

GUIA DE GESTIÓ

DEL CANVI PEL FOMENT DE L'EQUITAT DE GÈNERE AL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA

Una iniciativa transformadora per
reforçar la presència de les dones
en els òrgans de govern i de direcció
de les entitats



GUIA DE GESTIÓ

DEL CANVI PEL FOMENT DE L'EQUITAT DE GÈNERE AL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA

Una iniciativa transformadora per reforçar
la presència de les dones en els òrgans de
govern i de direcció de les entitats



Barcelona, Juny de 2018

Coordinació: La Confederació i DDiPAS

Autora: Elisa Stinus Bru de Sala

Disseny i maquetació: Natàlia González (natnots.cat)

La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya
(La Confederació)

Via Laietana 54, 1r pis.

Barcelona 08003

info@laconfederacio.org

www.laconfederacio.org

Dones Directives i Professionals de l'Acció Social
(DDiPAS)

Via Laietana, 54, 1r

Barcelona 08003

secretaria@ddipas.org

www.ddipas.org

Amb el suport de



PRESENTACIÓ	4
INTRODUCCIÓ	6
EQUITAT DE GÈNERE ALS ESPAIS DE DECISIÓ	8
BENEFICIS DE L'EQUITAT DE GÈNERE	15
DIMENSIONS DE LA GESTIÓ DEL CANVI	21
FULL DE RUTA PER LA GESTIÓ DEL CANVI	36
ANNEX	
PARTICIPANTS I RECURSOS BIBLIOGRÀFICS	44

PRESENTACIÓ

La Guia que teniu entre les mans vol ser un instrument per avançar decididament cap a l'equitat de gènere a les organitzacions del Tercer Sector Social de Catalunya i s'emmarca en un projecte més ampli que té per objectiu potenciar els processos necessaris per transformar les organitzacions i fer que l'equitat de gènere en els òrgans de govern i direcció sigui una realitat.

Es tracta d'una iniciativa transformadora i absolutament alineada amb els valors del Tercer Sector i del conjunt de l'Economia Social. Volem i hem de ser exemplars en aquest àmbit, i és precisament per aquest motiu que cal posar a disposició de les entitats eines de reflexió i millora que ajudin a avançar col·lectivament en aquesta matèria.

Des d'aquest ferm compromís amb l'equitat, l'aliança entre la Xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS) i la Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya és sens dubte un element clau i estratègic. DDiPAS aporta l'expertesa i la mirada del sector amb perspectiva de gènere, i La Confederació aporta la dimensió socioempresarial del sector i una mirada enfocada en els models de gestió. Sumem esforços per multiplicar l'impacte. Aquesta és la nostra voluntat.

Finalment, volem fer dos agraïments: un molt especial a totes les persones del sector que de forma desinteressada i generosa han aportat la seva visió per l'elaboració d'aquesta Guia, i un altre a la Direcció General d'Economia Social, Tercer Sector, Cooperatives i Autoempresa (Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya) que ens ha donat suport en aquesta iniciativa.

Esperem que us sigui útil!

Joan Segarra
President
La Confederació

Fina Rubio
Presidenta
DDiPAS

INTRODUCCIÓ

La Xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDI-PAS) i La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya (La Confederació) han impulsant conjuntament aquesta Guia de gestió del canvi pel foment de l'equitat de gènere al Tercer Sector Social de Catalunya, amb la voluntat de reforçar la presència de les dones en els òrgans de govern i de direcció de les entitats.

Aquesta Guia s'emmarca en un programa més ampli que compta amb el suport del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya i implica les següents fases de treball:

Fase I.

Diagnòstic: anàlisi amb perspectiva de gènere de les dades de l'Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2017.

Fase II.

Elaboració de la Guia per entitats amb l'objectiu d'identificar factors d'èxit, dificultats i reptes per fomentar l'equitat de gènere, a partir d'un treball de camp qualitatiu realitzat entre abril i juny de 2018.

Fase III.

Procés d'acompanyament personalitzat i especialitzat a entitats del Tercer Sector Social que vulguin generar canvis i millores en aquesta matèria.

Concretament, la Guia es dirigeix a entitats del Tercer Sector Social de Catalunya (associacions, fundacions i cooperatives d'iniciativa social) que vulguin avançar en la gestió del canvi pel foment de l'equitat de gènere, tot reforçant la presència de dones en els òrgans de govern (juntetes directives, patronats i consells rectorats) i de direcció.

Per això té una part introductòria on s'expliquen els conceptes clau i els beneficis de l'impuls de l'equitat de gènere en les entitats. Té una part central on es presenten les quatre dimensions de la gestió del canvi (1. Estratègia, missió i valors, 2. Òrgans de govern/ direcció i bretxa salarial, 3. Flexibilitat i corresponsabilitat en les cures, 4. Canvi al Tercer Sector Social), amb característiques clau, elements facilitadors, dificultats, 30 propostes d'accions pel foment de l'equitat de gènere i un full de ruta per orientar a l'acció a aquelles entitats que vulguin apostar per la gestió del canvi. Inclou una darrera part (annex) amb la llista de participants en el treball de camp i el recull de recursos bibliogràfics de referència.

EQUITAT DE GÈNERE ALS ESPAIS DE DECISIÓ

A continuació es presenta la definició i explicació d'alguns conceptes clau per a la comprensió de la guia de gestió del canvi pel foment de l'equitat de gènere, reforçant la presència de les dones en els espais de decisió.





Perspectiva de gènere i cultura organitzativa

La perspectiva de gènere es basa en la presa en consideració de les diferències entre dones i homes en un àmbit o una activitat per a l'anàlisi, la planificació, el disseny i l'execució de polítiques, tenint en compte la manera en què les diverses actuacions, situacions i necessitats afecten les dones. D'aquesta manera, la perspectiva de gènere permet trobar línies de reflexió i d'actuació per eradicar les desigualtats.

La cultura organitzativa fa referència a supòsits, normes i preocupacions compartides per les persones d'una organització. Aquesta es manifesta en les formes d'actuació i s'interioritza en forma de creences col·lectives. Així doncs, la perspectiva de gènere en la cultura organitzativa té en compte: el grau d'integració del valor de l'equitat de gènere en el si de l'organització, la implicació de la direcció en la promoció d'una gestió que fomenta l'equitat, la percepció de les persones que componen la plantilla i com aquestes participen en les mesures d'equitat de gènere que desenvolupa l'entitat.



Paritat de gènere en els espais de decisió i bretxa salarial

La Llei orgànica 3/2007, del 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes estableix com a presència equilibrada en les organitzacions que les persones de cada sexe no superin el 60% ni siguin menys del 40%:

- Entre el 60% i el 40%: presència equilibrada.
- Entre el 61% i el 70%: presència desequilibrada.
- Més del 71%: destacada presència desequilibrada.

El concepte del “sostre de vidre”, que exposa les barreres invisibles que dificulten l'accés de les dones als llocs de poder i decisió de les organitzacions, segueix encara molt present. Aquestes barreres són múltiples: estereotips i prejudicis, la resistència al lideratge per part de les dones, les extenses jornades laborals, la manca de corresponsabilitat, etc. Tots aquests obstacles incideixen en la carrera professional de les dones i el seu accés a llocs de responsabilitat. A més, altres països europeus han avançat més que el nostre en l'establiment legal de quotes obligatòries en els espais de decisió de les organitzacions.

Un indicador clau per analitzar la política salarial amb perspectiva de gènere és la bretxa salarial entre dones i homes, que mesura la diferència entre el salari mitjà dels homes i de les dones. La bretxa salarial de gènere és una qüestió causada per una sèrie de factors interrelacionats, els més importants dels quals són: discriminació a determinades categories laborals i a determinats sectors d'activitat, jornades parcials, diferències pel que fa al cobrament de complements salarials i plusos, infravaloració de les aptituds i competències considerades pròpies de treballs més feminitzats, així com la necessitat de compaginar la vida laboral amb les responsabilitats familiars.



Temps de treball i corresponsabilitat en les cures

L'ordenació del temps de treball per millorar l'equilibri entre les diferents esferes de la vida és un tema que cada cop preocupa més a la societat i les organitzacions. Diversos estudis posen de relleu que la desigual dedicació de temps al treball domèstic i de cures entre dones i homes és la base de les desigualtats laborals, ja que condiciona la participació i trajectòria al mercat de treball. Així mateix, l'escàs desenvolupament de les prestacions i serveis de cura en el nostre Estat de Benestar també suposa una important deficiència.

La major dedicació de les dones a les tasques de cures és un element central en el manteniment dels nivells de discriminació laboral de les treballadores, en l'accés a l'ocupació, a la formació, a la promoció, en el reconeixement professional i retributiu i en el manteniment de la doble presència o doble jornada. Les organitzacions han d'adoptar mesures dirigides a millorar l'equilibri entre les diferents esferes de la vida i s'han d'adreçar a homes i dones per tal de potenciar la corresponsabilitat.

En aquesta línia, l'Informe "Gestió del temps a les entitats socials. Diagnosi per avançar cap a una organització eficaç, sostenible i igualitària" elaborat al 2016 per DDIPAS posa de relleu algunes conclusions rellevants a tenir en compte en aquest àmbit.

ALGUNES CONCLUSIONS EN RELACIÓ AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS A LES ENTITATS SOCIALS

- Les variables de gènere i càrrec són les que més pesen en el desigual repartiment de les tasques domèstiques i de cura i en el malestar per qüestions de temps. Les dones amb fills/es a càrrec i perfil tècnic assumeixen la totalitat o més de la meitat d'aquests treballs en un percentatge més elevat.
- Les entitats socials tenen una dificultat objectiva per compaginar la resposta a les necessitats d'atenció a les persones usuàries amb una gestió satisfactòria dels temps per part de les persones contractades.
- Les persones amb perfils directius consideren que una gestió del temps més satisfactòria ha d'anar vinculada a un canvi en la cultura laboral (basada en la presencialitat, l'entrega i la disponibilitat) i són conscients sobre com poden exercir de model i referent.
- Les persones amb càrrecs directius i els homes tenen un accés molt superior a mesures per a una gestió del temps més satisfactòria que les persones amb càrrecs tècnics i que les dones.
- Les persones amb càrrecs directius expressen dificultats i mostren resistències a aplicar noves formes de gestió del temps a les entitats (aplicació de les mesures per càrrecs tècnics d'atenció directa o persones que treballen fent torns, manca de pautes per establir un control sobre la feina, etc.), tot i que també destaquen els beneficis que poden aportar.
- Davant la manca de polítiques de gestió de temps clares, els càrrecs intermedis i els pactes individuals tenen un pes notable en les polítiques de recursos humans i de temps de les organitzacions socials.
- Les dificultats en la gestió del temps incideixen en la trajectòria i expectatives laborals de les dones.



Equitat de gènere i Tercer Sector Social

El Tercer Sector Social és un sector clarament feminitzat (74%), tot i que la presència de dones en els òrgans de govern i càrrecs directius disminueix significativament. Per un altre costat, si bé en xifres globals no existeix pràcticament bretxa salarial entre homes i dones (3% respecte al 26% del mercat laboral català), l'escletxa s'incrementa en els càrrecs de direcció i gerència (13%). A més, el gènere impacta especialment en el Tercer Sector no sols a nivell intern de les entitats amb una alta feminització de les persones professionals, sinó que també està molt present en l'atenció a les persones al ser un sector focalitzat en l'economia de les cures. Així doncs, el Tercer Sector Social de Catalunya encara té reptes importants per continuar impulsant l'equitat de gènere.

A continuació es presenten algunes dades clau extretes de "L'ocupació en el Tercer Sector Social català des de la perspectiva de gènere", informe elaborat al 2018 per part de l'Observatori del Tercer Sector, en col·laboració amb DDIPAS i La Confederació.

DADES RELLEVANTS SOBRE L'OCUPACIÓ EN EL TERCER SECTOR DES DE LA PERSPECTIVA DE GÈNERE

En el Tercer Sector Social, adreçat a l'atenció i cura de les persones, hi ha una prevalença de dones. Les dones es situen en la part inferior de la piràmide, tant pel tipus d'activitat (atenció directa) com pels salaris.

- Hi ha una distància de 27 punts entre les dones assalariades en el conjunt del mercat laboral (47%) i les dones assalariades en el Tercer Sector (74%).
- En aquelles activitats vinculades amb les tasques reproductives com són l'atenció amb infants i persones grans, és on més concentració hi ha de dones.
- Els homes se situen predominantment en els àmbits d'activitat socialment més reconeguts, com són els vinculats a la salut, i fent tasques d'estructura.

Els càrrecs de direcció i gerència tenen una bretxa salarial més accentuada.

- El tram salarial més freqüent entre les dones directores i gerents es situa entre els 12.000 i 24.000 euros bruts anuals, i en el cas dels homes entre els 25.000 i 36.000.
- Les dones semblen percebre més oportunitats en el Tercer Sector social, el qual pot ser un espai de projecció professional i d'estabilitat. Pels homes aquest sector pot ser un entorn de pas i, fins i tot, de palanca cap a altres àmbits professionals.

Els homes que ocupen càrrecs directius o presidències ho fan en entitats amb volums econòmics més alts, forma jurídica de fundació i constitució després del 1990 (organitzacions amb estructures més sòlides). Els homes amb càrrecs executius també s'ubiquen més en organitzacions de segon nivell o superior.

- El 55% de les dones directores i gerents treballa en entitats amb un volum econòmic inferior al milió d'euros, mentre que el 56% dels homes ho fa en entitats amb un volum superior al milió d'euros anuals.
- El 38% de les dones directores i gerents treballa en fundacions i el 39% en entitats religioses, mentre que el 54% d'homes treballa en fundacions.
- El 10% de les dones directores i gerents treballa en entitats de segon nivell o superior, mentre que en el cas dels homes aquesta xifra és del 14%.
- El 50% de dones directores i gerents treballa en entitats constituïdes abans del 1980, mentre que el 53% dels homes treballa en entitats constituïdes després del 1990.



BENEFICIS DE L'EQUITAT DE GÈNERE

**Equitat de gènere
com a dret i reducció
de les desigualtats**



**Atracció de talent
i millors resultats
econòmics**



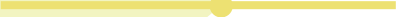
**Combat d'estereotips
i les discriminacions
indirectes**



**Millorar de l'atenció
a les persones incorporant
criteris de gènere**



**Millora del compromís
de les persones i de
la imatge de l'entitat**



Fomentar l'equitat de gènere com a dret i reducció de les desigualtats

Tal i com afirma Nacions Unides a l'article 1 de la Declaració sobre l'Eliminació de la Discriminació Contra la Dona de 1967: "la discriminació contra la dona, en la mesura que nega o limita la seva igualtat de drets amb l'home, és fonamentalment injusta i constitueix una ofensa a la dignitat humana".

En aquest sentit, la Llei d'igualtat efectiva entre homes i dones, aprovada el març de 2007, ha suposat un avenç important i proposa, entre d'altres, actuacions per afavorir l'accés i la promoció de les dones a la feina, i millorar la conciliació de la vida personal, laboral i familiar. A més, estableix que les organitzacions amb més de 250 persones treballadores han d'elaborar i aplicar un Pla d'igualtat, un conjunt ordenat de mesures per assolir la igualtat de tracte i oportunitats entre dones i homes, eliminant la discriminació per raó de sexe.

Tot i els avenços legislatius, les desigualtats persisteixen, tal i com ho mostren les següents dades presentades al 2018 per l'Observatori de la Igualtat de Gènere de la Generalitat de Catalunya.

ALGUNES DADES QUE MOSTREN LES DESIGUALTATS DE GÈNERE

- La taxa d'ocupació de les dones a Catalunya és del 48,7%, 10 punts menys que la dels homes (58,5%).
- Les dones representen el 31,4% dels càrrecs de direcció i gerència, tot i que són el 57% de les persones científiques i intel·lectuals.
- La taxa d'atur és major en les dones (14,4%) en dos punts percentuals, en comparació amb la dels homes (12,5%), tenint en compte que només es comptabilitzen com a aturades les persones que busquen activament feina.
- La bretxa salarial a Catalunya, mesurada en hores entre dones i homes, és del 14,7% (a la UE és del 16,7%).
- El salari brut anual que més evidencia la diferència entre dones i homes és el del tram d'edat de més de 55 anys amb una diferència de 10.417€ anuals, sent també destacable la precarietat de les dones joves. La diferència salarial bruta anual més significativa entre dones i homes es troba en les ocupacions més precàries.
- La taxa de pobresa per a les dones a Catalunya és del 25,4%, un punt i mig per cent més que la dels homes.
- El temps mitjà que les dones destinen al treball remunerat és de 2h 1min, i el dels homes és de 3h 3min diaris, mentre que el temps mitjà destinat a la llar i la família en el cas de les dones és de 4h i el dels homes és de 2h.
- El 34% de les dones catalanes, de 15 anys i més, pateix dolor o malestar, enfront dels homes que en pateixen en un 22% dels casos.

Combatre els estereotips de gènere i les discriminacions indirectes

Existeixen estereotips de gènere com que “una dona no té la mateixa autoritat que un home per dirigir un equip de treball” o “els homes estan més capacitats per portar la direcció perquè són més racionals i freds quan es tracta de prendre decisions”. Aspectes com l’ús del llenguatge sexista, els estils de treball jeràrquics i poc dialogants, la gestió del temps sense tenir en compte el temps dedicat al treball domèstic i familiar o el disseny de les instal·lacions i els espais, incideixen negativament en la participació de les dones en el treball en igualtat de condicions.

«L'estudi sobre la presència de dones en els consells d'administració de les empreses a Catalunya, elaborat per l'Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona, afirma que el 66% de les organitzacions catalanes no té cap dona a l'equip directiu i només el 34% compten almenys amb una dona.»

Millorar el compromís de les persones i la imatge de l'organització

Les organitzacions que implementen plans d'igualtat, conciliació i flexibilitat horària o estratègies de responsabilitat social amb mesures que fomenten l'equitat de gènere, redueixen l'absentisme laboral, disminueixen la rotació i milloren el clima/salut laboral i la seva imatge, tot i que encara cal potenciar un ús corresponsable de les mesures de conciliació per part de dones i homes. La percepció interna positiva i la implicació de les i els professionals és imprescindible per tal de reforçar el posicionament i la imatge de l'organització cap a l'exterior.

«Les empreses catalanes amb polítiques de conciliació de la vida laboral i familiar han aconseguit reduir l'absentisme en un 30%, segons l'estudi sobre experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya, elaborat per la Generalitat de Catalunya en col·laboració amb l'IESE.»

Millorar l'atenció a les persones incorporant criteris de gènere

L'aplicació de la perspectiva de gènere implica avançar vers una cultura organitzativa que no sols genera beneficis a nivell intern de les organitzacions, ja que també s'incorporen criteris de gènere en els serveis que s'ofereixen i en l'atenció a les persones usuàries dels serveis. Aquests criteris impacten en la transformació de la societat i en la reducció de les desigualtats de gènere, aspecte especialment rellevant en un sector enfocat a l'economia de les cures.

Atreure talent i obtenir millors resultats econòmics

Un aspecte molt important de la gestió dels recursos humans és atreure i retenir les persones qualificades. Cal tenir en compte que les dones són majoria en qualsevol dels tipus de titulació universitària amb un 56,6% dels casos i són, per tant, les que estan més formades tot i no reflectir-se aquest fet en els càrrecs directius. Les organitzacions que tenen un major nombre de dones en els seus equips d'alta direcció obtenen millors resultats econòmics que aquelles amb equips directius totalment masculins. En canvi, quan hi ha poques dones en plantilla s'està perdent talent i la manca de diversitat condueix a un pitjor funcionament de les organitzacions. Les polítiques d'igualtat suposen, doncs, un avantatge competitiu per atreure, motivar i retenir capital humà i millorar la seva productivitat.

«Segons l'informe sobre l'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení elaborat pel Gabinet d'Estudis Econòmics de la Cambra de Comerç de Barcelona, aquesta pèrdua de talent femení ha estat avaluada amb un cost equivalent, per a l'economia catalana, a 977 milions d'euros, el 0'5% del PIB català.»

DIMENSIONS DE LA GESTIÓ DEL CANVI

En el quadre que es visualitza a continuació es presenten les quatre dimensions del canvi pel foment de l'equitat de gènere a les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Les tres primeres són dimensions a treballar a nivell intern d'una entitat, mentre que la quarta fa referència a la gestió del canvi a nivell del Tercer Sector Social, encara que les entitats també hi poden contribuir sumant forces i creant sinergies.

En les següents pàgines, es desglossa cadascuna de les dimensions en base a: característiques clau, elements facilitadors, dificultats, frases per reflexionar i propostes d'accions que poden posar en marxa les entitats (en el cas de les tres primeres dimensions) o el Tercer Sector Social (en la quarta dimensió).

En total, en plantegen 30 accions pel foment de l'equitat de gènere a les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya (24 a nivell intern de les entitats i 6 a nivell del Tercer Sector Social). Les entitats que vulguin apostar per la gestió del canvi en aquest àmbit hauran d'adaptar les accions a les seves possibilitats i especificitats, seguint el full de ruta per la gestió del canvi que es planteja en el següent capítol.



A continuació, es presenten les característiques clau (que recullen les quatre dimensions) d'una entitat/sector compromesa amb l'equitat de gènere.



- És una entitat que incorpora la perspectiva de gènere en el seu ADN, tant a nivell intern com extern.
- És una entitat que analitza les seves dades de gènere per concretar mesures.
- És una entitat gestionada democràticament, participada i transparent.



- És una entitat que va més enllà de la paritat 50 a 50, amb més dones en els òrgans de govern i de direcció, tenint en compte la feminització del sector.
- És una entitat que promou la paritat per convenciment i la selecció per talent, tenint en compte les competències transversals.
- És una entitat que no té bretxa salarial entre dones i homes.



- És una entitat que facilita la flexibilitat, els horaris racionals, la conciliació i la corresponsabilitat en les cures entre homes i dones.
- És una entitat que fomenta l'actitud de cura en els homes i potencia la presència d'homes en el treball de les cures.



- És un sector que aposta clarament per l'equitat de gènere respecte altres sectors, posant en valor l'economia de les cures i actuant com a agent transformador.
- És un sector que incorpora criteris de gènere en l'atenció a les persones.

Característiques clau

- És una entitat que incorpora la perspectiva de gènere en el seu ADN, tant a nivell intern com extern.
- És una entitat que analitza les seves dades de gènere per concretar mesures.
- És una entitat gestionada democràticament, Participada i transparent.

Elements facilitadors

- Fomentar la transversalitat de gènere a l'organització (sense que se'n encarregui cap àrea en concret).
- Elaborar estratègies de responsabilitat social, plans d'igualtat, polítiques de conciliació i organització horària, reglaments interns i codis ètics, amb documents on les polítiques es plasmen per escrit.
- Tenir dades segregades per gènere per avaluar l'impacte de les mesures.
- Aprofitar un projecte pilot/moment de canvi per fer transformacions internes.

Dificultats

- Comunicació inconscient, resistència al canvi i cultura organitzativa.
- La bretxa generacional a les entitats, amb diferents concepcions del que significa equitat de gènere.
- Que l'entitat estigui altament feminitzada no implica que tothom de l'entitat tingui incorporada la perspectiva de gènere (les pròpies dones poden ser agents de canvi o de resistència).
- La manca de planificació: no tenir plans ni mesures d'equitat de gènere per escrit.

Frases per reflexionar

“No tenim plans ni mesures d’equitat de gènere i conciliació, ens adaptem a cada circumstància ja que funcionem com una família facilitant aquests aspectes i trobant solucions a mida.”

“L’estratègia de RSC (Responsabilitat Social Corporativa) i d’igualtat no és un afegit, forma part de la gestió i el dia a dia de l’entitat. Tot i ser valors incorporats en l’ADN de l’entitat, dotar-se d’instruments concrets va molt bé. Ajuden a prendre consciència, a ser transparents i a elaborar un discurs que convidi a la transformació social.”

“Arrel d’una situació econòmica complexa a l’entitat vam decidir engagar un procés de reflexió estratègica basat en el treball transversal, la participació i el foment de l’equitat de gènere.”

“No per ser dona tens incorporada la perspectiva de gènere, ja que el context cultural marca molt. Cal preguntar-se per la responsabilitat que tenim com a dones en certes accions. Ex. Sempre ha de ser la dona que porti el/la fill/a a pediatria?”

“En els espais més formals i institucionals es fa més cas als líders masculins, i en d’altres més orientats a la mobilització i la incidència transformadora les veus femenines s’escolten més. És una feblesa que les dones no vagin a certs espais perquè els homes seran més escoltats. Hi ha d’anar qui està més format.”

Proposta d'accions

1. Incorporar l'equitat de gènere en la missió i visió de l'entitat i de forma transversal a l'organització, preveient que una persona de l'alta direcció tingui, entre les seves responsabilitats, la funció de vetllar per la posada en marxa de la transversalitat.
2. Passar del "donar-ho per fet" a l'elaboració d'un pla de treball, amb polítiques, mesures i dades de gènere, que ajudin a plasmar l'equitat de gènere per escrit, tot combinant l'estratègia de la transversalitat amb accions concretes.
3. Vincular la perspectiva de gènere als models de governança democràtica i transparència, impulsant un procés de transformació organitzativa a l'entitat.
4. Dotar-se de codis ètics, reglaments interns i d'una comunicació inclusiva que transformi tota l'organització per promoure l'equitat de gènere.
5. Treballar la cultura interna per sensibilitzar sobre l'equitat de gènere a nivell de tota l'entitat, posant en marxa, per exemple, grups transversals per debatre idees i aspectes relacionats amb el gènere, més enllà de plans i indicadors.
6. Fer formació sobre perspectiva de gènere en tota l'organització.
7. Identificar i promoure "punts focals" de gènere dins l'organització: persones amb especial interès i/o formació que poden ajudar a mobilitzar aquest tema.
8. Visualitzar i posar en valor l'aposta de l'entitat per l'equitat de gènere, capgirant, per exemple, el fet de que les dones no assisteixin a determinats espais de deliberació o actes públics perquè seran menys escoltades, tot aprofitant l'expertesa de la persona que està més formada per a cada ocasió.

Característiques clau

- És una entitat que va més enllà de la paritat 50 a 50, amb més dones en els òrgans de govern i de direcció, tenint en compte la feminització del sector.
- És una entitat que promou la paritat per convenciment i la selecció per talent, tenint en compte les competències transversals.
- És una entitat que no té bretxa salarial entre dones i homes.

Elements facilitadors

- Tenir un equip directiu femení i paritat en els càrrecs representatius.
- El lideratge de la presidenta/ president o directora/director general i la seva aposta per l'equitat de gènere.
- La trajectòria de l'entitat en relació a l'equitat de gènere.
- Els trets associats al lideratge femení, com les habilitats emocionals, el treball en equip o la mirada social, són molt beneficiosos per les entitats.
- El colideratge dona-home, si hi ha complicitat en el projecte, pot ser positiu i complementari.

Dificultats

- Manca de presència de dones en els màxims òrgans de govern, en determinats perfils d'entitats.
- Falta de referents femenins i manca de reconeixement i visibilitat de les direccions femenines.
- Quan la Direcció general considera que la maternitat és una trava per assumir càrrecs de responsabilitat.
- Moltes dones a qui es proposen càrrecs directius no els volen assumir, degut a la manca de repartiment de les tasques de cura.
- Diferències en les prioritats quan es combinen estils de lideratge.

Frases per reflexionar

“L’anterior persona responsable de la Direcció general no facilitava la presència de dones en els espais de decisió ja que, tot i que promovia àmplies mesures de conciliació, considerava que la maternitat era una trava per a assumir càrrecs de responsabilitat.”

“Moltes dones a qui es proposen càrrecs directius amb un millor salari no els volen assumir, per molt que els hi ofereixis flexibilitat horària. En la darrera enquesta de clima laboral el 45% dels homes creia que promocionaria (el 54% contestava “no ho sé”), mentre que el percentatge de dones era del 30% (el 36% contestava “no ho sé” i el 30% deia que no).”

“Com a dona m’han criticat tenir un estil de lideratge maternal (basat en la protecció, la comprensió i l’acompanyament). No crec amb el puny de ferro a l’hora de liderar.”

“En la darrera renovació dels càrrecs de govern s’han escollit més homes que en l’anterior, tot i ser una entitat altament feminitzada. Cal fer un treball de fons per que les dones ens apoderem i reconeguem que estem igual de preparades que els homes.”

“S’aplaudeix l’home que participa en l’espai familiar, mentre que la dona que participa en l’espai públic està penalitzada. Cal qüestionar els models de maternitat i donar valor a les dones que participen en espais públics.”

Proposta d'accions

9. Fer més visibles a les dones en els espais de lideratge, apostant per una paritat en els espais de decisió en què les dones siguin majoritàries (tenint en compte la feminització del Tercer Sector Social).
10. Afavorir l'accés per competències als càrrecs directius, tenint present la necessitat d'equitat. Pot resultar d'utilitat tenir un formulari de sol·licitud de canvi de servei i promoció per tal que les persones puguin expressar les seves preferències dirigint-se a la Direcció de l'entitat.
11. Fomentar la paritat en els òrgans de govern (més enllà de les direccions generals), tenint cura dels horaris i les dinàmiques de les reunions. Cal tenir en compte que quan s'escullen els càrrecs de govern mitjançant la participació democràtica poden tenir lloc biaixos de gènere i s'han d'aplicar mesures correctores (ex. votar primer les dones i després els homes, per assegurar el nivell de paritat desitjat).
12. Seleccionar els perfils professionals amb perspectiva de gènere, tant a nivell dels serveis externs com a nivell intern de l'entitat.
13. Incloure més dones en els espais de decisió, intentant trencar el sostre de vidre que algunes dones tenen quan se'ls hi ofereixen càrrecs directius.
14. Incidir en un canvi de valors sobre el rol de les dones i els homes en l'espai públic i privat, qüestionant concepcions culturals associades a la maternitat (els homes també saben cuidar) i donant valor a les dones que participen en espais públics.
15. Incidir en aquells elements que fan que les dones acabin percebent un salari més baix (ex. s'acullen més a excedències i reduccions de jornada), tot i que no hi hagi diferències en el preu/hora de les persones de l'entitat.
16. Posar en valor el lideratge basat en les habilitats emocionals (ex. fent formació en habilitats transversals) evitant associar-lo a connotacions lligades amb la falta de professionalitat, i aprofitar els diferents estils de lideratge per complementar-se, aprofitant l'expertesa de tothom.

Característiques clau

- És una entitat que facilita la flexibilitat, els horaris racionals, la conciliació i la corresponsabilitat en les cures entre homes i dones.
- És una entitat que fomenta l'actitud de cura en els homes i potencia la presència d'homes en el treball de les cures.

Elements facilitadors

- Dotar-se d'horaris més europeus, mesures de flexibilitat horària, corresponsabilitat i teletreball (també pel personal d'atenció directa).
- Preveure el temps de les reunions, convocar les reunions en horari de feina, no enviar correus fora de l'horari laboral i regular el fet de no treballar més enllà d'una hora establerta (dret a la desconexió).
- Tenir polítiques de flexibilitat globals, adaptades a cada servei, vetllant per una implantació igualitària.
- La flexibilitat horària facilita passar de jornada reduïda a completa.

Dificultats

- Sostenibilitat econòmica i impacte de les mesures de flexibilitat.
- Les dones són les que més s'acullen a les mesures de conciliació i a les excedències.
- Les noves polítiques de flexibilitat poden generar algunes reticències.
- No donar exemple des de la Direcció general a nivell dels horaris laborals, costa trencar la creença de "qui surt més tard de la feina, treballa millor".
- Tenir por als canvis i noves polítiques.
- Costa contractar a homes en determinades professions (ex., escola bressol).

Frases per reflexionar

“En la nostra entitat treballem per l'embòlia; és a dir, ho tenim tot procedimentat per que qualsevol persona que hagi d'agafar una baixa o una excedència de forma imprevista ho pugui fer. Tenim fitxes de tots els processos, ningú és imprescindible.”

“Tot i que ara els homes també s'acullen a les baixes de paternitat, les dones són les que majoritàriament demanen les excedències (no remunerades) per allargar la baixa fins a l'any. A més, les mesures d'urgència (relacionades amb els/les fills/es o mares i pares grans) sempre les utilitzen les dones.”

“En certs àmbits costa més contractar a homes, segurament degut a la càrrega social que implica dur a terme determinades tasques. És important que el sector no sigui exclusivament femení.”

“Com a dona, quan lideres, has de renunciar, i a més es viu malament ja que a nivell social està penalitzat que les dones no dediquin temps a la família. La conciliació familiar és un invent. Pel que fa als horaris, treballar al Tercer Sector és pura vocació i no saps a quina hora sortiràs”.

“Hi ha una concepció cultural sobre la maternitat que implica que les mares saben cuidar. I el pares? Les desigualtats laborals són més visibles a partir de la maternitat.”

Proposta d'accions

17. Potenciar una organització amb mesures de flexibilitat horària (adaptades a les necessitats de cada servei) que facilitin tenir en compte el cicle vital i compaginar vida personal i professional (ex. compactació d'horaris, reducció de la pausa per dinar, flexibilitat davant de necessitats sobrevingudes o malaltia greu d'un/a familiar, mesures pel personal amb fills/es menors de 3 anys, etc.). Cal tenir en compte que el personal d'atenció directa també té una part de la jornada d'atenció indirecta i gestió en la qual té cabuda la flexibilitat horària.
18. Fer accions positives per a que les mesures de flexibilitat i conciliació també es dirigeixin als homes i fomentar, així, la corresponsabilitat.
19. Impulsar una gestió efectiva del temps de les reunions, de les comunicacions virtuals i de la finalització de la jornada, i mesures per potenciar una organització més saludable (en línia amb la Reforma Horària).
20. Facilitar el teletreball parcial (prevenint els biaixos de gènere) i la gestió per objectius/competències basada en la confiança i en l'avaluació i millora continuada, posant-ho en pràctica des de l'equip directiu per donar exemple. Les enquestes de clima poden ajudar a avaluar l'impacte d'aquestes mesures.
21. Posar en marxa procediments basats en la gestió de la qualitat que facin que cap persona sigui imprescindible i pugui agafar-se la baixa o una excedència de forma imprevista (ex. fitxes amb els processos de l'entitat, calendari i correu compartit).
22. Incidir en la racionalització dels horaris dels espais de participació i deliberació, ja que són difícilment compatibles amb la vida social i familiar.
23. Combinar el compromís amb la feina amb una gestió efectiva del temps, trobant un equilibri entre les necessitats de l'entitat i de la persona tot parlant amb aquesta quan es consideri que s'està fent un abús de la flexibilitat.
24. Incloure més homes com a professionals de les organitzacions socials per incidir en la transformació de la societat aportant referents masculins en el treball de les cures. Cal fer una discriminació positiva per tenir més homes en la base de la piràmide de les entitats, així com s'ha de fer una discriminació positiva per tenir més dones en la part alta, seleccionant les persones amb perspectiva de gènere.

Característiques clau

- És un sector que aposta clarament per l'equitat de gènere respecte altres sectors, posant en valor l'economia de les cures i actuant com a agent transformador.
- És un sector que incorpora criteris de gènere en l'atenció a les persones.

Elements facilitadors

- Exemple que donen les entitats del Tercer Sector amb més dones en els espais de poder i decisió.
- Fer sinergies amb altres entitats per promoure l'equitat de gènere i valors justos.

Dificultats

- Cultura social, educació i context econòmic que no afavoreix la corresponsabilitat.
- Les persones directives del Tercer Sector no estan ben remunerades en comparació amb altres sectors.

Frases per reflexionar

“Les persones directives a les entitats tenen sous baixos en comparació amb el temps de dedicació. En aquest sentit, el Tercer Sector no està ben remunerat. Acabes tenint un caos en l’organització familiar i, a més, amb poca compensació econòmica.”

“En un sector molt feminitzat la paritat absoluta seria injusta. Ja està bé que hi hagi més dones en els equips directius i que les dones líders del Tercer Sector es facin visibles.”

“A partir d’elaborar l’estratègia de responsabilitat social i el pla d’igualtat els nostres serveis van créixer exponencialment. Tenir persones més vinculades a la missió ajuda al creixement econòmic de l’entitat.”

Proposta d'accions

25. Promoure que la representació del Tercer Sector Social sigui paritària.
26. Impregnar la reflexió sobre el model d'atenció social de la perspectiva de gènere i incorporar-la també en el model de relació públic-social (ex. clàusules de les licitacions i subvencions en relació amb l'organització del treball).
27. Incidir en què l'aposta per l'equitat de gènere i la responsabilitat social afavoreix el creixement econòmic, ja que treballar de forma conscient implica que les persones estiguin més motivades i siguin més productives.
28. Fer més visibles a les dones en els espais de lideratge, ajudant a transformar la societat des de l'exemple que dona el Tercer Sector i apostant per una paritat en els espais de decisió en què les dones siguin majoritàries (tenint en compte la feminització del sector).
29. Millorar la bretxa econòmica del Tercer Sector en comparació amb el sector privat, tenint en compte els criteris de justícia social en la remuneració de les persones i posant en valor l'economia de les cures, juntament amb el paper transformador del Tercer Sector en la societat.
30. Posar a disposició un banc de recursos per fomentar l'equitat de gènere a les entitats i al Tercer Sector Social.

FULL DE RUTA PER LA GESTIÓ DEL CANVI

El full de ruta per la gestió del canvi per afavorir l'equitat de gènere a les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya es basa en quatre fases, cadascuna amb diferents etapes a seguir, tal i com es detalla a continuació. Les entitats que vulguin apostar per la gestió del canvi en aquest àmbit hauran d'adaptar les accions a les seves possibilitats i especificitats. A més, cal tenir en compte que un procés de gestió del canvi és una tasca complexa, en la que s'ha d'invertir temps i, tot i haver plantejat un full de ruta amb fases i etapes molt definides, el procés de treball no sempre és lineal i de vegades cal fer algun pas endarrere per poder continuar avançant.



COMPROMÍS DE LA DIRECCIÓ, CREACIÓ DE L'EQUIP IMPULSOR I COMUNICACIÓ

1.1. Compromís de la Direcció de l'entitat i creació de l'equip impulsor

Un cop la Direcció de l'entitat té la iniciativa d'impulsar un projecte de gestió del canvi per fomentar l'equitat de gènere, es crea un grup impulsor format per unes 3-6 persones amb el següent perfil:

- Presidenta o president.
- Directora o director general.
- Persona/es dels òrgans de govern.
- Persona/es de l'equip directiu (ex. responsable de persones, responsable de comunicació, responsable de programes, etc.).
- Persona de l'equip tècnic.

L'equip impulsor es reuneix (reunió 1) per iniciar el projecte i posar en valor els beneficis de fomentar l'equitat de gènere a l'entitat, fent accions per reforçar la presència de les dones en els òrgans de govern i direcció. També s'aprofita per repartir i posar calendari a les properes tasques a fer: correu explicatiu de comunicació del projecte i recollida de dades i mesures en marxa.

1.2. Comunicació del projecte

L'equip impulsor comunica el projecte a les persones que formen part dels òrgans de govern i de direcció de l'entitat. Així mateix, comunica el projecte a l'equip tècnic per tal de que n'estigui també al corrent. Per a la comunicació es pot enviar un correu electrònic per tal d'explicar els objectius i fases del projecte.

DIAGNÒSTIC PARTICIPATIU: PUNTS FORTS I OPORTUNITATS DE MILLORA

2.1. Recollida de dades i mesures en marxa

Per a cadascuna de les tres dimensions internes de la gestió del canvi (i, si s'escau, també per la quarta dimensió si l'entitat pot contribuir al canvi del Tercer Sector Social) es recullen indicadors amb dades i mesures que ja estan en marxa. En cas que no es disposi de determinades dades i mesures, aquesta mancança ja es pot identificar com una oportunitat de millora.

L'equip impulsor es reuneix (reunió 2) per tal de fer una primera valoració de les dades i mesures recollides i preparar la sessió participativa. A més, es fa una breu deliberació sobre els temes que es tractaran en la sessió, a mode de simulacre, per tal de copsar l'opinió de cadascú i veure si cal fer ajustos en les preguntes/metodologia de la sessió.

2.2. Sessió participativa de diagnòstic

Es convoca a les persones que formen part dels òrgans de govern i de direcció de l'entitat, i a alguna persona de l'equip tècnic, a una sessió participativa per detectar els punts forts i les oportunitats de millora per a cadascuna de les dimensions de la gestió del canvi per fomentar l'equitat de gènere. És recomanable que aquesta sessió sigui dinamitzada per una persona facilitadora, de dins o de fora de l'entitat.

S'aprofita la sessió per comunicar de nou els objectius del projecte i explicar breument la situació de l'entitat en base a les dades i mesures

recollides. Les fitxes de les quatre dimensions de l'anterior apartat d'aquesta guia serveixen com a pauta i a mode d'inspiració i reflexió inicial per part dels i les participants.

FITXES DE LES DIMENSIONS
Fitxa de cada dimensió amb les característiques clau, els elements facilitadors, les dificultats i les frases per a reflexionar
Indicadors i mesures
Indicadors amb dades i mesures en marxa per a les propostes d'accions de les diferents dimensions
Punts forts
Punts forts per a cadascuna de les diferents dimensions, a treballar de forma participativa
Oportunitats de millora
Oportunitats de millora per a cadascuna de les diferents dimensions, a treballar de forma participativa

2.3. Informe de diagnòstic

S'elabora un informe de diagnòstic amb els punts forts i les oportunitats de millora de l'entitat, a partir de les dades i mesures recollides, la sessió participativa i les reunions amb l'equip impulsor. Amb els elements del diagnòstic ja es pot poden identificar objectius i accions a impulsar per fomentar l'equitat de gènere a l'entitat.

Aquest document es comparteix amb l'equip impulsor (reunió 3) per tal d'acabar de consensuar el seu contingut.

ELABORACIÓ I COMUNICACIÓ DEL PLA D'ACCIÓ

3.1. Elaboració del pla d'acció

L'equip impulsor, partint de les oportunitats de millora detectades, es reuneix (reunió 4) per tal de concretar els objectius de l'entitat amb el pla d'acció, així com les accions en marxa i a impulsar (inspirant-se en les accions de les fitxes de les dimensions del canvi i plantejant-ne també de noves), i altres elements que facilitaran la posterior implementació i seguiment del pla (responsables, calendari, resultats esperats, etc.). Aquesta informació es plasma en un pla d'acció que haurà de ser un document viu i fàcil d'actualitzar periòdicament.

VALORS I OBJECTIUS DE L'ENTITAT

Es defineixen els valors i objectius de l'entitat amb aquest pla d'acció

ACCIONS EN MARXA I ACCIONS A IMPULSAR

Es concreten les accions en marxa i les accions a impulsar per a cadascun dels objectius

RESPONSABLES, CALENDARI I PRESSUPOST

S'assignen responsables, calendari i, si s'escau, pressupost per a cadascuna de les accions

INDICADORS I RESULTATS ESPERATS

Es plasmen els indicadors de seguiment i els resultats esperats per a cada acció

3.2. Comunicació del pla d'acció

L'equip impulsor comunica el pla d'acció a les persones que formen part dels òrgans de govern i de direcció, així com a la resta de l'equip tècnic de l'entitat i, si es considera oportú, aquesta comunicació es pot fer pública (a través de la pàgina web i les xarxes socials) per tal que les persones usuàries i altres organitzacions que es relacionen amb l'entitat coneguin els objectius i accions del projecte.

IMPLEMENTACIÓ, AVALUACIÓ I SEGUIMENT PARTICIPATIU DEL PLA D'ACCIÓ

4.1. Implementació del pla d'acció

Es van implementant progressivament les accions plantejades per part de cada responsable, fent una prioritització de les mateixes (identificant les que es podran dur a terme a curt, mig i llarg termini).

4.2. Informe d'avaluació i seguiment

Al cap d'uns mesos, l'equip impulsor elabora un informe d'avaluació i seguiment del pla d'acció i es reuneix (reunió 5) per deliberar sobre els avenços realitzats i els ajustos que caldria fer, ja sigui perquè no s'han assolit les accions previstes o bé perquè s'han detectat noves accions no contemplades en el pla inicial.

Aquesta informació es plasma en l'informe d'avaluació i seguiment i es prepara una sessió participativa més àmplia.

ACCIONS PER OBJECTIU I NIVELL DE PRIORITAT

Es plasmen les accions en marxa i les accions a impulsar, ordenades per objectiu i nivell de prioritats

AVENÇOS REALITZATS I INDICADORS

S'indiquen els avenços realitzats i l'evolució dels indicadors de seguiment

AJUSTOS O NOVES ACCIONS

Es plantegen ajustos de les accions (a nivell de contingut, calendari, etc.) i/o se'n proposen de noves

4.3. Sessió participativa de seguiment

Es convoca a les persones que formen part dels òrgans de govern i de direcció de l'entitat, i a alguna persona de l'equip tècnic, a una sessió participativa per tal de presentar i contrastar l'informe d'avaluació i seguiment de la gestió del canvi per fomentar l'equitat de gènere a l'entitat.

4.4. Sistemàtica de seguiment

La informació sorgida de la sessió participativa es plasma en el pla d'acció i l'equip impulsor (reunió 6) acorda la periodicitat de les reunions de seguiment del pla d'acció (per exemple, cada 6 mesos).

ANNEX

PARTICIPANTS I RECURSOS BIBLIOGRÀFICS

A continuació es presenten les persones participants en el treball de camp per a l'elaboració de la guia, així com els recursos bibliogràfics de referència. Concretament, el treball de camp fet entre abril i juny de 2018 s'ha basat en la realització d'entrevistes qualitatives a 10 entitats del Tercer Sector Social de Catalunya (associacions, fundacions i cooperatives d'iniciativa social de diverses mides i àmbits) i la facilitació d'una sessió participativa amb l'objectiu d'identificar factors d'èxit, dificultats i reptes per fomentar l'equitat de gènere.

Participants en les entrevistes

- **Sílvia Aldavert**, Cap de Programes de l'Associació de Planificació Familiar de Catalunya i Balears.
- **Miriam Aleman**, Sòcia de Candela.
- **Rosa Balaguer**, Directora General del Casal dels Infants, i **Anna Oró**, Directora de Desenvolupament de Persones i Equips.
- **Yolanda Burgueño**, Directora Tècnica de l'Àrea Social de la Fundació Trinijove, i **Ana Montoro**, Responsable de Comunicació.
- **Ferran Busquets**, Director d'Arrels, **Bea Fernandez**, Cap de gestió interna, i **Marta Pulgar**, Cap de comunicació.

- **Adela Camí**, Presidenta i Directora General d'Eduvic.
- **Àngels Cobo**, Directora General de Suara.
- **Àngels Guiteras**, Gerent d'ABD – Associació Benestar i Desenvolupament.
- **Inmaculada Pinar**, Codirectora de la Fundació Joia, i **Beatriz Castillo**, Responsable de Comunicació i RSE.
- **Núria Valls**, Directora general de Fundesplai, i **Jordi Roman**, Responsable de Recursos Humans.

Participants en la sessió

- **Gemma Altell**, membre de la Junta de DDIPAS.
- **Natàlia Anguera**, Delegada d'Acció Contra la Fam a Catalunya.
- **Teresa Crespo**, membre de la Junta de DDIPAS.
- **Montserrat Falguera**, Presidenta de FEATE.
- **Gemma García**, Directora General de Delta.
- **Laia Grabulosa**, Direcció de La Confederació.
- **Laura Guijarro**, Responsable d'incidència de Sant Joan de Déu.
- **Ana Marin**, Directora General de Nexe Fundació.
- **Fina Rubio**, Presidenta de DDIPAS.
- **Joan Segarra**, President de La Confederació.
- **Maite Trepal**, Directora de l'Associació Alba.

Recursos bibliogràfics d'utilitat

Les dones a Catalunya 2018. Dades elaborades per l'Observatori de la Igualtat de Gènere. Generalitat de Catalunya. Institut Català de les dones (2018).

Equitest. Qüestionari d'autoavaluació per a la igualtat a l'empresa. Ajuntament de Barcelona. Centre per a la Igualtat i Recursos per a les Dones (2018).

Igualtat de dones i homes a empreses i organitzacions. Guia pràctica per diagnosticar-la. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (2017).

La situació de desigualtat salarial a Catalunya entre homes i dones. Generalitat de Catalunya. Observatori del Treball i Model Productiu (2017).

Manual sobre la incorporació de la perspectiva de gènere i mesures d'igualtat per a entitats. Ajuntament de Barcelona. Centre per a la Igualtat i Recursos per a les Dones. Torre Jussana (2017).

Gestió del temps a les entitats socials: situació actual, reptes i dificultats. Diagnosi per avançar cap a una organització eficaç, sostenible i igualitària. Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (2016).

Dones en els consells d'administració de les empreses de Catalunya. Cambra de Comerç de Barcelona. Observatori dona, empresa, economia (2016).

Eina d'autoavaluació per organitzacions. Generalitat de Catalunya. Inventari Reforma Horària (2016).

Indicadors d'igualtat per a les empreses. Recull d'indicadors per a l'elaboració de plans d'igualtat. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball (2010).

Les 6 “i” de la igualtat. Mètode de gestió de la igualtat d'oportunitats a les empreses. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball (2009).

10 perquè per la igualtat. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball (2009).

Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball (2009).

L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení. Cambra de Comerç de Barcelona. Gabinet d'Estudis Econòmics (2008).





Amb el suport de:



Generalitat de Catalunya
**Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies**

