

nitats als ajuntaments **Guia per al disseny i per a la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats als ajuntaments** Guia p

Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats als ajuntaments. _ (Eines ; 6)

Bibliografia

ISBN 978-84-393-7479-4

I. Martínez Costa, Carmen, 1961- II. Institut Català de les Dones III. Col·lecció: Eines (Institut Català de les Dones) ; 6

1. Discriminació en el treball _ Política governamental _ Catalunya 2. Programes d'acció positiva _ Catalunya 3. Funcionaris i empleats municipals _ Política governamental _ Catalunya 4. Dones _ Treball _ Política governamental _ Catalunya
352-055.2(467.1)

© **Generalitat de Catalunya**
Institut Català de les Dones

Autores **Carme Martínez Costa, M. Dolors Calvet Puig, Amaia Lusa García, Marta Tura Solvas**
Edita **Institut Català de les Dones**
Primera edició Barcelona, juny 2007
Tiratge 3.000 exemplars
Disseny **Xeixà Rosa**
Impressió **Gràfiques Masanas**

D.L.: B-12840-2007

Índex

5	Presentació de la Guia
7	Introducció
9	1. Avantatges de l'equitat per a un ajuntament
10	1.1. La coherència de les polítiques públiques a favor de les dones amb les polítiques internes a favor de la igualtat
11	1.2. El compliment de la legislació vigent, més enllà del redactat de les lleis
11	1.3. L'augment de la motivació i del compromís amb el treball
12	1.4. Millorar la qualitat dels serveis públics aprofitant el potencial i les capacitats de tot el personal
13	1.5. La diversitat com a font d'enriquiment
13	1.6. Consolidar la cultura d'igualtat en el si de l'ajuntament
13	1.7. Tenir cura de la imatge institucional de l'ajuntament
14	1.8. Resum
17	2. Procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats en un ajuntament
17	2.1. Introducció
17	2.2. Diferents fases d'un pla d'igualtat d'oportunitats
19	2.2.1. Iniciativa
20	2.2.2. Compromís de la institució
21	2.2.3. Creació de la Comissió i de la figura de l'agent per a la igualtat
22	2.2.4. Diagnosi
22	2.2.5. Política d'igualtat d'oportunitats
23	2.2.6. Pla d'acció
24	2.2.7. Difusió
24	2.2.8. Implantació i seguiment del pla d'acció
25	2.2.9. Avaluació
25	2.3. Implicació de tothom per a l'èxit del pla

27	3. Diagnosi de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats
27	3.1. Diagnosi prèvia
31	3.2. Procés per efectuar la diagnosi completa d'un ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats
32	3.3. Model d'indicadors i recollida d'informació per al cas d'un ajuntament
32	3.3.1 Model d'indicadors
36	3.3.2 Recollida d'informació
38	3.4. Anàlisi de la informació i valoració dels indicadors
41	4. Pla d'acció: disseny, difusió, implantació, seguiment i avaluació
42	4.1. Pla d'acció: definició i continguts
43	4.2. Informació necessària per al disseny del pla d'acció
44	4.3. Mètode per al disseny del pla d'acció
45	4.4. Criteris per a la difusió del pla d'acció
45	4.4.1. Difusió interna
45	4.4.2. Difusió externa
46	4.5. Implantació, seguiment i avaluació del pla d'acció
48	4.6. Algunes recomanacions de caràcter pràctic
49	4.7. Idees i exemples d'accions positives per a un ajuntament
55	5. Normativa
55	5.1. Normativa comunitària
56	5.2. Constitució espanyola
56	5.3. Estatut d'autonomia
57	5.4. Normativa derivada
61	6. Glossari
65	Bibliografia

Presentació

L'Institut Català de les Dones ha assumit el compromís d'impulsar la transversalitat de les polítiques de dones a tots els àmbits de l'Administració de la Generalitat i el de donar suport, alhora, a l'Administració local, per tal que també els mateixos ajuntaments, o els consells comarcals, desenvolupin o avancin en aquestes polítiques.

La proximitat de les administracions locals a la ciutadania, les converteixen en les institucions clau per atendre les necessitats bàsiques de dones i homes, cosa que els confereix un elevat protagonisme com a motor i garant del benestar social a l'interior del municipi. Per aquest motiu, les iniciatives municipals tenen un paper decisiu i, des de fa ja uns anys, alguns ajuntaments s'han implicat en solucions innovadores, per tal d'atendre les necessitats de les dones i crear els mecanismes polítics necessaris perquè siguin considerats ciutadanes de ple dret en tots els àmbits de la vida col·lectiva.

Tot i que la promoció de les polítiques de dones adreçades a la ciutadania és un factor clau en l'avenç cap a un nou pacte social entre dones i homes, amb això no n'hi ha prou per aconseguir canvis socials reals. Els ens locals han de ser institucions exemplars i han d'assolir una igualtat real pel que fa a les seves polítiques de gestió interna, als processos administratius i a la cultura institucional. La fita és aconseguir que hi hagi un assentament de les bases per construir un nou contracte social. Hem de tenir en compte que la influència del discurs de les dones en els espais públics i polítics és, possiblement, una de les característiques més importants d'aquest nou segle.

Els ens locals, pioners pel que fa a polítiques de dones, necessiten també una autoavaluació que els permeti coordinar el funcionament intern i la imatge pública que projecten. Si bé és cert que als ens locals ens trobem amb una aparent equivalència retributiva i uns horaris continuats que creen una percepció d'igualtat, la realitat ens mostra llocs de direcció ocupats majoritàriament per homes i pocs càrrecs electes en mans de dones. Així doncs, als ens locals es donen situacions de discriminació indirecta, difícils de detectar i que només es visibilitzaran mitjançant una anàlisi de la situació de l'organització, moment en què sortirà a la llum el pes de l'imaginari social que fa que les dones assumim encara la major part de les càrregues domèstiques i dels treballs de cura i atenció, i que no hi hagi una presència equilibrada de dones i homes en els òrgans de consulta i de presa de decisions.

Es fa imprescindible, doncs, impulsar un seguit de polítiques a curt i a llarg termini i actuar des d'un vessant qualitatiu i quantitatiu, per tal d'aconseguir que les estratègies internes dels ens locals impliquin tot el personal que hi treballa, dones i homes. L'aplicació de polítiques a favor de la igualtat d'oportunitats tindrà com a conseqüència una major motivació i compromís de tot el personal i, d'aquesta manera, s'aconseguirà una major efectivitat i eficàcia en l'aplicació dels plans i polítiques dels ens locals. I no tan sols això, sinó que l'increment de la presència de les dones en llocs directius i de representativitat és un element fonamental a l'hora d'assolir aquest nou concepte de ciutadania basada en la diversitat i en el pluralisme, en la qual es reconegui i es doni valor a l'experiència de les dones.

Entre les polítiques que han de dur els ens locals a assolir una igualtat real, destaquem l'aplicació de plans d'igualtat dins els ajuntaments, ja que s'ha demostrat que és un instrument imprescindible per superar tots els obstacles que les dones encara troben en el desenvolupament professional.

L'elaboració i publicació d'aquesta GUIA té l'objectiu de facilitar als ens locals una eina pràctica i operativa que posi a l'abast i possibiliti la introducció de l'anàlisi de les qüestions de gènere en totes les esferes internes d'aquestes institucions, incorporant els plans d'igualtat d'oportunitats en els seus mecanismes de funcionament. Aquests plans han de tractar temes tan diversos com la formació interna, la revisió dels criteris de selecció, l'anàlisi de l'accés a llocs de direcció i l'eradicació del llenguatge sexista, entre d'altres. Aquesta GUIA pretén ser una eina pràctica i útil per implementar mecanismes que garanteixin una gestió quotidiana en igualtat d'oportunitats que, al seu torn, haurà de permetre el ple reconeixement de les dones a tots els nivells de l'organització.

Marta Selva Masoliver

Presidenta

Introducció

Aquesta Guia ha estat elaborada pel Grup de Recerca d'Igualtat d'Oportunitats en l'Arquitectura, la Ciència i la Tecnologia (GIOPACT) de la Universitat Politècnica de Catalunya per encàrrec de l'Institut Català de les Dones.

La Guia pretén ser un instrument d'ajut als ajuntaments en el disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats entre les dones i els homes que hi treballen, tot proporcionant una metodologia, un model de diagnosi i unes recomanacions per tenir en compte en tot el procés.

El camí cap a la igualtat i l'equitat de gènere és llarg. Des de fa anys les administracions locals han estat pioneres en la implantació de mesures per assolir la igualtat real entre dones i homes, entre ciutadans i ciutadanes, però, malgrat els avenços en el nivell de sensibilització de la societat, en el desenvolupament de normatives legals i dels esforços de les diferents administracions i institucions, continuen existint estereotips i barreres que dificulten o limiten la plena participació de les dones, en igualtat de condicions que els homes, en l'esfera política, laboral, social i cultural i, en aquest marc, la situació de les dones que treballen en els ajuntaments no és una excepció.

Els ajuntaments han estat dinàmics en la realització de polítiques de gènere adreçades a la ciutadania i a les entitats i institucions localitzades en el seu municipi. Però també han de promoure i treballar per aconseguir la igualtat internament, incorporant la perspectiva de gènere en les seves polítiques internes de gestió, en els processos organitzatius i en la cultura institucional.

Alguns tipus de tracte discriminatori, com la discriminació retributiva de les dones, es produeixen bàsicament en les empreses privades. Tanmateix, es detecten discriminacions en l'accés, la promoció i la representació de les dones en els òrgans de decisió tant en les empreses privades com en les organitzacions públiques.

Les discriminacions directes que es produeixen en algunes organitzacions són relativament senzilles de detectar i d'eliminar per negociació o per via judicial. Però sovint les discriminacions són indirectes, més difícils de detectar i de corregir. Aparentment els homes i les dones tenen les mateixes possibilitats i condicions, però a la pràctica les condicions són desfavorables per a les dones.

Només el desenvolupament d'una política d'igualtat d'oportunitats i de la implantació d'un pla d'acció permetran detectar aquestes situacions de discriminació i de desavantatge i compensar o eliminar les barreres que impedeixen i dificulten que les dones desenvolupin la seva trajectòria professional en igualtat d'oportunitats que els homes.

Aquesta *Guia* s'estructura en diversos capítols. En el primer capítol es presenten els avantatges de l'equitat per a un ajuntament o les raons per promoure la igualtat d'oportunitats entre dones i homes que treballen a la institució. En el segon capítol s'explica el procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats amb una presentació de cada una de les fases del procés.

El tercer capítol està dedicat a la fase de diagnosi i es proposa un model d'indicadors per analitzar la situació de partida, la metodologia a seguir per fer la diagnosi i l'explicació de les fonts d'informació i les tècniques per obtenir les dades.

El quart capítol està destinat a explicar com dissenyar, implantar i avaluar el pla d'acció per eliminar les discriminacions detectades en la fase de diagnosi o per suprimir els obstacles detectats per a la igualtat d'oportunitats amb exemples i recomanacions.

Al final de la *Guia* hi ha un recull de la normativa legal existent i un glossari on es poden trobar les definicions dels principals conceptes en matèria d'igualtat d'oportunitats.

1. Avantatges de l'equitat per a un ajuntament

Els ajuntaments per la tasca que els és assignada i que en molt casos han complert abastament, són un referent pel que fa a les polítiques a favor de les dones i de la igualtat que han practicat i practiquen en diferents àmbits de l'activitat ciutadana. D'ençà l'existència d'ajuntaments democràtics, aquests han assumit i han suplert les prestacions que els organismes responsables no recollien i que eren indispensables per a les dones, com van ser els centres d'atenció a la dona i d'informació sexual en el seu moment.

També els ajuntaments han assumit durant anys altres serveis que tot i que no són d'atenció directa a les dones, sens dubte beneficien la situació de dona cuidadora, com és el cas de les guarderies i de les llars d'infants o, més recentment, dels centres de dia i dels casals d'avis.

Però els ajuntaments que han estat pioners en els serveis a les dones i que continuen sent-ho quan avui assumeixen i potencien els centres d'atenció a la dona per oferir informació i assessorament a tots els problemes de les dones relacionats amb el gènere, molt poques vegades s'han plantejat si la seva realitat i la seva imatge pública responen al discurs d'igualtat d'oportunitats que fomenten amb polítiques concretes; o si les dones que treballen a la institució gaudeixen de la mateixa equitat que defensen en programes específics cap a les dones del municipi. Es podria donar el cas que dones de l'Administració local que treballen en programes ciutadans d'igualtat d'oportunitats, no en gaudissin al seu lloc de treball.

Aquest buit en la pràctica del dia a dia en alguns ajuntaments o a les empreses i organismes que en depenen, no deixa de ser contradictori amb un debat obert a la societat que porta fins i tot a l'Administració de l'Estat a buscar mesures per compensar i per facilitar la presència de dones en les llistes electorals dels partits polítics que han de governar aquests mateixos ajuntaments i que han de practicar les polítiques antidiscriminatòries envers la ciutadania.

Possiblement això ha estat així perquè a l'Administració, en aquest cas la local, no hi ha discriminació econòmica en el mateix lloc de treball i perquè la jornada en horari continu facilita la incorporació de la dona al treball municipal. Però, tot i aquest marc de referència, a falta de dades concretes, la realitat apunta que els llocs de direcció de l'Administració municipal estan majoritàriament en mans d'homes i no de dones, quan en les tasques administratives i menys qualificades hi ha una gran majoria de dones. El mateix passa amb els càrrecs electes, on s'està lluny de la paritat en la composició dels ajuntaments i en les juntes de govern; a més, les responsabilitats de les regidores es concentren freqüentment en els serveis a les persones: educació, serveis socials, sanitat, turisme, formació, cultura, festes, etc., i reproduceix la feminització que hi ha a moltes professions.¹

1 Corcoy, M.; Gómez, P. L. (2005). *Dones i homes protagonistes a les institucions democràtiques catalanes. Presència i permanència als càrrecs (1977-2004)*; i Corcoy, M.; Gómez, P. L.; Barber, C.; Puig, M.; Riera, E. (2005). *Les dones en els governs locals catalans*.

Les discriminacions per raó de gènere existeixen en la majoria de col·lectivitats, encara que no sempre se'n tingui consciència i els ajuntaments no en són una excepció. La discriminació quan és visible es combat mitjançant lleis i normatives que intenten defensar totes les persones per igual, però moltes vegades la discriminació és invisible, unes vegades per falta de sensibilitat de qui discrimina i per resignació de la persona discriminada, d'altres perquè la discriminació s'amaga sota formes subtils, en processos que en aparença semblen neutres però que acaben produint un resultat negatiu i perjudicial sobre un col·lectiu. En aquests darrers casos, el més habitual és que ni la persona que discrimina ni la que és discriminada en siguin conscients.

La falta de discriminació dins dels ajuntaments no és condició suficient ni garantia que hi hagi igualtat d'oportunitats real entre dones i homes. Els obstacles que històricament han impedit a les dones gaudir de les mateixes oportunitats que els homes, les posa en una situació de partida més desfavorable. La diferència de rol que la societat imposa a cada un dels sexes, el major pes en la responsabilitat sobre les càrregues familiars i domèstiques i la interrupció de la vida laboral per raons reproductives en determinades etapes de la vida de les dones, constitueixen factors clau a l'hora d'escollir i de desenvolupar la carrera professional de les dones i, en definitiva, són obstacles a la igualtat d'oportunitats en el món laboral, també a l'Administració.

L'ajuntament, igual que qualsevol altra organització, ha de reflexionar sobre tots aquests aspectes, sobre per què cal dur a terme un pla d'igualtat d'oportunitats en el seu si, quins són els problemes que la falta d'equitat ocasiona i com resoldre'ls. Naturalment, també ha de pensar en els avantatges que l'equitat li comportarà i, de la mateixa manera, el personal ha de valorar com a positives per a tots, dones i homes, les millores a favor de la igualtat d'oportunitats.

En aquest capítol es donen els principals arguments que l'ajuntament i el personal que hi presta els seus serveis haurien de considerar per tal de conduir la institució cap a la igualtat d'oportunitats real entre les dones i els homes que hi treballen, a més a més de contribuir a la promoció de la igualtat d'oportunitats entre les dones i els homes del col·lectiu ciutadà pel qual treballen.

1.1. La coherència de les polítiques públiques a favor de les dones amb les polítiques internes a favor de la igualtat d'oportunitats

Una de les primeres raons que cal donar a favor de la igualtat d'oportunitats en un ajuntament, és la de la coherència entre el discurs intern i el discurs extern de la institució. Els ajuntaments, com abans s'ha remarcat, han estat la primera de les administracions que fent ús de la llei,² i han implantat polítiques a favor de les dones, de totes les dones que utilitzen o viuen al municipi.

Un ajuntament que treballa i ofereix serveis a favor de les dones perquè reconeix una discriminació que cal superar, s'ha de plantejar com afecta la discriminació les dones que treballen a l'ajuntament o en altres serveis de l'Administració.

Un ajuntament no pot pensar que està al marge de condicionaments socials, històrics, polítics o legals que tant condicionen la vida de les dones i ha de prendre mesures perquè les dones que treballen fent possibles els serveis a la ciutadania puguin saber quina és la seva situació en el treball i si realment disposen de les mateixes d'oportunitats que els seus companys de feina.

2 La Llei 7/1985 de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local (BOE 301, de 17 de desembre de 2003), en el títol II, capítol III, article 28, afirma: "Els municipis poden realitzar activitats complementàries de les mateixes administracions públiques i, en particular, les relatives a l'educació, la cultura, la promoció de la dona, l'habitatge, la sanitat i la protecció del medi ambient."

El Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya (DOGC núm. 3887, de 20 de maig), en l'article 71, Activitats complementàries, diu: "71.1 Per a la gestió dels seus interessos, el municipi també pot exercir activitats complementàries de les pròpies d'altres administracions públiques i, en particular, les relatives a: c) La promoció de la dona."

1.2. El compliment de la legislació vigent, més enllà del redactat de les lleis

Ningú no posa en dubte el compliment de la legalitat laboral vigent en el món de l'Administració local. No sols les persones que tenen la responsabilitat política tenen interès a prendre els acords en el marc de les lleis laborals, sinó que a més a més els municipis disposen d'un cos de persones funcionàries que vetllen pel seu compliment. També les organitzacions sindicals fan un seguiment dels acords presos i n'exigeixen el compliment.

Aquesta realitat ve reforçada per la transparència de les decisions municipals que es prenen mitjançant acords, moltes vegades públics, en el Ple de l'ajuntament, o almenys es prenen amb el coneixement d'una gran part dels regidors i de les regidores del consistori, en la Junta de Govern local.

Darrerament s'ha publicat normativa antidiscriminària³ i mesures favorables per a la compatibilitat entre el treball i la vida personal i familiar. Concretament, el Parlament de Catalunya ha aprovat una llei sobre conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya.⁴ Especialment significativa és la proposta del Ministeri de Treball i Afers Socials (MTAS)⁵ que ha ofert a debat en forma de projecte de llei un seguit de mesures concretes i innovadores en el món de l'empresa. I encara que la normativa no cita expressament les administracions cal preveure que, si afecta les empreses, les administracions no en quedaran al marge, i més quan la normativa preveu que les empreses que compleixin una sèrie de paràmetres a favor de la igualtat d'oportunitats de les dones es poden veure afavorides en el moment de fer contractes amb l'Administració.⁶

1.3. L'augment de la motivació i del compromís amb el treball

La percepció de discriminació i de tracte desigual produeix sobre la persona un sentiment d'insatisfacció i de desmotivació que repercuteix en el seu comportament i rendiment. El compromís de l'ajuntament amb l'equitat i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats en el si de l'organització, no només pot evitar aquestes situacions sinó que pot esdevenir una manera d'augmentar la motivació de les persones i, d'aquesta manera, el seu compromís amb el treball i el seu desenvolupament. Aquesta situació pot portar a disminuir els riscos d'accidents i a la millora de la salut laboral de tot el col·lectiu funcional i laboral de l'ajuntament.

El treball a favor de la igualtat, a curt termini, ha de repercutir en una millora de la situació de les dones dins l'ajuntament. Aquestes millores es poden manifestar en una major presència de dones en llocs de direcció i en la corresponent equiparació salarial o en una flexibilitat en els horaris de dones i d'homes que beneficïi sobretot les dones, que són les que encara avui assumeixen la major part de les tasques domèstiques. En definitiva les mesures d'equitat en un ajuntament creen unes expectatives que, almenys en un primer moment, motiven, sobretot, el col·lectiu de dones. Milloren la qualitat del seu treball ja que faciliten les condicions en què aquest es desenvolupa.

Però les mesures d'igualtat també beneficïen els homes treballadors municipals, ja que un bon ambient de treball ajuda tot el col·lectiu i si les persones que tenen els llocs de responsabilitat són les més capacitades, independentment del seu sexe, beneficia tota la línia de comandament i també les persones que tenen al seu càrrec.

3 Ordre del Ministeri de Presidència 525/2005, de 7 de març, publicada al BOE de 8 de març, i també la Llei 39/1999 sobre conciliació de la vida familiar i laboral de les persones, publicada al BOE de 6 de novembre.

4 Llei 8/2006, de 5 de juliol, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya, publicada al DOGC 4675, de 13 de juliol.

5 Projecte de llei orgànica per a la igualtat efectiva de dones i homes (Ministeri de Treball i Afers Socials [MTAS]).

6 El projecte, citat anteriorment, preveu que les empreses que disposin del distintiu d'Empresa model en igualtat que donarà el mateix MTAS puguin utilitzar-lo en la seva publicitat i tinguin una sèrie d'avantatges en el moment de rebre subvencions o de contractar amb l'Administració.

Els homes també són beneficiaris d'aquestes mesures d'equitat, ja que en una organització, quan s'acorda assolir un avantatge que faciliti la conciliació de la vida laboral i la personal, aquest avantatge és per a tothom. La pràctica ha de demostrar molt aviat a tots els col·lectius els avantatges de treballar en un ajuntament que promou la igualtat d'oportunitats, i aquests avantatges han de repercutir en un compromís més gran amb el treball realitzat.

1.4. Millorar la qualitat dels serveis públics aprofitant el potencial i les capacitats de tot el personal

L'Administració local moltes vegades funciona com una gran, mitjana o petita empresa que dona serveis molt variats a la ciutadania. L'eficàcia de l'ajuntament es mesura en benestar per a la ciutadania, el que fa que l'obtenció de resultats positius repercuteixi en la vida diària de centenars o de milers de persones.

Bona part de l'Administració municipal dona serveis directes a les persones –ja sigui en el terreny tècnic (licències, tramitacions, etc.), o en el terreny personal (habitatge subvencionat, beques de menjador escolar, ajut domiciliari a la gent gran, etc.)–, que fa del tot indispensable motivar i consolidar la implicació de les treballadores i dels treballadors en la millora de la qualitat del servei, d'acord amb el seu nivell de responsabilitat i de compromís.

L'ajuntament, com a col·lectiu prestador de serveis, ha de saber aprofitar al màxim el potencial i el talent del personal, i això sols es pot fer si totes les persones, dones i homes, tenen garantida una situació d'igualtat d'oportunitats.

Les empreses ja han descobert la importància d'atraure, de retenir i de desenvolupar uns recursos humans altament capacitats i implicats en la missió i en els objectius de l'organització, ja que la creativitat i la motivació d'aquestes persones són uns dels factors cabdals per assolir alts nivells d'innovació, de qualitat i de satisfacció de les persones implicades. Els ajuntaments no poden restar al marge d'aquesta realitat i, si es volen convertir en ocupadors atractius, si volen atraure personal altament qualificat que sàpiga utilitzar el coneixement i transmetre la creativitat i l'energia a totes les seves tasques, han d'oferir un marc en què totes les persones se sentin còmodes i puguin desenvolupar la seva capacitat a tots els nivells.

Avui, per a l'Administració municipal és indispensable saber utilitzar tot el potencial de les persones que treballen en els diferents departaments de l'Administració per assolir una alta qualitat dels serveis oferts a la ciutadania. I aquesta qualitat només és possible si el personal funcionari i laboral està sensibilitzat en temes de gènere, si sap analitzar cada una de les demandes i situacions des de la perspectiva de gènere.

Les persones responsables de l'ajuntament han de vetllar i han de posar els mecanismes perquè no hi hagi obstacles ni limitacions al desenvolupament professional de cap dels seus membres ni col·lectius. Sols aleshores es poden aprofitar el potencial i les capacitats de tot el personal. En un col·lectiu on una gran majoria de serveis són a les persones o es desenvolupen de cara al públic, és especialment important que el personal que els presta se senti especialment motivat, que tingui interioritzats els principis d'igualtat d'oportunitats i que visqui la seva prestació amb coherència entre el discurs que fa cap a la ciutadania i el discurs i la pràctica que rep des de dins de l'ajuntament.

1.5. La diversitat com a font d'enriquiment

Els interessos, les necessitats, les experiències i les habilitats de les dones i dels homes són diversos i, alhora, complementaris. La creació d'equips de treball, de resolució de problemes, de projectes i de presa de decisions amb una participació equilibrada de persones d'ambdós sexes, pot ser altament enriquidora per al treball municipal.

Aquests col·lectius equilibrats de persones que segurament coneixen aspectes diversos del poble o de la ciutat, poden trobar maneres diferents d'afrontar un problema, aplicacions variades i solucions noves que donin sortida a una situació imprevista. Els homes i les dones, treballant junts, poden trobar perspectives diferents d'anàlisi que enriqueixin les persones que hi participen i a la mateixa tasca municipal.

D'altra banda, si hi ha estudis que afirmen que l'estil de lideratge propi de les dones, més comunicatiu i participatiu, d'intel·ligència emocional i de treball en equip, és el més adequat per a les empreses d'avui dia que, tot allunyant-se de la tradicional estructura piramidal i jeràrquica, tendeixen cap a estructures organitzatives més horitzontals, creiem que aquest estil també ha de ser avantatjós per a les institucions en general i per als ajuntaments en particular.

Cal tenir en compte també que un ajuntament no només ha de gestionar la diversitat aquí descrita, sinó que cada vegada més ha de gestionar la diversitat d'altres col·lectius: personal que prové d'altres països, amb altres cultures i amb maneres de treballar diferents, i aquests criteris oberts i innovadors han de beneficiar tant les persones que gestionen com les persones gestionades en cada situació.

1.6. Consolidar la cultura d'igualtat en el si de l'ajuntament

L'Administració municipal ha de poder ser una institució en què s'emmirallin la ciutadania, les entitats i les empreses locals per aconseguir allò que les lleis i les normatives aniran exigint i que no és res més que el conjunt de valors, símbols, creences i pautes de comportament, compartits pels seus membres, que determinen un estil de direcció vers el personal i de tracte entre companys i companyes de treball i que repercuteix favorablement en el tracte amb l'exterior i en la qualitat dels serveis oferts. Per això cal el compromís de tots els col·lectius que formen un ajuntament a favor de la igualtat d'oportunitats, a fi d'aconseguir un ambient còmode i agradable que permeti a tothom treballar amb les millors condicions.

La igualtat d'oportunitats i la no-existència de discriminació en una institució municipal, són indispensables per consolidar una cultura d'ajuntament i de poble o ciutat, si és possible. Un projecte comú de servei cap a la ciutadania amb polítiques a favor de la igualtat d'oportunitats ha d'implicar necessàriament tot el col·lectiu de persones responsables polítiques i tècniques, i tot el personal funcional i laboral que presta els seus serveis en l'ajuntament. Per això, cal que des de la institució s'apliquin les premisses necessàries per afavorir el desenvolupament correcte de tot el col·lectiu.

1.7. Tenir cura de la imatge institucional de l'ajuntament

Sovint la imatge d'un ajuntament és la imatge d'un municipi, de la mateixa manera que la imatge del municipi es reflecteix en l'ajuntament. Els pobles i les ciutats són diversos, hi conviuen dones i homes, i encara que les pautes d'ús de l'espai públic

no és igual per a ambdós sexes, sí que és veritat que una imatge fixa del municipi la imaginem amb homes i dones que la comparteixen.

En certs llocs i en certs ambients, ja no és assumible comptar sols amb persones de sexe masculí perquè d'aquesta manera es dona una imatge retrògrada i restrictiva que, conscientment o inconscientment, allunya certs col·lectius i fa que moltes persones no s'hi sentin còmodes.

Es pot millorar la imatge institucional, incorporant a tots els nivells i a tots els organismes que depenen de l'Administració municipal persones d'ambdós sexes. Això pot contribuir a millorar les relacions de l'ajuntament amb la ciutadania, pot crear sinergies i pot comportar un increment de contactes i relacions amb alguns col·lectius.

A més, pot contribuir a millorar les relacions de l'Administració local amb les empreses del municipi en general i en particular amb les empreses concessionàries i adjudicatàries que, en compliment de la normativa vigent, han implantat plans d'igualtat d'oportunitats i que esperen trobar com a interlocutora una administració que, com a mínim, hagi fet el mateix esforç que les empreses privades en aquesta direcció.

Encara que el motiu principal per iniciar la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats no ha de ser una qüestió d'imatge, apostar per l'equitat pot ajudar a l'ajuntament a consolidar la imatge d'Administració moderna, innovadora i que està al costat de les empreses més avançades en el terreny de la igualtat. A més a més, dona exemple a la ciutadania i contribueix a sensibilitzar les persones que poden confiar molt més en les seves polítiques ciutadanes en aquesta direcció.

També cal tenir en compte que un ajuntament amb bona imatge fa que moltes persones estiguin interessades a entrar a treballar en els seus serveis i així l'Administració local pot escollir entre les persones més qualificades per a cada una de les tasques. Un ajuntament ha d'aspirar a ser modern, innovador, ètic, just, obert, eficient i participatiu, i això serà possible si té la millor plantilla, la més preparada, motivada i compromesa, formada per persones que senten un cert orgull per pertànyer a l'Administració local en qüestió. I, lògicament, una bona imatge també fa que la ciutadania estigui interessada en la continuïtat de l'equip que governa el poble o la ciutat i així ho demostrí en les conteses electorals.

1.8. Resum

La taula 1.1 inclou un resum dels avantatges principals que l'equitat pot comportar tant per a l'ajuntament com per a la ciutadania receptora dels seus serveis.

Taula 1.1. Avantatges de l'equitat

Augmenta la credibilitat amb la coherència entre el discurs al municipi i la pràctica interna
Compliment de la legislació vigent
Millora de l'ambient de treball i de les relacions laborals
Millora de la salut laboral
Augment de la motivació i el compromís en el treball
Millora de la satisfacció del personal
Millora de la qualitat de vida de les treballadores i dels treballadors (conciliació de la vida personal, familiar i laboral)
Disminució d'accidents laborals
Disminució de l'absentisme i de la rotació de personal

Augment de la confiança entre l'Administració i les persones administrades
Millora de l'eficiència en la línia de comandament
Millora de la gestió (estil de lideratge de les dones)
Millora de la qualitat dels serveis prestats
Millora del tracte amb la ciutadania, les entitats i les empreses del municipi
Millora de les relacions de l'Administració amb les empreses concessionàries i adjudicatàries
Millora de la qualitat i de les capacitats del personal
Millora de la imatge institucional de l'ajuntament i dels organismes dependents, com a servei públic
Enriquiment de l'organització amb persones motivades i preparades

Per tots aquests motius, és indispensable que els ajuntaments disposin d'un pla d'igualtat d'oportunitats, basat en aquestes o en altres motivacions que ell decideixi i que el col·lectiu de treballadors i de treballadores comparteixi, d'acord amb la normativa vigent en cada moment.

El pla d'igualtat d'oportunitats ajuda l'ajuntament a complir les seves obligacions en benefici de les treballadores i dels treballadors, i sobretot ajuda el mateix ajuntament com a institució a disposar de personal preparat per donar els millors serveis a la ciutadania.

2. Procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats en un ajuntament

2.1. Introducció

Un pla d'igualtat d'oportunitats en un ajuntament és una estratègia destinada a assolir la igualtat real entre dones i homes en el treball municipal, eliminant estereotips, actituds i obstacles que dificulten a les dones accedir a determinades professions i llocs de treball en igualtat de condicions que els homes. El pla d'igualtat d'oportunitats ha de promoure mesures que afavoreixin la incorporació, la permanència i el desenvolupament de la carrera professional de les persones, i obtenir una participació equilibrada de dones i homes en tots els llocs de treball i en tots els nivells de responsabilitat.

El pla d'igualtat d'oportunitats es planteja a llarg termini i requereix la definició de plans d'acció per horitzons temporals concrets (de dos a tres anys) que s'aniran succeint de forma consecutiva. Per a cada un d'aquests horitzons temporals, s'han de definir uns objectius específics i mesurables i un conjunt d'accions a realitzar.

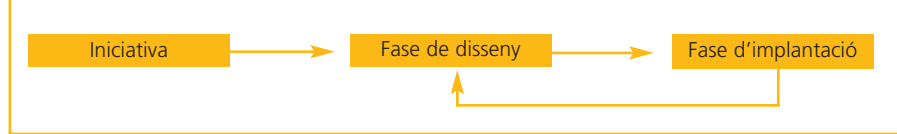
A mesura que els objectius específics es van assolint, es va revisant el pla i es van proposant de manera progressiva nous objectius i accions per als períodes successius. El pla acaba quan s'assoleix la igualtat real entre dones i homes i la perspectiva de gènere s'incorpora a l'estratègia de la institució, en totes les decisions i les accions i, lògicament, aquesta assumpció es tradueix en el treball al municipi i cap a les dones.

En aquest capítol s'expliquen les diferents fases que s'han de desenvolupar per posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats en un ajuntament. En l'apartat següent es descriu cada una de les tasques que s'han de dur a terme per dissenyar i implantar un pla d'igualtat. En el darrer apartat es descriu el paper dels regidors i de les regidores que formen la direcció política de l'ajuntament i dels càrrecs de més responsabilitat que formen la direcció tècnica, de les persones que representen els treballadors i les treballadores i de tot el personal de l'ajuntament per garantir l'èxit en el desenvolupament del pla.

2.2. Diferents fases d'un pla d'igualtat d'oportunitats

Per portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats s'ha de desenvolupar un procés que consta de tres fases principals: iniciativa, disseny i implantació, segons mostra la figura 2.1.

Figura 2.1. Fases del procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats



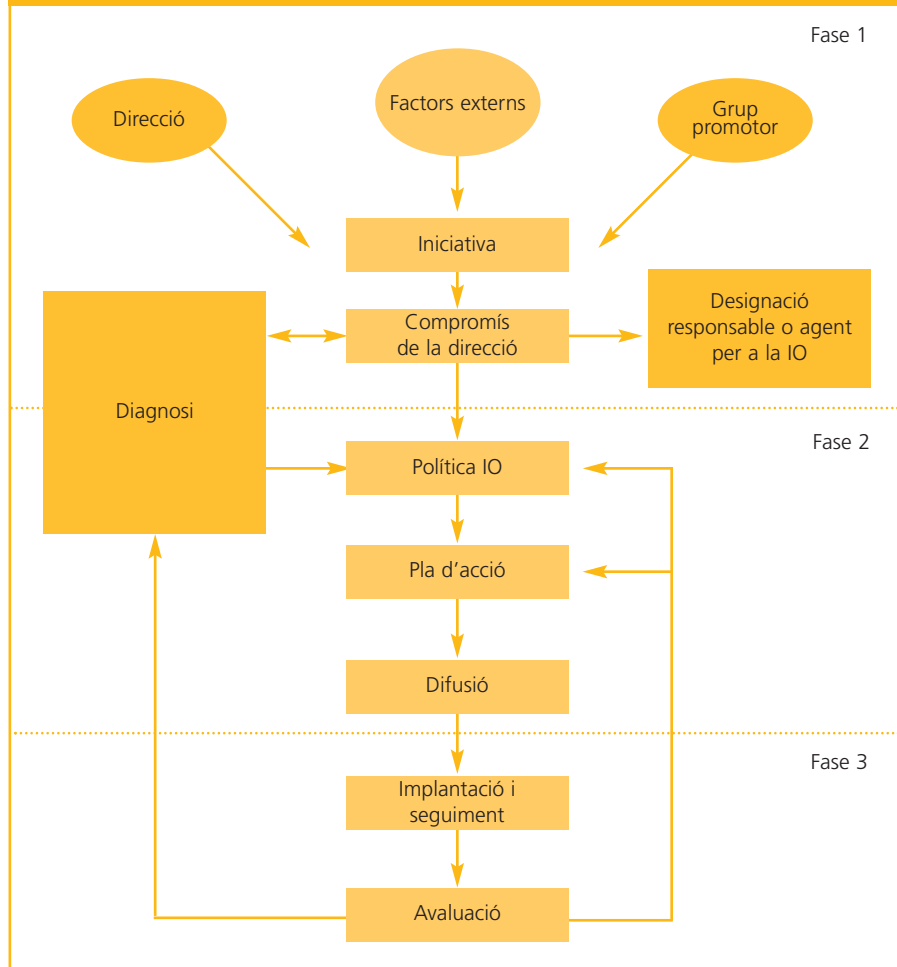
Cada una d'aquestes fases es pot subdividir en diverses tasques, segons mostra la figura 2.2.

La fase 1 correspon al moment en què es pren la iniciativa i la direcció política de l'ajuntament pren el compromís de posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats i s'acorda iniciar la diagnosi de la situació de partida i la designació de responsables de preparar i posar en marxa el pla.

La fase 2, de disseny, comprèn la definició de la política d'igualtat d'oportunitats, dels objectius i del pla d'acció amb l'assignació de recursos necessaris per al seu desenvolupament, i la difusió de la política d'igualtat de l'ajuntament i del pla d'acció.

La fase 3, d'implantació, comprèn l'execució i el seguiment de les accions, i l'avaluació del pla, dels seus resultats i del grau d'assoliment dels objectius.

Figura 2.2. Etapes i tasques del procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats (IO)



La figura 2.2 també il·lustra que aquestes diverses tasques no han d'executar-se necessàriament de manera seqüencial i sempre en el mateix ordre en tots els ajuntaments on es posi en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats.

Així, per exemple, la iniciativa d'iniciar un pla d'igualtat d'oportunitats i el compromís de les persones responsables de l'ajuntament pot ser conseqüència dels problemes detectats i de les situacions de discriminació que han aflorat en una diagnosi interna prèvia.

Fins i tot algunes de les etapes de cada fase es poden anar realitzant paral·lelament segons les necessitats i la situació de partida de cada ajuntament. Per exemple, és possible que l'etapa de diagnosi requereixi molt de temps i es comenci a realitzar la fase de disseny abans que s'hagin obtingut les dades de tots els indicadors previstos per fer el diagnòstic, però es tingui prou informació per començar a definir la política. També, en el cas de detectar situacions de discriminació, cal actuar com més aviat millor engegant les accions correctores corresponents.

Per tal de representar la naturalesa dinàmica d'un pla d'igualtat d'oportunitats, la fase d'avaluació permet realimentar el procés i fa necessària una nova diagnosi per avaluar la millora de la situació i el grau d'assoliment dels objectius definits en el pla i iniciar una nova fase de disseny d'un pla d'acció per al període següent.

En els apartats següents es descriuen cada una de les tasques que formen part del procés de desenvolupament d'un pla d'igualtat d'oportunitats.

2.2.1. Iniciativa

Es poden trobar diversos factors que actuïn de motor o de desencadenant del procés per portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats.

Alguns d'aquests factors poden ser externs, derivats de normativa legal que pugui obligar totes les administracions a aplicar certes mesures per la igualtat. També pot passar que les regidores i els regidors, que tenen la responsabilitat política d'un ajuntament, estiguin interessats a disposar d'un pla d'igualtat en la línia d'algun dels arguments que se citaven en el capítol anterior: la coherència, la imatge de la institució i el benestar de les persones que hi treballen.

Els ajuntaments, com ja passa amb les empreses, haurien de poder obtenir un distintiu de l'Administració competent quan destaquin per l'aplicació de polítiques d'igualtat de tracte i d'oportunitats amb el seu personal; distintiu que podrien utilitzar en la seva documentació i amb finalitats informatives i publicitàries. Aquest distintiu podria servir d'incentiu i d'estímul per als ajuntaments i seria motiu d'orgull per als homes i les dones del municipi.

Un altre factor que ben segur actuarà de desencadenant per afavorir que els ajuntaments comencin a preparar el seu pla d'igualtat d'oportunitats, serà l'existència d'una normativa, en fase de projecte, que obligarà les empreses d'una certa dimensió a tenir definida una política d'igualtat d'oportunitats i a disposar d'una persona responsable dins de l'organització per portar-lo a terme.⁷

També l'existència d'un conveni col·lectiu on es reculli el compromís de l'Administració de promoure polítiques a favor de la igualtat d'oportunitats i a implantar determinades accions positives pot servir com a element desencadenant del procés.

⁷ Aquest és el cas del projecte de llei orgànica per a la igualtat efectiva de dones i homes que preveu el deure de negociar plans d'igualtat a les empreses de més de 250 treballadors.

Altres factors poden ser interns. La iniciativa pot provenir de la mateixa direcció política de l'ajuntament o de la representació sindical dels treballadors i de les treballadores a partir de la detecció de clars indicis de discriminació i de desequilibris en la proporció i en la representativitat de les dones en els diferents llocs i nivells organitzatius. També la direcció política de l'ajuntament pot prendre la iniciativa de posar en marxa un pla d'igualtat fruit del seu clar compromís d'aplicar criteris ètics i de responsabilitat social tant en la gestió externa com en la interna. En aquests darrers casos, és molt possible que la iniciativa sorgeixi de la persona o de les persones que tinguin responsabilitats polítiques o tècniques d'alt nivell en programes o en àmbits dedicats específicament a les polítiques ciutadanes a favor de les dones.

En altres casos la iniciativa pot ser d'un grup de treballadores i de treballadors, sensibilitzats contra la discriminació, que actua com a grup promotor i fa una tasca de sensibilització fins aconseguir el convenciment de la direcció política de la institució.

2.2.2. Compromís de la institució

Una vegada la direcció política i tècnica de l'ajuntament decideix posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats, s'ha de fer públic aquest compromís comunicant aquesta decisió a tot el personal funcionari i laboral de la institució i de les empreses i entitats consorciades. També seria convenient donar-ne compte al Ple de l'ajuntament, com a màxim òrgan de decisió de la institució.

Cal que aquest compromís es reculli per escrit en algun tipus de document on quedi constància de la voluntat de treballar per una igualtat d'oportunitats real entre dones i homes i de la decisió de posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats. Aquest compromís es pot comunicar a tot el personal mitjançant un comunicat intern utilitzant els canals habituals si ja existeixen (full informatiu, panells, notes de la direcció, etc.) i també la intranet o els mitjans que es cregui més convenient.

A més a més, l'ajuntament ha de designar la persona responsable o les persones responsables d'impulsar i de fer el seguiment de tot el procés per posar en marxa un pla d'igualtat. Els ajuntaments grans i mitjans poden tendir a delegar aquesta responsabilitat en un equip interdepartamental, encara que també pot recaure en una sola persona. Els ajuntaments petits poden designar una persona a qui, entre d'altres tasques, se li encomana aquest tema. Normalment el departament que actua de líder és directament la gerència si n'hi ha, o el departament o la persona que porta els recursos humans o la imatge corporativa.⁸

En la mesura que sigui possible i que la dimensió de la institució ho permeti, es recomana crear la figura d'agent per a la igualtat d'oportunitats, que serà la persona encarregada de liderar el procés de diagnosi i d'anàlisi de la realitat i del disseny, del desenvolupament i de l'avaluació del pla d'acció. També es recomana la creació d'una comissió com a òrgan de debat i de proposta d'actuacions, a través de la qual es manifestin les sensibilitats i inquietuds de tot el personal i perquè serveixi de mecanisme de seguiment de l'evolució de la institució en matèria d'igualtat d'oportunitats.

Com a resultat d'aquest compromís s'ha de prendre l'acord de fer una diagnosi de la situació de partida de l'ajuntament i de les organitzacions i empreses consorciades, a fi d'identificar els aspectes a millorar.

⁸ Ajuntament de Barcelona (2006). "Recull de bones pràctiques", p. 23 i 30.

Tanmateix, és possible que es comenci a fer una primera diagnosi de la situació interna de l'ajuntament i es vagi avançant en paral·lel amb la declaració del compromís institucional, o fins i tot amb la creació de les unitats i de la figura d'agent per a la igualtat d'oportunitats.

2.2.3. Creació de la comissió i de la figura de l'agent per a la igualtat

Tot i que la responsabilitat de formular les polítiques és de la direcció política de l'ajuntament i que és aquesta la que ha de posar els mitjans per promoure accions contra la discriminació, és molt convenient, com s'ha dit anteriorment, que per portar a terme una tasca tan transversal es creï una comissió que reculli iniciatives i opinions i debati les propostes.

La comissió d'igualtat d'oportunitats ha de ser una comissió consultiva o assessora, formada per persones (dones i homes) motivades pel tema, que tinguin capacitat per recollir les sensibilitats de tots els departaments i col·lectius que formen l'Administració municipal. En aquesta comissió hi ha d'haver la participació dels representants dels treballadors i de les treballadores i procurar que hi hagi representació de tot el personal: direcció tècnica, personal tècnic, personal administratiu i de serveis, i operatiu. També s'ha de considerar la possibilitat de comptar amb l'assessorament de persones expertes en igualtat d'oportunitats, ja siguin externes o internes a la mateixa Administració.

Cal que la comissió tingui assessorament legal per conèixer les obligacions de l'ajuntament en el compliment de lleis i normatives que afectin la tasca. I no cal dir que si s'evidencia l'incompliment directe d'alguna norma legal cal que la comissió activi les actuacions que calgui per fer-hi front abans fins i tot que estigui del tot acabada la diagnosi o estigui elaborat el pla d'igualtat d'oportunitats.

Atesa la importància i el caràcter transversal d'un pla d'igualtat d'oportunitats, i dels diferents agents o de les diferents unitats implicades en la implantació, cal que a més a més l'ajuntament nomeni una persona responsable de la política d'igualtat d'oportunitats i del pla d'acció.

Aquesta persona responsable del pla d'igualtat d'oportunitats ha de formar part de la comissió i la pot presidir, a menys que ho faci alguna altra persona amb una responsabilitat tècnica més alta en l'organigrama de l'ajuntament. És convenient que la persona que presideixi la comissió i la persona responsable del pla d'igualtat, en el cas que siguin persones diferents, coneguin a fons l'estratègia de l'ajuntament en aquest terreny i puguin influir en la presa de decisions per tal d'integrar la perspectiva de gènere en totes les polítiques i en les seves actuacions (*mainstreaming*). Actualment es parla de la figura de l'agent per a la igualtat d'oportunitats, entesa com la persona amb sensibilització i formació específica que professionalment té per objectiu l'anàlisi, la intervenció i l'avaluació de la realitat en relació amb la igualtat d'oportunitats. Les seves funcions són dissenyar, desenvolupar i avaluar les accions que impulsa l'organisme, mitjançant la realització d'accions de recerca, formació, assessorament, sensibilització, transversalitat i actuació.⁹

En qualsevol cas, la persona que tingui la responsabilitat directa sobre el pla d'igualtat –a qui anomenarem *agent per a la igualtat d'oportunitats*–, ha de ser la responsable de la diagnosi de l'organització i de l'execució del pla, ha de coordinar les persones i les unitats involucrades en les diferents accions, ha de gestionar l'assignació dels recursos necessaris per a l'execució correcta i ha de fer el seguiment diari de la implantació de cada una de les accions. Ara bé, no podem oblidar que la responsabilitat màxima sobre el pla d'igualtat recau sobre la direcció política de l'ajuntament.

9 Departament de Treball i Indústria, Generalitat de Catalunya, Ordre TRI/423/2005 de 28 d'octubre de 2005.

2.2.4. Diagnosi

Per la diversitat de la situació dels ajuntaments a Catalunya i per tot el que hem dit fins ara, un pla d'igualtat d'oportunitats s'ha de dissenyar a mida segons les característiques, la cultura i la situació de partida de cada institució. Per tant, és imprescindible basar el disseny dels objectius i de les accions en una tasca de diagnosi per detectar quins són els problemes i definir les prioritats d'actuació.

Tot i que es pot començar analitzant la representativitat de les dones en els diferents departaments, categories professionals, càrrecs de responsabilitat, etc., una diagnosi completa ha de ser transversal de tot l'ajuntament, incloent-hi les institucions i les empreses consorciades, ha d'abastar tots els processos interns, les polítiques de gestió de recursos humans, de comunicació interna i externa, les condicions laborals, la proporció de dones i d'homes en les diferents unitats (divisions, departaments, seccions i serveis), en els llocs i en les categories professionals, en els òrgans de decisió i de direcció tècnica de l'ajuntament.

La diagnosi ha de detectar el nivell de compliment de les normatives vigents, incloent-hi les antidiscriminatòries i les que fomenten la conciliació, i ha d'aprofundir en les facilitats i en l'ús que el personal fa de les mesures legals, segons categoria professional i sexe.

Per cobrir totes aquestes àrees, en aquesta *Guia* es proposa un model d'indicadors que s'han d'utilitzar per fer una diagnosi de la situació de partida de l'ajuntament, que ha de servir per detectar situacions de desavantatge i de discriminació (o senzillament aspectes la millora dels quals pot afavorir la igualtat), i posteriorment servir de base per establir prioritats i per definir objectius i accions concretes.

La realització de la diagnosi ha de ser responsabilitat d'una persona o d'un grup de persones sensibilitzades i implicades a portar a terme la política d'igualtat d'oportunitats; concretament ha de ser una de les funcions de l'agent per a la igualtat o, en el cas de no disposar d'aquesta figura a l'ajuntament, de la comissió per a la igualtat d'oportunitats.

Fer la diagnosi d'un ajuntament gran pot ser una tasca costosa i llarga si la institució no està dotada d'una bona base de dades amb les dades desagregades per sexe.¹⁰ Per aquest motiu, pot ser convenient no esperar a acabar de recollir la informació de tots els indicadors necessaris per començar a actuar en els indicadors ja estudiats i que presentin signes evidents de discriminació o prendre mesures concretes que facilitin l'execució de fases següents.

Finalment, fer periòdicament una diagnosi de l'ajuntament permetrà comprovar quina ha estat l'evolució en matèria d'igualtat d'oportunitats des de la implantació del pla d'igualtat d'oportunitats, i obtenir-ne una valoració global.

2.2.5. Política d'igualtat d'oportunitats

Si un ajuntament fa una declaració a favor de la igualtat d'oportunitats en la seva organització, si mostra una voluntat d'actuació i així ho comunica al ple, màxim òrgan de govern de la institució, és perquè detecta que pot millorar alguns dels seus processos o pot buscar un millor equilibri entre el nombre de persones de cada sexe en les diferents categories, en els llocs de treball i en els nivells de responsabilitat.

A partir de la situació interna que hagi pogut evidenciar la diagnosi i les percepcions de les persones de la comissió creada, es pot anar formulant la política

10 Acord del Govern de la Generalitat de Catalunya relatiu a la producció i el desenvolupament d'estadístiques desagregades per sexes, aprovat el 14 de març de 2006.

d'igualtat d'oportunitats de l'Administració, les línies estratègiques i els principals eixos cap a on s'ha d'orientar la seva actuació.

La política d'igualtat d'oportunitats ha de recollir el compromís de lluitar contra la discriminació per raó de gènere i ha de promoure la igualtat d'oportunitats entre dones i homes; ha de formalitzar les voluntats i els objectius generals que es marca l'ajuntament a llarg termini i els beneficis o els resultats que espera obtenir d'aquesta política.

En el marc de la comissió d'igualtat d'oportunitats, s'ha d'obrir un procés de debat per fixar els principis que han d'orientar l'acció de l'ajuntament i el treball de la mateixa comissió i, sobretot, unificar criteris entre les persones que la formen per compartir les inquietuds i els aspectes sobre els quals es vol actuar. Per desenvolupar correctament aquesta tasca pot ser molt útil la consulta de la normativa del país i dels organismes europeus així com les experiències d'algunes institucions i empreses que s'han plantejat els mateixos problemes i que ja tenen en funcionament iniciatives que es poden avaluar.

Finalment, la política d'igualtat d'oportunitats s'ha de concretar amb uns objectius específics a curt i mitjà termini i amb unes accions que permetin assolir-los i que s'han de definir i descriure en un pla d'acció.

2.2.6. Pla d'acció

En acabar la definició de la política de l'ajuntament en aquest camp, un cop nomenades les persones responsables, un cop creada la comissió i feta la diagnosi, arriba l'etapa de definició de les accions.

Cal que la comissió marqui unes prioritats i defineixi uns objectius d'acord amb la situació real analitzada. Aquestes prioritats han de recollir les intervencions més urgents i les inquietuds detectades, i valorar-ne la màxima eficàcia i viabilitat.

Aquests objectius es traduiran en accions que s'hauran de dur a terme des de diferents unitats i serveis de l'ajuntament. En aquesta etapa s'haurà de fixar el calendari d'execució de les accions i la freqüència de revisió del pla. Per a cada actuació s'hauran de determinar els recursos humans i materials necessaris per portar-la a terme, les persones responsables, les persones o les unitats implicades en la seva execució i les persones destinatàries o beneficiàries.¹¹

El pla d'acció l'han d'aprovar les persones que tenen la responsabilitat política de la institució (alcaldia i regidories) i seria recomanable que ho fes el plenari de l'ajuntament. Pel que fa als acords amb transcendència econòmica caldrà que s'incorporin al pressupost de la corporació com a garantia de la seva aplicació.

Un cop assolits aquests tràmits i presentacions, el pla d'igualtat d'oportunitats formarà part de la política a executar des de l'Administració de tal manera que totes les persones que ocupin càrrecs de responsabilitat i de comandament es comprometin amb la seva posada en marxa i amb l'assoliment dels reptes fixats. També és important la participació i la implicació de tot el personal en l'elaboració del pla d'acció. Es tracta de trobar mesures a partir d'un consens entre totes les persones implicades en la seva execució i les destinatàries de les accions. En el cas d'existir la comissió d'igualtat d'oportunitats, les accions ja hauran estat debatudes i aprovades, però en el cas de no existir una comissió d'aquestes característiques, és important que el personal participi, mitjançant els seus representants, en tot aquest procés.

11 Si alguna d'aquestes accions ja està prevista en la Llei 8/2006, de 5 de juliol, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya, esmentada abans, aleshores serà d'obligat compliment i, d'acord amb la disposició transitòria segona de la Llei, se n'ha d'avaluar l'impacte en els pressupostos municipals i s'ha de garantir "el volum de recursos que ha de comportar als ajuntaments l'aplicació de les mesures establertes en aquesta Llei".

2.2.7. Difusió

La implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats és el resultat d'una decisió voluntària de l'ajuntament i el seu èxit està força determinat pel grau de compromís de tots els seus membres, dones i homes.

Per obtenir l'èxit esperat cal aconseguir que tot el personal se senti implicat i faci seus els objectius del pla. El primer pas és fer una difusió interna del pla, començant per les persones amb responsabilitat de gestió dintre de la institució, en especial totes les persones implicades en la gestió dels recursos humans (selecció, formació, relacions laborals, retribució), així com les persones que atenen serveis de cara al públic, que són una gran majoria en un ajuntament, i finalment tot el personal que directament o indirectament fa un servei públic.

Aquesta fase de difusió es pot fer en paral·lel o amb posterioritat a la fase de sensibilització en matèria de gènere, i presentar el resultat de l'anàlisi interna o diagnosi de l'ajuntament i les dades estadístiques que mostrin els desequilibris i la diferent representació de les dones en cada àmbit, unitat, servei, categoria, nivell i lloc de responsabilitat.

En general, la manca de sensibilitat fa que la discriminació per raó de gènere sigui invisible dintre de les organitzacions. Les discriminacions i les diferències de tracte s'assumeixen com a normals fins i tot per les mateixes dones que, a vegades, no són conscients de l'existència d'obstacles que dificulten el seu accés, la seva retenció i la seva promoció dintre de l'ajuntament o de com una actitud, un procés, una pràctica o una política pot produir un resultat perjudicial per a un dels col·lectius, el de les dones.

La difusió del pla també ha de ser externa. L'ajuntament ha de donar a conèixer la seva política d'igualtat d'oportunitats i el seu pla d'acció a la ciutadania, a les entitats ciutadanes, a empreses i organitzacions del municipi, a més de fer-ho a altres administracions i a la societat en general.

2.2.8. Implantació i seguiment del pla d'acció

La implantació consisteix a executar cadascuna de les accions que formen part del pla. A més, cal establir els mecanismes i els criteris que permetran fer el seguiment perquè aquesta implantació es produeixi de forma correcta.

La persona responsable o l'agent per a la igualtat d'oportunitats ha de coordinar les diverses unitats, serveis, departaments i les persones implicades o responsables de la implantació de cadascuna de les actuacions, així com gestionar el pressupost i assignar els recursos necessaris a cadascuna de les activitats, si així s'ha decidit.

Aquesta persona i la comissió d'igualtat d'oportunitats són les responsables de fer-ne el seguiment, han de controlar el compliment del calendari previst per executar cada actuació i la seva eficàcia i han de proposar mesures correctores quan es detectin desviacions respecte al pla previst.

Per fer el seguiment del pla és important recollir les opinions del personal, no només dels responsables de cadascuna de les accions, sinó també de les persones que en són beneficiàries o destinatàries, per identificar els possibles problemes que puguin aparèixer durant l'execució del pla i buscar-ne les solucions. També cal recollir informació sobre les accions ja dutes a terme per conèixer els efectes que l'execució del pla està tenint sobre l'ajuntament i, per descomptat, s'ha d'informar

periòdicament les persones responsables del pla sobre el desenvolupament i l'evolució d'aquest.

2.2.9. Avaluació

Al final del període o de l'horitzó definit pel pla d'acció, s'ha d'avaluar si aquest pla ha estat eficaç. És a dir, s'ha de comprovar si la situació de partida ha millorat gràcies al pla i si s'han corregit les mancances detectades, els obstacles i els desavantatges que tenien les dones respecte als homes a l'inici.

Per poder fer aquesta avaluació del pla caldrà tornar a fer una diagnosi, utilitzant un model d'indicadors que, en aquest cas, pot ser simplificat, ja que només caldrà utilitzar els indicadors relacionats directament o indirectament amb les accions considerades en el pla.

Si l'avaluació ha estat positiva i les actuacions han estat eficaces, es podran marcar nous objectius amb noves accions per al període següent, amb un nou calendari que comportarà un nou pla per continuar avançant cap a la igualtat d'oportunitats.

En cas que l'avaluació no sigui positiva i les accions poc eficaces, s'hauran de replantejar, buscant noves estratègies per assolir els objectius, dotant-lo de més recursos i, fins i tot, canviant els objectius, potser massa ambiciosos, per d'altres més accessibles.

2.3. Implicació de tothom per a l'èxit del pla

La implicació de la direcció política i tècnica de l'ajuntament és fonamental, ja que del fet que hi hagi més o menys implicació depèn l'èxit o l'eficàcia del pla d'igualtat d'oportunitats. La direcció esmentada abans ha de ser el motor, per tal de consolidar l'aposta per la igualtat d'oportunitats en tota la institució i servir d'exemple a la resta del personal. Només amb el ferm compromís de l'alcaldia i de les regidories, fet públic en una reunió plenària de l'ajuntament, serà possible plantejar objectius més ambiciosos, dotar de més recursos el pla per implantar les mesures d'actuació, i a llarg termini els resultats seran més consistents.¹²

Si l'impuls només prové d'una persona tècnica, d'un càrrec mitjà o de la representació sindical del personal, però sense aconseguir el compromís real de les persones que en tenen la responsabilitat política i tècnica, malgrat que s'elabori un pla, difícilment s'implantarà a l'ajuntament o se n'obtindran bons resultats. Si la persona responsable del pla o els membres de la comissió no reben tot el suport de la direcció política i tècnica, s'acabaran desmotivant i el projecte fracassarà.

És imprescindible implicar els càrrecs intermedis, que en alguns casos poden haver estat impulsors del pla i que, amb perseverança, han convençut progressivament els càrrecs responsables polítics i tècnics, els companys i les companyes i el personal del valor afegit que representa per a una administració incorporar polítiques, plans i accions per treballar en la igualtat d'oportunitats real entre homes i dones.

Independentment d'on hagi sorgit la iniciativa de posar en marxa el pla d'igualtat, és indispensable comptar amb els representants dels treballadors i les treballadores de l'ajuntament. Aquests han d'estar informats des de l'inici del procés, i participar activament en totes les fases, com a membres de la comissió o per mitjà de

12 Ajuntament de Barcelona (2006). "Recull de bones pràctiques", p. 111.

reunions periòdiques amb les persones responsables del pla, en les quals se'ls presentin les conclusions de la diagnosi de la situació de l'ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats, i han d'aportar les seves propostes respecte a les mesures d'actuació; també han de participar en l'avaluació de l'eficàcia de la implantació i dels resultats del pla.

Finalment, cal assegurar la implicació de tots els membres de l'Administració, ja que la igualtat d'oportunitats i de tracte entre dones i homes és una cosa de tothom. Aquesta implicació s'aconseguirà mitjançant les tasques de difusió a tot el personal i fent el procés participatiu i transparent.

3. Diagnosi de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats

La diagnosi en matèria d'igualtat d'oportunitats és el resultat d'un procés en el qual l'estructura i l'organització de l'ajuntament, així com els processos i les pràctiques que hi tenen lloc, s'analitzen amb l'objectiu d'identificar els aspectes que, amb les modificacions i/o millores oportunes, poden contribuir a conduir l'ajuntament cap a la igualtat d'oportunitats real entre les dones i els homes que hi treballen.

Normalment, la diagnosi queda definida mitjançant un conjunt de punts forts (pràctiques o situacions que l'ajuntament hauria de seguir potenciant) i un conjunt de punts millorables (aspectes que impliquen una discriminació –directa o indirecta– de les dones o que no potencien prou la igualtat d'oportunitats), informació que és indispensable per dissenyar el pla d'igualtat d'oportunitats.

Un ajuntament és una organització força complexa (sobretot en grans ciutats), i fer una diagnosi completa requereix una quantitat de temps, de dedicació, de recursos i d'esforç significatius. Per aquesta raó, és recomanable iniciar el procés amb una diagnosi prèvia que, si bé no proporcionarà una diagnosi completa (en el sentit que no es consideraran tots els àmbits necessaris), sí que oferirà una visió relativament fiable de l'estat de l'ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats. Tanmateix, és important ser conscients que només amb una diagnosi completa en la qual s'analitzin tots els aspectes rellevants de l'ajuntament serà possible dissenyar un bon pla d'igualtat d'oportunitats.

En aquest capítol es proposa un mètode per realitzar la diagnosi d'un ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats. L'apartat 3.1 està dedicat a la diagnosi prèvia, i s'hi descriu la informació que s'ha de considerar i la manera d'analitzar-la. A l'apartat 3.2 es descriu el procés que cal seguir per obtenir una diagnosi completa. Al 3.3 es proposa un model d'indicadors per cobrir tots els aspectes importants que cal analitzar en el cas d'un ajuntament; finalment, l'apartat 3.4 descriu la manera d'analitzar la informació corresponent als indicadors per tal d'obtenir els punts forts i els punts millorables com a resultat de la valoració de l'ajuntament.

3.1. Diagnosi prèvia

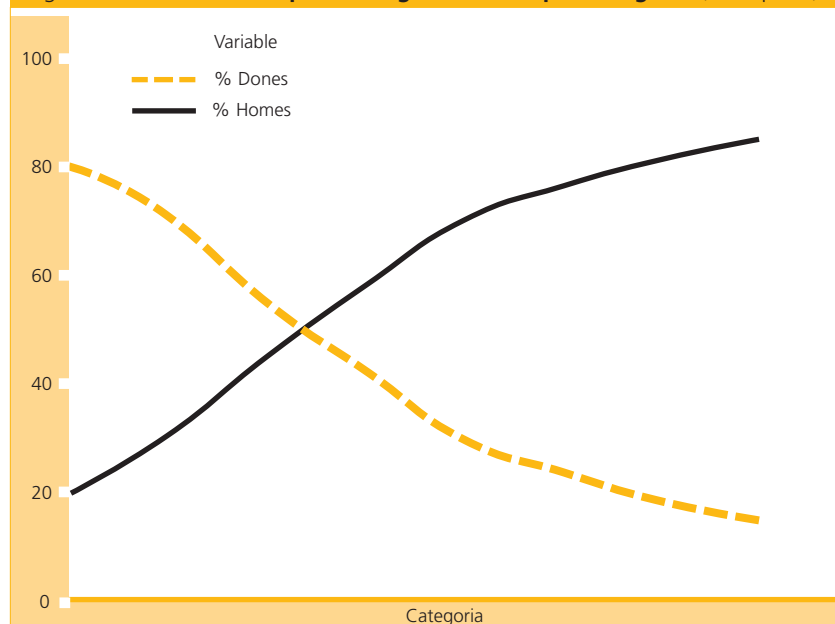
Una de les conseqüències més evidents de les pràctiques i processos que no garanteixen la igualtat d'oportunitats entre dones i homes és l'escassa representativitat que tenen les dones en les categories i els nivells de responsabilitat més alts. Per aquest motiu, en aquesta primera diagnosi es proposa analitzar la proporció de dones en els nivells de responsabilitat més alts i en les diferents categories professionals. És molt convenient fer aquesta anàlisi a escala global i d'àrea.

Pel que fa a la representativitat de les dones, hi ha diferents tipus de dades o d'informació que poden oferir una idea força fiable del tipus de situació en què es troba l'ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes:

- Percentatge de dones en els nivells de responsabilitat més alts:
 - Alcaldia
 - Comissió de govern
 - Ple municipal
 - Junta de portaveus
 - Presidència de comissions informatives
 - Tinències d'alcaldia (cal tenir en compte l'ordre)
 - Caps d'àrea (una àrea es pot correspondre amb una o més regidories)
 - Regidories (atès que no totes les regidories tenen el mateix pes, cal calcular també el percentatge de pressupost gestionat per les dones regidores)
 - Càrrecs de confiança: caps de servei, gerència de les empreses municipals, direcció de museus, ràdio, etc
 - Presidència delegada als consells d'administració, patronats, instituts, consorcis, etc..
 - Consells d'administració de les empreses municipals
 - Òrgans consultius i participatius
- Percentatge de dones en les diferents categories professionals, tenint en compte l'evolució des de les categories més baixes a les categories més altes. És molt útil situar aquestes dades en un gràfic (percentatge de dones i d'homes, per categoria). Les figures 3.1, 3.2 i 3.3 representen tres exemples diferents:

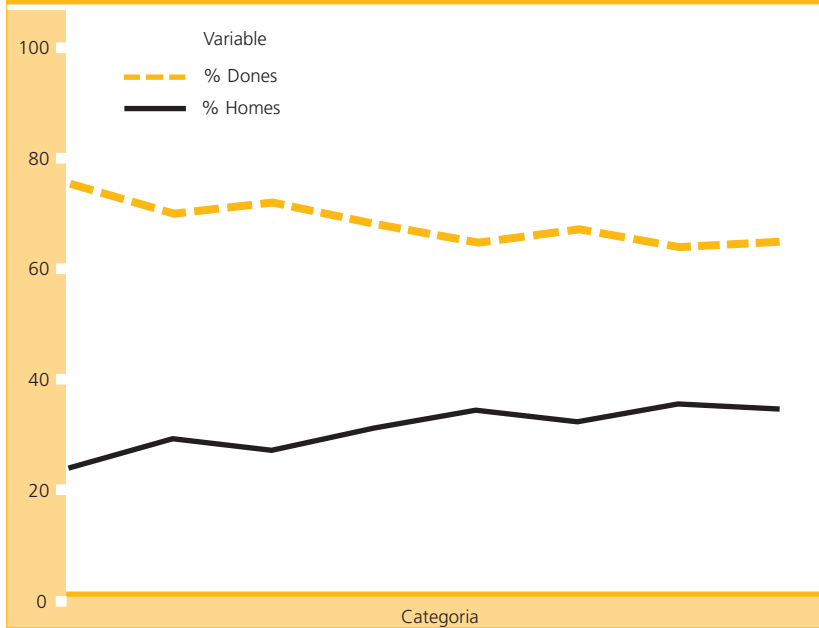
Exemple 1: Reflecteix una empresa o institució pertanyent a un sector en el qual hi ha un gran nombre de dones (administració, serveis, etc.), però en el qual té lloc una segregació vertical. És a dir, el desenvolupament i la promoció professionals no s'esdevenen en igualtat d'oportunitats, i finalment qui ocupa les categories més altes són majoritàriament homes, ja sigui per promoció interna o perquè accedeixen directament a categories més altes.

Figura 3.1. Evolució del percentatge de dones per categoria (exemple 1)



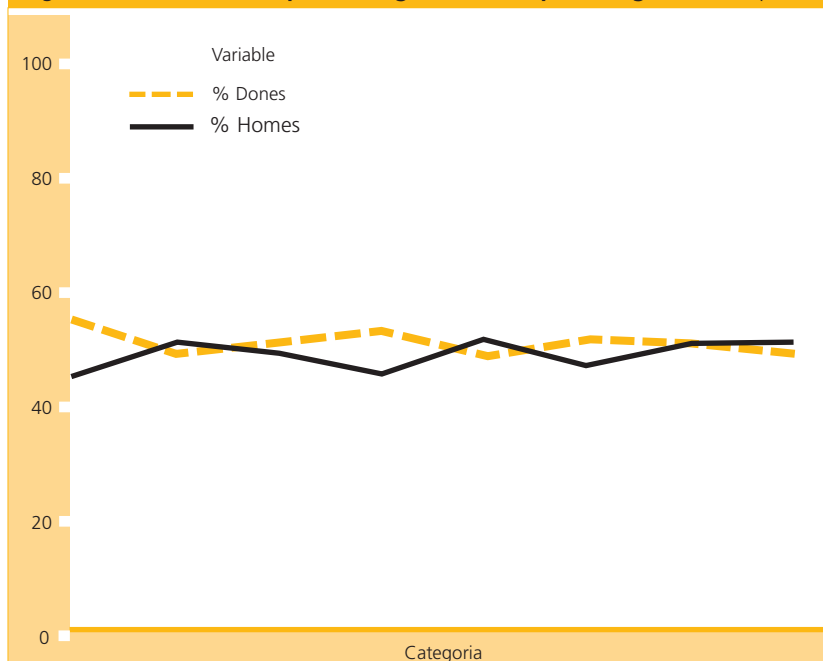
Exemple 2: Reflecteix una empresa o institució pertanyent a un sector totalment feminitzat (les guarderies en poden ser un clar exemple). En aquest cas el percentatge de dones es manté estable en totes les categories i la promoció té lloc en igualtat d'oportunitats. Cal destacar que el cas contrari seria el d'un sector forçament masculinitzat en el qual, no obstant això, les poques dones que hi ha tenen les mateixes oportunitats de promoció.

Figura 3.2. Evolució del percentatge de dones per categoria (exemple 2)

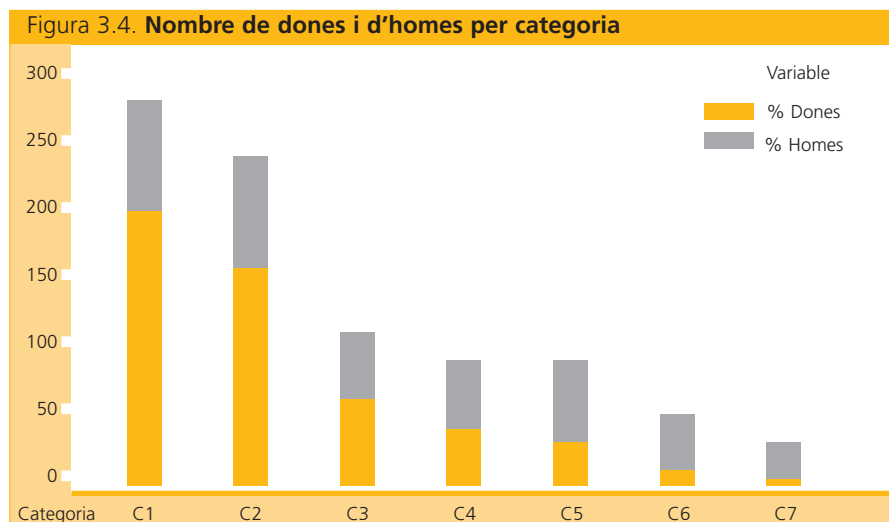


Exemple 3: Finalment, aquest exemple representa una situació ideal en el qual els percentatges estan equilibrats en totes les categories, fet que demostra una igualtat d'oportunitats tant pel que fa a l'accés com a la promoció.

Figura 3.3. Evolució del percentatge de dones per categoria (exemple 3)

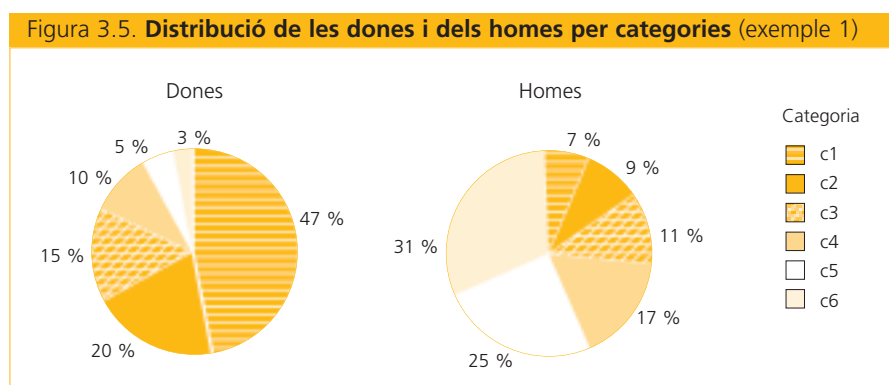


Convé tenir en compte que quan s’analitza una categoria en la qual el nombre de persones és molt baix, el percentatge de dones o d’homes pot ser una dada poc significativa que pot conduir a conclusions errònies. En aquest cas és aconsellable analitzar, a més a més, el nombre de dones i d’homes a cada categoria. A la figura 3.4 hi ha un exemple de gràfic del nombre de dones i d’homes en cada categoria.



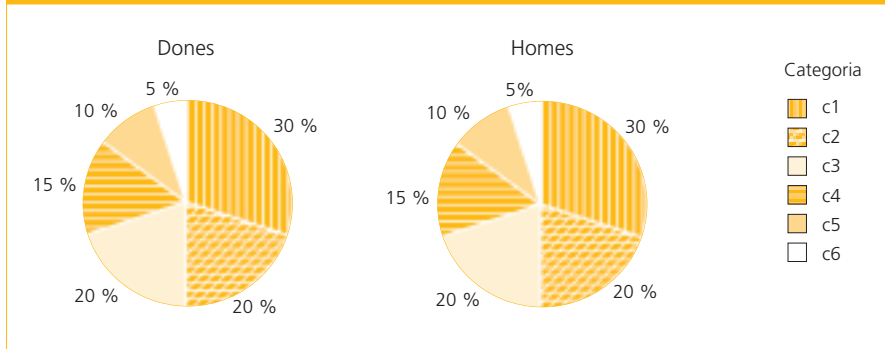
Distribució de les dones i dels homes en les diferents categories. Sovint és molt interessant comprovar com estan distribuïts els homes i les dones per les diferents categories. Les figures 3.5 i 3.6 en representen dos exemples diferents:

Exemple 1: Reflecteix una empresa o institució en la qual les dones que hi ha (ja siguin poques o moltes en comparació amb el nombre d’homes) es concentren principalment en les categories més baixes, mentre que, els homes, es concentren en les categories més altes. Això pot ser degut a les dificultats o barreres que impedeixen a les dones d’assolir els nivells més alts de responsabilitat.



Exemple 2: Reflecteix una empresa o institució en la qual independentment del fet que globalment o algunes categories puguin estar masculinitzades o feminitzades, els homes i les dones que hi treballen es distribueixen de manera molt similar entre les diferents categories. Aquesta és una situació ideal, ja que demostra que les possibilitats de promoció són les mateixes per a dones i homes.

Figura 3.6. Distribució de les dones i dels homes per categories (exemple 2)



- Finalment, si es disposa de dades, l'evolució temporal dels punts anteriors permetrà detectar si la trajectòria de l'organització pel que fa a la representativitat de les dones (aspecte clau però no únic en matèria d'igualtat d'oportunitats) ha millorat els darrers anys o si, pel contrari, està estancada.

3.2. Procés per efectuar la diagnosi completa d'un ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats

La figura 3.7 representa el procés a seguir per efectuar una diagnosi completa d'un ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats.

Figura 3.7 Procés per a la diagnosi completa



El primer pas consisteix en el disseny d'un model d'indicadors que cobreixi tots els àmbits importants i que permeti obtenir-ne una valoració, així com detectar els processos i les pràctiques que cal corregir o millorar.

Per a cada un d'aquests indicadors, s'ha de definir la font d'informació i la tècnica per obtenir-la. Alguns dels indicadors (p. ex., els relacionats amb la proporció de dones en les diferents categories laborals) requeriran informació de tipus quantitativa que, en general, es troba a l'àrea de personal. Per valorar aspectes més qualitius pot ser necessari haver de fer una entrevista a la persona responsable d'algun procés o d'alguna unitat o departament. Finalment, hi ha informació, com per exemple la percepció de tracte discriminatori, que només es pot obtenir mitjançant una enquesta al personal. Tot i que en alguns casos es poden consultar i adaptar qüestionaris elaborats per altres organitzacions per valorar aspectes similars, normalment s'han de dissenyar a mida.

El pas següent consisteix en la recollida de la informació corresponent a cada indicador. S'ha de tenir en compte, però, que la institució no sempre disposa de tota la informació necessària i que es pot donar el cas que alguns indicadors quedin sense ser valorats. Per això, és important no esperar a tenir tota la informació per començar a analitzar-la; de fet, obtenir informació que manca pot esdevenir un objectiu per a un proper període.

Una vegada tractada i analitzada tota la informació disponible, s'obindrà una valoració per a cada un dels indicadors dels quals es disposi d'informació. Amb això es pot formular una valoració global de l'ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats i passar a l'etapa següent del procés general, el disseny d'un pla d'acció.

3.3. Model d'indicadors i recollida d'informació per al cas d'un ajuntament

3.3.1. Model d'indicadors

Un ajuntament és un sistema integrat de persones que s'agrupen en diferents unitats, àrees o departaments (i fins i tot empreses, atès que caldria tenir en compte també les empreses municipals per fer la diagnosi) on es desenvolupen multitud de processos i activitats de diferent naturalesa.

Per tal d'obtenir-ne una diagnosi, es proposa un model d'indicadors que cobreixi deu àmbits diferents, que s'inclouen a continuació juntament amb una explicació detallada del que es pretén valorar. La taula 3.1 en presenta un resum.

Àmbit 1. Política d'igualtat d'oportunitats

Aquest àmbit fa referència a la conscienciació, la sensibilització i la implicació de tot el cos polític i del cos tècnic de l'ajuntament per a la igualtat d'oportunitats, i com aquest comprimís amb l'equitat es reflecteix en les polítiques internes de personal i n'impregna la cultura organitzativa. El que es pretén valorar és el següent:

- Grau d'integració de la igualtat d'oportunitats en l'estratègia i la cultura de la institució, i la incorporació sistemàtica de la perspectiva de gènere en les polítiques internes o de personal, en la presa de decisions i en les actuacions i processos portats a terme en el treball diari.
- Grau de compromís i d'implicació de tot el personal de l'ajuntament a tots nivells, en la igualtat real d'oportunitats entre dones i homes.
- Valorar si la política d'igualtat d'oportunitats, els seus objectius, principis i valors s'han comunicat a tot el personal tècnic i polític i si aquest personal està correctament informat de les accions portades a terme en aquest tema.

Àmbit 2. Polítiques d'impacte a la societat

Aquest àmbit preveu la incorporació de la perspectiva de gènere en la política municipal en l'àmbit extern i pretén valorar:

- Com la institució contribueix a sensibilitzar i a assolir la igualtat d'oportunitats en el seu municipi, i l'existència de polítiques i accions específiques.
- Com l'ajuntament té en compte en les seves relacions amb empreses proveïdores, empreses concessionàries i contractades, que aquestes siguin socialment responsables i siguin modèliques en el compliment dels principis d'igualtat i no-discriminació
- Com l'ajuntament té en compte la perspectiva de gènere en les seves relacions amb associacions, entitats ciutadanes i altres institucions del seu entorn.

- El grau d'incorporació de la perspectiva de gènere en els projectes i les actuacions municipals: en el disseny de nous serveis, la diagnosi de problemes, la proposta de solucions i l'assignació de recursos; i el grau en què s'ha incorporat la perspectiva de gènere en totes les àrees d'actuació municipal, en tots els programes i serveis; si es treballa sempre amb les dades desagregades per sexes.

Àmbit 3. Imatge i llenguatge

Aquest àmbit correspon a la introducció de la perspectiva de gènere en la imatge i el llenguatge de l'ajuntament. Té com a objectiu:

- Valorar com l'ajuntament contribueix a fer visibles les dones, i la seva contribució als resultats i l'eficàcia de la institució.
- Valorar la neutralitat en la imatge que projecta l'ajuntament, mitjançant tots els canals de comunicació (web, revista interna, documentació institucional, participació en els mitjans de comunicació, en actes, etc.). Valorar si sempre es difonen les dades desagregades per sexes.
- Valorar la neutralitat del llenguatge utilitzat tant en la documentació escrita com en la comunicació oral en actes i en reunions.

Àmbit 4. Representativitat de les dones i distribució del personal

Aquest àmbit, mitjançant la diagnosi prèvia (vegeu el punt 3.1), estudia, analitza i valora si la distribució del personal està equilibrada entre els diferents llocs de treball, unitats, categories i òrgans de govern.

Àmbit 5. Desenvolupament

Fa referència a com l'ajuntament contribueix al desenvolupament professional de les persones que hi treballen, i com compensa o elimina els obstacles que hi troben les dones. Inclou la selecció de personal, ja sigui externa o bé de promoció interna, la formació i la valoració del rendiment, i pretén:

- Valorar com s'aprofita i es gestiona tot el potencial, des de l'accés fins al desenvolupament professional i la promoció de tot el personal sense exclusions.
- Valorar que es compleix el principi d'igualtat d'oportunitats en totes les etapes del procés de selecció (definició de criteris, reclutament, proves, entrevista, decisió), tant interna (promoció) com externa. Valorar si aquest procés es fa amb tota transparència, equitat i objectivitat.
- Valorar si es recullen sistemàticament i s'analitzen les dades desagregades per sexes de persones candidates, guanyadores i membres de tribunals i comissions de selecció.
- Valorar com la institució potencia i fomenta amb mesures concretes la promoció de les dones a càrrecs de responsabilitat o a categories professionals de nivell més alt.
- Valorar el grau en què es facilita i es promou el desenvolupament professional i la millora de les competències de tot el personal, garantint la igualtat d'oportunitats en l'accés a la formació i facilitant la participació de tot el seu personal.
- Comprovar la neutralitat del procés d'avaluació del rendiment existent a l'organització.

Àmbit 6. Retribució

Aquest àmbit pretén valorar la política retributiva existent en l'ajuntament i si s'acompleix el principi d'igualtat retributiva, que estableix que a llocs de treball iguals o d'igual valor els correspon igual retribució. Tracta de:

- Comprovar la neutralitat en la denominació i valoració dels llocs de treball de l'organització.
- Valorar l'assignació correcta de llocs de treball a categories professionals i a nivells retributius.
- Comprovar la transparència en la política retributiva, des de la determinació de categories laborals i retributives fins a la transparència de salaris i altres beneficis socials atorgats al personal.
- Comprovar si es produeixen diferències retributives entre dones i homes (cal comparar la proporció de dones i homes en cada nivell retributiu).

Àmbit 7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació

Aquest àmbit té en compte la prevenció de les conductes d'assetjament a la feina, psicològic (*mobbing*) o sexual, i les actituds sexistes i el tracte discriminatori o la percepció de tracte discriminatori, i té com a objectius:

- Comprovar la no-existència d'actituds sexistes, de tracte discriminatori i d'assetjament de cap tipus.
- Comprovar que tothom a l'organització té la percepció de ser tractat justament amb dignitat i respecte.
- Valorar les accions que porta a terme l'ajuntament per tal de prevenir, evitar i eliminar i, en el cas que es produeixin, actuar per fer front a les actituds sexistes i l'assetjament.
- Valorar el grau de sensibilització del personal de comandament o amb càrrecs de responsabilitat envers la igualtat de tracte i la utilització per part d'aquest personal de llenguatge no sexista.
- Valorar el grau de sensibilització del personal, la utilització de llenguatge no sexista per part de companys i companyes de treball, i l'actitud no sexista en l'atenció al públic en els serveis.

Àmbit 8. Condicions laborals

Aquest àmbit es relaciona amb les condicions laborals del personal, i pretén:

- Comprovar que no hi ha discriminació per raó de gènere en el tipus de contracte i jornada del personal.
- Comprovar que no hi ha discriminació en l'assignació d'horaris, i que els criteris utilitzats són neutres i no produeixen un efecte negatiu sobre algun dels col·lectius de l'organització.
- Comprovar que no hi ha discriminació en les baixes i en els acomiadaments.

Àmbit 9. Conciliació de la vida personal, familiar i laboral

L'àmbit novè té com a objectiu valorar les mesures que en el marc de les noves normatives vigents,¹³ o més enllà d'aquestes, fa la institució per facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les treballadores i dels treballadors i pretén:

- Comprovar si les persones en tots els àmbits, les categories i els nivells de la seva estructura (no només en l'àmbit polític o al més alt nivell jeràrquic) tenen la possibilitat de conciliar la feina amb la vida personal i familiar.
- Comprovar que les reunions, actes, etc., s'organitzen en horaris que permetin compaginar la vida personal i familiar.
- Valorar el grau en què la institució facilita amb mesures específiques la conciliació (coresponsabilitat, baixes, permisos, flexibilitat, etc.). Estudiar l'ús que les persones d'un i d'altre sexe fan de les mesures esmentades.

13 Veg. el capítol de normativa

Àmbit 10. Condicions físiques de l'entorn de treball

Finalment, aquest àmbit pretén comprovar els mecanismes de prevenció de riscos laborals, l'ergonomia del lloc de treball, la correcta disposició i distribució de l'espai, les condicions d'il·luminació, de soroll, etc., així com l'adequació del lloc i dels espais a les necessitats i característiques de les dones (sobretot de les dones embarassades).

- Comprovar que l'assignació de recursos i d'espais és equitativa i que no es produeix cap discriminació en el repartiment.
- Valorar com el disseny del lloc de treball i dels espais compartits o comuns tenen en compte les característiques de les dones i dels homes (vestidors, lavabos, dutxes, etc.).
- Valorar si les condicions laborals tenen en compte les necessitats i característiques específiques de les dones i, en cas de necessitat, si la institució disposa de mecanismes de correcció.

Taula 3.1. Àmbits d'actuació	
Àmbit	Resum dels objectius
1. Política d'igualtat d'oportunitats	Valorar el grau d'integració de la igualtat d'oportunitats en l'estratègia i en la cultura de la institució, i la incorporació sistemàtica de la perspectiva de gènere en totes les polítiques, en la presa de decisions i en les activitats portades a terme.
2. Polítiques d'impacte a la societat	Valorar com l'ajuntament incorpora els principis d'igualtat d'oportunitats en el tracte amb els agents del seu entorn, ja sigui amb la ciutadania en el cas de serveis directes o d'atenció al públic, o amb el tracte amb entitats, empreses i institucions, si és el cas. Valorar com l'ajuntament contribueix a la sensibilització i l'assoliment de la igualtat d'oportunitats en la societat.
3. Imatge i llenguatge	Valorar com l'ajuntament fa visibles les dones i la seva contribució als resultats i a l'èxit de la institució. Valorar la neutralitat en la imatge que projecta l'ajuntament, tant internament com externa, i la neutralitat del llenguatge utilitzat en la comunicació escrita i oral.
4. Representativitat de les dones i distribució del personal	Comprovar en quina mesura les dones estan representades en tots els àmbits, categories i nivells de responsabilitat.
5. Desenvolupament	Comprovar si es compleix el principi d'igualtat d'oportunitats en la selecció del personal (interna: promoció o externa), la formació del personal i en l'avaluació del rendiment.
6. Retribució	Comprovar l'acompliment del principi d'igualtat retributiva, que estableix que a llocs de treball iguals o d'igual valor els correspon igual retribució.
7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	Comprovar la no-existència d'actituds sexistes, de tracte discriminatori i d'assetjament de cap tipus i l'existència de mecanismes per detectar, prevenir i actuar davant d'aquests comportaments.
8. Condicions laborals	Comprovar que no hi ha discriminació per raó de gènere en el tipus de contracte i de jornada que fan les persones.
9. Conciliació de la vida personal,	Comprovar si es compleix la normativa, si hi ha mesures específiques que superen la normativa i si les persones de tots els departaments, familiar i laboral categories i nivells (no només del més alt nivell jeràrquic) tenen la possibilitat de conciliar la seva feina amb la vida personal i familiar.
10. Condicions físiques de l'entorn de treball	Comprovar la neutralitat i la incorporació de la perspectiva de gènere en l'assignació d'espais i de recursos i l'adequació dels llocs de treball i dels espais a les característiques i necessitats de les dones.

A la taula 3.2 hi ha la descripció de tots els indicadors que s'han definit per tal de poder estudiar i analitzar cada un dels deu àmbits. El model d'indicadors és un model flexible, que es pot anar adaptant i ampliant si la realitat de la institució ho requereix. S'ha de tenir molt present que el model d'indicadors que es proposa correspon a un moment i a un context determinat i que s'ha d'adaptar a cada ajuntament i a cada situació.

3.3.2. Recollida d'informació

En una administració local i per al model d'indicadors que es proposa, hi haurà bàsicament tres fonts d'informació, segons la naturalesa de l'indicador a valorar:

- **Indicador amb informació quantitativa:** Inclou dades estadístiques que s'haurien de poder generar tractant la informació que es troba en les **bases de dades** de l'àrea de personal. Tot i que normalment els ajuntaments disposen de la informació que es pretén analitzar, sovint no està desglossada per sexes. Si l'ajuntament no disposa de la informació, es pot buscar de manera exhaustiva o es pot seleccionar una mostra representativa (**mostreig**).
- **Indicador amb informació qualitativa:** Pot fer referència a normatives, polítiques i processos propis de la institució o a les opinions, les actituds i les experiències de les persones que hi conviuen o a la cultura i al clima laboral en relació amb aquest tema.
 - En el primer cas, la informació es pot aconseguir per mitjà d'**entrevistes** a les persones adequades, tot i que cada vegada més aquest tipus d'informació es troba en **documents** accessibles a través dels webs de l'ajuntament o a les intranets.
 - En el segon cas, pot ser necessari dissenyar i passar una **enquesta** o qüestionari que reculli aquestes opinions. No cal que tot el personal respongui a l'enquesta; normalment amb una mostra és suficient per donar una idea de la situació real, a través d'un **mostreig**.

Taula 3.2. **Model d'indicadors**

Àmbit	Descripció dels indicadors
1. Política d'igualtat d'oportunitats	1.1. Existència d'una cultura on es fomenta i facilita la igualtat d'oportunitats, la paritat entre sexes i la no-discriminació.
	1.2. Existència d'un pla d'igualtat d'oportunitats, formalitzat per escrit, amb principis, valors i línies estratègiques clarament definits. El pla ha d'incloure uns objectius i un conjunt d'accions encaminades al seu assoliment.
	1.3. Existència d'una comissió responsable d'impulsar i de vetllar per la igualtat d'oportunitats en la institució. Existència d'una persona responsable o agent per a la igualtat, encarregada de la diagnosi, el disseny, el desenvolupament i el seguiment de les accions i d'avaluar el grau d'assoliment dels objectius proposats en el pla d'igualtat d'oportunitats.
	1.4. Pressupost assignat per portar a terme el pla d'igualtat d'oportunitats i poder desenvolupar el conjunt d'accions previstes.
	1.5. Realització d'activitats informatives (web, revistes, seminaris, etc.), per tal de donar a conèixer al personal l'existència i evolució del pla d'igualtat d'oportunitats.
	1.6. Formació i sensibilització a l'alcalde o alcaldessa, als regidors i a les regidores i a tot el personal en matèria d'igualtat d'oportunitats perquè incorpori la perspectiva de gènere en totes les activitats.
	1.7. Integració de la perspectiva de gènere en tots els treballs i les activitats que desenvolupin les àrees municipals i les organitzacions que en depenguin.

<p>2. Polítiques d'impacte a la societat</p>	<p>2.1. Foment de la igualtat d'oportunitats en el tracte amb altres empreses i institucions. Foment de relacions amb empreses concessionàries i proveïdores compromeses i exemplars en la promoció de la igualtat d'oportunitats entre dones i homes.</p> <p>2.2. Existència de programes específics per a dones.</p> <p>2.3. Comparació de les polítiques i les pràctiques desenvolupades per altres institucions i organitzacions, i difusió de les experiències pròpies en matèria d'igualtat d'oportunitats.</p> <p>2.4. Participació en campanyes, trobades i projectes per promoure la igualtat d'oportunitats. L'Administració anima i promou la participació dels seus membres i grups en aquestes propostes.</p> <p>2.5. Existència de registres de dades desagregades per sexes de les persones usuàries, destinatàries o beneficiàries dels serveis i de les actuacions municipals.</p>
<p>3. Imatge i llenguatge</p>	<p>3.1. Igualtat d'oportunitats en la imatge de la institució (composició de les persones que presideixen un acte oficial, fotografies d'actes oficials, web, etc.). Revisió sistemàtica de tota la documentació (fulls, impresos, formularis, etc.) generada per garantir la neutralitat en el llenguatge i en la imatge.</p> <p>3.2. Existència d'un manual o d'una guia de normes de llenguatge oral i escrit no sexista distribuït a tot el personal de l'ajuntament. Utilització d'un llenguatge neutre.</p> <p>3.3. Difusió interna i externa del treball de les dones i de la seva contribució a l'èxit i l'eficàcia de l'ajuntament.</p> <p>3.4. Imatge externa de l'ajuntament en la difusió d'informació. Existència i difusió de dades desagregades per sexes.</p>
<p>4. Representativitat de les dones i distribució del personal (diagnosi prèvia)</p>	<p>4.1. Equilibri en les proporcions de dones i d'homes en les diferents àrees, categories i nivells de responsabilitat.</p> <p>4.2. Manteniment de les proporcions de dones i d'homes en totes les categories i nivells de responsabilitat (p. ex., que el percentatge de dones no disminueixi a mesura que la categoria és més alta).</p> <p>4.3. Equivalència en la distribució de les dones i la distribució dels homes entre les diferents categories professionals.</p>
<p>5. Desenvolupament</p>	<p>5.1. Definició d'instruments i de tècniques de selecció neutres: proves psicotècniques, entrevistes, etc. Neutralitat en els formularis de sol·licitud i existència d'un format estàndard de curriculum vitae a omplir per les persones candidates que garanteixi la neutralitat i la igualtat d'oportunitats.</p> <p>5.2. Existència d'un inventari amb la descripció (tasques, funcions i responsabilitats assignades) de tots els llocs de treball de l'ajuntament. Amb una denominació neutra i un format homogeni per a tots els llocs de treball.</p> <p>5.3. Incorporació de la perspectiva de gènere en la política de desenvolupament del personal. Realització (i difusió interna) de campanyes o mesures per animar les dones al desenvolupament, a la promoció i a la formació (permisos per a estudis/exàmens, finançament de la matrícula o del cost de cursos de formació).</p> <p>5.4. Existència d'un sistema d'avaluació del rendiment neutre que garanteixi l'objectivitat i la no-discriminació.</p> <p>5.5. Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes entre les persones que han sol·licitat un ajut o la participació a un curs de formació. Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes a qui s'ha concedit l'ajut (en relació amb les dones i els homes que ho havien demanat, respectivament). Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes entre les persones a qui s'ha concedit l'ajut.</p> <p>5.6. Equivalència entre la proporció de dones entre les persones que es presenten a una plaça i la proporció de dones entre les persones seleccionades (per cada tipus de contracte, categoria, promoció interna/externa, etc.).</p> <p>5.7. Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes entre les persones encarregades dels processos de selecció.</p> <p>5.8. Existència d'accions o mesures específiques per tal de potenciar la promoció de les dones.</p>

6. Retribució	6.1. Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes a cada nivell salarial. Equivalència entre la distribució de les dones i la distribució dels homes entre els diferents nivells salarials.
	6.2. Assignació de llocs de treball a categories professionals basada en un sistema de valoració de llocs de treball neutre (amb criteris que cobreixin totes les dimensions possibles dels llocs i amb una ponderació que no produeixi una subvaloració dels llocs de treball majoritàriament ocupats per un determinat sexe).
7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	7.1. Existència d'una persona o d'una comissió responsable d'establir mesures per prevenir, detectar i actuar davant de casos d'assetjament (de qualsevol tipus), actituds sexistes i tracte discriminatori.
	7.2. Existència de mesures de sensibilització per evitar l'assetjament, les actituds sexistes i el tracte discriminatori.
	7.3. Manca de percepció de més dificultats per ser promocionada, proposada per a un càrrec o per al reconeixement públic pel fet de ser dona. Manca de percepció de tracte discriminatori en les relacions personals pel fet de ser dona (tracte diferent de la resta de companys homes), o grau de satisfacció del tracte respectuós i just rebut per part de companys i companyes, col·laboradors i col·laboradores i personal superior.
8. Condicions laborals	8.1. Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes en els diferents tipus de contracte i jornada: a temps parcial, a temps complet, temporal, indefinit, per obra i servei.
	8.2. Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes entre les persones que són contractades per cobrir baixes i substitucions.
	8.3. Equilibri entre el percentatge de dones i el percentatge d'homes entre les persones que demanen una baixa.
	8.4. Neutralitat en els criteris utilitzats per a l'assignació d'horaris.
9. Conciliació de la vida personal, familiar i laboral	9.1. Compliment de la normativa sobre mesures, per a dones i homes, per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral. Vigència de mesures que superin la normativa.
	9.2. Facilitats que ofereix la institució per tal de demanar permisos, comissions de servei o excedències, i condicions de la reincorporació. Ús que les persones d'un i d'altre sexe fan de les mesures previstes.
	9.3. Horaris de les activitats (p. ex., de reunions) que afavoreixen la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.
10. Condicions físiques de l'entorn de treball	10.1. Equitat en les condicions del lloc de treball i en els recursos assignats a dones i a homes (despatxos, espai, privacitat, llum, finestres, temperatura, soroll).
	10.2. Adequació del lloc de treball i dels espais compartits (sales, vestidors, lavabos, dutxes, etc.) a les característiques i necessitats de les dones (també quan estan embarassades) i dels homes.

3.4. Anàlisi de la informació i valoració dels indicadors

En el moment en què es disposa de la informació que requereix un indicador, es pot procedir a la seva valoració. Per això, cal definir prèviament quin és el resultat ideal per a aquest indicador i quins són els marges acceptables o, el que és el mateix, cal definir una escala de valoració que pot ser de tipus quantitatiu o qualitatiu.

El resultat de cada indicador i la seva valoració, juntament amb informació complementària, es poden recollir de forma sistemàtica i ordenada. Una manera de fer-ho és mitjançant una fitxa com la que es proposa a la taula 3.3. Aquesta conté la informació següent: el codi de l'indicador, l'àmbit, la descripció de l'indicador, si la informació és quantitativa o qualitativa, la font o l'origen de la informació, la fita o el resultat ideal a assolir i les dades reals obtingudes de l'indicador.

En ser els indicadors molt heterogenis i per tal d'homogeneïtzar o normalitzar la diagnosi, es poden avaluar seguint una escala simple i intuïtiva basada en tres colors, que permeten conèixer l'estat de la situació d'una manera molt visual, segons el color assignat:

- **Vermell:** Indica que la situació o l'aspecte que es pretén valorar amb l'indicador és molt poc satisfactori i que l'ajuntament hauria de dissenyar i implantar accions per tal de millorar-lo sensiblement. Aquest color es pot assignar també en el cas que hagi estat impossible obtenir la informació necessària per valorar correctament l'indicador.
- **Ambre:** Indica que s'està duent a terme alguna acció o que hi ha un esforç o una voluntat per tal de millorar l'aspecte que es valora amb l'indicador. Tanmateix, la situació no és satisfactòria i cal seguir treballant per millorar-la.
- **Verd:** Indica que la situació o l'aspecte relacionat amb l'indicador és satisfactori des del punt de vista de la igualtat d'oportunitats i que no cal dissenyar accions específiques.

Les dades obtingudes i el resultat (color) de la diagnosi permeten fer una valoració de la situació i també afegir, quan calgui, les observacions pertinents.

Taula 3.3. Model de fitxa per valorar els indicadors	
Informació	Descripció
Codi	Número referent als indicadors
Àmbit	Àmbit d'actuació
Descripció	Breu resum de l'indicador
Font d'informació	Localització de la font. On es troba la informació
Fita	Objectiu a assolir
Dades	Xifres, percentatges i altres informacions
Diagnosi	Estat de la situació: vermell si és negativa, ambre si necessita millorar i verd si és positiva
Valoració	Conclusions de l'estat de la situació
Observacions	Altres comentaris

A tall d'exemple i per facilitar la comprensió de la fitxa, s'adjunta a la taula 3.4 un exemple d'un indicador de l'àmbit 4.

Taula 3.4. Exemple de fitxa per a l'indicador 4.1	
Codi	4.1
Àmbit	4. Representativitat de les dones i distribució del personal
Descripció	Equilibri en les proporcions de dones i d'homes en les diferents àrees, categories i nivells de responsabilitat
Quantitatiu/Qualitatiu	Quantitatiu
Font d'informació	Àrea de personal
Fita	Assolir la paritat. En cap cas ha de ser inferior al 30-40 %
Dades	El 5 % de dones entre les persones que són cap de servei
Diagnosi	Vermell
Valoració	Cal prioritzar la promoció de les dones a càrrecs de responsabilitat

La informació de cada indicador, recollida i resumida mitjançant les fitxes, permet elaborar conclusions i obtenir una valoració global per cada unitat i servei, i també per al conjunt de l'ajuntament, que es pot concretar amb una descripció dels punts forts i dels punts millorables en matèria d'igualtat d'oportunitats, tal com mostra la taula 3.5. Els indicadors amb una diagnosi no satisfactòria (color vermell) donaran lloc a punts millorables, mentre que aquells amb un bon resultat (color verd), constituïran els punts forts. A més d'aquesta valoració global, és convenient prioritzar els punts millorables en què cal treballar. Això es pot fer segons el resultat de l'indicador (no només el color, sinó també les dades) i la seva importància.

4. Pla d'acció: disseny, difusió, implantació, seguiment i avaluació

El pla d'acció s'ha de considerar com una estratègia més de l'ajuntament, ha de formar part de la convicció dels partits que governen i ha de ser un acte de responsabilitat política. La implicació sincera per part de les persones que dirigeixen i gestionen l'ajuntament donarà com a resultat un pla d'acció més sòlid i servirà d'element motivador per a tota l'Administració.

La persona o persones responsables de desenvolupar el pla d'acció hauran de:

- Identificar els objectius a assolir
- Plantejar accions concretes per assolir els objectius
- Assignar els recursos humans, materials i econòmics per implantar-lo
- Fixar el calendari per executar les mesures
- Definir els criteris del seguiment i de l'avaluació.

Per portar a terme el pla d'acció es definiran uns objectius d'acord amb la situació de cada ajuntament (resultat de la diagnosi). Aquests objectius es poden concretar en accions positives i en accions correctores.

Per entendre més bé aquesta diferència, es defineix a continuació què s'entén per acció correctora i acció positiva.

- **Acció correctora.** Mesura que té per objectiu corregir una situació de discriminació directa o indirecta. La discriminació va contra la llei i, per tant, aquestes mesures tenen caràcter obligatori.
- **Acció positiva.** Mesura que té per objectiu compensar la situació de desavantatge en què es troben les dones i accelerar el procés cap a la plena igualtat entre dones i homes. Aquestes mesures tenen caràcter voluntari i temporal i poden desaparèixer en el moment en què s'hagi assolit la igualtat real entre dones i homes.

Per comprendre bé el concepte de discriminació directa i indirecta (vegeu el glosari) es presenta a continuació un exemple clarificador.

Exemple de discriminació directa: L'ajuntament fa un procés de selecció de personal on busca una persona per desenvolupar el càrrec de gerència de

l'àrea de promoció econòmica local, i en la fase de reclutament no accepta cap sol·licitud del sexe femení només pel fet de ser una dona. Està portant a terme una discriminació clara on no permet accedir a les dones en aquest lloc de treball.

Exemple de discriminació indirecta: L'ajuntament organitza cursos formatius per al personal a partir de les set de la tarda. Encara que siguin per a tothom, la majoria de dones no hi podrien assistir perquè a la societat d'avui dia encara són elles les que assumeixen majoritàriament les responsabilitats familiars. Una mesura correctora consistiria a fer aquesta formació (que donarà més capacitat i possibilitats de promoció a les persones que hi han assistit) dintre de l'horari laboral. Aquesta mesura, entesa com a acció que corregeix una discriminació, podria tenir caràcter temporal, ja que podria desaparèixer el dia en què les dones i els homes fossin coresponsables de les tasques domèstiques i les càrregues familiars.

Cal esperar que l'Administració no necessiti dissenyar i posar en marxa accions correctores, ja que significaria que l'organització està duent a terme accions que discriminin directament o indirectament un col·lectiu i que són, per tant, il·legals. Tanmateix, la discriminació indirecta és sovint molt difícil de detectar i per tant es poden donar casos en què passi desapercibuda per a tothom i que surti a la llum quan s'analitza detalladament la situació de l'organització, en l'etapa de la diagnosi.

El conjunt d'accions correctores i positives configuren el que s'anomena *pla d'acció*. L'objectiu d'aquest capítol és donar les eines i les indicacions necessàries per poder dissenyar, implantar, fer la difusió i el seguiment i avaluar el pla d'acció.

Aquest capítol s'estructura de la manera següent: a l'apartat 4.1 es defineix el pla d'acció i se n'especifiquen els continguts; al 4.2 es descriu la informació necessària que han de tenir les persones encarregades del disseny del pla d'acció; al 4.3 es proposa un mètode per dissenyar el pla d'acció; al 4.4 es donen els criteris per a la difusió interna i externa; a l'apartat 4.5 se n'explica la implantació, el seguiment i l'avaluació; l'apartat 4.6 conté una sèrie de recomanacions de caràcter pràctic que convé tenir en compte durant tot el procés, i finalment, l'apartat 4.7 inclou, a tall d'exemple, un conjunt d'accions positives per a un ajuntament.

4.1. Pla d'acció: definició i continguts

El pla d'acció es pot definir com una estratègia destinada a assolir la igualtat real entre les dones i els homes, eliminant els obstacles que poden impedir a les dones ocupar certs llocs de treball o càrrecs de responsabilitat dins l'ajuntament. També ha de facilitar l'accés, la selecció, la promoció i el desenvolupament professional de les dones i contribuir a obtenir una organització més equitativa. El pla d'acció s'acaba en el moment en què s'hagi assolit l'objectiu final.

Cada ajuntament ha de dissenyar el seu pla d'acció a mida, segons les seves característiques, necessitats i possibilitats particulars. Com s'ha comentat anteriorment, el pla queda configurat amb el conjunt d'accions correctores i positives. Es proposa detallar la informació de cada una de les accions a desenvolupar segons mostra la taula 4.1.

Taula 4.1. Informació associada a les accions	
Descripció	En què consisteix l'acció
Indicador	Quin indicador (model d'indicadors per a la diagnosi) cobreix l'acció. Aquest indicador es pot utilitzar per avaluar l'eficàcia de l'acció.
Objectius	Quin objectiu pretén aconseguir o satisfer l'acció, tant a curt o mitjà termini (objectiu específic) com a llarg termini (objectiu general). Resultats esperats.
Persones destinatàries	A qui va dirigida l'acció. En general seran les persones que es trobin en situació de desigualtat i/o les persones que puguin influir en la posada en marxa de les polítiques d'igualtat d'oportunitats.
Responsables	Qui són les persones responsables de la seva implantació.
Implantació	Quins mètodes o procediments s'utilitzaran per implantar-la.
Recursos	Quins són els recursos necessaris (materials, humans, econòmics).
Calendari	Dates previstes de la posada en marxa i realització de l'acció.
Fi	En cas de temporalitat, s'especifiquen les condicions que s'han de complir per poder finalitzar l'acció.

Atesa la gran quantitat d'informació que s'ha d'especificar per a cada una de les accions, és convenient documentar-les mitjançant unes fitxes que garanteixin que no manca cap dada i que totes les accions estan descrites amb un format comú i homogeni. S'inclou a continuació, a tall d'exemple, un possible format d'aquestes fitxes (vegeu la taula 4.2).

Taula 4.2. Fitxa per a les accions	
Acció (nom i descripció):	
Tipus (correctora / positiva):	
Indicador:	
Objectius o resultats esperats:	
Persones destinatàries:	
Responsables:	
Procediment d'implantació:	
Recursos necessaris:	
Data prevista d'inici d'execució:	Data prevista de final d'execució:
Condicció de final d'execució:	
Observacions:	

Finalment, cal establir els mecanismes per al seguiment i per a l'avaluació de cada una de les accions i del pla d'acció en general.

4.2. Informació necessària per al disseny del pla d'acció

De manera resumida a continuació es detalla la informació bàsica que cal tenir en compte per dissenyar el pla d'acció:

- **Situació de l'ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats:** És imprescindible conèixer exactament la situació de les dones en el si de l'Administració local per poder detectar els àmbits que es poden millorar o les situacions que s'han de corregir. La diagnosi feta a l'etapa anterior permet disposar de tota aquesta informació.
- **Plans d'acció d'altres institucions:** Encara que cada Administració necessita un pla d'acció a mida de la seva realitat, consultar plans d'acció d'altres

institucions o organitzacions pot constituir una font d'informació i d'inspiració molt útil.

- **Les polítiques d'igualtat:** Són les que han d'incorporar la perspectiva de gènere en la planificació, el desenvolupament, el seguiment i l'avaluació de les polítiques generals dels estaments locals en matèria de salut, educació, ocupació, formació, participació, economia i urbanisme.
- **Normativa:** Cal tenir en compte l'entrada en vigor de noves normatives de conciliació i antidiscriminatòries per si cal modificar reglaments, els consells municipals, les ordenances i les normes internes de la mateixa Administració. D'aquesta manera, es podrà saber on incloure determinades mesures o quin tipus d'accions es poden dur a terme.

4.3. Mètode per al disseny del pla d'acció

L'objectiu últim o general del pla d'acció és l'assoliment de la igualtat real entre dones i homes. Tanmateix, és evident que no hi ha cap acció capaç d'aconseguir-ho per si sola, i per això cal posar objectius específics que es puguin assolir a curt o a mitjà termini i que condueixin l'ajuntament cap als objectius generals. A més, l'assoliment d'objectius específics i mesurables, sovint quantificables, ajudarà a mantenir i augmentar la motivació i l'interès de les persones pel pla d'acció i, en general, per la política d'igualtat d'oportunitats.

El procediment que es proposa a continuació per disseny del pla d'acció parteix del supòsit que l'ajuntament ha fet una diagnosi prèvia. Aquesta diagnosi, que es pot fer seguint un model d'indicadors desglossat en diferents àmbits tal com es proposa al capítol 3 d'aquesta *Guia*, ha de permetre identificar els punts millorables en matèria d'igualtat d'oportunitats i les situacions o els aspectes en què les dones estan discriminades o subrepresentades.

En administracions grans és possible que el nombre d'indicadors en els quals el resultat no sigui satisfactori (o, el que és el mateix, el nombre de situacions a corregir o millorar), sigui elevat. És evident que en aquests casos el temps i els recursos necessaris per afrontar-los tots seran molt importants, i per això caldrà establir un ordre de prioritat, començant pels que es considerin més importants o urgents.

En molts casos és recomanable fer la diagnosi prèvia (vegeu el capítol 3), ja que amb poques dades tindrem una visió de com es troba l'ajuntament en matèria d'igualtat d'oportunitats. Cal recordar, però, que el que donarà una diagnosi completa és una anàlisi completa i una visió real de la situació.

El procediment que es proposa per **dissenyar el pla d'acció** és el següent:

Priorització	Ordenar els indicadors o els punts millorables segons la importància que s'assigni a cadascun i el resultat que hagin obtingut en l'etapa de diagnosi. Per exemple, si es detecten situacions de discriminació directa o indirecta que requereixen accions correctores, aquestes s'hauran de prioritzar.
Predisseny	Per a cadascun dels indicadors i seguint l'ordre establert en el pas anterior, cal dissenyar una o més accions correctores o positives, segons convingui.
Correlacions	Analitzar cada una de les accions del pas anterior per comprovar si l'aplicació pot cobrir de retruc algun altre indicador a més del que ha donat lloc al disseny de l'acció.

Eliminació	Per evitar malbaratar temps i recursos, s'ha d'estudiar la possibilitat d'eliminar alguna de les accions positives que cobreixin només indicadors que ja són coberts per altres accions i que, per tant, són redundants.
Disseny del pla	Per a cada una de les accions no eliminades, és recomanable d'especificar: descripció, objectius o resultats esperats, persones destinatàries, responsables, implantació, recursos necessaris, calendari i condició de final d'execució.

4.4. Criteris per a la difusió del pla d'acció

En aquest apartat es descriu com efectuar la difusió interna i externa del pla d'acció. Entenem com a **difusió interna** l'acte de transmetre i comunicar a tots els treballadors i les treballadores de l'ajuntament el contingut del pla, les diferents actuacions i accions que es desenvoluparan per tal d'assolir l'equitat de gènere. La **difusió externa** serà la comunicació que informarà i sensibilitzarà a la totalitat de la ciutadania a través d'actuacions i accions que l'ajuntament organitzi.

4.4.1. Difusió interna

La **difusió** convé fer-la no només una vegada s'ha dissenyat el pla sinó també durant les diferents etapes (p. ex., durant la implantació). Com s'ha comentat en capítols anteriors, les tasques de difusió ajuden a sensibilitzar el personal sobre aspectes relacionats amb la igualtat d'oportunitats i, per tant, són en si mateixes accions positives. Donem importància a la difusió interna ja que serà cabdal que tots els treballadors i les treballadores de l'Administració local estiguin informats i formin part activa del pla d'acció.

Depenent de la dimensió de l'ajuntament es podran portar a terme diferents accions per a la difusió interna del pla d'igualtat d'oportunitats:

- Sessions informatives o seminaris a caps d'àrea i de departament perquè informin la resta del personal
- Publicació al web de l'ajuntament
- Comunicació a la intranet de l'ajuntament
- Taulell d'anuncis
- Publicació en revistes internes
- Comunicació escrita (carta) a la totalitat de la plantilla on es comunica el compromís amb la igualtat d'oportunitats que ha pres l'ajuntament.
- Preparació de jornades i seminaris. Aprofitar l'experiència per convidar a altres organitzacions.

4.4.2. Difusió externa

L'ajuntament és una entitat difusora de comportaments socials; la seva imatge és un referent per a la ciutadania i per als agents que hi conviuen (empreses, entitats, associacions). La difusió externa de l'ajuntament tindrà la responsabilitat d'informar a les ciutadanes i als ciutadans de les accions i actuacions que es realitzen a l'ajuntament per tal que hi ha igualtat d'oportunitats entre les persones que hi treballen i també en totes les actuacions municipals dirigides a la ciutadania. L'ajuntament

haurà de difondre una imatge d'equitat que ajudarà a sensibilitzar a tota la població local: quan organitzi una jornada lúdica, quan dissenyi un programa d'accions urbanístiques, quan organitzi un acte públic o quan realitzi un programa cultural.

A tall d'exemple a continuació es descriuen algunes actuacions que pot fer l'ajuntament perquè la igualtat d'oportunitats arribi a tota la població i altres entitats:

- Difondre el pla entre altres entitats locals
- Publicació de les actuacions en diaris i revistes locals, butlletí o full de la ciutat
- Fer difusió de les actuacions d'aquesta matèria en mitjans de comunicació locals com la ràdio i la televisió.

4.5. Implantació, seguiment i avaluació del pla d'acció

La **implantació** del pla d'acció pot començar una vegada s'ha finalitzat el disseny i hagi estat aprovat pel ple; en el cas que es detectin situacions de discriminació convé actuar com més aviat millor engegant les corresponents accions correctores. En aquesta fase, l'agent per a la igualtat (o responsable del pla) ha de ser la persona encarregada de desenvolupar el pla segons el calendari establert, i de coordinar les diferents unitats o persones implicades en l'execució de cada una de les accions. La implantació del pla comporta una sèrie de tasques que s'han de dur a terme:

- Execució de les accions previstes en el pla d'acció.
- Comunicació al personal de les activitats que es fan en el marc del pla d'acció.
- Actualització del pla d'acció: és recomanable revisar-lo periòdicament per eliminar les accions positives quan s'hagin assolit les condicions que en marquen el final. També per modificar les accions que no donin els resultats esperats, per adaptar algunes accions segons les necessitats, per resoldre els problemes no previstos que sorgeixin durant la implantació del pla o per dissenyar noves accions fruit de l'actualització de la diagnosi de l'organització.

Pel que fa als mecanismes de **seguiment** i als criteris d'**avaluació** que s'han d'establir abans de la posada en marxa del pla d'acció, s'han de considerar i especificar els aspectes següents:

- Designar la persona o les persones responsables del seguiment i de l'avaluació de les accions. La Comissió d'Igualtat d'Oportunitats pot ser l'òrgan designat per analitzar els resultats d'aquestes tasques.
- Assignar el temps i els recursos que es dedicaran al seguiment i a l'avaluació del pla.
- Definir el tipus d'avaluació a fer.
- Definir els instruments i els mètodes a utilitzar per a l'avaluació.

Especificar clarament els mecanismes per assegurar que es mantindrà al corrent tant el personal com la direcció política i tècnica de l'ajuntament del funcionament i dels resultats del pla d'acció.

Per fer el **seguiment** del pla és important recollir les opinions del personal, identificar els possibles problemes que puguin aparèixer durant l'execució i buscar les solucions. També és important recollir informació sobre les accions ja realitzades per tal de conèixer els efectes que l'execució del pla està tenint sobre l'Administració i, per descomptat, informar periòdicament les persones responsables del pla sobre el seu desenvolupament i evolució.

El seguiment que es faci de les diferents accions pot resultar de gran utilitat a l'hora de l'avaluació. Per això, les persones encarregades de l'aplicació del pla –o, el que és equivalent, l'execució de cada acció–, han de documentar de forma sistemàtica els problemes que sorgeixin, els aspectes a millorar o, senzillament, com està funcionant i quins resultats està donant una determinada acció. Amb una senzilla fitxa de seguiment per a cada acció com la que es proposa a la taula 4.3 es garanteix que el seguiment es fa de manera correcta i sistemàtica.

Taula 4.3. Fitxa de seguiment	
FITXA DE SEGUIMENT ACCIÓ: Nom de l'acció	
Descripció de l'acció:	
Data d'inici:	Data prevista del final de l'acció:
Persones destinatàries:	
Responsables de la implantació:	
Resultats provisionals:	
Aspectes a destacar:	
Suggeriments de millora:	

L'**avaluació** del pla d'acció té com a objectiu valorar si les accions dissenyades i executades són adequades i ofereixen els resultats previstos. Les qüestions clau a tenir en compte són:

- Les accions que ja s'han executat són adequades per assolir els objectius marcats o els resultats esperats?
- Són suficients els recursos que s'havien previst per a la posada en marxa de les accions?
- Justifiquen la inversió realitzada els resultats obtinguts fins al moment de l'avaluació?

Les activitats d'avaluació es poden fer no només al final del pla sinó també durant la seva execució. D'aquesta manera es pot saber en quina situació es troba la implantació del pla, què és el que ja s'ha aconseguit i quin camí queda per recórrer. Això ha de permetre modificar o actualitzar el pla convenientment.

Hi ha tres grans aspectes que s'han d'avaluar. Aquests es recullen a la taula 4.4.

Taula 4.4. Aspectes a avaluar		
Planificació de les accions (disseny correcte)	Gestió del pla	Resultats
Si el pla és aplicable a la realitat de la institució	Si s'han fet les accions dins del calendari previst	Si s'han assolit els objectius i els resultats previstos
Si els objectius o els resultats esperats proposats són els adequats	Si l'assignació de recursos ha estat l'adient	Si les persones que han participat en les accions estan satisfetes
Si les accions previstes són coherents amb els mitjans i els objectius marcats	Si els mètodes utilitzats han estat correctes	Si les persones destinatàries de les accions estan satisfetes

Per dur a terme l'avaluació es poden fer servir qüestionaris o tests. Tanmateix, per avaluar els aspectes de tipus qualitatiu convindrà utilitzar tècniques com l'observació, les entrevistes individuals o els grups de discussió. S'han de tenir en compte les opinions de totes les persones implicades en cada acció: responsables, executores i destinatàries.

Finalment, fer periòdicament una diagnosi de l'organització permetrà comprovar quina ha estat l'evolució en matèria d'igualtat d'oportunitats des de la implantació del pla d'acció i obtenir-ne una valoració global.

A banda de tenir objectius a curt o llarg termini, l'Administració hauria de fer una avaluació anual del pla d'acció, i ser conscient que la manca d'informació no permet fer una bona anàlisi d'igualtat d'oportunitats. Una manera de fer una autoanàlisi del desenvolupament i l'execució del pla és elaborant un **informe anual d'igualtat d'oportunitats** que tingui per objectiu recollir de forma resumida tot el pla d'acció desenvolupat durant l'any. Aquest informe s'ha de portar a la comissió informativa o a la Comissió d'Igualtat d'Oportunitats per analitzar-lo i poder acordar les mesures corresponents segons els resultats i també es podria portar al ple de l'ajuntament perquè el conjunt del consistori en faci una valoració.

A l'**informe anual**, entre altra informació, hi hauria de constar:

- Breu resum de la diagnosi
- Resum del pla d'actuació
- Persona o persones responsables del pla d'igualtat d'oportunitats
- Calendari d'execució
- Pressupost
- Avaluació
- Accions futures
- Data de l'informe

4.6. Algunes recomanacions de caràcter pràctic

A continuació es comenten algunes recomanacions a tenir en compte en el disseny, la implantació, el seguiment i l'avaluació del pla d'acció:

- Cal tenir present que els efectes de les accions, especialment les positives, acostumen a apreciar-se a mitjà o llarg termini.
- Es recomana la realització de petites accions i no només de grans accions (que impliquin molts recursos i un calendari d'implantació molt llarg), per tal de crear una base de treball més sòlida. Els objectius generals acostumen a ser ambiciosos, però al mateix temps cal plantejar-ne de concrets o específics, assolibles sense gran esforç ni inversió de temps i de recursos. Això permetrà mantenir l'interès i

la motivació de les persones encarregades del pla d'acció i del personal de l'ajuntament.

- Cal assegurar-se que els recursos i el temps de què es disposa són suficients per implantar les accions que s'han plantejat.
- S'ha de ser flexible en l'execució i la implantació del pla, ja que és previsible que en el dia a dia apareguin dificultats que endarrereixin les activitats.
- Cal aprofitar les avaluacions periòdiques del pla d'acció per sensibilitzar el personal i mantenir l'interès.
- Cal preguntar al personal la seva opinió pel que fa al pla i a les accions executades fins al moment. Després de cada acció, se n'haurien de recollir les opinions, els suggeriments i les propostes de millora, i formular possibles recomanacions (una opció és fer-ho mitjançant enquestes).
- Les accions de conciliació de la vida personal, familiar i laboral han d'anar adreçades a ambdós sexes (sovint es pensa que van adreçades exclusivament a les dones). Les noves normatives en matèria de conciliació per al personal dels ajuntaments propicien un salt endavant molt positiu; caldrà confirmar-ne l'aplicació i l'ús correctes que se'n fa per sexes.
- L'Administració, i més la local, que és la de primer nivell, és un punt de referència per a la ciutadania. Per aquest motiu cal sensibilitzar totes les persones que hi treballen en matèria d'igualtat d'oportunitats ja que seran referent i mirall per a la ciutadania i la resta d'institucions.
- Cal esmentar que els petits ajuntaments tindran més facilitat per portar a terme alguna acció d'igualtat d'oportunitats (com, per exemple, accions de llenguatge no sexista, que es poden implantar amb agilitat). En canvi, les administracions grans, per les característiques estructurals i organitzatives, podran tenir més possibilitats d'executar accions més ambicioses, com per exemple les relacionades amb la representativitat.
- Es pot considerar la idea de crear una xarxa de treball entre diferents ajuntaments o administracions per analitzar conjuntament el tema de la igualtat d'oportunitats, sota el paraigua d'un organisme, com la Diputació, una universitat o amb l'assessorament d'una persona experta que els orienti. A banda de donar reconeixement extern i enriquiment mutu, permetria posar en comú les accions que estan duent a terme les diferents administracions i obrir un debat sobre com enfocar aquesta problemàtica social. Aquest instrument afavoriria la reflexió interna de les administracions que hi participin.

4.7. Idees i exemples d'accions positives per a un ajuntament

En aquest apartat s'inclou una sèrie d'accions positives que es poden implantar en un ajuntament. La llista, que no és exhaustiva, pretén ser d'utilitat per als ajuntaments que vulguin dissenyar i implantar un pla d'acció per a la igualtat d'oportunitats. Seguint l'estructura dels deu àmbits plantejats en el capítol 3, s'exposen un conjunt d'idees i d'accions que qualsevol Administració local petita o gran pot tenir en compte a l'hora de dissenyar el seu pla d'acció per tal d'arribar a l'objectiu d'equitat.

Àmbit 1: Política d'igualtat d'oportunitats

- Redactar el pla d'igualtat d'oportunitats. Encara que dins l'Administració existeixi una filosofia d'igualtat i es compleixin totes les normatives vigents, és convenient formalitzar-ho i deixar-ho per escrit en un document.
- Portar a terme un pla de comunicació i difusió interna del pla d'igualtat d'oportunitats per mitjà de: taulell d'anuncis, intranet, correu electrònic, reunions i presentacions, publicacions escrites internes, revista interna, mitjançant l'agent per a la igualtat d'oportunitats.
- Portar a terme un pla de comunicació i difusió externa del pla d'igualtat d'oportunitats per mitjà de: web, publicació en diaris i revistes locals, i difusió de les actuacions en mitjans de comunicació locals com la ràdio i televisió.
- Fer formació específica en matèria d'igualtat d'oportunitats per sensibilitzar la totalitat de la plantilla i especialment el personal del departament de recursos humans.
- Formar les persones professionals dels serveis socials i assistencials en els principis d'igualtat i de no-discriminació perquè els incorporin en la seva tasca d'atenció a la ciutadania.
- Crear una comissió o un grup de treball consultiu per recollir iniciatives i opinions i per debatre les propostes d'actuació.
- Escoltar els suggeriments que el personal pot aportar en matèria d'igualtat d'oportunitats a través de la bústia de suggeriments, enquestes, etc. Premiar idees o contribucions.
- Introduir la igualtat d'oportunitats en la cultura de l'Administració local. Cada vegada que es dicta una política, es dissenya un programa d'activitats o es desenvolupa un pla d'actuació, s'ha de tenir en compte la perspectiva de gènere (*mainstreaming* de gènere o transversalització de la igualtat d'oportunitats).
- Nomenar una persona responsable de portar a terme el pla d'acció. Crear la figura de l'agent per a la igualtat d'oportunitats.
- Confeccionar una llista d'accions a realitzar amb la previsió dels recursos necessaris per implantar-les. Assignar un pressupost al pla.
- Tenir en compte les polítiques d'igualtat en la distribució del pressupost entre les àrees de l'ajuntament.
- Portar a terme mesures de sensibilització en matèria d'igualtat d'oportunitats per al personal.
- Elaborar i difondre internament, de forma sistemàtica, les dades de la plantilla desglossades per sexe, com a mesura de sensibilització.

Àmbit 2: Polítiques d'impacte en la societat

- Incentivar la coeducació i promoure la igualtat d'oportunitat en les escoles i instituts, entre el professorat, l'alumnat i les famílies. En l'acte d'obertura oficial del curs que pugui fer l'ajuntament, es pot preparar una xerrada per sensibilitzar sobre el tema d'igualtat d'oportunitats.
- Premiar amb un concurs idees que ajudin a l'equitat de gènere.
- Participar en campanyes o projectes per promoure la igualtat d'oportunitats al municipi.
- Recollir i analitzar de forma sistemàtica dades desagregades per sexes de les persones usuàries, destinatàries o beneficiàries dels serveis i de les actuacions municipals, com a base per a la planificació, l'avaluació i la definició de polítiques.
- Comunicar a empreses concessionàries o proveïdores, i a les associacions i entitats, el compromís de l'ajuntament amb la igualtat d'oportunitats, per mitjà d'una carta o comunicat.
- Elaborar i difondre una guia de bones pràctiques en temes de conciliació entre la vida personal, familiar i laboral per a les empreses del municipi.

- Fer estudis i investigacions sobre la conciliació entre la vida personal, familiar i laboral i la gestió del temps per poder ampliar els coneixements de la situació social de les dones i dels homes al poble o a la ciutat, en relació amb el treball reproductiu-productiu i fer visibles les desigualtats.
- Promoure el reconeixement i la valoració social del treball familiar i domèstic, perquè la societat doni valor a una tasca que quasi sempre fa la dona i així motivi els homes perquè s'incorporin a les tasques domèstiques amb més naturalitat.
- Crear una xarxa de treball amb altres ajuntaments, per compartir experiències i obtenir un compromís més ferm.
- Potenciar la presència equilibrada de dones i homes en tots els debats i actes públics.
- Sensibilitzar els professionals dels mitjans de comunicació local (premsa, ràdio, televisió) sobre les imatges i el llenguatge discriminatoris.
- Recuperar informació sobre l'aportació de dones a la ciutat (activitats econòmiques, culturals, socials). Assignar noms de dones rellevants als carrers, places o espais públics.

Àmbit 3: Imatge i llenguatge

- Revisar la imatge de l'ajuntament (web, cartells, mitjans de comunicació, etc.) perquè doni visibilitat a les dones i que no sigui discriminatòria.
- Donar sempre les dades desagregades per sexes, que es poden complementar amb altres indicadors que aportin informació sobre les funcions econòmiques i socials que les dones i els homes desenvolupen a la societat.
- Assegurar la presència de dones en els actes i fotografies oficials.
- Revisió sistemàtica de la imatge interna i externa (fotografies/anuncis).
- Elaborar o adaptar una guia de llenguatge no sexista i fer-ne difusió entre tot el personal.
- Vetllar per la utilització d'una guia de llenguatge neutre en la comunicació oral i escrita tant externa com interna. Assignar a una persona o a una unitat de l'empresa la responsabilitat de revisar sistemàticament el llenguatge emprat en la documentació interna o externa de l'empresa.
- Fer formació específica en llenguatge no sexista.

Àmbit 4: Representativitat de les dones i distribució del personal

- Desglossar per sexe les dades de la totalitat de la plantilla i dels càrrecs electes (edat, nivell estudis, antiguitat, etc.).
- Garantir i potenciar la representativitat de les dones en els nivells de responsabilitat més alts: alcaldia, comissió de govern, ple municipal, junta de portaveus, presidència de comissions informatives, tinències d'alcaldia, caps d'àrea, regidories, presidència delegada en els consells d'administració i consells d'administració de les empreses municipals.
- Garantir i fomentar la presència de dones en la representació sindical del personal funcionari, del personal laboral i altres.
- Elaborar un organigrama per sexes, on es visualitzi el nombre (i/o proporció) de dones i d'homes en cada àrea, unitat i nivell jeràrquic dins l'Administració.
- Facilitar la participació i la promoció de les dones en alts càrrecs dins l'Administració, i evitar que les càrregues familiars que avui dia encara suporten suposin una barrera per assolir-ho.

Àmbit 5: Desenvolupament

- Revisar la denominació i la descripció dels llocs de treball i de competències professionals utilitzant un llenguatge neutre.

- Garantir una presència d'homes i de dones equilibrada en el procés de reclutament i selecció de personal.
- Tenir en compte les dones embarassades en els processos de selecció.
- Informar i animar les dones de l'Administració quant a la promoció interna. Informar de nous llocs de treball i facilitar-ne la formació.
- Assegurar la promoció i els ascensos de categoria en igualtat de condicions. Vetllar per la neutralitat de les proves o criteris utilitzats.
- En cas de permisos i excedències demanades per dones, en els contractes de substitució donar prioritat que la persona que substitueix sigui també una dona.
- Detectar necessitats formatives de les dones.
- Incorporar dones a un equip totalment masculí a fi de trobar l'equilibri amb la presència femenina a llocs de treball històricament masculins o estereotipats com a masculins.
- Incentivar les empreses quant a la contractació de dones a través de subvencions, premis i reconeixement públic.

Àmbit 6: Retribució

- Basar l'assignació de llocs de treball a nivells salarials en un sistema de valoració de llocs de treball neutre, que no produeixi un resultat negatiu sobre cap col·lectiu. Es recomana un sistema quantitatiu de punts per factor que cobreixi tots els aspectes del lloc de treball sense sobrevalorar-los o subvalorar-los.
- Analitzar de forma sistemàtica el percentatge de dones i homes en cada categoria o nivell retributiu. Determinar el salari mitjà anual de les dones i dels homes que treballen a l'ajuntament (per col·lectius: funcionari i laboral, etc.).
- Vetllar per la neutralitat en l'assignació de complements retributius o altres beneficis socials atorgats al personal.

Àmbit 7: Assetjament, actituds sexistes i percepció discriminació

- Designar una persona o equip de persones responsable de prevenir i actuar davant de casos d'assetjament a la feina.
- Definició i redacció d'un protocol a seguir en cas d'assetjament o actituds sexistes: manual intern.
- Establir canals de comunicació perquè tota la plantilla pugui informar d'actituds en relació amb aquest àmbit: reunions amb caps de departament, comunicació mitjançant la intranet, fulls de comunicació interna, etc.
- Identificar i gestionar les queixes rebudes per percepció de discriminació (a través d'enquestes o entrevistes).
- Dur a terme accions de sensibilització (interna i externa) per tal d'aconseguir una tolerància nul·la enfront la violència.
- Dur a terme formació o tallers per prevenir relacions abusives i comportaments solidaris enfront de l'assetjament.

Àmbit 8: Condicions laborals

- Analitzar les dades del personal per tipus de contractació i per gènere, així com per tipus de jornada i per gènere.
- Recol·locar les dones amb contractació a temps parcial, perquè puguin optar a un altre lloc de treball a jornada completa, si s'escau.
- Identificar la contractació de jornada parcial voluntària per part de les dones i no exclusivament com a mesura d'accés al mercat laboral.
- Tenir en compte les característiques i situacions familiars de les dones i homes amb fills i filles menors de dotze anys per a la mobilitat funcional i geogràfica.

Àmbit 9: Conciliació de la vida personal, familiar i laboral

- Promoure la flexibilitat horària en l'hora d'entrada i sortida per poder adequar els horaris laborals als escolars.
- Facilitar el treball a temps parcial, sempre que sigui voluntari i no exclusivament com a mesura d'inserció laboral.
- Promoure i potenciar el desenvolupament i l'adequació de serveis sociocomunitaris dirigits a facilitar la conciliació entre la vida personal, familiar i laboral.
- Facilitar l'excedència per tenir cura dels fills o filles, o de persones grans, d'acord amb la llei vigent,¹⁴ o amb noves propostes que en facilitin l'adopció en persones d'ambdós sexes.
- Oferir assessorament psicològic/familiar dins de la institució (per atendre casos de separacions, estrès, depressions, drogoaddiccions).
- Oferir ajuts econòmics extres per serveis socials (llar d'infants, personal de suport familiar).
- Fixar els horaris de reunions dins la jornada amb hora d'inici i finalització (està comprovat que les reunions que tenen un horari d'inici i finalització previ són més efectives i no s'allarguen).
- Identificar els beneficis socials que pot necessitar la totalitat de la plantilla i les dones en particular (ajuts per a la formació, transport, ajuts a l'habitatge, etc.).
- Fer possible el teletreball des de casa, o la comunicació per videoconferència, per evitar desplaçaments i estalviar temps.
- Identificar causes i donar a conèixer els riscos per a la salut de la dona que comporta la realització de la doble jornada (treball remunerat més treball domèstic), com poden ser l'estrès, la depressió, l'ansietat i altres malalties associades.
- Fomentar que els homes que treballin a l'ajuntament agafin permisos de paternitat o d'altres relacionats amb tasques reproductives i de cura de la família.
- Promoure la corresponsabilitat entre dones i homes en l'àmbit domèstic.

Àmbit 10: Condicions físiques de l'entorn de treball

- Revisar el disseny dels llocs i de les condicions de treball (il·luminació, soroll, etc.) per adaptar-lo a les necessitats i les característiques de dones i d'homes. Considerar especialment l'adequació a les necessitats de les dones embarassades.
- Revisar l'assignació de recursos i despatxos per categories professionals i per sexe.
- Adequar els espais comuns o compartits (sales, vestidors, lavabos, dutxes, etc.) a les necessitats i les característiques de les dones i dels homes.

14 Llei 8/2006, de 5 de juliol, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral al servei de les administracions públiques de Catalunya.

5. Normativa

El dret de totes les persones a la igualtat i la protecció contra la discriminació constitueix un dret universal. La igualtat d'oportunitats entre dones i homes, així com la prohibició de qualsevol discriminació per raó de sexe, estan recollides en la normativa comunitària, en la Constitució espanyola i en l'Estatut d'autonomia de Catalunya.

En compliment d'aquests mandats, en els darrers anys i des de diferents governs, s'ha aprovat normativa que concreta alguns dels enunciats generals que reproduïm. També en la normativa que regeix l'Administració local hi ha referències a les activitats, els serveis i les relacions laborals dels ajuntaments vers les dones.

5.1. Normativa comunitària

En la normativa comunitària, la igualtat de tracte entre dones i homes és un principi fonamental, d'acord amb l'article 2 i l'apartat 2 de l'article 3 del **Tractat constitutiu de la Comunitat Europea** (1957) i la jurisprudència del Tribunal de Justícia. Aquestes disposicions proclamen la igualtat entre dones i homes com una tasca essencial i un objectiu de la Comunitat i imposen l'obligació de promoure la igualtat en totes les seves activitats.

L'article 141 del Tractat, i en particular l'apartat 3, fa referència específica a la igualtat d'oportunitats i a la igualtat de tracte entre dones i homes en aspectes de contractació i d'ocupació.

La Comunitat Europea ha desenvolupat diverses directives, recomanacions i resolucions que proporcionen el marc legal de referència per a tots els aspectes d'igualtat d'oportunitats en el mercat de treball (retribució, condicions de treball, contractació, promoció, etc.).

Entre les directives, d'obligat compliment i que modifiquen la legislació interna dels estats membres, cal destacar les següents:

- **Directiva 75/117/CEE** del Consell, de 10 de febrer de 1975, referent a l'aproximació de les legislacions dels estats membres sobre l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre treballadors i treballadores.
- **Directiva 76/207/CEE** del Consell, de 9 de febrer de 1976, relativa a l'aplicació del principi d'igualtat de tracte entre homes i dones en relació amb l'accés al treball, a la formació i a la promoció professionals, i a les condicions de treball, que amplia l'àmbit d'aplicació de l'article 141, estableix el principi

d'igualtat de tracte en relació amb l'ocupació i ofereix una oportunitat per adoptar mesures d'actuació positiva.

- **Directiva 92/85/CEE** del Consell, de 19 d'octubre de 1992, relativa a l'aplicació de mesures per promoure la millora de la seguretat i de la salut en el treball de la treballadora embarassada que hagi donat a llum o en període de lactància (desena Directiva específica d'acord amb l'apartat 1 de l'article 16 de la Directiva 89/391/CEE), encaminada a millorar la salut i la seguretat de les treballadores embarassades o que hagin donat a llum recentment.
- **Directiva 96/34/CE** del Consell, de 3 de juny de 1996, relativa a l'Acord marc sobre el permís parental, encaminada a fer compatibles la vida familiar i la vida laboral.
- **Directiva 97/80/CE** del Consell, de 15 de desembre del 1997 sobre la reversió de la càrrega de la prova en els casos de discriminació per raó de sexe.
- **Directiva 97/81/CE** del Consell, de 15 de desembre de 1997, relativa a l'Acord marc sobre el treball a temps parcial, que té per objecte fer compatibles la vida familiar i la vida laboral.
- **Directiva 2002/73/CE** del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de setembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consell relativa a l'aplicació del principi d'igualtat de tracte entre dones i homes en l'accés al treball, a la formació i a la promoció professional, i a les condicions de treball.
- **Directiva 2004/113/CE** del Consell, de 13 de desembre de 2004, que implanta el principi d'igualtat de tracte entre dones i homes en l'accés i l'aprovisionament de béns i serveis.
- **Directiva 2006/54/CE** del Parlament Europeu i del Consell, de 5 de juliol de 2006, relativa a l'aplicació del principi d'igualtat d'oportunitats i igualtat de tracte entre homes i dones en matèria de treball i ocupació (refosa).

5.2. Constitució espanyola

L'article 14 de la **Constitució espanyola** (1978) reconeix el dret a la no-discriminació:

“Els espanyols són iguals davant la llei, sense que pugui prevaler cap discriminació per raó de naixement, raça, sexe, religió, opinió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social.”

5.3. Estatut d'autonomia

L'Estatut d'autonomia Catalunya (2006), en el seu Títol preliminar, diu:

- “Article 4. Els drets i els principis rectors:
3. Els poders públics de Catalunya han de promoure els valors de la llibertat, la democràcia, la igualtat, el pluralisme, la pau, la justícia, la solidaritat, la cohesió social, l'equitat de gènere i el desenvolupament sostenible.

En el capítol I, “Drets i deures de l’àmbit civil i social”, diu:

- “Article 19. Drets de les dones
 - 1.** Totes les dones tenen dret al lliure desenvolupament de llur personalitat i capacitat personal, i a viure amb dignitat, seguretat i autonomia, lliures d’explo-tació, maltractaments i de tota mena de discriminació.
 - 2.** Les dones tenen dret a participar en condicions d’igualtat d’oportunitats amb els homes en tots els àmbits públics i privats.”

En el capítol V, “Principis rectors”, diu:

- “Article 41. Perspectiva de gènere
 - 1.** Els poders públics han de garantir el compliment del principi d’igualtat d’oportunitats entre dones i homes en l’accés a l’ocupació, en la formació, en la promoció professional, en les condicions de treball, incloent-hi la retribució, i en totes les altres situacions, i també han de garantir que les dones no siguin discrimi-nades a causa d’embaràs o de maternitat.
 - 2.** Els poders públics han de garantir la transversalització en la incorporació de la perspectiva de gènere i de les dones en totes les polítiques públiques per acon-seguir la igualtat real i efectiva i la paritat entre dones i homes.
 - 3.** Les polítiques públiques han de garantir que s’afrontin de manera integral totes les formes de violència contra les dones i els actes de caràcter sexista i discriminatori; han de fomentar el reconeixement del paper de les dones en els àmbits cultural, històric, social i econòmic, i han de promoure la participació dels grups i les associacions de dones en l’elaboració i l’avaluació d’aquestes políti-ques.
 - 4.** Els poders públics han de reconèixer i tenir en compte el valor econòmic del treball de cura i atenció en l’àmbit domèstic i familiar en la fixació de llurs políti-ques econòmiques i socials.
 - 5.** Els poders públics, en l’àmbit de llurs competències, i en els supòsits que esta-bleix la llei, han de vetllar perquè la lliure decisió de la dona sigui determinant en tots els casos que en puguin afectar la dignitat, la integritat i el benestar físic i mental, en particular pel que fa al propi cos i a la seva salut reproductiva i sexual.”
- “Article 56. Composició i règim electoral
 - 3.** Són electors i elegibles els ciutadans de Catalunya que estan en ple ús de llurs drets civils i polítics, d’acord amb la legislació electoral. La llei electoral de Catalunya ha d’establir criteris de paritat entre dones i homes per a l’elabora-ció de les llistes.

I en el capítol II, “Les matèries de les competències”, diu:

- “Article 153. Polítiques de gènere
Correspon a la Generalitat la competència exclusiva en matèria de polítiques de gènere, que, respectant el que estableix l’Estat en exercici de la competència que li atribueix l’article 149.1.1 de la Constitució, inclou en tot cas:
 - a.** La planificació, el disseny, l’execució, l’avaluació i el control de normes, plans i directrius generals en matèria de polítiques per a la dona, i també l’establiment d’accions positives per aconseguir eradicar la discriminació per raó de sexe que s’hagin d’executar amb caràcter unitari per a tot el territori de Catalunya.
 - b.** La promoció de l’associacionisme de dones que compleixen activitats relacio-nades amb la igualtat i la no-discriminació i de les iniciatives de participació.
 - c.** La regulació de les mesures i els instruments per a la sensibilització sobre la violència de gènere i per detectar-la i prevenir-la, i també la regulació de serveis

i recursos propis destinats a aconseguir una protecció integral de les dones que han patit o pateixen aquest tipus de violència.”

5.4. Normativa derivada

La Llei 7/1985 de 2 d'abril, **reguladora de les bases del règim local**, en el títol II, capítol III, article 28 afirma:

“Els municipis poden realitzar activitats complementaries de les mateixes administracions públiques i, en particular, les relatives a l'educació, la cultura, la promoció de la dona, l'habitatge, la sanitat i la protecció del medi ambient.”

La Llei 57/2003, de 16 de desembre, **de mesures per a la modernització del govern local** regula, entre d'altres, l'organització i el funcionament municipal i les competències locals, i constitueix legislació bàsica de l'Estat en matèria de règim local.

L'Estatut dels treballadors (RDL 1/1995 de 24 de març), també recull el principi de la no-discriminació en diversos articles:

- Article 4.2.c els treballadors tenen dret “a no ser discriminats per al treball, o una vegada treballant, per raons de sexe, estat civil [...]”
- Article 17.1, sobre el principi de no-discriminació en les relacions laborals.
- Article 24.2, sobre igualtat de tracte en els criteris de promoció.
- Article 28, sobre igualtat de remuneració per raó de sexe.

I també la Llei 39/1999, BOE 6 de novembre, **sobre conciliació de la vida familiar i laboral de les persones**, que per motius familiars augmenta els permisos retribuïts i redueix la jornada laboral en certs casos.

A Catalunya i en l'àmbit de la conciliació, s'ha de tenir com a referència la Llei 8/2006, de 5 de juliol, de **mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya** (DOGC 4675, de 13 de juliol), que regula els diversos tipus d'excedències, els permisos vinculats a la filiació, la convivència i la família, així com les reduccions de jornada també vinculades als àmbits esmentats. Aquesta Llei permet que es puguin beneficiar de les dites mesures no només el personal al servei de l'Administració de la Generalitat sinó també les persones que presten serveis en les diferents administracions, ens locals, organismes estatutaris i sector públic en general a Catalunya.

En l'àmbit de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, hi ha l'Acord del Govern **relatiu a la producció i el desenvolupament d'estadístiques desagregades per sexes**, aprovat el 14 de març de 2006, que pot servir de referència a les administracions locals, on es diu, entre d'altres, que totes les estadístiques relatives a població s'han de recollir, compilar, analitzar i presentar desagregades per sexes. Aquesta obligació és extensible a tots els registres públics, fitxers automatitzats de dades personals, censos, estudis d'opinió, sondeigs, enquestes i d'altres de similars. Es pot trobar més informació al DOGC 4829 de 26.2.2007.

El Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el **Text refós de la Llei**

municipal i de règim local de Catalunya, en l'article 71, "Activitats complementàries", diu:

"71.1. Per a la gestió dels seus interessos, el municipi també pot exercir activitats complementàries de les pròpies d'altres administracions públiques i, en particular, les relatives a:

c) La promoció de la dona."

Des de la creació de l'Institut Català de la Dona –avui anomenat Institut Català de les Dones–, l'any 1989, el Govern de la Generalitat ha aprovat, fins avui, cinc **plans d'igualtat d'oportunitats** com a instruments bàsics per estructurar les polítiques públiques d'igualtat de gènere. El V Pla d'acció i desenvolupament de les polítiques de dones a Catalunya comprèn el període 2005-2007.

La Generalitat de Catalunya ha incorporat la perspectiva de gènere en el **Pla de recerca i innovació de Catalunya 2005-2008**. El Pla s'estructura en diversos programes i en el programa de personal de recerca un dels objectius consisteix a assegurar la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la carrera investigadora. Una de les accions prioritàries d'aquest programa és el foment de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones:

"Aquest programa promou la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la ciència, a fi que les perspectives d'acció i promoció de les dones estiguin al mateix nivell que les dels homes."

Entre els instruments específics d'aquest programa hi ha la creació d'una comissió per a la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la ciència i l'elaboració de dades classificades per sexes. Segons aquesta mesura:

"Tota institució pública que desenvolupi recerca i docència a Catalunya haurà de generar i fer accessibles les dades del personal de tots els nivells classificades per sexes. Es valorarà la igualtat dels sexes en l'atorgament de projectes."

Per tal d'afavorir la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, **l'Ordre del Ministeri de la Presidència 525/2005** de 7 de març, BOE de 8 de març, acorda diverses mesures, entre les quals es poden destacar:

- Article 1.3: "En l'Administració general de l'Estat i en els organismes públics i empreses que en depenguin, els òrgans de selecció de personal tindran composició paritària."
- Article 7.1: "Mesures de promoció de la igualtat de gènere en l'accés a l'ocupació pública: totes les convocatòries dels processos selectius per a l'accés al treball públic inclouran, en el seu cas, la menció a la infrarepresentació de persones d'algun dels dos sexes."
- Article 7.2e: "Es procurarà obtenir la paritat entre homes i dones en la composició dels òrgans col·legiats de l'Administració general de l'Estat i en els comitès d'experts."

I sobretot, **Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes**, del Ministeri de Treball i Afers Socials (MTAS), que modifica diverses lleis anteriors, adopta mesures per a la prevenció de les conductes discriminatò-

ries i fa previsió de polítiques actives per fer efectiu el principi d'igualtat. Aquesta Llei fa una atenció especial a la correcció de la desigualtat en l'àmbit específic de les relacions laborals, reconeix el dret a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, al mateix temps que fomenta una major coresponsabilitat entre dones i homes en l'assumpció d'obligacions familiars. També fixa l'obligació per a les empreses de més de 250 treballadors i treballadores a disposar d'un pla d'igualtat que ha de ser objecte de negociació amb les persones representants legals del personal.

6. Glossari

Aquest apartat conté un recull de definicions dels conceptes lligats al principi d'igualtat d'oportunitats a partir, bàsicament, de la normativa. Els diferents conceptes han estat ordenats alfabèticament.

- **Accions positives:** Mesures destinades a assolir l'efectiva igualtat d'oportunitats entre dones i homes atorgant avantatges concrets destinats a facilitar l'exercici d'activitats professionals o a evitar o compensar desavantatges en les seves carreres professionals, eliminant els obstacles que puguin impedir o dificultar a les dones el seu desenvolupament professional. Són accions destinades a eliminar estereotips de gènere i la segregació vertical i horitzontal i a conciliar la vida personal i professional.

Segons la definició del Comitè per a la Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes del Consell d'Europa, l'acció positiva és una estratègia destinada a establir la igualtat d'oportunitats a través d'unes mesures que permetin contrastar o corregir les discriminacions que són el resultat de pràctiques o de sistemes socials.

- **Agent per a la igualtat:**¹⁵ Persona que professionalment té per objectiu l'anàlisi, la intervenció i l'avaluació de la realitat en relació amb la igualtat d'oportunitats. Les seves funcions són les de disseny, de desenvolupament i d'avaluació de les accions que l'organisme impulsa, mitjançant la realització d'accions d'investigació, formació, assessorament, sensibilització, transversalització i actuació.
- **Assetjament psicològic (*mobbing*):** Conducta abusiva que atempta, per la seva repetició o sistematització, contra la dignitat o la integritat psíquica o física d'una persona en el seu lloc de treball. Aquestes conductes d'assetjament poden ser molt variades, des d'atacs verbals o físics, a accions més subtils com la denigració de la feina feta o l'aïllament social, fins a la destrucció psíquica i moral de la víctima.
- **Assetjament sexual:** És la conducta verbal o física de caire sexual o altres comportaments fonamentats en el sexe, que vulnereu la dignitat de la dona i de l'home a la feina, i que són considerades ofensives i no desitjades per la víctima.
- **Avaluació de l'impacte segons el gènere:** Anàlisi de les propostes per saber si afectaran les dones d'una forma diferent que els homes, per adaptar-les, evitar els efectes discriminatoris i fomentar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes.

15 Departament de Treball i Indústria, Generalitat de Catalunya, Ordre TRI/423/2005 de 28 d'octubre.

- **Clàusules antidiscriminatòries:** En el redactat d'algun document, com per exemple en els convenis col·lectius, es poden posar clàusules en relació amb alguna de les matèries de què tracti el conveni per evitar la discriminació i avançar en la igualtat d'oportunitats.
- **Comissions antidiscriminació o comissions d'igualtat:** Alguns convenis preveuen aquest tipus de comissions per impulsar i per fer el seguiment de les mesures antidiscriminatòries que s'hagin introduït en el conveni o en la normativa vigent. En general, és una comissió encarregada de vetllar per la igualtat d'oportunitats i on es recullen i debaten opinions i propostes per assolir la igualtat d'oportunitats.
- **Conciliació de la vida personal, familiar i laboral:** Fer compatibles aquests àmbits d'una persona,¹⁶ perquè disposi de temps i oportunitats per desenvolupar-se en les diferents facetes de la vida.
- **Discriminació directa:**¹⁷ Situació en què una persona hagi estat o pugui ser tractada de manera menys favorable que una altra en situació comparable per raó de sexe.
- **Discriminació indirecta:**¹⁸ Situació en què una disposició, un criteri o una pràctica aparentment neutres situa persones d'un sexe determinat en desavantatge particular respecte a persones de l'altre sexe, a menys que aquesta disposició, aquest criteri o aquesta pràctica pugui justificar-se objectivament amb una finalitat legítima i que els mitjans per assolir aquesta finalitat siguin adequats i necessaris.
- **Equitat de gènere:**¹⁹ Imparcialitat de tracte sobre la base del gènere, que pot significar tant una igualtat de tracte com un tractament que, sent diferent, es pot considerar equivalent en termes de drets, beneficis, obligacions i oportunitats.
- **Discriminació:** És l'aplicació de distincions, diferenciacions, restriccions, exclusions, preferències i/o pràctiques desiguals, arbitràries, injustes i no raonables que es donen en diferents àmbits (educatiu, social, econòmic, laboral, cultural, etc.) i que estan fonamentades en la diferència de sexe, raça o idees. Tenen un efecte perjudicial.
- **Discriminació per raó de sexe:** Es produeix quan una persona és tractada de forma diferent per la seva pertinença a un determinat sexe i no sobre la base de la seva aptitud, competència o capacitat individual.²⁰ És tota distinció, exclusió, restricció o preferència per raó de sexe que tingui per objectiu o per resultat limitar o anul·lar el reconeixement, el gaudi o l'exercici per a la dona de les llibertats fonamentals en les esferes política, econòmica, social, cultural i civil o en qualsevol altra esfera.²¹
- **Estereotip de gènere:** És un conjunt d'actituds, de clixés, de concepcions, d'opinions o d'imatges convencionals, simplificades, generalitzades i moltes vegades equivocades, que adjudiquen característiques, capacitats i comportaments a les dones i als homes. Són simplistes i uniformitzen les persones.
- **Gènere:** Construcció cultural i social que defineix les diferents característiques emocionals, afectives, intel·lectuals i els comportaments que cada socie-

16 Departament de Treball i Indústria. Generalitat de Catalunya. "Les 6 "C" de la conciliació".

17 Directiva 2002/73/CE del Parlament Europeu i del Consell de 23 de setembre de 2002.

18 Directiva 2002/73/CE del Parlament Europeu i del Consell de 23 de setembre de 2002.

19 Segons l'European Foundation for the improvement of living and working conditions, basada en el glossari de la Comissió Europea.

20 Institut de la Dona (2002). *Guia de desarrollo de acciones positivas*. Programa Óptima.

21 Convenció de l'ONU de 18 de desembre 1979.

tat assigna com a *propis* i *naturals* a dones i a homes. El gènere s'aprèn i pot ser educat, canviat i manipulat.²²

- **Igualtat de gènere:**²³ Concepte que defensa que tots els éssers humans són lliures de desenvolupar les seves habilitats personals i prendre decisions sense limitacions per raons de gènere, i que els diferents comportaments, aspiracions i necessitats de dones i homes són igualment considerats, valorats i afavorits.
- **Igualtat d'oportunitats entre dones i homes:** Absència d'obstacles o barreres per raó de sexe en la participació econòmica, política, cultural i social.
- **Igualtat de tracte entre dones i homes:** Absència de tota discriminació per raó de sexe, tant directa com indirecta.
- **Transversalització de gènere (*mainstreaming*):**²⁴ És una estratègia a llarg termini que consisteix en la integració sistemàtica de la igualtat d'oportunitats entre les dones i els homes en l'organització i en la seva cultura, en els programes, en les polítiques i en les pràctiques a tots els nivells.
- **La transversalització de gènere** implica incorporar la perspectiva de gènere en totes les polítiques i les actuacions per tenir en compte les necessitats i els interessos tant dels homes com de les dones.
- **Pla d'igualtat d'oportunitats:** És una estratègia empresarial destinada a assolir la igualtat real entre dones i homes en el treball,²⁵ que elimina els estereotips, les actituds i els obstacles que dificulten a les dones accedir a determinades professions i determinats llocs de treball en igualtat de condicions que els homes i promou mesures que afavoreixin la incorporació, la permanència i el desenvolupament de la seva carrera professional, per obtenir una participació equilibrada de dones i homes en totes les ocupacions i en tots els nivells de responsabilitat.
- **Polítiques d'igualtat d'oportunitats:** Són les que incorporen la perspectiva de gènere en la planificació, el desenvolupament i l'avaluació de les decisions. També es coneix amb aquest nom les mesures elaborades amb el propòsit de corregir o compensar les situacions de desigualtat i discriminació. Són mesures de caràcter temporal, aplicables mentre persisteix el problema o la situació de desigualtat a combatre.
- **Sexe:** Atribut innat de les persones determinat per la naturalesa que estableix diferències físiques, biològiques i anatòmiques entre dones i homes. El sexe classifica les persones pel seu potencial en la reproducció sexual.
- **Segregació:** Separar entre si persones sobre la base de les seves diferències, i assignar-los estatus socials o legislatius diferenciats i de diferents nivells.
- **Segregació horitzontal:** Concentració en determinades ocupacions, que en el cas de les dones generalment es caracteritzen perquè el valor associat i la remuneració són menors.
- **Segregació vertical:** Concentració en determinats llocs de treball, que en el cas de les dones generalment es caracteritzen pel fet de ser els de responsabilitat més baixa i tenir una remuneració menor.

22 Diputació de Barcelona, Oficina Tècnica del Pla d'Igualtat

23 Segons l'European Foundation for the improvement of living and working conditions, basada en el glossari de la Comissió Europea

24 Rees, T. (1998). *Mainstreaming Equality in European Union*. Londres: Routledge.

25 Institut de la Dona (2000). *Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas*. Programa Óptima.

- **Sexisme en el llenguatge:** Quan s'utilitza el masculí com a genèric, quan es parla en femení sols per referir-se a determinades professions o categories professionals.
- **Síndrome d'esgotament professional (*burnout*):** Síndrome d'esgotament o cansament emocional, de despersonalització i de baixa realització personal que pot atrapar persones que treballen o dediquen moltes hores a l'atenció o l'ajuda a altres persones, o a feines rutinàries o amb molta pressió psicològica.
- **Sostre de vidre:** Fa referència a les barreres invisibles que dificulten o impedeixen a les dones l'accés al poder, als nivells de decisió o als nivells més alts de responsabilitat, de manera que queden estancades les seves carreres professionals o polítiques en les categories o els nivells organitzatius més baixos.

Bibliografia

- AHOLD (2003). "Equal opportunity and fair pay policy". <<http://www.ahold.com/index.asp?id=36>>
- Ajuntament de Barcelona (2004). *Guia de Criteris Ètics*. Protocol per a la igualtat d'oportunitats. Ajuntament de Barcelona.
- Ajuntament de Barcelona (2003). *Temps, Treball i Ocupació. Desigualtats de gènere a la ciutat de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona, Serveis Personals.
- Ajuntament de Barcelona. (2004). *Protocol per a l'elaboració d'un pla d'actuació per a la gestió ètica i la igualtat d'oportunitats: plans d'igualtat a les empreses de la ciutat de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona.
- Ajuntament de Barcelona (2006). *Recull de bones pràctiques*. <<http://www.bcn.es/dones/plansigualtat/>>
- Astelarra, Judith (1994). *Polítiques dels ajuntaments de Catalunya a favor de les dones*. Institut Català de les Dones.
- Astelarra, Judith. *Veinte años de políticas de igualdad*. Ediciones Cátedra. Col·lecció FEMINISMOS. ISBN 84-376-2228-X. Madrid, 2005.
- Barberà, E., Sarrió, M., Ramos, A. (2000). *Mujeres Directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido*. Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., Leon, C., Tarrés, J. B. (2004). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*. IESE Business School. Conselleria d'Ocupació i Dona, Comunitat de Madrid.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. (2004). *La conciliació de la vida laboral, familiar i personal*. Pla estratègic metropolità de Barcelona. Col·lecció Prospectiva 1.
- Colling T., Dickens, L. (1998). "Selling the Case for Gender Equality: Deregulation and Equality Bargaining in Britain". *British Journal of Industrial Relations*.
- Comissió Europea (2001). *Política Científica de la Unió Europea: Promover la excelència mediante la integració de la igualtat entre gèneros*. Oficina de Publicacions Oficials de les Comunitats Europees. Luxemburg.
- Comissió Europea (1998). *Mainstreaming de gènere: marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas*.
- Corcoy, Marta; Gomez, Patricia L. (2005). *Dones i homes protagonistes a les institucions democràtiques catalanes. Presència i permanència als càrrecs (1977-2004)*. Institut de Ciències Polítiques i Socials. <<http://www.icps.cat/ciutatsipersones.asp?apr=17>>

- Corcoy, Marta; Gómez, Patricia, L.; Barber, Carolina; Puig, Montserrat; Riera, Elena (2005). *Les dones en els governs locals catalans*. Ed. Montflorit.
- Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A. (2000). "Against Gender Discrimination In Pay Structures: equal pay for equal value and job evaluation". A: Lampinen, Pauliina (ed.). *Gender and Organization- Exploring the Reality*. Helsinki.
- Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C. (2001). "La Discriminación en Materia Salarial". IOC-DT-2001-15.
- Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., Ortega, M. A. (2001). "Valoración de puestos: Un medio para detectar y eliminar la discriminación salarial". *Capital Humano*, 141.
- County Administrative Board of Stockholm (2003). "Instructions for the method Gender Equality in management systems". The EU Project BETSY.
- Departament de Treball i Indústria. Generalitat de Catalunya (2006). "Les 6 "C" de la conciliació".
- Diputació de Barcelona (2002). *Planificant. Propostes Metodològiques d'elaboració de Plans d'Igualtat Locals*.
- Diputació de Barcelona (2003). *Bones pràctiques i Auditoria de Gènere. Instruments per a polítiques locals*. Projecte Olympia de Gouges.
- Diputació de Barcelona (2005). *Participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Un análisis de cinco organizaciones europeas*.
- Diversa: Género y Diversidad - Proyecto Equal (2004). "Indicadores de Género y diversidad para el análisis de la segregación laboral y las barreras en las organizaciones e instrumentos de análisis". Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Universitat de València.
- Diversa: Género y Diversidad – Proyecto Equal (2004). "Instrumentos cualitativos para el análisis de la igualdad de oportunidades y la diversidad". Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Universitat de València.
- Dunn, P., Helbert, Ch. (2002). "Equal Opportunities Toolkit. South West of England Regional Development Agency".
<www.gosw.gov.uk>
- Escolano Zamorano, Esther (2002). *Mujeres y función pública: el personal de administración y servicios de la Universidad de Valencia*. Publicacions Universitat de Valencia. ISBN 84-370-5372-2.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002). *Promoting gender equality in the workplace*.
- Federación Espanyola de Municipios y Provincias (FEMP) (2005). *Guía para Elaborar Planes Locales de Igualdad*.
- Guerrero López, Maria Teresa (2003). *Manual sobre perspectiva de Género e Igualdad de Oportunidades*. Ajuntament de Jerez. Delegació de Salut i Gènere.
- Guidelines for equal opportunities employers.
<<http://www.eoc.org.uk/EOCeng/EOCs/Advice/guidelines.asp>>
- Hoque, Kim; Noon, Mike (2004). "Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the "empty shell" hypothesis". *Work, Employment and Society*. Sage Publications.
- Lombardo, E. "El mainstreaming de género en la Unión Europea". *Aequalitas*, revista jurídica d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes, vol. 10-15, maig-desembre 2003, p. 6-11.

- Martínez, C. (2000). "Herramientas para detectar la discriminación salarial. La valoración de puestos de trabajo". A: *Igualdad de trato entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. La aportación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social*. Jornades a San Lorenzo del Escorial.
- Nottinghamshire County Council. *Corporate Equality Plan 2003/2004*.
- Olgiati, Etta; Shapiro, Gillian. (2002). *Promoting Gender Equality in the Workplace*. Luxemburg: Office for official publications of the European Communities.
- Institut de la Dona (2002). *Catálogo de acciones positivas*. Programa Óptima.
- Institut de la Dona (2000). *Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas*. Programa Óptima.
- Institut de la Dona (2002). *Guía de desarrollo de acciones positivas*. Programa Óptima.
- Institut de la Dona (2002). *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Programa Óptima.
- Ramos, M. A. (2006). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Publicacions de la Universitat de València. ISBN: 84-370-6291-8.
- Rees, T. (1998). *Mainstreaming Equality in European Union*. Londres: Routledge.
- Social Accountability International. Social Accountability International and SA8000. <<http://www.sa8000.org/Overview.doc>>

Enllaços

- Ajuntament de Barcelona. Plans d'igualtat. <<http://www.bcn.es/dones/plansigualtat/>>
- Australian Government- Equal Opportunity for women in the workplace Agency (EOWA). <http://www.eowa.gov.au>
- BITC Programmes (Business in the Community. 2004) - OPPORTUNITY NOW. <http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/opportunity_now/index.html>
- Comunitat de Madrid. Conselleria d'Ocupació i Dona. <<http://www.empresaconciliacion.com/>>
- Confederació Sindical de Comissions Obreres. <<http://www.ccoo.es>>
- Diputació de Barcelona. Servei de Promoció de Polítiques d'Igualtat Dona-Home. <http://www.diba.cat/directori/Directori_Detall.asp?Id=19>
- Equal Opportunities Comission, Anglaterra. <www.eoc.org.uk>
- Equality Challenge Unit. <<http://www.ecu.ac.uk>>
- European Commission. Gender Equality. <http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/index_en.html>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <<http://www.eurofound.eu.int/>>

- GIOPACT - Grup de recerca d'Igualtat d'Oportunitats en l'Arquitectura, la Ciència i la Tecnologia. <<http://www.giopact.upc.edu>>
- Informe sobre la Llei d'igualtat d'oportunitats. <<http://mujeres.universia.es/>>
- Institut Català de les Dones. <<http://www.gencat.net/icdona/>>
- Institut de la Dona. <www.mtas.es/mujer>
- Programa Óptima. <<http://www.mtas.es/mujer/optima.htm>>
- The Work Foundation, Anglaterra. <<http://www.theworkfoundation.com>>
- Total E-quality Programme. <<http://www.total-e-quality.de/>>
- Unión General de Trabajadores. <<http://www.ugt.es/>>