

# Euskaigintzako erakunde eta enpresek kontziliazio erantzunkidean egindako ibilbidearen azterketa eta ikaspenak



2022ko urtarrila

# AURKIBIDEA

---

1.	SARRERA eta AZTERLANAREN EZAUGARRIAK .....	3
1.1.	Kokapena eta testuingurua.....	3
1.2.	Helburuak .....	4
1.3.	Urratsak eta kronograma .....	4
2.	AZTERTUTAKO ERAKUNDEEN EZAUGARRIAK.....	6
2.1.	Lagina .....	6
2.2.	Erakundeei buruzko informazio osagarria .....	7
3.	KONTZILIAZIO NEURRIAK .....	10
3.1.	Neurriak .....	10
3.2.	Ondorioak: .....	11
4.	NEURRIEN APLIKAZIOA eta ERABILERA DATUAK.....	13
4.1.	Baimenak eta lizentziak .....	13
4.2.	Denbora malgutasuna .....	19
4.3.	Leku malgutasuna.....	20
4.4.	Zerbitzuak.....	21
4.5.	Genero berdintasun eta kontziliazio erantzunkidearen aldeko kultura.....	22
4.6.	Ondorioak .....	24
5.	KONTZILIAZIO NEURRI AURRERATUAK - PRAKTIKA ONAK .....	28
5.1.	Irizpideak .....	28
5.2.	Praktika onen buru mapa.....	29
5.3.	Praktiken fitxa.....	30
6.	POLITIKA AURRERATUEN FAKTORE ERAGILEAK ETA ONURAK .....	31
6.1.	Politika, neurri eta praktika aurreratuak garatzeko faktore eragileak.....	31
6.2.	Neurrien erabilera parekideagoa izateko faktore eragileak.....	34
6.3.	Onurak: .....	35
7.	ONDORIO OROKORRAK ETA AURRERA BEGIRAKO GAKOAK.....	37
8.	ERANSKINAK.....	40

# 1. SARRERA eta AZTERLANAREN EZAUGARRIAK

## 1.1. Kokapena eta testuingurua

LANGUNE Euskal Herriko hizkuntzen industriren elkartean batutako erakundeen artean, euskalgintzako enpresetan kontziliazio eta malgutasun praktika gehiago ote zeuden GOGOETA mahai gaineratu zen. Horrekin batera, zaintza lanei eta bestelako beharrei erantzuteko erraztasun gehiago dagoela baieztatzen duen ikerketarik ote dagoen GALDERA ere atera zen.

Gogoeta hori aintzat hartuta, sortu zen azterlan hau egiteko ideia eta beharra. Hala nola, azterketa honetan, baieztatu edota ezeztatu nahi den HIPOTESIA honakoa da: **Euskalgintzako erakunde edo entitate kopuru esanguratsu batek ahalegin nabarmena egin du lan ordaindua, zaintza-lanak nahiz bizitzako beste eremuak bateragarriago egiteko.** Lan-mota eta jarduera ezberdinak kontziliatzeko beharra norberarena ez ezik, enpresaren betebeharra ere badela ulertu izan dute eta, kontziliazio-neurri berriak asmatu eta hauen erabilera errazteko politikak garatu dituzte.

Era berean, jakitun dira kontziliazio-neurrien erabileran genero-alborapen nabarmena dagoela eta generoaren arabera lan-banaketak bete-betean eragiten duela. Kontziliazio-neurriak sustatzeak, bere horretan, ez du bermatzen genero-rolak eraldatuko direnik, gehienetan mantendu edo indartu egiten baitira. Kontraesan horretaz jakitun, genero-rolak eta desberdintasunak gainditzeko ahalegina ere egin dute zenbaitek eta horri ere erreparatu diogu azterlan honetan, genero-rolen eraldaketa zantzuak ikusten diren eremuetan eragin duten faktoreak identifikatuz, baita aldaketa hori oztopatzen duten faktoreak ere.

Goian aipatutako puntuen inguruan ez da, orain arte, azterlanik egin eta interesgarritzat jo da Euskalgintzako erakundeek orain arte kontziliazio erantzunkidearen eremuan egindako ibilbidea biltzea, aztertzea eta ikaspenak ateratzea, Gipuzkoako gainerako enpresa eta erakundeentzat ere bide-erakusle izan daitekeen neurrian.

Zentzu horretan, Gipuzkoako Foru Aldundiak lurraldeko enpresekin egiten duen lanerako azterlan baliagarria izan zitekeela baloratu zen, III. Foru Planak “Enpresei eta erakundeei laguntzea, beren kulturaren, estrategian eta kudeaketa-ereduan berdintasuna txerta dezaten”<sup>1</sup> helburu operatiboa jasotzen baitu.

Gipuzkoan euskara-sektoreek duten zuzeneko eraginaren, zeharkako eraginaren eta eragin induzituaren azken emaitza makroekonomikoek diotenaren arabera<sup>2</sup>, Gipuzkoako ekonomiako enplegu osoaren %7,99 euskara-sektoreek sortua da. Bestalde, Gipuzkoako barne-produktu gordinaren (BPG) %5,34 euskararekin zuzenean eta zeharka loturaren bat duten sektore ekonomikoei dagokie.

Euskalgintzako Unibertso osoa kontuan izanik, **lagina askotarikoa eta esanguratsua** izateko, ezaugarri ezberdinetako 10 erakunde aztertu ditugu.

<sup>1</sup> EMAKUMEEN ETA GIZONEN BERDINTASUNERAKO [III. FORU PLANA](#) GIPUZKOAN 2020-2023. Ek.HO.11.1. Enpresei eta erakundeei laguntzea berdintasuna txertatu dezaten beren kulturaren, estrategian eta kudeaketa-ereduan.

<sup>2</sup> Siadecok Langunerentzat egin duen eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren diru-laguntza izan duen ikerlanaren datuak.

**LANGUNE** da azterlan honen sustatzailea, eta elkarteko bazkide diren Emun eta Elhuyar Aholkularitzak egin dute azterlana, elkarlanean. Euskalgintzako erakundeak izateaz gain, emakume eta gizonen berdintasunaren eremuan lanean dihardute, Emakundek homologatutako erakunde homologatu gisa.

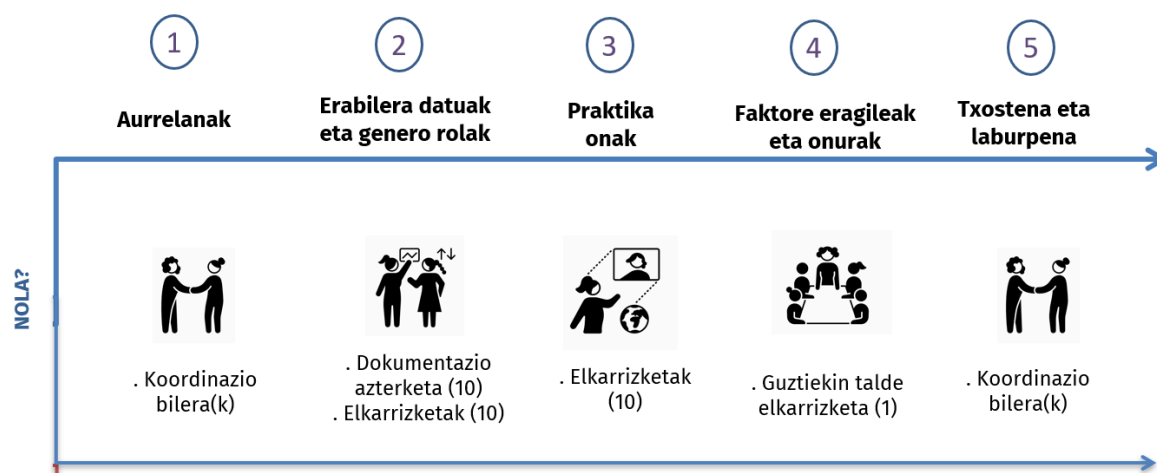
Azterlan honetan jaso ditugun neurrien erabilera datuak 2018-2019 urteetakoak izan dira, gerora Covid-19 testuingurua etorri baitzen eta epealdi horretako Covid egoerak Gipuzkoako enpresek eta Euskalgintzako erakundeek ere eraldaketa prozesu garrantzitsu bati erantzun beharra ekarri du, eta horrek neurrien emaitzetan eragina izan zezakeelakoan, ez dira ondorengo urteetako datuak jaso.

Halere, kualitatiboki elkarrizketetan Covid-19 testuinguruko hainbat datu ere jaso dira, izan ere, garai horretan martxan jarritako neurri batzuk gelditzeko etorri baitira hainbat enpresa eta erakundetan eta beste batzuk garaiari egokitu behar izan baitira.

## 1.2. Helburuak

- 1** Kontziliazio erantzunkidea sustatzeko Euskalgintzako erakundeek urteotan garatutako **politika eta neurri aurreratuak bildu, aztertu eta ondorioak/ikaspenak ateratzea.**
- 2** Euskalgintzan kontziliazio erantzunkideko **politika eta praktika aurreratuak sustatu dituzten faktoreak identifikatzea.** Era berean, politika eta praktika horien **eragina aztertzea**, genero-rolak zenbateraino aldatu, mantendu edo indartu dituzten jakiteko; **aldaketa edo mantentze/indartze horretan eragin duten faktoreak identifikatu.**
- 3** Gipuzkoako enpresentzat nahiz politika publikoen diseinurako **ikasgai esanguratsuak sortzea.**

## 1.3. Urratsak eta kronograma



## Aurrelanak:

Azterketa abiatzeko oinarriak landu dira aurrelanetan, besteak beste, azterketaren lagina eta azterketaren alderdi nagusiak. Ondoren, lagineko erakundeekin harremana bideratu da eta kronograma eta barne-komunikazioko plana zehaztu.

## Politika eta neurriak identifikatu, erabilera-datuak jaso eta genero-ikuspegitik aztertu:

### › **Kontziliazio erantzunkidearekin lotuta garatutako politika eta neurriak identifikatu:**

Erakunde bakoitzean erabilgarri dituzten **kontziliazio-neurri guztiak identifikatu** dira fase honetan, bai politika eta neurri aurreratuak, bai legez ezarritakoak. Kontziliazio erantzunkidea sustatzeko garatutako politikak, neurriak eta praktika zehatzak ezagutu eta biltzea izan da helburua.

Horretarako erakundeen **barne-araudi eta bestelako dokumentuen azterketan sakondu dugu eta bakoitzarekin bi elkarrizketa egin ditugu.**

### › **Erabilera datuak bildu:**

Erakunde bakoitzaren kontziliazio-neurrien **erabilera-datuak bildu** ditugu, sexuaren arabera eta kasu batzuetan, ardura-postuen arabera ere bereizita.

### › **Erabilera-datuak genero-ikuspegitik aztertu:**

Datuak ustiatu eta genero-ikuspegitik aztertu dira, hau da, neurrien erabileran genero-rolen eraldaketa zantzuak edo tendentziak ikusten diren edo, kontrara, genero-rolak mantendu edo indartu egiten diren. Erakundez erakundeko azterketa egiteaz gain, ondorio orokorrak ere landu ditugu.

## Praktika onak:

Jasotako informazioan oinarrituta, kontziliazio erantzunkidearekin lotuta garatutako politika eta neurri aurreratuak identifikatu, sistematizatu eta fitxak sortu dira.

## Faktore-eragileak eta erakundeei ekarri dizkien onurak identifikatu:

Politika eta praktika aurreratuak zer faktorek eragin dituzten aztertu da eta horretarako, erakunde bakoitzarekin izandako banakako harremanetan jasotako informazioaz gain, **talde elkarrizketa** egin da.

## Azterlanaren txostena:

Amaitzeko, bildutako informazio guztia emaitza txostenean jaso da:

- › Kontziliazio-neurriak eta praktika onen fitxak.
- › Erabilera-datuen analisia genero-ikuspegitik.
- › Faktore-eragileak, onurak eta ondorio orokorrak.











## 2. AZTERTUTAKO ERAKUNDEEN EZAUGARRIAK

### 2.1. Lagina

Euskalgintzako ezaugarri ezberdinetako 10 erakunderen azterketa zehatza egin da ikerlan honetan. Unibertso osoa kontuan izanik, lagina anitza eta esanguratsua izateko, irizpide hauek jarraitu dira:

- Gutxieneko langile-kopurua 10 lagun izatea eta langile-kopuru ezberdineko enpresak.
- Jarduera-eremu ezberdinetako enpresak izatea: hedabideak, aholkularitzak, teknologia-enpresak...
- Emakume eta gizonen presentziari dagokionez, osaera ezberdineko enpresak: feminizatutakoak (emakume-kopurua % 60tik gora dutenak), emakume eta gizonen presentzia orekatua dutenak eta maskulinizatutakoak (gizon-kopurua % 60tik gora dutenak).
- Erakunde edo enpresa mota ezberdinak izatea: elkarteak, sozietate anonimo eta laboralak, kooperatibak... Erabaki organo eta organigrama estilo ezberdinetako erakundeak.

Irizpide horiek jarraituz, ondorengo erakundeak izan dira aztertuak:

Erakundea	Elkarrizketetan parte hartu du(t)en ordezkariak
 ARGIA	Estitxu Eizagirre eta Onintza Irureta (Zuzendaritza).
 berria	Elene Barandiaran Amiliano (Barne Antolaketako arduraduna) eta Doltza Lasa Bartolome (Giza Baliabideetako arduraduna).
 CodeSyntax	Eneko Astigarraga (Zuzendaria).
 elhuyar ezagutuz aldatzea	Maite Egaña (Pertsonetako arduraduna), Maddi Etxeberria (Koordinatzailea) eta Beatriz Arrizabalaga (Berdintasun aholkularia).
 ekar	Irantzu Lizarralde (Pertsonen saila).
 emun EUSKARA ETA BERRIKUNTZA SOZIALA	Amaia Etxaniz (Pertsonetako zuzendaria eta Berdintasun Batzordeko kidea), Mikel Lopez de Arkaute (Pertsonetako teknikaria).
 euskaltzaleen topagunea	Jasone Mendizabal (Zuzendari orokorra) eta Goiatz Urkijo (Berdintasun Batzordeko koordinatzailea).
 goiena	Agurtzane Ganzarain (Pertsonal arduraduna).
 ikastolenelkartea	Patxi Olabarria (Zuzendaritza) eta Belen Baztarrika (Zuzendaritza eta Berdintasun batzordeko kidea).
 LEITZARAN grafikak	Iñigo Illarramendi (Zuzendaritza).

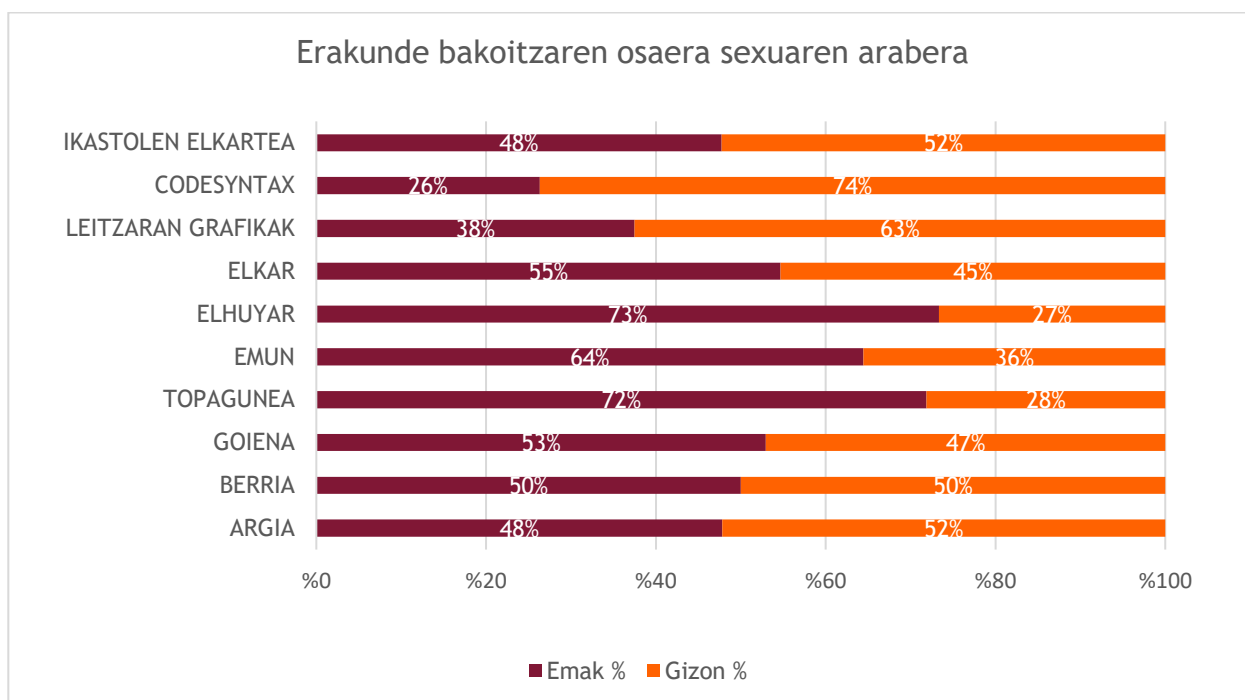
## 2.2. Erakundeei buruzko informazio osagarria

Euskalgintzako erakunde eta enpresek BPGren %5,34 suposatzen duela esan dugu lehenago. Bada, azterlan honetan, 10 erakunde aztertuz, Gipuzkoako 1.009 langileren lagina izan dugu kontuan, 553 emakume eta 456 gizonezko hain zuzen.

Emakume eta gizonen kopuru eta ehuneko absolutuak:

	Langile kop guztira	Emak kop	Gizon kop	Emak %	Gizon %
ARGIA	23	11	12	% 48	% 52
BERRIA	222	111	111	% 50	% 50
GOIENA	51	27	24	% 53	% 47
TOPAGUNEA	32	23	9	% 72	% 28
EMUN	90	58	32	% 64	% 36
ELHUYAR	90	66	24	% 73	% 27
ELKAR	362	198	164	% 55	% 45
LEITZARAN GRAFIKAK	32	12	20	% 38	% 63
CODESYNTAX	19	5	14	% 26	% 74
IKASTOLEN ELKARTEA	88	42	46	% 48	% 52
	<b>1.009</b>	<b>553 emak</b>	<b>456 giz</b>	<b>% 55</b>	<b>% 45</b>

Aurreko datuen osagarri gisa, feminizazio eta maskulinizazio tasari dagokionez ere, badago aniztasuna aztertutako erakundeetan.



### Erakundeen genero presentziaren araberako banaketa










■ Orekatua ■ Feminizatua ■ Maskulinizatua

Generoari dagokionez orekatuenak komunikabideei lotutako hiruzeh gain (Goiena, Argia, Berria) Elkar eta Ikastolen elkarteak dira.

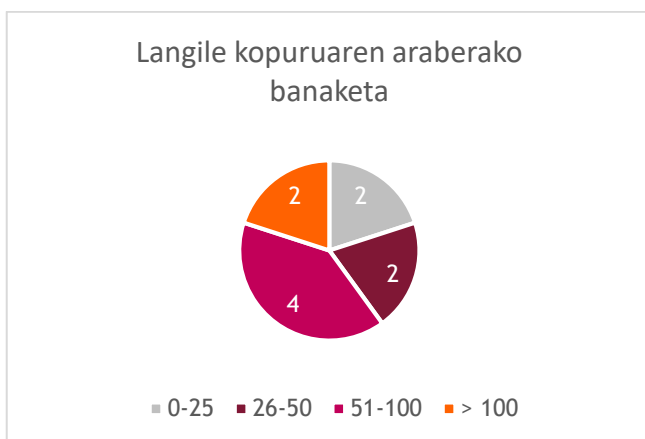
Erakunde maskulinizatuak Leitzaran Grafikak eta Codesyntax dira (tradizioz batez ere lan eremu maskulinizatuak izan dira: teknologia enpresak eta inprimategiak, fabrikazio zuzeneko postuekin).

Feminizatuak, aldiz, Emun, Elhuyar eta Topagunea dira (zerbitzuak, aholkularitzak).

Ondorengo tauletan, 10 erakunde sailkapena, ezaugarri edo faktore ezberdinen arabera:

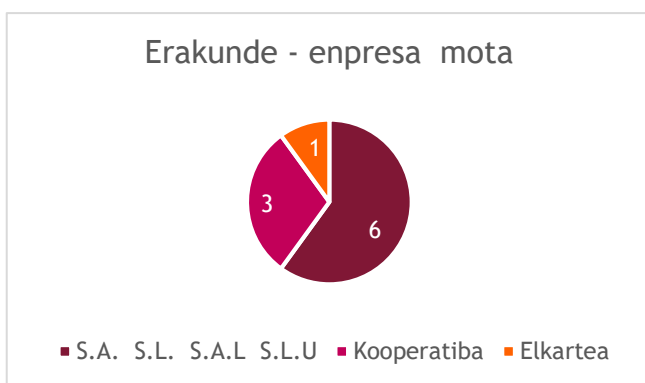
Jarduera-eremua		
	Komunikabideak	Berria, Argia, Goiena
	Aholkularitzak, ikerketa-zentroak, zerbitzuak eta Hizkuntza Baliabideak	Emun, Elhuyar fundazioa
	Argitaletxeak	Elkar
	Inprentak	Leitzaran grafikak
	Hezkuntza arautua, ez arautua eta unibertsitateak	Ikastolen elkarteak
	Teknologia-enpresak	Codesyntax
	Euskara elkarten federazioa	Topagunea





Langile kopuruari dagokionez, aztertutako 10 erakundeen artean hainbat tamainatako erakundeak aztertu ditugu.

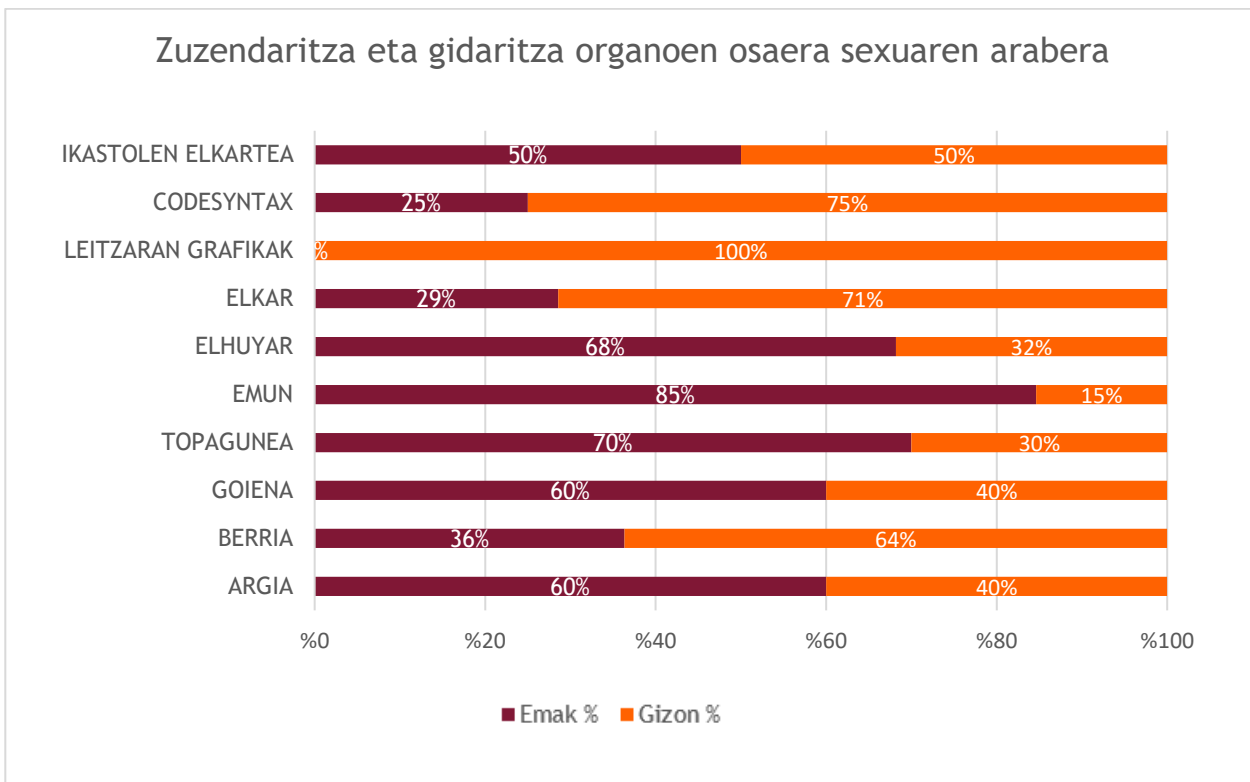
- > 25 langile baino gutxiagoko 2: Codesyntax, Argia.
- > 26-50 langile arteko 2: Leitzaran Grafikak, Topagunea.
- > 51-100 langile arteko 4: Ikastolen elkarte, Goiena, Elhuyar, Emun.
- > 100 langiletik gorako 2: Berria, Elkar.



Elkarte Federazio izaera duen erakunde bakarra dago laginean, Topagunea. Goiena eta Emun, bazkideez osatutako kooperatibak dira eta Argia ere lan bazkideez osatutako S.L.U. da. Beste guztiak sozietate juridiko ezberdinak (S.A., S.L., S.A.L.) dira. Elkarrek eta Berriak adibidez S.L. izaera dute eta barneko beste sailetarako beste egitura juridikoak erabiltzen dituzte (banaketa, dendak...).

Ardura postuetako sexu banaketari dagokionez, erakunde bakoitzeko erabaki organo handiena duen guneeetako datuak adierazi ditugu ondorengo taulan (zuzendaritza, koordinazio talde, gidaritza taldea...). Ondorengo da sexu banaketaren laburpena:

	Langile kop			Zuzendaritzako kide kopurua		Emak (%)		
	guztira	Emak kop	Gizon kop	guztira	Emak.	Gizon (%)	Gizon (%)	
ARGIA	23	11	12	5	3	60%	40%	
BERRIA	222	111	111	11	4	36%	64%	
GOIENA	51	27	24	5	3	60%	40%	
TOPAGUNEA	32	23	9	10	7	70%	30%	
EMUN	90	58	32	13	11	85%	15%	
ELHUYAR	90	66	24	22	15	68%	32%	
ELKAR	362	198	164	7	2	29%	71%	
LEITZARAN G.	32	12	20	3	0	0%	100%	
CODESYNTAX	19	5	14	4	1	25%	75%	
IKASTOLEN ELK.	88	42	46	14	7	50%	50%	



### 3. KONTZILIAZIO NEURRIAK

#### 3.1. Neurriak

Azterlan honetan, Euskalgintzako 10 erakundeetan aplikatzen diren neurrien bilketa egin da.

Erakunde bakoitzean erabilgarri dituzten **kontziliazio-neurri guztiak identifikatu** dira fase honetan, bai politika eta neurri aurreratuak, bai legez ezarritakoak. Kontziliazio erantzunkidea sustatzeko garatutako politikak, neurriak eta praktika zehatzak ezagutu eta biltzea izan da helburua.

Horretarako **barne-araudi eta bestelako dokumentuen azterketan sakondu dugu eta erakunde bakoitzarekin bi elkarrizketa egin dira.**

Hauen inguruko azalpenak emateko, neurrien ondorengo multzokatzea egin dugu:

## Kontziliazio neurriak multzokatuta

### 1. Baimen eta lizentziak

- Legez dagokigunak eta hobekuntzak

### 2. Denbora malgutasuna

- Orduategia, egutegi malgutasuna...

### 3. Leku malgutasuna

- Lan espazioak malgutzeko, gerturatzeko...

### 4. Zerbitzuak

- Enpleguaren kalitatea eta kontziliazioa errazteko zerbitzuak eta baliabideak

### 5. Genero berdintasun eta kontziliazioaren aldeko kultura

- Enpresa-kulturan kontziliazio erantzunkidea sustatzeko ekintzak, formazioa, programak...

## 3.2. Ondorioak:

### Neurri kopuru, mota eta izaerari dagokionez:

- › Neurriak kuantitatiboki, kopuru aldetik, esanguratsua direla esan dezakegu.
- › Azterlan honetan egin dugun sailkapena abiapuntutzat izanik, lehen eta bigarren multzoko neurriak dira kuantitatiboki garrantzitsuenak: “1.Baimen eta lizentziak” eta “2.Denbora malgutasuna”.
- › Baimen eta lizentzia ugari hobetuta daude legezko minimoetatik. Asko dira erakundeetako barne araudi, lan arau edo lan hitzarmenetan hobetu diren neurriak, batez ere baimen eta lizentzien multzoan. Horren adibide garbia da ezkontza lizentziarena. Aztertutako 10 erakundeetatik 4tan hobetua dago. Ez bakarrik egun kopuru edo bestelako baldintzei dagokienez, kasu batzuetan, neurriaren izaera bera ere aldatu da, “bizikidetza, ezkontza edo norbere beharretarako lizentzia” bilakatu.
- › Duela urte batzuk, kontziliazioa zaintza beharrekin bakarrik lotzen zela aitortu dute elkarrizketatuek. Dena den, hor bide handia egin dela adierazi dute, gaur egun **beste dimentsio** batetik ulertzen dela: norberaren garapena, norbere ongizatea... Eta Euskalgintzako hainbat erakunde, oro har, dimentsio horretan kokatuta daude.
- › Aztertutako neurrien artean erakundeetan **neurri berritzaileagoak** abian jarri direla agerian gelditu da, gaur egungo pertsonen eta gizartearen behar konkretuei egokitzen diren erakundeak direla erakutsiz. Adibidez banaketa lizentzia, aztertutako 10 erakundeetatik 5etan aplikatzen da.
- › Gainera, **neurri berrien proposamenak** jasotzeko eta pertsonen beharrak erantzuteko jarrera irekia erakusten ari dira aztertutako erakundeak. Komunikazio kanal formal zein informalak dituzte horretarako eta neurri berrien proposamen eta iradokizunak jasotzea sistematizatuta ez dutenek, prozedura horiek arautzea komeni dela baloratzen dute. Azken aldian adibidez, aztertze fasean daude honako bi adibide hauek:

- Egun bateko lizentzia zahar etxean ingresatzeko adibidez.
- Mendekotasuna duten pertsonak zaintzeko ordu poltsa.
- › Orokorrean bai ikusten da tendentzia bat non gurasoak zaintzeko baimenen eskaera igo den. Lehen oso arraroa zen eta orain badira hainbat eta hainbat esperientzia. Erakundeetako kolektiboa zahartzen ari da eta behar horiek areagotu dira.
- › Azken aldian asko hitz egiten ari den **politika berritzaileen** inguruan ere galdetu dugu:
  - “Ohiko lan ordutegiz kanpoko bilerak eta jarduerak saihesteko” kultura oso errotuta daukatela aipatu dute erakunde gehienek. Aspektu hori asko zaintzen dela aipatu da eta langile guztiek nahiko barneratuta dutela.
  - “Argiak itzali” politika ez dute inon aplikatu, baina deskonexiorako eta koordinatzeko ordutegiak zehazteko tarteen inguruan egon izan dira elkarrizketak eta eztabaidak, batez ere telelanaren testuinguruan. Oraindik ere irizpide zehatzik arautu ez bada ere, fokua horretan jarrita daukate aztertutako hainbat erakundek.

**Neurrien antzintasuna** edo indarrean jarri ziren datari dagokionez, aipatu dezakegu hainbat neurri oso egonkortuak daudela aztertutako erakundeetan.

- › Egia da neurri batzuk azken epealdian onartu direla (urte sabatikoa, ordaindu gabeko baimenak kasu batzuetan...) baina neurri askok, ibilbide luzea dute.
- › Gipuzkoar enpresetan egindako beste ikerketa batek<sup>3</sup> dio, kontsultatutako enpresen %28ak lehen aldiz kontziliazio neurriak 2020an ezarri dituela, eta gehienbat malgutasunarekin lotutako neurriak zirela. Euskalgintzako erakundeetan kontziliazio erantzunkidearen ibilbide luzeagoa aurkitu dugu.

**Izaera, aktibitate eta sektore ezberdinetako erakundeak** aztertu ditugu.

- › Euskalgintzan badaude malgutasunerako eta kontziliaziorako hain errazak ez diren lan eremuak ere: banatzaileak, dendak, argitaratzeko denboraren presiopean lan egiten duten erredakzioak... Ezaugarri ezberdin horiek aintzat harturik ere, neurriak arautu eta aplikatu izan dira urte askoan.
- › Neurriak indarrean jartzerakoan, ez da ezinbesteko baldintza izan langile guztiek maila berean erabiltzea. Erakunde berean, lanpostu mota ezberdinak badaude, neurriak ere anitzak izan daitezke. Langile batzuk neurri mota batzuek baliatuko dira gehiago, beste batzuk aldiz, bestelako neurriez. Erakunde batzuetan ez da “*cafe para todos*” egongo eta hori onartu dute.
- › Gipuzkoako industria enpresa askotan zailtasuna egoten da neurri batzuk martxan jartzeko, ezin direlako kolektibo osoan, maila berean, aplikatu. Industria enpresa batzuetan adibidez, erresistentzia asko egoten da lantegiko eta bulegoetako langileen artean neurri ezberdinak aplikatzeko. Lanpostuko ezaugarrien eta arduren aniztasuna onartzea kostatzen da batzuetan eta batak besteari begiratzen dio sarri, besteen “pribilegioak” norberari kalte egingo balio bezala.
- › Euskalgintzako erakundeetan ez dugu horrelako errealitaterik ikusi.

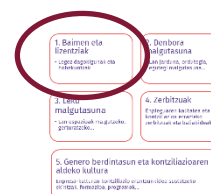
<sup>3</sup> “Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea, Covid-19ak Gipuzkoako enpresetako kontziliazioko eta berdintasuneko politiketan duen inpaktua”, Ikertaldeak Gipuzkoako Foru Aldundiarentzat egindako ikerketa.

Neurrien eskuragarritasunaz ondorengo aipatu dezakegu:

- › Harrera planetan, intranetean, eskuragarri duten lan araudian, batzar orokorretan... askotarikoak dira neurrien inguruko informazioa zabaltzeko erabiltzen diren kanalak aztertutako erakundeetan.
- › Konplexurik gabe eta konfiantza osoaz eskaintzen da informazioa kolektibo osoan eta kasu batzuetan, eskaera berriak jasotzeko eta neurrien hobekuntzak egiteko kanalak ere prest daude, sistematizatuta dauden prozesuak baitira. Konfiantza da behin eta berriz erakundeen kontakizunetan errepikatzen den ezaugarrietako bat.
- › Aztertutako<sup>4</sup> Gipuzkoako industria enpresa askotan ondorioztatu izan da neurriak ez daudela eskuragarri, ez direla ezagutzen eta ondorioz genero-ikuspegi aldetik erabilera eragina duela. Ondorio honetatik nahiko urrun daude aztertutako Euskalgintzako erakundeak, nahiz eta aitortzen duten ere bai hainbat kasutan neurrien komunikazioa hobetu egin behar dela langileekiko.

## 4. NEURRIEN APLIKAZIOA eta ERABILERA DATUAK

### 4.1. Baimenak eta lizentziak



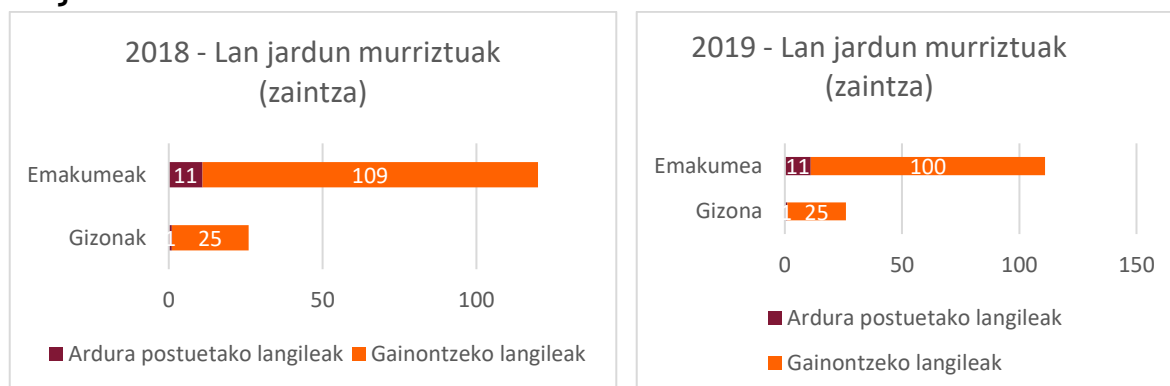
Baimen eta lizentzien artean, bi multzo nagusi bereizi ditzakegu:

1. Batetik, ordainduak direnak.
2. Bestetik, ez ordainduak direnak eta beraz, langilearen soldatetan<sup>5</sup> eragina dutenak.

Lehenik ordainduak ez diren neurriak aztertuko ditugu, horien erabilera datuak genero-ikuspegitik kontuan hartuz.

### ORDAINDU GABEKO BAIMEN ETA LIZENTZIAK

#### Lan jardun murriztuak



<sup>4</sup> “Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea, Covi19ak Gipuzkoako enpresetako kontziliazioko eta berdintasuneko politketan duen inpaktua” Ikertalde Gipuzkoako Foru Aldundiarentzat egindako ikerketa.

<sup>5</sup> Garrantzitsua da bereiztea zeinek duen eragina soldatan eta zeinek ez, gero gurutzatu ahal izateko emakume eta gizonen arteko erabilera irakurketarekin.

Aztertutako erakundeetan, 2018 eta 2019an oso antzerako datuak ematen dira. Kopuru absolutuak behatuz, **lan jarduna murrizten duen gehiengoa emakumea da.**

2018an, aztertu den 10 erakunde horietako langile emakumeen (553ren) **%22k** eskatu du murrizketa eta erakunde guztietako gizonen (456) **%6k**. Aldea nabarmena da eta ondorioz bi sexuen erabileraren arteko tasa erlatiboa<sup>6</sup> **3,81 puntukoa** da.

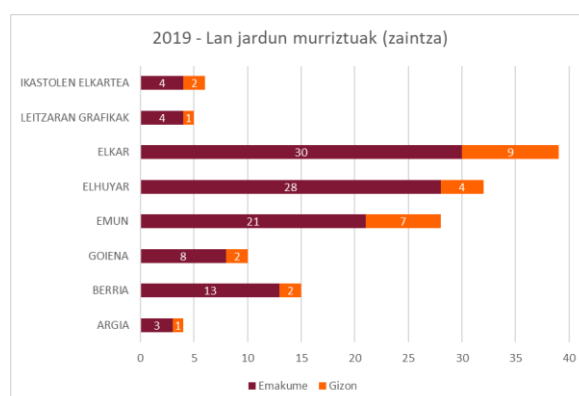
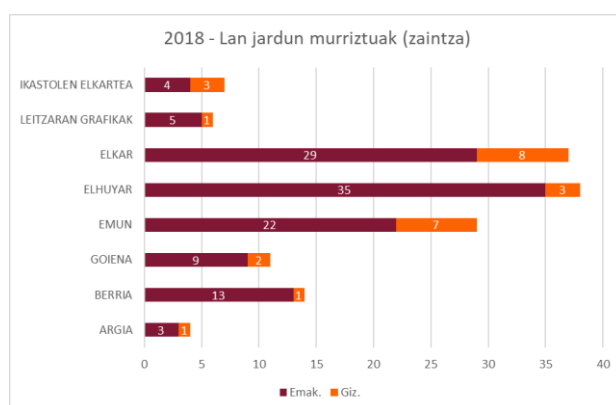
2019an antzeko emaitzak ditugu baina tasa erlatiboa 3,52 puntura jaitsi da. Langile emakume guztien **%20k** eskatu du murrizketa eta gizonen **%6a** mantentzen da.

Beraz, emakumezkoek 16 puntu gehiagoko proportzioan erabiltzen zuten neurri hau 2018an eta hurrengo urtean 2 puntutan gutxitu da. Parekidetasuneranzko joera txiki bat egon da.

		2018		2019	
		Giz.	Emak.	Giz.	Emak.
Lan jardun murriztuak (zaintza)	Ardura postuetako langileak	1	11	1	11
	Gainerako langileak	25	109	25	100
	Guztira	26	120	26	111
Emakume guztiak/gizon guztiak		456	553	456	553

2 urtetako epealdian, aztertutako erakundeetatik 3tan eman dira ardura postuetan dauden langileen murrizketak (aztertutako erakundeen %30ean). Proportzioan gehiago dira emakumeak jarduna murrizten duten ardura postuetako pertsonak (12 pertsonetatik gizon bakarra). Aztertutako epealdian ardura postuetan murrizketa duen gizon bakarra dago (erakunde berean, Berrian) baina izandako elkarrizketa kualitatiboek erakutsi digute eman direla ardura postuetako gizonen murrizketak ere, nahiz eta denboran ez diren egonkorrak edo luzeak izan. Azken aipamen hau beste 2 erakundetean aipatu dute (Emunen eta Ikastolen Elkarteetan).

Ondorengo grafikoetan aurrez azaldutako datu eta kopuru absolutuak zein erakundetean eman diren azaldu dugu. Ez dira ardura postuen arabera datuak bereizten.



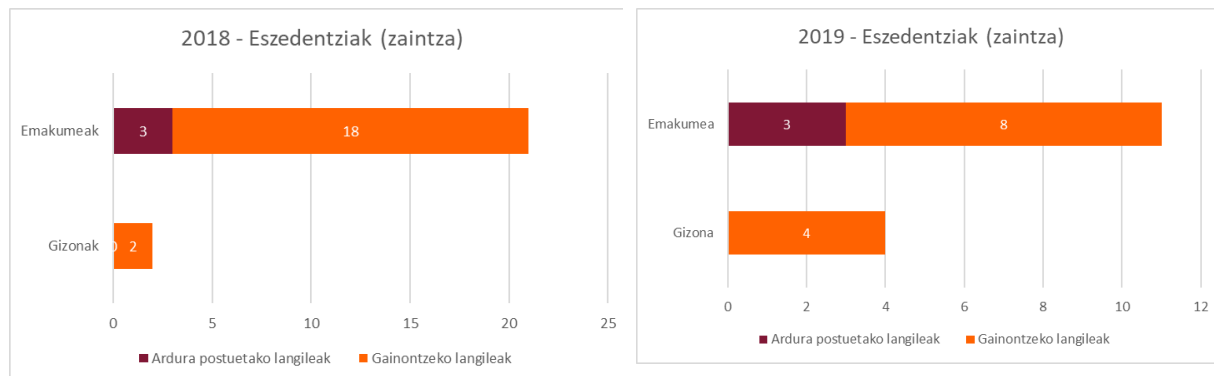
<sup>6</sup> Tasa erlatiboa: Balioa 1etik hurbil badago, berdintasuna adierazten du. **0tik 1era arteko balioek** adierazten dute → emakumeek gizonek baino erabilera txikiagoa izan dutela. **1etik gorako balioek**, kontrakoa, erabilera handiagoa izan dutela.

Aztertutako epealdiko bi urteetan antzeko kopuru absolutuak ditugu. Era berean, genero erabilerari erreparatu, antzeko ehunekoak ematen dira bi urteetan.

**2018an**, 26 gizonak eta 120 emakumeak murriztu du jarduna. Aztertutako 10 erakundeetatik 8tan eman dira murrizketa hauek. Erakunde guztietako erabilera tasa erlatiboa puntu 1ekoa baino altuagoa da, honek esan nahi du erakunde guztietan, proportzioan, emakume gehiagok murrizten duela jarduna gizonak baino. Tasa orekatuena daukaten erakundeak Ikastolen Elkartea eta Emun dira (1,46 eta 1,73). Ondoren Elkar, Argia, Goiena eta Elhuyar (3 eta 4 puntu arteko tasa erlatiboekin) eta azkenik Leitzarain Grafikak eta Berria (8 puntuko tasa erlatiboak gaindituz).

**2019an** aldiz, nahiz eta oraindik ere erakunde guztietan proportzioan emakume gehiago baliatu neurri honetaz, sexuen arteko tasa erlatiborik altuenak murrizten direla ikusten da. Beheranzko tendentzia bat ematen da. Orekatuen zeuden erakundeak antzera mantentzen dira (Ikastolen elkartearen tasa pixka bat igotzen da, gizonetako bat gutxiago baitago lan jardun murriztuan). Eta dagoeneko ez da erakunderik 7 puntuko tasa erlatiboa gainditzen duenik (Argiaren kasuan tasa bera mantentzen da eta beste guztietan tasa orekatu da).

## Eszedentziak

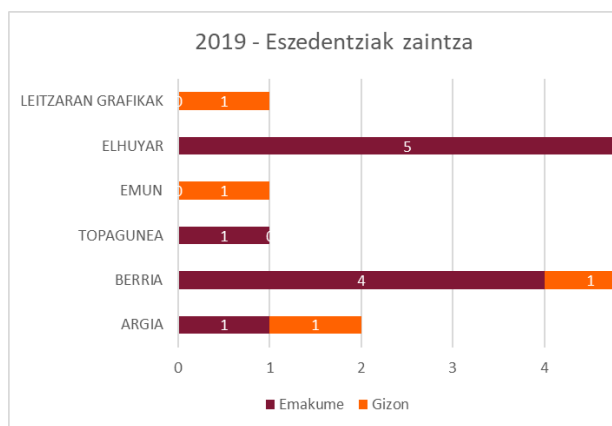
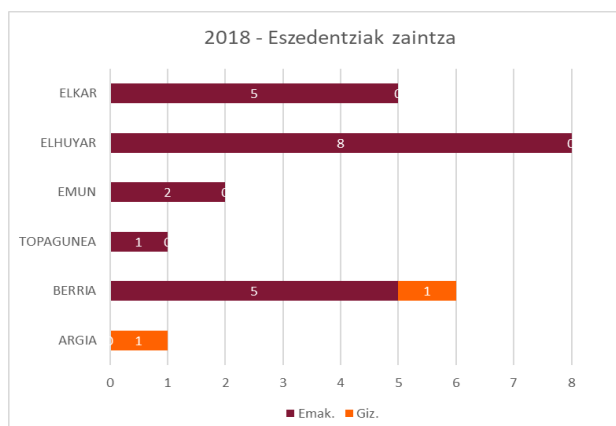


Eszedentziak hartu dituzten pertsonen artean ere, kopuru absolutuei behatuz gehiago dira emakumeak.

2018an aztertutako langile emakumeen (553ren) %3,8k eskatu du murrizketa eta erakunde guztietako gizonen (456) % 0,4k soilik. Emakume eta gizonen erabileraren arteko tasa erlatiboa 8,6 puntukoa da.

Hemen ere mantentzen da neurri hau hartzen duten ardura postuetako langileen presentzia, baina guztiak izan dira emakumeak. Datu hauek soldatetan eta pentsioetan eragiten duten inpaktua garrantzitsua da, soldata arrakala adierazleak handituz.

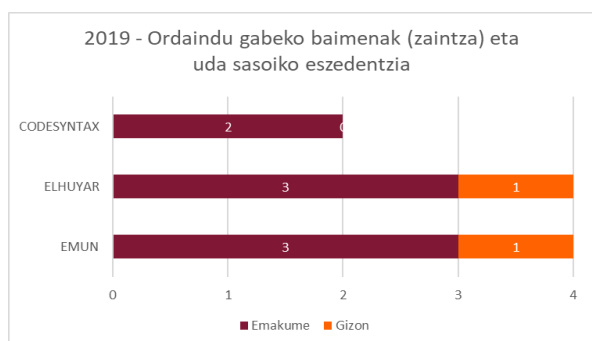
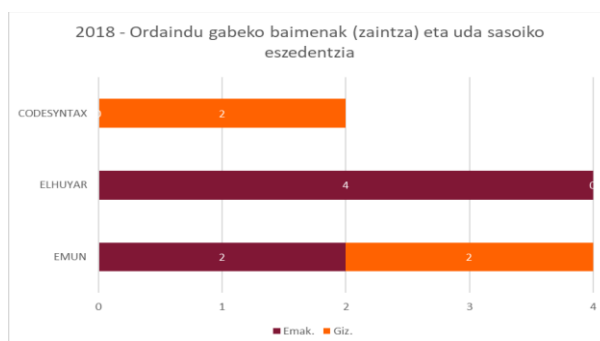
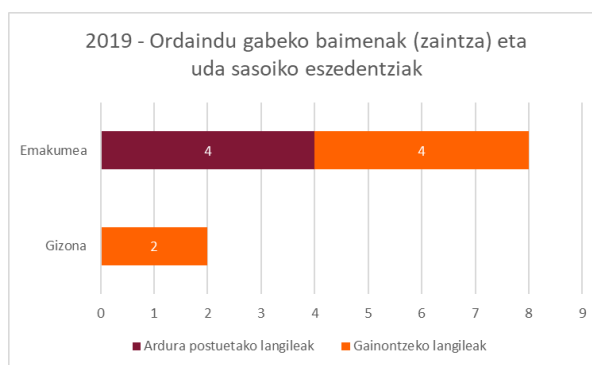
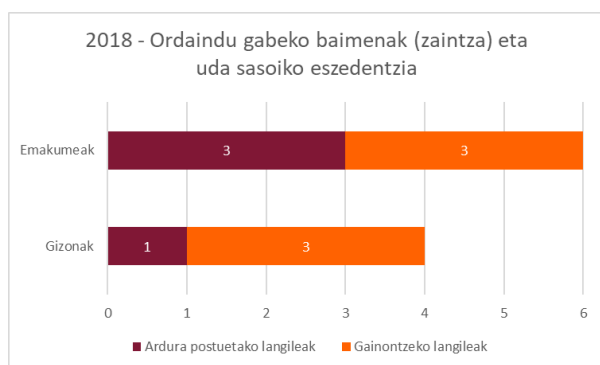
Eszedentzien datu horiek zein erakundetean eman diren behatu dugu hurrengo tauletan. Ez dira ardura postuen arabera datuak bereizten.



Kopuru absolutuak oso altuak ez diren arren, gizonzkoen presentzia handitu dela behatzen da 2019ko erabilera datuetan. Datu hauek, eta elkarrizketetan jasotako bestelako kontakizun kualitatiboek erakusten digute gizonzko hauek erreferente aldaketa bat suposatu dutela erakunde batzuetan.

## Ordaindu gabeko baimenak

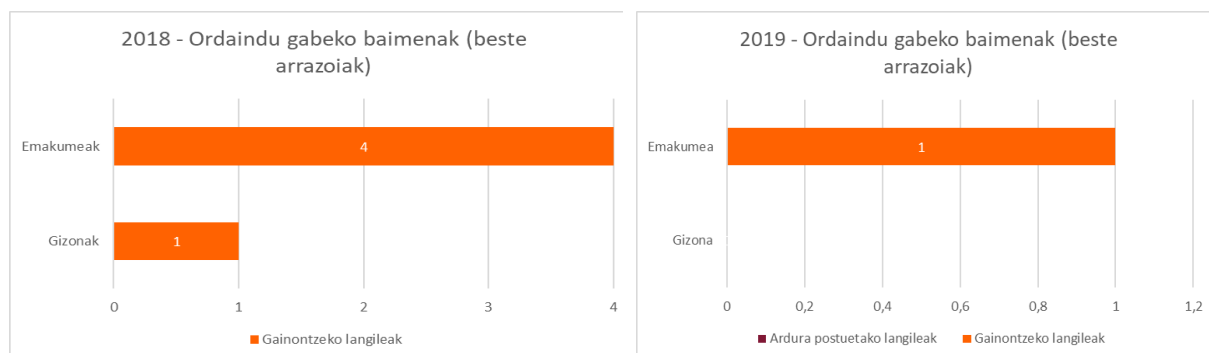
Neurri honen bidez araututakoak, eszedentzien iraupena baino laburragoak izaten diren baimenak izaten dira. Zaintza arrazoiak edo bestelako behar edo nahiengatik ematen dira. Ordaindu gabekoak dira bai, baina kasu batzuetan kotizatzen jarraitzen dute, eta ezaugarri hori etorkizuneko pentsioei begira eta eszedentziekin alderatuta, positiboa da.



Ordaindu gabeko baimena nahiko neurri ohikoa da Euskalgintzako erakundeetan, aztertutako 4 erakundetan aurkitu dugu. Murrizketa eta eszedentzietan bezala, emakumeen erabilera



handiagoa da eta neurri hau erabiltzen duten ardura postuetako pertsonen presentziak nabarmen hartzen du garrantzia, hemen ere gehienak emakumeak.



Zaintzarekin lotuta ez dagoen baimen honen kasuan ere emakumezkoak gehiago direla ikusten da. Aztertutako epealdian gizon bakarra izan da zaintza ez den beste arrazoiengatik ordaindu gabeko baimena eskatu duena.

## BESTELAKO BAIMEN ETA LIZENTZIA ORDAINDUAK

Azterlan honetan zailtasunak izan ditugu erakunde guztietako bestelako baimenen erabilera datuak jasotzeko, hainbat erakundek ez baitu horien erregistroa jasotzen. Dena den, ustiatu ahal izan ditugun datuekin, ondoren jasotzen diren neurrien inguruko irakurketak eta ondorioak atera ahal izan ditugu.

### Sendagilearen kontsultara joateko lizentzia

Aztertutako 10 erakundeetatik % 70k hobetua dauka neurri hau legez arautzen denetik. Aztertutako erakundeetako 5etan eman diren erabilera datuak behatu ditugu.

Oro har oso neurri erabilia dela esan dezakegu. Aztertutako 5 erakundeetako populazio totala 351 langilekoa da eta horietatik, batez beste, 147 pertsonak erabili dute neurria (% 42k).

01. Lizentzia eta baimenak	GUZTIRA					
		Guztira	Emak	Emak %	Giz	Giz %
Sendagilearengana joateko	2018	<b>141</b>	94	67%	47	33%
	2019	<b>152</b>	102	67%	50	33%
	Guztira	146,5	196		97	
Emakume guztiak/gizon guztiak		351	205		146	
	Bataz beste langile guztiekiko erabilera erlatiboa (2018-19)			48%		33%
	<b>Neurriaz baliatzen direnen tasa erlatiboa</b>				<b>1,44</b>	

Genero-ikuspegitik jaso diren erabilera datuak behatuz, kopuru absolutuei dagokienez, emakumeen erabilera gizonezkoena baino altuagoa dela esan dezakegu. 2018 eta 2019 epealdian ehuneko banaketa berdina eman da (neurria erabili dutenen %67 emakumea da eta neurria erabili dutenen %33 gizonezkoa). Aztertutako erakundeetako populazio osoarekin alderatuz, kopuru erlatiboak atera ditugu eta honek, erabilera parekidetasunetik nahiko gertu dagoela erakusten digu.

Erakunde horietako emakume guztien (205) %48ak erabili du neurria aztertutako epealdian. Erakunde horietako gizon guztien (146) artean aldez, ehunekoa jaitsi egiten da, %33ak erabili du neurri hau. Neurriaz baliatzen direnen tasa erlatiboa<sup>7</sup> 1,44 da.

Erakunde bakoitza banaka aztertuta, guztietan ematen da tendentzia bera, guztietan da tasa erlatiboa 1 baino altuagoa baina badaude ezberdintasunak erakundetik erakundera. Aztertutako erakunde bateko tasa erlatiboa altuagoa da (2,49 p.) eta honek esan nahi du erabilera parekidetasunetik urruntzen dela erakunde honetan. Beste lau erakundeetan aldez, erabilera oso paretsua da. Beraz, erakunde bateko tasa erlatiboak altxatzean du guztien tasaren batez bestekoa.

## Gaixotasun larriagatiko lizentzia

		GUZTIRA				
01. Lizentzia eta baimenak		Guztira	Emak	Emak %	Giz	Giz %
Eritasun grabeagatiko lizentzia	2018	79	54	68%	25	32%
	2019	78	51	65%	27	35%
	Guztira	Guztira	105		52	
Emakume guztiak/gizon guztiak		485	274		211	
Bataz beste langile guztiekiko erabilera erlatiboa (2018-19)				19%		12%
<b>Neurriaz baliatzen direnen tasa erlatiboa</b>					<b>1,55</b>	

Gaixotasun edo eritasun larriagatiko lizentzia aurrekoa baino gutxiago erabiltzen den neurria izan arren (485eko populazio osotik, 79 pertsonak erabili dute lizentzia hau aztertutako epealdian, %16ak) honako lizentzian ere, aurrekoaren antzeko datuak errepikatzen dira genero-ikuspegitik.

Erabileraren tasa erlatiboa 1,55 puntukoa da, honek esan nahi du erabilera parekidetasunetik gehixeago urruntzen dela, aurreko neurriarekin alderatuz.

Erakundez erakundeko behaketa eginez, komunikabideen arloari lotutako bi enpresetan erabilerarik ez parekideena ematen dela ikusten dugu (2,07 eta 3,11ko tasa erlatiboak erakunde bakoitzean). Beste 3 erakundeetan (2 erakunde feminizatu eta bat maskulinizatu dira), erabilera tasa erlatiboa askoz parekideagoa da.

## Bizikidetza, ezkontza, norbere beharretarako lizentzia

Aztertutako 10 erakundeetatik % 50ean hobetua dagoen neurria da. Langileen Estatutuko 37.5 artikulua<sup>8</sup> arautzen du 15 egun natural ordainduak izatea.

Aztertutako enpresetan langileari ordaindutako egun kopurua hobetuta dago, baina horrez gain, erakunde gehienetan, ezkontzaz gain izatezko bikote edo elkarbizitza lizentzia gisa araututa dago (honek ezkontza kontratu sistema saritzeaz gain, familia unitate gisa elkarbizitzan aritzeko beste forma batzuk ere aintzat hartzen ditu).

Badira bi erakunde bikotean oinarritutako familia ereduak txalotzen edo saritzen dituen ordaindutako lizentzia baten inguruko zalantzak agertu zituztenak (lege orokorrek horrela arautzen dutelako). Hausnarketa esanguratsuen ondoren, “Ezkontza lizentzia”, “Norbere beharretarako lizentzia” izatera pasatu da premisa hauek jarraituz:

- › Familia eredu anitzen aldeko errespetua eta aitortza.
- › Tradizioz ezarritako eredurik saritu nahi ez izana.
- › Kontziliazioaren ikuspegitik, pertsonok izan ditzakegun beste behar batzuk asetzen laguntzeko baliagarriagoa iruditzen zaigu egokitutako baimena.

## 4.2. Denbora malgutasuna

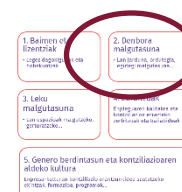
Erakunde guztietan ematen dira denbora malgutasunarekin erlazionatutako neurriak eta aztertutako erakundeetan erabilera orokortua da gizon eta emakumeen aldetik.

- › Gipuzkoako enpresetan egindako ikerketaren<sup>9</sup> arabera, malgutasun neurrien erabiltzaile nagusiak (%64) gizonak dira, beraien soldatetan inpakturik izan gabe.
- › Adierazle honetatik urruntzen da Euskalgintzako erakundeen errealitatea, beraz. Erakunde gehienetan kolektibo osoari aplikatzen zaion neurria da, baina badira salbuespen batzuk, non lan motagatik, ezin den egunerokoan ordutegi malgutasuna aplikatu (Elkar dendak, Berriako banatzaileak...).
- › Dena den, jasotako datu eta informazioaren arabera, modu parekidean erantzuten die neurri honek emakume zein gizoni.

Duela urte asko errotutako neurriak dira protagonista. Gipuzkoako azken ikerketaren<sup>10</sup> arabera, kontsultatutako enpresen %28ak lehen aldiz kontziliazio neurriak 2020an ezarri dituela kontuan izanik, Euskalgintzako erakundeak pausu bat aurretik daudela esan dezakegu.

Neurriok modu ezberdinean aplikatzen dira:

- › Urteko nahiz asteko ordu kopurua murriztua.
- › Sarrera eta irteera ordu malguak, eguneko ordu kopuru malgua.
- › Bazkal orduko denbora malgua edo murriztua.



<sup>8</sup> En su artículo 37.3, el Estatuto de los Trabajadores establece que "el trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente: quince días naturales en caso de matrimonio", empezaría a contar desde el primer día laborable.

<sup>9</sup> eta <sup>10</sup> "Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea, Covid-19ak Gipuzkoako enpresetako kontziliazioko eta berdintasuneko politikan duen inpaktua", Ikertaldeak Gipuzkoako Foru Aldundirako egindako ikerketa.

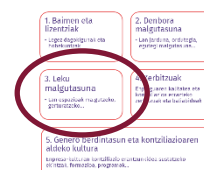
- › Uda garaiko edo egun konkretuetako (ostiralak) ordutegi trinkoak.
- › Derrigorrezko ordutegia zehaztuta.

Elkarrizketatutako ia guztiek aipatzen, aitortzen eta baloratzen dituzte denbora malgutasunarekin lotutako neurriak. Konfiantza da etengabe ageri den ezaugarri bat. Langileek arduraz eta erantzukizunez jokatzeko dute. Autokudeaketan eta lankideekin koordinatzen oso ohitua dagoen kolektiboa da oro har Euskalgintzako. Erakunde batzuetan aipatzen da, ardurak hartzearen inguruko ahalduzko prozesuak ere egin direla, eta garapen profesionalean eta erantzunkidetasunean oso faktore garrantzitsuak izan dela. Oro har, esan dezakegu, malgutasunez oso modu egokian eta naturalean lan egiten dela.

Aztertutako epealdia 2018-2019 izan bada ere, izandako elkarrizketetatik bai jaso dugu Covid-19ak, ordutegiarekin lotutako beste ohitura batzuk ere ezarri dituela. Ez dira neurri gisa kontsideratzen, neurriak bazeuden oro har lehenagotik, baina bai ohitura aldaketa batzuk. Adibidez jendaurreko eta telefono bidezko arretaren ordutegia murriztu da 3 erakundetan. Honek, lanpostu horietan lan egiten duten pertsonen ordutegia moldatzea ekarri du.

Jasotako narratiben arabera, malgutasun neurriak areagotzeak, murrizketak bezalako neurriak gutxitzea ekarri izan du, eta horrek, langileen frustrazioa gutxitu eta gogobetetzea areagotu du. Batetik, soldatan inpaktu negatiborik ez duelako, eta bestetik, murrizketa eskatu eta lanak ezin amaitu ibiltzeak sortzen duen estresa nabarmen gutxitu zelako. Malgutasun neurriekin, beste modu batean lana antolatzea lortu daiteke eta horrela, erantzuteko aukera egokiagoak bermatzen dira.

### 4.3. Leku malgutasuna



Lan eremuaren antolaketa edo espazio malgutasunarekin lotutako neurririk garrantzitsuena **etxetik lan egitea edo telelana da.**

Aztertutako 10 erakundeetatik %50ean nolabaiteko telelana egiten zen pandemia aurretik. Kasu batzuetan irizpide edo araudi simple bat zegoen eta beste kasu batzuetan, araturik egon gabe ere, praktika dezente ematen ziren. Gipuzkoako azken ikerketaren arabera<sup>11</sup>, enpresen %40ak telelana lehen aldiz pandemia garaian ezarri du, beraz, Gipuzkoako beste enpresetako estatistiken antzekoak eman dira Euskalgintzako erakundeetan ere.

Covid-19 garaian eta ondoren, araudiak eta baldintzak aldatzen joan dira. Dagoeneko erakundeetako %80an ezarrita dago, arautegi berri batekin.

Aurreraxeago aipatutako Gipuzkoako ikerketak aipatzen du, telelanean emakumeen %23,3 eta gizonen %18,7 aritu dela. Espazio malgutze neurri gisa kontsideratzen den arren, ikerketak adierazten du, pandemia garaian, kasu askotan, emakumeek zaintza lanekin lotuta erabili dutela. Azterlan honetako erakundeetan ez da sexu araberako erabilera datu zehatzik jaso. Dena den, elkarrizketetatik jasotakoaren arabera, Gipuzkoa mailan eman den fenomenoaren antzekoa da. Genero-ikuspegitik, oso kontuz ibili beharra daukagu neurri honekin. Zaintza errazteko helburuekin garatzen badira gure praktikak, emakumeen enpleguaren garapenean arrisku handia suposatzen dezake. Oro har, neurri honek suposatzen dituen arrisku faktore

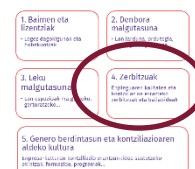
<sup>11</sup> “Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea, Covid-19ak Gipuzkoako enpresetako kontziliazioko eta berdintasuneko politikan duen inpaktua”, Ikertaldeak Gipuzkoako Foru Aldundirako egindako ikerketa.

gehienak emakumeen gain erortzeko arriskua dago. Garrantzitsua da beraz genero-ikuspegitik jarraipena egitea neurri honen erabilera datuei eta ibilbideari.

Azterlan honetan lan toki edo bulego ezberdinak dituzten erakundeen artean, **hurbileko lan tokira gerturatzeko politikak** ere jaso ditugu. Ez da pertsona askorengan inpaktua duen neurri bat, baina langileen gogobetetzean eragin nabarmena duen politika da.

## 4.4. Zerbitzuak

Enpresetako antolaketa kulturaren baitan, langileak erakundearen egiten duen lana beste jarduera pertsonal edo familiar batzuekin kontziliatzea erraz dezaketen beste zerbitzu edo prestazio batzuk (jantokietarako bonoak, janlekuak, haurtzaindegiak, laguntza ekonomikoak, garraio zerbitzua...).



Orokorren zerbitzu edo prestazio hauek ez dira oso ohikoak Gipuzkoako enpresetan eta ikerketen<sup>12</sup> arabera, azken bi urtetan ere bilakaera positibo txikia izan dute neurri hauek. Gipuzkoan orokorrean, jangela-eskaintza da gehien erabiltzen dena (%11).

Aztertutako erakundeetako neurrien bilketa azterturik, Euskalgintzan ondorengo neurrien tipologia eman dela esan dezakegu:

- › Etxetik ekarritako janaria bazkaltzeko jantoki espazioa.
- › Aparteko soldatak ume jaio berrientzat.
- › Etxeko produktuetan deskontuak (harpidetza % 50 merkeago, erosketa deskontuak, eskelak doan...).
- › Telelanerako materiala eta IKTak erosteko baldintza bereziak.

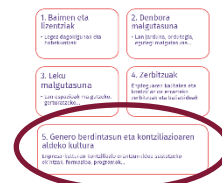
Jantoki espazioena izan ezik, zeina bai aplikatzen den aztertutako erakundeetako gehienetan, beste neurrien aplikazioa ez da oso orokorra. Batez ere faktore ekonomikoarekin erlazionatutako neurri horiek, erakunde batean edo bitan aplikatzen dira.

Euskalgintzako erakundeetan ez dago eta ez da egon garraio zerbitzurik, haurtzaindegi edo zaintzarekin lotutako zerbitzu egonkorrik, jatetxeekin hitzarmenik... Badirudi erakundearen tamainak ere baduela zerbitzu hauen eskaintzan zerikusia.

Genero-ikuspegitik ez da eragin ezberdinik edo desorekarik antzeman multzo honetako neurrietan.

<sup>12</sup> “Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea, Covid-19ak Gipuzkoako enpresetako kontziliazioko eta berdintasuneko politikan duen inpaktua”, Ikertaldeak Gipuzkoako Foru Aldundirako egindako ikerketa.

## 4.5. Genero berdintasun eta kontziliazio erantzunkidearen aldeko kultura



Azterlan honetan ere garbi ondorioztatu dugu genero berdintasun plangintzak eta kontziliazio erantzunkidearekin lotutako politikak eta kultura erakundeak garatzeak, epe ertain edo luzera emaitzak ematen dituela.

Txosten honetan aurrerago<sup>13</sup> ere jaso dugun bezala, aztertutako erakundeetatik % 70ak badu berdintasun plana indarrean. Are gehiago, legez behartuta egon baino lehenago diseinatutako planak dira. Batzuk azken urteetan jarri dituzte martxan, baina beste hainbatek, duela 6 urte baino lehenagotik erakundearen errotuta dituzte.

Horrek eragin positiboa izan du kontziliazioaren aldeko politikak garatzeko prestutasunean, neurri kopuruan eta erabilerekin genero ezberdinetan izan ditzaketen inpaktuen jarraipena egiten. Euskalgintzako erakunde hauetako berdintasun planetatik garrantzitsua da kontziliazio beharrak eta emakumeak binomioa apurtu edo gainditzeko egiten ari diren ahalegina.

Multzo honetan jaso ditugun neurrien artean ditugu:

- › Berdintasun planak indarrean izatea, horrek bereziki laguntzen baitu genero ikuspegitik kudeatzen kontziliazioa eta erakundeko beste hainbat esparru.
- › Horizontaltasun prozesua. Euskalgintzako erakunde batek horizontaltasun prozesu sakon bat abiatu zuen eta antolamendu eredu aldaturik du egun. 3 alderdi hauetan eragin da: arduramailan, erabakiguneetan eta lanpostuen kategorizazioan. Honek eragin zuzena izan du kontziliazioan eta aldaketa sakon honen inguruko informazioa jaso da praktiken fitxen atalean.
- › Garapen integrala eta osotasuna. Euskalgintzako beste erakunde batek gai hau nola lantzen duen azaltzen da praktiken fitxa batean.
- › Kontziliazio kudeaketa sistematizatua - Kontziliazio neurriak egokitu eta proposatzeko mekanismoak.

Arreta berezia jarri diogu azken puntu honi, azterlan honetan neurrien komunikazio eta sistematizazioaren inguruko informazioaren inguruan ere galdetu baitugu. Besteak beste, neurrien inguruko komunikazioa egiten den edo neurriei buruzko informazioa eskuragarri dagoen, neurrien erabilera desagregatuari jarraipena egiten zaion, kontziliazio erantzunkideari buruzko gogobetetze-maila neurtzen den eta ekarpenak jasotzeko kanalik badagoen... galdetu dugu. Tendentzia ezberdinak daudela ondorioztatu da:

- › Bi erakunde txikienek aipatzen dute:
  - Kontziliazio neurriei buruzko informazioa oso gardena dela, naturala eta gertukoa dela komunikazioa baina ez dela ezer berezirik egiten eskuragarri jartzeko. Beharrak eta eskaerak ahoz bideratzen dira eta behar berezi edo iraupen luzeko kontziliazio beharren aurrean, aurrez aurreko elkarrizketak egiten direla, laguntzeko, pertsonaren zaintza bermatzeko, antolatzeko eta soluzioak topatzeko.
  - Bestalde, ez dute ahalegin berezirik egiten neurrien jarraipena egiteko sistematizazioan (erabilera datuak jaso...), ezta eskaerak jasotzeko prozedura

<sup>13</sup> Politika, neurri eta praktika aurreratuak garatzeko faktore eragileen azterketa, txosten honetako 7.2. puntuan.

bereziekin ere. Eskaerak ahoz jasotzen dira eta erantzunak ematen dira, ez dira langileak erantzunik gabe gelditzen.

- Biek aipatzen dute ez dela konfliktorik egoten eta erakundearen tamaina eta beraien arteko konfiantza maila altua dela eta, ez dela bestelako beharrik antzematen.
- › Tamaina ezberdinetako beste 4 erakundek aipatzen dute:
  - Kontziliazio neurriei buruzko zabalkundea, difusioa oso landua dutela. Erakunde hauetan eman dira gizonezkoei bereziki neurri batzuen inguruko informazioa emateko praktikak.
  - Eskaerak bideratzeko prozedurak oso zehaztuta dituzte. Idatzizko bide formalak, aurrez aurreko elkarrizketekin konbinatzen dituzte.
  - Horren kudeaketak denbora eramaten duela aitortzen dute, baina sistematizatuta izateak, lanaren barne antolaketa asko errazten duela aipatzen dute. Beraz, eta ikuspegi honetatik, onurak besterik ez dira antzematen erakunde hauen hitzetan.
  - Neurrien asebetetzearen inguruan galdetu izan dute, baina ez guztiek eta ezta modu planifikatuan.
- › Azkenik, aztertutako beste 2 erakundek aipatzen dute:
  - Neurrien zabalkundea eta difusioa zaintzeaz gain, indarrean dauden neurrien edo behar berrien inguruko ekarpenak jasotzeko kanalak zabalik dituzte. Taldeko bileretan gaiari buruzko hausnarketa eta espazioak emateaz gain, urtero zabaltzen den prozedura formala oso zehaztuta dago.
  - Eskaera eta erantzunen bideak ere oso zehaztuta daude, data konkretuekin, eskuarteko lanak eta proiektuak aurrez planifikatzeko helburuarekin. Pertsona bakoitzak ere bere kontziliazio beharren hausnarketa orokorra egitera behartuta dago, gutxienez urtean behin, eta lantalde eta arduradunekin elkarrizketak izaten ditu. Gardentasuna areagotu da norbere behar eta erakundearen beharrik komunikatzeko momentuan, eta planifikazioa eraginkorragoa izatea lortu da.
  - Erabilera datuak genero-ikuspegitik aztertzen dira. Berdintasun planaren testuinguruan eta Berdintasun Batzordeetatik egiten da lanketa, eta generorolen eta estereotipoen aldaketa eman nahi da. Kontziliazioaren erantzunkidetasunaz eta zaintza lanen eztabaidak mahai gainean jartzeko aukera eskaintzen du, kolektiboko langileen sentsibilizazioa areagotuz. Lanketa honek ikuspegi luzea du, baina erakunde hauek, ezinbestekoa dela argudiatzen dute.
  - Kontziliazioa normalizatzeko, kudeatzeko baliabideak ezartzeak eta zaintza beharretatik haratago doan kontziliazioa zaintzeak, gizonezkoek ere neurri ezberdinen erabileran gehiago sartzea ekarri du. Horren sozializatuta dagoen zerbait izanda gizonezkoek ere errazago eskatzeko testuingurua ematen da.
  - Neurrien inguruko asebetetzea sistematikoki galdetzen da, berdintasun planeko diagnostikoen galdetegian 4 urtean behin edo erakundearen 2 urtean behin pasatzen diren beste gogobetetze galdetegi batzuetan txertatuta.

## 4.6. Ondorioak

Euskalgintzako erakundeetan kontziliazio neurrien **aplikazio esparruari eta erabilera datuei buruzko ondorioak** jaso ditugu ondorengo puntuetan.

Azterlan honetako analisia errazteko, neurrien sailkapena 5 multzotan egin dugu:

1. **Baimen eta lizentzia gisa** araututako neurriak: legez dagozkigunak eta hobekuntzak. Ordainduak eta ez ordainduak (lan jardun murrizketak eta eszedentziak barne).
2. **Denbora malgutasuna:** ordutegi eta egutegi malgutasuna.
3. **Leku malgutasuna:** lan espazioak malgutzeko eta gerturatzeko.
4. **Zerbitzuak:** enpleguaren kalitatea eta kontziliazioa errazteko zerbitzuak eta baliabideak.
5. **Genero berdintasun eta kontziliazioaren aldeko kultura:** enpresa kulturaren kontziliazio erantzukidea sustatzeko ekintzak, formazioa, programak...

### Neurririk erabilienak eta hedatuenak:

- › Oro har, lehen eta bigarren multzokoak dira hedatuenak euskalgintzako erakundeetan.
- › Neurri izarrak edo gehien erabilienak malgutasunarekin lotutakoak dira, batez ere, ordutegi eta egutegi malgutasuna. Guztiz errotutako neurriak dira eta esperientzia eta praktika dezente dago esparru horretan.
- › Erakunde guztietan ematen dira denbora malgutasunarekin erlazionatutako neurriak eta aztertutako erakundeetan erabilera orokortua da gizon eta emakumeen aldetik.
- › Euskalgintzako erakundeak, Gipuzkoako beste enpresekin alderatuta, pausu bat aurretik daudela esan dezakegu.

### Neurririk baloratuenak:

- › Elkarrizketatutako ia guztiek aipatzen, aitortzen eta baloratzen dituzte denbora malgutasunarekin lotutako neurriak. **Konfiantza** da etengabe ageri den ezaugarri bat. Langileek **arduraz** eta **erantzukizunez** jokatzeko dute. Autokudeaketan eta lankideekin koordinatzen oso ohitua dagoen kolektiboa da oro har Euskalgintzakoa.

### Neurrien aplikazioa:

- › Hainbat neurri ez dira unibertsalak aztertutako erakunde batzuetan: sail batzuetan aplikatu daitezke agian eta beste batzuetan ez. Dena den, horrek ez du eragotzi neurri horiek arautu eta aplikatzea.
- › Maskulinizatuenak diren erakundeak dira neurri gutxien arautu dituztenak. Langile kopuruak edo tamainak badu zerikusia honetan, baina badirudi historikoki demanda edo eskaera gutxiago egon dela eta ondorioz, garapena kuantitatiboki txikiagoa izan dela. Era berean, erakunde hauetako arduradunek kontziliazio gaietan sakondu eta hobetzeko prestasuna adierazten dute, interesgarria iruditzen baitzaie emakumeak eta orokorrean talentua beraien esparrura erakartzeko lan baldintzak hobetzea.



- › Aztertutako erakundeetatik %50ean nolabaiteko telelana egiten zen pandemia aurretik. Covid-19 garaian eta ondoren, araudiak eta baldintzak aldatzen joan dira. Dagoeneko erakundeetako %80an ezarrita dago, arautegi berri batekin. Neurri honi dagokionez, Gipuzkoako beste enpresetako estatistiken antzekoak eman dira Euskalgintzako erakundeetan ere.

### Erabilera datuak genero-ikuspegitik:

- › Euskalgintzako sektorean ere gizartean errotuta dauden **genero-rol eta estereotipoak** errepikatzen dira oro har oraindik. Egia da erreferente maskulino berriak agertu direla eta joera bat aldatu dela urte batzuetatik hona: gizonetako neurri gehiagoren erabiltzaileak dira.
- › Hala ere, oraindik, **zaintzarekin** lotutako neurrien **erabilera datuak ez dira parekideak**. Gainera, tasa erlatiboek erakusten digute ezberdintasuna gehiago nabarmentzen dela ordaindu gabeko baimenetan.
- › Ordaindutako baimenen tasa erlatiboak orekatuagoak dira ordaindu gabeko baimenena baino. Sendagilearengana joateko lizentziaren erabilera tasa erlatiboa 1,44 puntukoa da eta eritasun grabeagatikoa 1,55 puntukoa. Murrizketen, eszedentzien eta ordaindu gabeko baimenen kasuan, datu erlatiboak okerragoak dira.
- › Horrek **inpaktu garrantzitsu** bat dauka **soldatetan**. Datu horiek langileen soldata eta kotizazioen jaitsiera bat suposatzen dute eta erakundeak kontziente dira parekatzeko lanean segi behar dutela. Ordaindu gabeko baimenen kasuan, erakunde batzuetan, soldataren etena ematen da baina kotizatzen jarraitzen da eta modu horretan arautu da neurria, etorkizuneko pentsioetan eragin txikiagoa izan dezan.
- › **Ordaindu gabeko baimenetan** azterketa zehatzagoa eginez aipatu dezakegu:
  - Euskalgintzako erakundeetan ere, gizarteko beste enpresetan gertatzen den bezala, hasierako urteetako zaintza lanik handiena emakumeek egiten dutela. Ondorioz, **murrizketa eta eszedentziak** bezalako neurrien erabilera tasa erlatiboak ez dira orekatuak.
  - Aztertutako erakundeetan, 2018 eta 2019an oso antzerako datuak ematen dira. Kopuru absolutuak behatuz, lan jarduna murrizten duen gehiengo emakumea dela ikusi dugu. Sexuen erabileraren arteko tasa erlatiboa 3,81 puntukoa da.
  - Eszedentzia gehienak ere emakumeek hartzen dituzte aztertutako erakundeetan. Emakume eta gizonen arteko tasa erlatiboa altuagoa da murrizketetan baino (8,6 puntukoa).
  - Dena den, murrizketa, eszedentzia eta ordaindu gabeko bestelako baimenetan, parekatzeko tendentzia txiki bat behatu da aztertutako epealdian. Epealdi luzeagoko daturik ez badaukagu ere, genero-rola ezbaian jartzen duten erreferentzia aldaketa nabarmenak eman direla jaso dugu, hau da, aldaketa esanguratsua izaten ari dela.
  - Ikerketa orokorrean<sup>14</sup> jasotako ondorioen arabera, kopuru absolutuetan gizonetako gehiago hasi dira lan jardun murrizketak erabiltzen Gipuzkoako industria enpresetan, baina oraindik ere, pisu erlatiboari behatuz, neurriek eragin handiagoa

<sup>14</sup> “Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea, Covid-19ak Gipuzkoako enpresetako kontziliazioko eta berdintasuneko politikan duen inpaktua”, Ikertaldeak Gipuzkoako Foru Aldundirako egindako ikerketa.

dute emakumeengan gizonaizkoengan baino. Zentzu horretan Euskalgintza erakundeetan tasa erlatiboak txikiagoak da.

- Gainera, azterlan honetako elkarrizketetan, hainbat pertsonak adierazi du gaur egun diskurtso aldaketa sakon bat eman dela. Dena den, oraindik erabilera erlatiboak parekideak izateko bidean lan egitea tokatzen da, erakunde batzuetan beste batzuetan baino gehiago.
- › Azterlanean behatu da **gurasoak zaintzeko baimenen goranzko joera**. Lehen oso arraroa zen eta orain badira hainbat erreferente. Erakundeetako kolektiboak zahartzen ari da eta behar horiek areagotu dira. Aztertutako bi erakundeak aipatu dute, baimen hauen kasuan, gizonaizkoen inplikazio handiagoa ikusten ari direla.
- › Genero-ikuspegitik, Euskalgintzan ere, **teleanaren** neurriari arreta eta jarraipen berezia egitea komeni da. Zaintza errazteko helburuekin garatzen badira gure praktikak, emakumeen enpleguaren garapenean arrisku handia suposatzen dezake.

### Ardura postuen araberako irakurketa:

Ardura postuak eta kontziliario neurrien datuak gurutzatzerakoan, beste sektore batzuetarako erreferenteak edota bereziak izan daitezkeen egoerak behatu ditugu.

- › Ardura postuetara emakumeak heltzeko eta are gehiago, postu horietan mantentzeko **ibilbide luzea** egin da aztertutako erakundeetan. Segregazio bertikala gutxitu da erakunde hauetan baina aldaketa ez da bat-batekoa izan, urteetako lanaren emaitza baizik.
- › Ardura eta zuzendaritza postuetan emakumeak sartzen joan diren heinean, genero-**ikuspegia eta sentsibilizazioa** areagotu da. Gainera, arduradun eta kolektiboaren artean, gizon eta emakumeen osaera orekatzeko interesarekin lotutako sentsibilizazioa eta diskurtsoa nabarmen handitu da.
- › Gaur egun ardura postuetan murrizketak eta denbora nahiz espazio murrizketak neurriak hartzen dituzten arduradunak daude, duela urte batzuk hori ia pentsaezina zen. Eztabaida, borroka eta erreferente aldaketekin, **erakundeen kultura eraldatzea** lortu da, nahiz eta oraindik aitortzen den bidea badagoela jorratzeko.
- › Aztertutako epealdian, erakundeetatik 3tan eman dira ardura postuetan dauden langileen **murrizketak**. Proportzioan gehiago dira emakumeak jarduna murrizten duten ardura postuetako pertsonak. Aztertutako epealdian ardura postuetan murrizketa duen gizon bakarra dago, baina izandako elkarrizketa kualitatiboek erakutsi digute beste kasu batzuk ere eman direla.
- › Aztertutako erakunde batek aitortu du, duela urte batzuk esperientzia txarra izan zutela lan jardunak murriztu zituzten zuzendari batzuekin. Era berean, bertako ikasgaiak ezinbestekoak izan zirela hobetzeko. Gaur egun ere badaude zuzendariak murrizketarekin eta akonpainamendu bat egiten zaie pertsona horiei, zaindu egiten dira. Jarrera aktibo bat dago helburu horri begira eta askoz hobeto funtzionatzen dute.
- › **Eszedentzien** kasuetan ere mantentzen da ardura postuetako langileen presentzia, baina, aztertutako epealdian, guztiak izan dira emakumeak. Elkarrizketetan jaso dugu eman izan direla eszedentzia hartu duten gizonaizko arduradunen kasuak, baina denboran laburragoak izan direla. Jokatzeko modu honetan ere gizarteko rolerak eta

lanera bueltatzeko presioek agindu dutela dirudi, ondorioz soldata arrakalaren datuetan eragina handituz.

- › Ardura postuen inguruko datu eta batez ere narratibetatik ikasketak ateratzea posible da, Gipuzkoar gizartean eta lan esparruan errotuta egon daitezkeen aurreiritzi batzuk apurtzen lagundu dezakeelako. Hori probatu duten erakundeen esperientziei arreta jartzea baliagarria izan daiteke.

### **Erabilera datuen inpaktua soldata arrakalan:**

- › Aztertutako erabilera tasa erlatiboek erakusten digute ezberdintasuna gehiago nabarmentzen dela zaintzarekin lotutako ordaindu gabeko baimenetan.
- › Datu hauek egungo soldatetan eta etorkizuneko pentsioetan eragiten duten inpaktua garrantzitsua da. Datu hauek langileen soldata eta kotizazioen jaitziera bat suposatzen dute eta erakundeak kontziente dira parekatzeko lanean segi behar dutela.
- › Langileei diru sarrerak galtzea eragiten dieten neurriek eragin handiago izan dute emakumeengan, soldata arrakala adierazleak handituz.
  - Datu horiek maila ezberdinetan ematen dira, ardura postuetako eta gainerako langileen kasuan ere bai. Erakundearen sektorea eta tamaina edozein izanda ere, datuak berdinak dira.
  - Hau da, maila guztietako, sektore eta tamaina ezberdinetako erakundeen erabilera tasa erlatiboek erakusten digute emakumeek ordaindu gabeko baimen gehiago hartzen dituztela proportzioan. Ondorioz, emakumeen soldatetan dauka inpaktu handiagoa.
  - Bestalde, ordaindu gabeko baimen batzuei dagokienez, erakunde batzuetan, soldataren etena ematen da baina kotizatzen jarraitzen da. Kontzienteki arautu izan da modu horretan neurria, etorkizuneko pentsioetan eragin txikiagoa izan dezan.
- › Garrantzitsua da Euskalgintzan ere ondorio hau ematen dela bistaratzea eta zabaltzea. Eraldaketa emateko kontzientziari eta gogoetari espazioa eskaintzea komeni da.

## 5. KONTZILIAZIO NEURRI AURRERATUAK - PRAKTIKA ONAK

---

### 5.1. Irizpideak

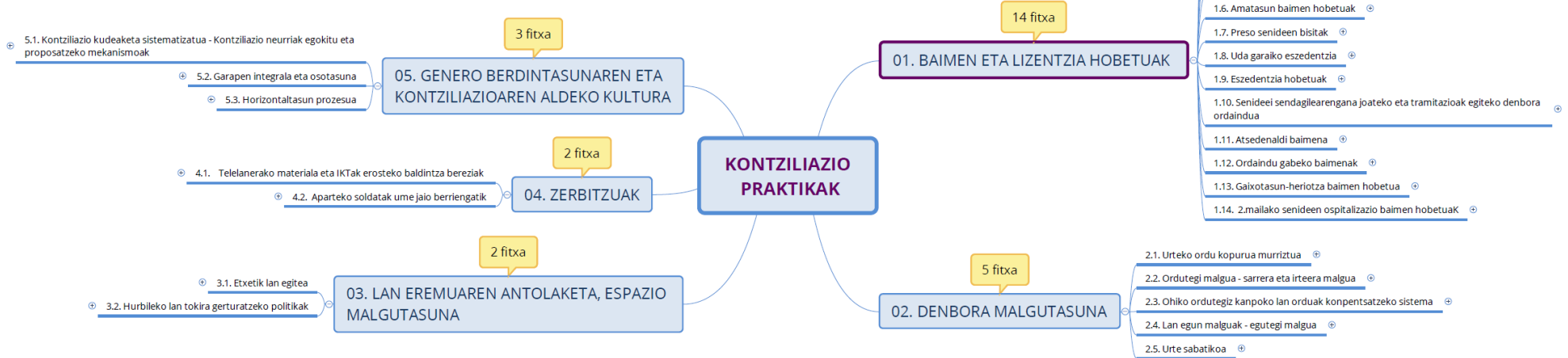
Neurri guztiak jaso eta aztertu ondoren, erakunde bakoitzak gaiarekiko dituen praktika onak identifikatu ditugu. Horretarako erabili ditugun irizpideak honako hauek izan dira:

- › **Legeek jasotakoa hobetuz araudi-markotik harago** doazen politikak izatea.
- › Neurriek, politikek edo praktikek **ahaidetasun-harremanak odolezkoetara ez** mugatzea, **bizikidetza-unitate anitzak** aintzat hartuz, eta guraso bakarreko familiei arreta berezia eskainiz.
- › Neurriek, politikek edo praktikek **zaintza partekatua** duten gurasoen edo euren ardurapean **menpekotasunen bat duten pertsonen txandakako zaintza-beharrak** kontuan hartzea.
- › Neurriek, politikek edo praktikek **lan-denboren eta espazioen malgutasuna** eskaintzea.
- › Langileen **zaintza-beharrak aintzat** hartzea eta enpresa eredugarri bihurtzea, ardura-postuetan dauden pertsonen erreferentzialtasuna zentzu honetan indartuz, adibidez.
- › Neurriek, politikek edo praktikek erraztasunak ematea ez bakarrik zaintza-lanak enpleguarekin uztartzeko, baizik eta baita **norberaren bizi-baldintzak hobetzeko** edota **norberaren bizi-proiektua** garatzeko.
- › Neurriek, politikek edo praktikek **genero-rolen aldaketa sustatzea eta lan-banaketarekiko kontzientzia** areagotzen laguntzea. Alegia, langile gizonezkoek bere inguruko zaintza-beharren gaineko ardura hartu eta erantzule egitera bultzatzeko neurri bereziak diseinatu eta hartzea.
- › Enpresak langileen **zaintza-beharren kostua** bere gain hartzea, edota horiek asetzeko diru laguntza bat ematea langileei. Adibidez, zaintzagatiko lanaldi murrizketak bere gain hartzea.
- › Enpresak **zaintza-zerbitzu zuzenak eskaintzea** langileei: jantoki-zerbitzua, garraioa erraztea, haurtzaindegia, udalekuak...
- › **Asteko lanordu kopurua gutxitzea**, langile guztiek bizitzeko nahiz zaintzeko denbora gehiago izan dezaten ahalbidetuz.
- › **Bide urratzaileak**, beste eredu bateranzko osagaiak, mahai gaineratzen dituztenak izatea.

## 5.2. Praktika onen buru mapa

Aztertutako erakundeetan jasotako praktika guztiak bildu eta 27 fitxetan sailkatu ditugu.:


- 01. Baimen eta lizentziak → 14
- 02. Denbora malgutasuna → 5
- 03. Lan eremuaren antolaketa → 2
- 04. Zerbitzuak → 2
- 05. Genero berdintasun eta kontziliazioren kultura → 3



## 5.3. Praktiken fitxa

Politika, neurri eta praktika aurreratuak identifikatzerakoan, kontziliazioaren ikuspegiaren bezainbeste jarri dugu arreta erantzunkidetasunean, hau da, zer praktika eta neurri garatu diren gizonen erantzunkidetasuna ere sustatzeko eta egungo genero-rolak aldatzeko.

Ikuspegi guztiak biltzeko, **praktika fitxa eredu bat**<sup>15</sup> sortu dugu, modu grafiko eta laburtuan informazio esanguratsua jasotzeko eta beste erakunde batzuetarako erreferentzia gisa komunikagarri izateko.



### KONTZILIAZIO PRAKTIKAREN FITXA

#### PRAKTIKA ONAREN IZENBURUA

**AZALPENA**

NEURRI MOTA

- 1. Baimen eta lizentzia hobetuak
- 2. Denbora malgutasuna
- 3. Lan eremuaren antolaketa - espazioaren malgutasuna
- 4. Zerbitzuak
- 5. Genero berdintasunaren eta kontziliazioaren aldeko kultura

ZAINTZAGATIKO NEURRIA DA?

BAI  EZ

**KONTUAN HARTU BEHARREKO ALDERDIAK**

**ARRAKASTARAKO GAKOAK**

**ERRESISTENTZIA EDO ZAILTASUN NAGUSIAK**

**INPLIKATUENGAN IZANDAKO ERAGINA**

**GENERO ROL ETA ESTEREOTIPOEN ALDAKETARAKO LAGUNGARRI IZAN DA?**

**GARATU DEN ERAKUNDEAREN LOGOA**

<sup>15</sup> Oharra: erakundeetako praktikak neurrika antolatuta daude, eta batzuetan neurri berak xehetasun desberdinak ditu erakunde bakoitzean, horregatik batzuetan zenbakiakin desberdinduta azaltzen dira, eta beste batzuetan zaintzarako erabili daiteke edo ez, horregatik bi aukerak markatuta agertuko dira.

## 6. POLITIKA AURRERATUEN FAKTORE ERAGILEAK ETA ONURAK

Atal honetan, Euskalgintzako erakundeetan eman diren politika eta neurrien faktore eragileak jaso ditugu, bi dimentsio ezberdin kontuan izanda:

### 6.1. Politika, neurri eta praktika aurreratuak garatzeko faktore eragileak

Azterlan honetan jaso ditugu, zer faktorek, aldagaiek edo baldintzek eragin duten kontziliazio erantzunkiderako politika, neurri eta praktika aurreratuak garatzea Euskalgintzako erakundeetan. Zergatik ezarri diren politika horiek eta zerk eragin duen eta zerk lagundu duen hori horrela izan dadin.

Ondorengo lerroetan zehaztu dira faktore eragile edo aldagai horiek eta eskuineko aldean, banakako nahiz talde elkarrizketetan erakundeek aipatutako aipuak jaso ditugu.

#### 1. Berdintasunarekiko sentsibilitatea eta ikuspegi feminista

Aztertutako erakundeetatik % 70ak badu berdintasun plana indarrean. Are gehiago, legez behartuta egon baino lehenago diseinatutako planak dira. Batzuk azken urteetan jarri dituzte martxan, baina beste hainbatek, duela 6 urte baino lehenagotik erakundearen errotuta dituzte.

Baina hori baino garrantzitsuagoa izan da, plana baino lehenago, ikuspegi feminista izan duten pertsonak eta lan taldeak egon direla bizirik eta horiek etengabeko kultura aldaketa bat bultzatu dutela, eskaera, barne eztabaida eta hausnarketan bidez.

*“Aurretik datorren kultura bat da, Egunkaria garaian talde feminista bat zegoen, emakume feminista potenteak zeuden, eta ez zitzaien lanketa arrotza egin”.*

*“Eboluzioa eman da eta legeak bideratu du enpresak pauso horiek ematea, gero eta sentsibleagoak gara berdintasun eta kontziliazioarekin. Bide horretatik joan behar da lana eta familia eraman ahal izateko eta ez aukeratu behar izatea bata ala bestea, sentsibilizazioarekin jarraitu behar da”.*

#### 2. Zuzendaritza taldeen kontzientziazioa

Eboluzio bat egon da zuzendaritza taldeetako kideen kontzientziazio mailan. Euskalgintzan lan egin duen emakume ezberdinen kontakizuna da asko borrokatu behar izan dutela kontziliazio baldintza duinak izateko. Duela urte batzuk eztabaidak eta ikuspegi oso ezberdinak gurutzatzen ziren erakundeetan. Gaur egun, aldiz, enpresetako arduradun gehienei iruditzen zaie berdintasuna eta kontziliazioa sustatzen duten ekimen eta neurriak martxan jartzeak, erakundearen hazkundera, eta bilakaera positiboa bultzatuko dutela. Errealitate berrietara egokitzeko gaitasuna izateak gero eta onura gehiago ekarri dizkie Euskalgintzako erakundeei, modu esanguratsuan eragiten baitie haren emaitzei, hainbat aldagairen bidez: eraginkortasuna, antolamendu ongizatea eta osasuna, konpromisoa...

*“Klabea izan da emakumearen presentzia langile gisa eta ardura postuetan. Lan hitzarmena negoziatzeko garaian, enpresa komitean emakumeen presentzia areagotu izana oso nabarmena da, bertan lantzen eta adosten diren puntuetan”.*

*“Egiten den bilakaera egin da pertsonen bultzadagatik, eta pisua eduki dute ardura-postuetan egon diren emakumeek, hortik aldaketa batzuk sustatu dituztelako. Adib. kontziliazioaren gaia. Gai horiek lantzeko beste interes eta modu batzuk ikusten dira, nahiz eta gizonek ere erabat babesten duten hartutako bidea”.*

### 3. Erakunde feminizatuak edo emakume eta gizon proportzio orekatuak izatea

Genero-ikuspegitik erakunde orekatua edo feminizatuak izan direnetan, kontziliazioarekiko demanda edo kezka handiagoa egon izan da historikoki. Euskalgintzan bakarrik ez, hau esparru guztietan gertatu da, gehienbat, emakumeok hartu izan ditugulako lan ez produktibo eta zaintza lanen gaineko ardurarik nagusienak.

Aztertutako 10 erakundeetatik 3 feminizatuak eta beste 5 genero-ikuspegitik orekatuak dira. Horrek eragin du gaia lantzeko eta beharrak asetzeko eskaera handiagoa izatea eta azken urteetan, eboluzio positibo bat ematea.

*“Erakunde emakume asko izateak eragiten du ibilbide hau egiteko garaian. Gure lan-eremuak harreman estua du beste gizarte-mugimendu batzuekin, eta bertako langileek ere beste eremu batzuetan militatzen dute, eta horrek ere eragiten du gaiarekiko sentsibilizazio horretan, nahiko modu naturalean gainera. Azken martxoaren 8ko ekimenek ere eduki dute zerikusia, mugarriak izan zirelako gauza batzuk pizteko edo mahai-gainean jartzeko garaian”.*

### 4. Sektorea eta lan motaren ezaugarriak

Neurriz eta antolaketa ereduak dagokienez erakunde ezberdinak izan arren, gehienen jarduera nagusiaren lan motak batez ere malgutasunarekin lotutako neurri dezente arautu eta aplikatzeko aukera ematen dute.

Malgutasunarekin lotutako neurrietan, zaintzarekin lotutako baimen ez ordainduetan baino erabilera parekideagoak ematen dira. Honegatik, erakunde hauetan, zaintza lanen banaketa erantzunkideagoa dela esan dezakegu eta ondorioz, genero-arrakala txikiagoa dela.

*“Malgutasun dezente daukagu egiten dugun lan motagatik. Ez dugu ordutegi finko bat, bakoitzak bere lana kudeatzen du eta taldean koordinatzen gara. Murrizketak ere eman dira gurean, baina kontziliazio behar gehienak malgutasunarekin konpondu ditugu, murrizketetara jo gabe”.*

### 5. Erakunde malguak, ibilbide zailtan egokitzeko gaitasuna

Euskalgintzakoak oro har, erakunde malgu gisa kontsideratu izan dira<sup>16</sup>, egoera zailtan sortu eta ibilbide gorabeheratsua izan dutelarik hainbatek. Hau ezaugarri bat izanik, egunerokoan errealitate berrietara egokitzeko gaitasun eta ausardia handia izan dute, bakarrik kasu batzuetan, eta elkarlanean gehienetan.

Kontziliazio neurriek ezinbestean eskatzen duten antolaketa eredu malgu eta ez zurrunen aurrean ere, jarrera irekia izan dute aztertutako erakundeek.

*“Antolaketa zailtan du baina ez da arazoa. Zuzendaritza eta arduradun karguetan ez da erraza, baina hala ere konpontzen gara. Bestean artean banatzen dugu “ardura” lana”.*

*“Eraikitzen ari gara, kultura desberdinetatik gatoz eta kultura berri bat eraikitzen ari gara denon artean”.*

### 6. Erakundeen horizontaltasuna

Aztertutako erakunde batean horizontaltasun prozesua egin zuten. Langileen ardurak eta erabaki-mailak asko berdindu ziren eta lantaldeko kide bakoitza askoz ere arduratsua da, erabakiak hartzeko ahalmen handiagoa dute eta ondorioz beste posizio bat hartu dute. Boterearen gaia planteatzea eta boterea kolektibizatzeak hautua egin izanak, eraldaketa bat eragin du erakundeetan eta kontziliatzaiek sortzen dituen beharrak antolatzea ere kolektibizatu egin da.

Horizontaltasun prozesu kontziente bat egin ez den beste erakunde batean ere, tamainak eta langile kopuru murriztak lagunduta, kontziliazio neurrien autokudeaketarekin, antolaketa kolektibizatzea eman da. Langileak ez daude baimena eskatu eta beste maila bateko norbaitek erantzun irmo bat emateko zain. Egitura horizontaletan lanerako malgutasuna *mugagabeagoa* da.

*“Bihar ezin baduzu lanera etorri, zu zeu arduratu behar zara zure lanak nola bideratu zehazten. Denek arduratik jokatzeko dute, aktiboki, inizatiba hartuz erantzunkidetasunez eta lankideekiko errespetuz”.*

<sup>16</sup> “Euskararen biziberritze prozesua: balioak eta harreman sareak” azterlan etnografikoan ondorioztatutako ideia. Elhuyar Fundazioa eta Agirre Lehendakaria Center, (2017).



## 7. Lankideen arteko erantzunkidetasuna

Pertsona guztiok izan ohi ditugu lanetik kanpoko beste eremuekin kontziliatzeko behar konkretuak eta gure bizitzako fase ezberdinetan, behar horiek nabarmen aldatu daitezke.

Aztertutako erakundeetan errepikatu den narratiba bat da, behar konkretuak sortu direnean, enpatiaz eta errespetuz konpondu izan direla antolaketa kontuak lankideen artean. Beharra duen pertsonaren aldetik eta lankideen aldetik ere bai. Ardura kolektibo gisa ulertu izan da hainbat kasutan.

Bestalde, horizontaltasun prozesuetan murgildu diren erakundeek aipatzen dute, arduren ikuspegitik lankideen ahalduak asko antzematen dela. Langile guztiak ardurak hartu behar dituzte, ordura arte hainbeste landu gabeko gaitasunak ikasten dira, eta horrek, errespetuzko eta begirunezko harremanak sortzen ditu.

*“Epe luzerako kontziliazio neurriak hartzen direnean, ikuspegi luzerako pentsatzen dira soluzioak (lanen banaketa, proiektuen birplanifikazioa...) baina bat-bateko gora-behera edo kontziliazio behar urgenteak sortzen direnean, lankideen artean errespetuz kudeatzen eta hitz egiten dira. Gaur bati tokatzen zaio eta hurrengoan aldamenekoari. Oso sano bizi dugu gaia, eta sano kudeatzen dugu”.*

## 8. Konfiantza

Konfiantzan oinarritutako kultura da aztertutako erakundeetan nagusitzen dena: konfiantza neurriak behar direnean erabiliko direlako, abusatu gabe. Konfiantza arduraz eta erantzunkizunez jardungo dela. Kontziliazio neurrien beharra mahai gainean jarri denean, ez da bakarrik eskubideez hitz egin.

Aztertutako erakundeetan ez dago, orokorrean, lan jardunen kontrola eta presentzialdiaren erregistroaren inguruko kultura. Fitxatze sistemak ez dira ohikoak Euskalgintzan eta oro har kolektiboarengan konfiantza sentimendua gailentzen da.<sup>17</sup>

*“Gure erakundeetan malgutasunaz eta neurriez hitz egiten dugunean, erantzunkidetasuna eta konpromisoa oso agerian geratzen den ezaugarria da. Ez da eskubide eta betebeharez hitz egiten, arduraz jokatzeko da”.*

## 9. Pertsona erdigunean

Erakunde bakoitzaren ezaugarrien gainetik, lanerako moduetan eta lidergo estiloan pertsonen osagaiak garrantzi handia du.

Aztertutakoak, kapital sozial handiko erakundeak<sup>18</sup> dira oro har.

*“Kontziliazio erantzunkideen pertsonaren zentralitatea bilatzen dute, pertsona garatzea maila profesionalean ere arreta jarri. Politikak hori kontuan hartuta diseinatzen dira”.*

## 10. Proiektuarekiko atxikimendua

Euskalgintzako erakundeek bereizgarri egiten dituzten balio sorta bat konpartitzen dute<sup>19</sup>, euskararen berreskuratzea eta biziberritzea izanik izatearen funtsa eta misioa. Aspektu honetan militantzia kutsu nabarmena ageri da erakunde hauetako langileen artean. Horrek, bere alde txarrak ere badituela aipatu dute elkarrizketatuek, baina, oro har, erakundearekiko, lankideekiko eta kontziliazio neurrien kopuru eta erabilera erantzunkidearekiko faktore eragile garrantzitsua da.

*“Proiektuarekiko eta helburuekiko atxikimenduak zer esan handia dauka”.*

## 11. Erakundearekiko atxikimendua

Erakunde gehienetan atxikimendu maila oso handia da. Izaera juridikoa dena delakoa izanda ere, salbuespen pare bat izan ezik, erakundearen balio eta sistemak partekatzen dituzten pertsonak dira langileak, eta, horrek, atxikimendua areagotzea ahalbidetzen du. Erakundearen jabe diren pertsonak erakundearekiko erantzule ere badira eta, horrek, atxikimendua igotzen du, jakina.

*“Hau dena posible da langileak erakundearen jabe direlako, onerako eta txarrerako. Lana eta bizitza nola gestionatu erabakitzeke ahalmena edo aukera dute, eta aukera hori sortzen da langileak enpresaren jabe direlako. Onartuko ditugun neurriak gure buruarentzat dira, gure onerako”.*

<sup>17</sup> Salbuespen bat aipatu da aztertutako erakundeen artean, zeinak, egoera batzuetan, tailerreko lan batzuk aurrera ateratzeko ETTetako langileak kontratatatu izan dituen. Kasu hauetan, bizipenak oso ezberdinak izan dira, ez dira balio hauetan oinarritu izan.

<sup>18</sup> “Euskararen biziberritze prozesua: balioak eta harreman sareak” azterlan etnografikoan ondorioztatutako ideia. Elhuyar Fundazioa eta Agirre Lehendakaria Center, (2017).

<sup>19</sup> Euskararen biziberritze prozesua: balioak eta harreman sareak” azterlan etnografikoan ondorioztatutako ideia. Elhuyar Fundazioa eta Agirre Lehendakaria Center, (2017).

## 6.2. Neurrien erabilera parekideagoa izateko faktore eragileak

Bigarren ikuspegi batetik begiratuta, ondorengo puntuetan jaso dugu zer faktorek eragin edo lagundu duten kontziliazio-neurrien erabilera parekideago bat izatera, horrela gertatu den kasuetan. Hau da, genero-rolen aldaketa-zantzen bat antzematen bada, zerk eragin du edo lagundu du horretan?

### 1. Neurrien inguruko gardentasuna eta eskuragarritasuna

Harrera planetan, intranetean, eskuragarri duten lan araudian, batzar orokorretan... askotarikoak dira neurrien inguruko informazioa zabaltzeko erabiltzen diren kanalak aztertutako erakundeetan.

Konplexurik gabe eta konfiantza osoaz eskaintzen da informazioa kolektibo osoan eta kasu batzuetan, eskaera berriak jasotzeko eta neurrien hobekuntzak egiteko kanalak ere prest daude, sistematizatuta dauden prozesuak baitira. Halaz ere, puntu honetan hobekuntzak egin behar dituztela ere aipatu dute talde elkarrizketan parte hartutako hainbat erakundeetako ordezkariak, batzuetan hainbat neurri ez direla langile guztiengana iristen aitortu baitute, komunikazioa ez delako behar bezala egin.

Aztertu izan diren Gipuzkoako industria enpresa askotan<sup>20</sup> ondorioztatu izan da neurriak ez daudela eskuragarri, ez direla ezagutzen eta ondorioz genero-ikuspegi aldetik erabileran eragina duela. Ondorio horretatik oso urrun daude aztertutako erakunde gehienak.

*“Harrera-planean jaso dugu langile berriei kontziliaziorako dituzten aukeren berri ematea. Lan-poltsa deialdietan ere erreferentzia egiten diogu erakundeetan dugun malgutasun handiari”.*

### 2. Neurrien berri bereziki gizonaekoei

Aztertutako bi erakundeak aitortzen dute kontziliazio neurrien inguruko informazio pertsonalizatuagoa eskaintzen dietela gizonaekoei. Kontzienteki egiten dute, beraien erakundeetako berdintasun planetan egin diren azterketek erakutsi izan baitute neurri mota batzuen erabiltzaileak, batez ere, emakumezkoak direla.

*“Berariak gizonen aipatzen zaizkie zein baimen dituzten eskuragarri. Gizarte-mailan ematen ari den aldaketaren isla ere izan daiteke baina gizonen aldetik neurriak gehiago erabiltzeko joera bat ikusten ari gara, aldaketa bat sumatzen da”.*

### 3. Berdintasun planaren testuinguruan sentsibilizazio saioak

Berdintasun plana indarrean duten erakundeetan, genero berdintasunaz, erantzunkidetasunaz, mikromatxismoez... sentsibilizazio saioak egin dira.

Aztertutako 10 erakundeetatik 3tan, gainera, formazio edo sentsibilizazio saio berezituak egin dira erakundeko gizon eta emakumeekin. Aldaketak eragiteko hausnarketak askoz intimoagoak, indartsuagoak eta eraginkorragoak direla aipatzen dute.

*“Saio berezituak egin dira gizonaekoen eta emakumezkoen artean, gure berdintasun plangintzan jasota dugu lan ildo hau”.*

<sup>20</sup> “Berdintasuna eta Kontziliazio Erantzunkidea, Covid-19ak Gipuzkoako enpresetako kontziliazioko eta berdintasuneko politiketan duen inpaktua” txostena, Ikertalde eta Gipuzkoako Foru Aldundia.

#### 4. Segregazio bertikalen txikitzea eta lidergo estiloen aldaketa

Ardura eta zuzendaritza postuetan emakumeak sartzen joan diren heinean, genero-ikuspegia eta sentsibilizazioa areagotu da Euskalgintzako erakundeetan. Gainera, arduradun eta kolektiboaren artean, gizon eta emakumeen osaera orekatzeko interesarekin lotutako sentsibilizazioa eta diskurtsoa nabarmen handitu da.

Kontziliazioaren kudeaketaz ari garenean, genero-ikuspegitik aldaketak eman nahi baditugu, zuzendaritza-estiloek eta lidergo eredugarriak funtsezko rola betetzen dute aldatzen eta eraldatzen hasteko. Zentzu honetan, kontziliazio neurriak hartzen dituzten pertsonen barne promozioa eta garapenean oztopoak lausotu eta ezabatu direla aipatu dute aztertutako erakundeek. Horrek, azken hamarkadan segregazio bertikalak<sup>21</sup> nabarmen gutxitu ditu aztertutako erakunde gehienetan.

Erakunde batzuek aurrera egin dute berdintasun eta kontziliazio politiketan zuzendaritzan emakume feministak sartu direlako.

*“2012an hasi ginen berdintasuna eta kontziliazioaren gaia berriaz lantzen. Orduko kulturak, neurri mota eta horien erabilerak, pertsona batzuen ibilbide profesionala oztopatzen zuen batzuetan, eta hori gertatzen zen gehienetan, emakumeena. Zuzendariekin barne eztabaida asko izaten ziren eta genero ikuspegitik hasi ginen gaiari beste forma bat ematen”.*

Faktore eragile hauek kontuan izanda ere, Euskalgintzako erakundeen azterlan honetan ere argi geratu da, oraindik ere emakumea dela hainbat kontziliazio neurriren erabiltzaile nagusia. **Bilakaera positiboa** eman bada ere, erabilera datu eta tasa erlatiboek horixe erakusten digute.

- › Euskalgintzako enpresetan aurrerapausoak egin ditugu kontziliazio neurrietan eta berdintasunaren aldeko konpromisoan, baina desberdintasunak sorrarazten dituzten egiturazko ereduetan oinarritzen jarraitzen du gure lan merkatuak.
- › Gure gizarteko estatistikek erakusten duten bezala, emakumeen bizkar dago oraindik, gehienbat, zaintza eta lan erreproduktiboen ardura.
- › Egungo soldatetan eta kotizazioetan inpaktu gehien jasaten duten neurrietan nabaritzen da gainera, erabilera ez parekidea.
- › Soldatetan inpakturik ez duten eta barne promozioetarako oztopo gisa kontsideratzen ez diren neurrietan, erabilera askoz parekideagoa da Euskalgintzako erakundeetan ere.
- › Ikuspegi feministatik aurrerapauso garrantzitsuak egin badira ere, Euskalgintzako erakundeen erronka ere zaintzarekin lotutako neurriak eta batez ere soldatetan inpaktua dutenen banaketa erantzunkidea da. Oraindik ere, emakume eta gizonok abiapuntu ezberdinean gaude.

### 6.3. Onurak:

Faktore eragileekin batera, garrantzitsua da honek guztiak ekarritako onurak nahiz ondorioak identifikatzea. Onurak beste enpresa eremu batzuetan ikusaraziz, bide honetara erakunde gehiago ekartzeko aukera berriak zabaldu daitezke.

Ondorengo puntuetan laburtu ditugu azterketa honetan identifikatutakoak: kontziliazio-neurri aurreratuen eta gizonen erantzunkidetasunaren onurak.

<sup>21</sup> Aztertutako erakundeen gaur egungo ardura postuen banaketak ikusteko txosten honetako 3.2. puntura jo: “Erakundeei buruzko informazio osagarria”.

## 1. Talentua erakartzea eta mantentzea

Konfiantzan oinarritutako lan egiteko antolaketa modu malguak ezartzen dituzten erakundeetan, langileek askeago eta asebateago lan egiteko aukera daukate.

Ezin dugu ahaztu behar produktiboekin lotutako erronka baten aurrean gaudela. Eraldatzen ari den ekonomia batean murgildurik gaude, talentu gehiago eta kudeaketa eredu berriak behar dituen. Euskalgintzako erakunde maskulinizatuek talentua erakartzeko estrategian kokatu dute kontziliazioa. Erakunde orekatu edo feminizatuenean, talentua mantentzeko estrategia ezinbestekotzat jotzen dute.

*“Gurea bezalako enpresa eta sektore maskulinizatuan emakumeak erakartzeko estrategia ere izan daiteke kontziliazioa: oso sektore eta erakunde malgua gara”.*

## 2. Langileen asebetetzea eta gogobetetzea

Orokorrean ikusten da kontziliazio neurrien garapenak, neurri hauek hartzen dituzten pertsona kopuruaren “igoera” ekartzen ari dela. Horrek kontziliatzen laguntzen du eta pertsonon gogobetetzea eta proaktibitatea areagotzen du, erakundearekiko atxikimendua erraztuz.

Ezin da ukatu kontziliazio egoki batek eragina duela enpresa bateko langileen osasunean eta ongizatean. Lan-bizitza eta bizitza pertsonala orekatzeak, gorputza eta arima orekatzea ere ahalbidetzen du, eta horrek guztiak norberaren osasuna eta ongizatea hobetzen laguntzen du.

*“Inbertsio bat da. Pertsonen asebetetzea da inportantea erakunde ondo joateko. Pertsonak hor jarraitzea onura da enpresarentzat. Eta gizartearekin bat egitea eta gure aletxo ematea”.*

*“Langileen motibazioa, lan giroa, disponibilitatea izatea, malgutasuna... antolaketa ereduak aldatzeak inbertsioak eskatzen ditu, baina aportatzen dituen onurak gehiago dira”.*

## 3. Kontziliazioak eragin negatiborik ez izatea barne sustapenean ezta kontratazioan ere

Aztertutako erakundeetan, azken urteetan bilakaera garrantzitsua eman da aspektu honetan. Hamarkada bat baino gehiagoko antzinatasuna duten langileek aldaketa positiboak ikusi dituzte. Gaur egun arduraren postuetan murrizketak eta denbora nahiz espazio malgutasun neurriak hartzen dituzten arduradunak daude, duela urte batzuk hori ia pentsaezina zen. Eztabaida, borroka eta erreferente aldatetekin, erakundeen kultura eraldatzea lortu da, nahiz eta oraindik aitortzen den bidea badagoela jorratzeko.

*“Kontziliazio neurriez baliatzen diren pertsonen arduraren postuetan jardun ahal izateko, kultura aldaketa sakon bat egon da. Gure erakundeetan, lanpostu aldaketa bat dagoen bakoitzean, beti hitz egiten da lan baldintzen inguruan, baina gaur egun askoz irekiago jokatzen dugu kontziliazio neurrien aurrean”.*

## 4. Eredugarritasuna

Kontziliazioaren esparruan eskaintzen dugun askotariko aukerak eta malgutasunak eredugarri eta erreferente egiten ditu Euskalgintzako entitateak beste enpresa eta erakunde batzuen aurrean. Horrek harrotasun eta pribilegiatu sentimendua indartzen du erakundeetan. Dena den, elkarriketan honen arrisku bat ere adierazi da, malgutasun gehien eskaintzen duten erakundeen kontura, beste enpresa edo erakunde batzuk beti bezala lanean jarraitzeko arriskua hain zuzen, eta kontziliazioaren inguruko neurri gehiegi ez onartzen langileari.

*“Nik, pertsonetako arduradun gisa, egin dugun ibilbideko indarguneak eta oztopoak jaso eta gure artean nahiz kanpoan kontatzeko konpromisoa hartu nuen. Eredugarri izan nahi genuke, beste erakunde batzuei ere erakutsiz, askoz modu malgu eta berdinzaleagoan funtzionatu daitekeela”.*

## 5. Kontziliazioaren dimentsioa zabaldu da

Aztertutako erakundeek ere garbi adierazi dute kontziliazioa ulertzeko moduan ere bilakaera bat egon dela. Lehen zuzenean eta bakarrik zaintza lanekin lotzen zen gaia zen. Gaur egun, bestelako behar batzuk ere esplizitatzen dira, zaintza lanaz haratago. Ez da kontziliatzen bakarrik zaintzarako, norberaren bestelako beharretarako ere bai, norbere ongizatea eskuratzeko.

*“Ibilbidearen bilakaera: kontziliazioa ez da bakarrik besteen zaintzarekin lotzen den gaia. Baimen gehiago eskatzen dira besteak zaintzeko ez direnak, norberarekin lotuta daudenak, adibidez aste beteko baimenak norberaren zaintzarako”.*

## 6. Malgutasun neurriak areagotzeak, murrizketak bezalako neurriak gutxitzea ekarri duen kasuetan, frustrazioa gutxitu du

Malgutasuna da neurri izarra (denboran, espazio malgutasuna...) horrek historikoki murrizketak eta eszedentziak gutxitzea ekarri ahal duela jaso da azterlanean parte hartu duten erakundeen aldetik. Azken finean neurri horiek dira langilearengan inpaktu ekonomikorik handiena dutenak (eta are gehiago emakumeak direnean sektore honetan ere, gehien hartzen dituztenak), eta entitate edo erakundeari berari ere antolaketa aldetik zailtasunak sortu izan dizkio kasu batzuetan, batez ere pertsona horien lan bolumen edo proiektu kopurua moldatzea eta ordezkatzeari zaila denean.

*“Nahiz eta erakunde handia izan eta murrizketen kudeaketa nahiko egoki kudeatzeko gai izan garen, erredakzioan lan egiten duten hainbat pertsonentzat oso frustrantea izan da murrizketa eskatu, gutxiago kobratu eta momentu batzuetan ezinean sentitzea, lan bolumena ez delako jaitzi. Zentzu horretan, gero eta malgutasun gehiago izateak, lagundu du murrizketak ekiditzen, soldata arrakala gutxituz”.*

## 7. Ezagutzak eta erronkak kolektibizatzeak, aberasten gaitu

Azterlanean parte hartu duten erakunde guztiek aitortu dute oso aberasgarria dela, prozesu honetan bezala, praktikak, esperientziak eta bizipenak konpartitzea.

*“Hausnarketa gehiago egin beharko genuke geroaz, objektiboa eta ez pertsonala.”*

## 8. Ardura postuak eta kontziliazio neurriak posible dela demostratzea

Ardura postuetan dauden emakume nahiz gizonek murrizketa eta malgutasun neurriekin bateragarri egitea, eta kulturalki posible dela demostratzea aipagarria dela azpimarratu da.

*“Duela urte batzuk pentsaezina zen gure zuzendaritza batzordeko kideek murrizketa bat izatea, egunen batzuk telelanean jardutea... Orain, normalizaturik dago eta ez Covid testuinguruan bakarrik, aurretik ere bai”.*

# 7. ONDORIO OROKORRAK ETA AURRERA BEGIRAKO GAKOAK

Azken puntu honetan, txostenean zehar sakonago aipatutako ondorio batzuk jaso ditugu eta hipotesiaren baieztapenari erreferentzia egin diogu.

Ondorioak neurri kopuru, mota eta izaerari dagokionez:

- › Neurriak kuantitatiboki, kopuru aldetik, esanguratsua direla esan dezakegu eta azterlan honetan egin dugun sailkapena abiapuntutzat izanik, “1.Baimen eta lizentziak” eta “2.Denbora malgutasuna” multzoko neurriak dira kuantitatiboki garrantzitsuenak.
- › Baimen eta lizentzia ugari hobetuta daude legezko minimoetatik eta hainbat neurri oso egonkortuak daudela aztertutako erakundeetan.
- › Aztertutako euskalgintzako erakundeetan, izaera berritzailea eta aurrerakoia duten neurriak ere jarri dira abian, gaur egungo pertsonen eta gizartearen behar konkretuei egokitzen diren erakundeak direla erakutsiz.
- › Euskalgintzan badaude malgutasuna eta kontziliaziorako hain errazak ez diren lan eremuak ere: banatzaileak, dendak, argitaratzeko presiopean lan egiten duten erredakzioak... Ezaugarri ezberdin horiek aintzat harturik ere, neurriak arautu eta aplikatu dira. Batez ere konfiantza da oinarrian dagoen balioa, behin eta berriz erakundeek errepikatu dutena.

Erabilera datuei eta inpaktuari buruzko ondorioak:

- › Denbora malgutasunarekin lotutako neurriak dira baloratuenak. **Konfiantza** oinarri izanik, langileek, orokorrean, **arduraz** eta **erantzukizunez** jokatzeko dute.

Autokudeaketan eta lankideekin koordinatzen oso ohitua dagoen kolektiboa da oro har Euskalgintzakoa.

- › Hainbat **neurri ez dira unibertsalak** aztertutako erakunde batzuetan: sail batzuetan aplikatu daitezke agian eta beste batzuetan ez. Dena den, horrek ez du eragotzi neurri horiek arautu eta aplikatzea.
- › **Maskulinizatuena** diren erakundeak dira neurri **gutxien** arautu dituztenak. Era berean, erakunde hauetako arduradunek kontziliazio gaietan sakondu eta hobetzeko prestutasuna adierazten dute, interesgarria iruditzen baitzaie emakumeak eta orokorrean talentua beraien esparrura erakartzeko lan baldintzak hobetzea.
- › Euskalgintzako sektorean ere gizartean errotuta dauden **genero rol eta estereotipoak errepikatzen** dira oro har oraindik. Egia da joera aldaketa eta erreferente maskulino berriak bistaratu direla azken urteetan, baina gizartean oro har ematen diren ezberdinkeriak ere errepikatzen dira. Gainera, tasa erlatiboek erakusten digute ezberdintasuna gehiago nabarmentzen dela zaintzarekin lotutako ordaindu gabeko baimenetan.
- › Datu horiek **soldatetan eta pentsioetan** eragiten duten **inpaktua** garrantzitsua da. Langileei diru sarrerak galtzea eragiten dieten neurriek eragin handiago izan dute emakumeengan, soldata arrakala adierazleak handituz.
- › Ardura postuetara emakumeak heltzeko eta are gehiago, postu horietan mantentzeko **ibilbide luzea** egin da. Segregazio bertikala gutxitu da erakunde hauetan baina aldaketa ez da bat-batekoa izan eta ardura eta zuzendaritza postuetan emakumeak sartzen joan diren heinean, genero **ikuspegia eta sentsibilizazioa** areagotu da.

### Hipotesiaren baieztapena:

Beraz, hasierako galdera edo hipotesiari erantzunez, bai esan dezakegu Euskalgintzako erakunde edo entitate kopuru esanguratsu batek arreta berezia jarri diola lan ordaindua, zaintza lanak nahiz bizitzako beste eremuak bateragarriago egiteari. Berdintasunarekiko sentsibilitatea eta ikuspegi feminista kontzientea gailendu dira aztertutako erakundeen %70ean. Horrek, azken urteetan segregazio bertikalaren txikitzea eta lidergo estiloen aldaketa bat ekarri du hainbat erakundeetan. Ondorioz, lan-mota eta jarduera ezberdinak kontziliatzeko beharra norberarena ez ezik, enpresaren betebeharra ere badela ulertu izan dute eta, kontziliazio-neurri berriak asmatu eta hauen erabilera errazteko politikak garatu dituzte.

### Etorkizunerako gogoetarako oharra:

Aztertutako Euskalgintzako erakunde gehienetan, beraz, talde feministek eta berdintasun planek, kontziliazio erantzunkiderako bidea markatu dutela ondorioztatu dugu. Azterlanean parte hartu dutenek, gizarte berdinzaleago bat garatzen lagundu behar duen eraldaketaren palanketako bat kontziliazio erantzunkidea dela garbi dute.

Dena den, kontziliatzen dutenak emakumeak direla dioen ideia betikotu ez dadin, ezin da jomuga ahaztu: bizitza pertsonalean, familiarrean eta profesionalean emakumeen eta gizonen berdintasunezko parte hartzea lortzea. Bide horretan, honako hauek beharrezkoak dira:

- › **Rolak eta estereotipoak gainditzea:** sexuaren araberako lan banaketa eta produkzioaren esleipen tradizionala asko eztabaidatzen den eraikuntza izanik ere, gure gizartean, lan munduan eta sistemaren parte izaten jarraitzen du, emakumeen garapen profesionala eta soziala zailduz.
- › **Lan guztien beharra ikustaraztea** eta bizitzako jarduera guztiak orekatzea: alde batetik, emakumeek eta gizonek presentzia, erantzukizunak, eskubideak eta betebeharrak partekatzea (esparru publikoan nahiz pribatuan), eta bestetik, etxeko eta zaintza jardueren banaketak orekatzea.
- › **Enpresen inplikazioa areagotzea** eta enpresa-kulturaren paradigma-aldaketa bat ematea, enpresak ere aldaketa horretan protagonista eta eragile arduradun izan daitezten. Ahaztu pixka bat esatea "gauza horiek etxe barruan erabakitzen dira", "hona lan egitera gatoz eta emakumeak amatasunarekin nahasten dira..." eta aktiboki jardutea kontziliazio politiken eredu ezberdinak sortuz, gero eta malguagoak eta egungo eta etorkizuneko garaietara egokituak. Horretarako ezinbestekoa da administrazioaren lidergoa eta laguntza izatea.

Ondorioz, euskalgintzan ere erlaxatu gabe eta autokonplazentziarik gabe lanean jarraitzeko beharra daukagu. Ikuspegi feminista bultzatzen ez badugu, kontziliaziorako neurriak garatzeak genero-rolak sendotu baino ez ditu egingo.

Azkenik, ezin aipatu gabe utzi, elkarrizketetan ordezkari gehienek esan digutela gustatuko litzaiekeela hemendik ateratako ondorioak edo batez ere, beste erakundeen praktikak ezagutzea. Era berean, jarrera irekia adierazi dute beraien esperientziak eta praktikak egoki ikusten den lekuan partekatzeko.

## 8. ERANSKINAK

---

# PRAKTIKEN FITXAK