpresetan

