

## BERDINTASUNA ETA BATERATZEA

2017ko abendua.

# Enpresetan bateratze- neurriak ezartzeko estrategia, esku hartzeko eskuliburua, gobernu-eredua eta kontrola eta jarraipena

---



ETORKIZUNA ERAIKIZ  
EL FUTURO DE GIPUZKOA





## Bertsioen historia

Bertsioa	Egilea	Entrega-data	Atalen berrikusketa
1	KPMG	2017/04/25	Dokumentuaren hasierako bertsioa
2	KPMG	2017/12/19	Enpresei entregatzeko dokumentuaren ikusmoldea aldatu egin da, eta kendu egin dira administrazio publikoaren zereginak. Puntu hauek eguneratu dira: <ul style="list-style-type: none"><li>- Esku hartzeko eskuliburua</li><li>- Gobernu-eredua</li></ul> Berria: <ul style="list-style-type: none"><li>- Kontrol- eta jarraipen-eredua (enpresen eskueran jartzeko tresna bat egin da)</li></ul>



# Aurkibidea

<b>Sarrera</b> .....	<b>7</b>
<b>Estrategia definitzea</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Misioa, ikusmoldea eta helburuak</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Estrategia diseinatzea eta kontratatzea</b> .....	<b>11</b>
1. ardatza. Erantzukizuna eta konpromisoa .....	12
2. ardatza. Berdintasuna .....	18
3. ardatza. Plantillaren hautespena, kontratazioa eta osaera .....	26
4. ardatza. Ordainsariak .....	27
5. ardatza. Prestakuntza .....	29
6. ardatza. Promozioa .....	35
7. ardatza. Bateratzea eta erantzukizun partekatua .....	40
8. ardatza. Kultura eta komunikazioa .....	44
9. ardatza. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duen osasuna .....	48
<b>3 Esku hartzeko eskuliburua</b> .....	<b>51</b>
1. ardatza. Erantzukizuna eta konpromisoa .....	52
2. ardatza. Berdintasuna .....	59
3. ardatza. Plantillaren hautespena, kontratazioa eta osaera .....	68
4. ardatza. Ordainsariak .....	70
5. ardatza. Prestakuntza .....	72
6. ardatza. Promozioa .....	80
7. ardatza. Bateratzea eta erantzukizun partekatua .....	86
8. ardatza. Kultura eta komunikazioa .....	90
9. ardatza. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duen osasuna .....	94
<b>Gobernu-eredua</b> .....	<b>100</b>
<b>Kontrol- eta jarraipen-eredua</b> .....	<b>102</b>



# Sarrera

**Dokumentu hau abiapuntu hartuta, enplegatuen aukera-berdintasuna eta lan-bizitza, familia eta bizitza pertsonala bateratzea sustatzera bideratutako estrategia eta gobernu-eredua landu nahi da, Gipuzkoako lurraldearen gizarte-kohesioa eta garapen ekonomikoa ahalbidetzeko asmoz.**

Estrategiaren eta gobernu-ereduaren diseinua eta kontrastea enpresei berdintasuna eta bateratzea erdiesten laguntzeko tresnak dira, erakundean izan daitekeen sexuan oinarritutako edozein diskriminazio mota eta bateratzerik eza desagerrarazteko neurriak abian jartzearen bidez eragiten dutenak.

Tratu-berdintasunerako eta diskriminaziorik ez izateko eskubideak, dela emakumeen eta gizonen arteko aukera-berdintasunaren printzipioagatik, dela desgaitasun fisikoak eta mentalak dituzten pertsonak gizarteratzeagatik, azken bosturtekoan izan den gizarte-garapenerako zutabeak izan dira, eta Europa 2020 Estrategian aztertu beharreko gizarte-ekintzaren ardatz nagusi bilakatu dira. Eskubide horiek Espainiako Konstituzioaren 14. eta 9.2 artikuluetan jasota daude eta oinarritzotzat jotzen dira gizarte bidezkoagoa, kohesionatuagoa eta libreagoa eta, aldi berean, ekonomikoki zein sozialki garatua eraikitzeko.

2007an Gipuzkoako Foru Aldundiak Emakumeen eta gizonen berdintasunerako I. Foru Plana (2008-2011) onartu zuen, eta 2011n Lankidetzako, Giza Eskubideetako eta Berdintasuneko Zuzendaritza sortu zuen, genero-berdintasunerako politika eraginkorrak sustatzeko organo espezifikoak.

Halaber, 2013ko martxoan Gipuzkoako Foru Aldundiak Emakumeen eta gizonen berdintasunerako II. Foru Plana (2013-2020) onartu zuen, genero-berdintasunaren inguruko foru-jarduketak bideratzen dituen tresna, gizarte-eredu bidezkoagoa, berdinzaleagoa eta kohesionatuagoa eraikitzen aurrera egiteko helburuarekin. Hori guztia Gipuzkoako lurralde historikoan emakumeen eta gizonen berdintasuna zaintzen duen 2015eko urriaren 27an sinatutako Foru Arauaren sorreran hezurmamitu zen.

Dena den, Euskal Autonomia Erkidegoan, beste herrialde batzuekin konparatuta, gai horretan bide luzea egin bada ere, emakumeek desabantaila nabarmenak jasaten dituzte oraindik ere lanaren eta enpleguaren esparruan. Estatistiken azterketak frogatzen duen moduan, oraindik bide luzea dago egiteko.

Euskal Autonomia Erkidegoko egoera analizatzen badugu, Europar Batasuna osatzen duten 28 herrialdeen artean bosgarren postuan dagoela ikus daiteke, baina 5,8 besterik ez ditu 10 punturen gainean.

Era berean, prestatutako emakumeen indizeak bide horretan egin den aurrerapen handia erakusten du, Gipuzkoa lehen tokietan kokatzen baita estatu-mailan. Alabaina, emakumeek lanpostuetan duten ordezkartzaren indizea aztertzen badugu, Gipuzkoa azken postuetan dago estatu-mailan.

Halaber, Gipuzkoako enpresei egindako inkesten emaitzek erakusten dutenez, herritarren iritziz genero-berdintasuna gai interesgarria eta kezkarria da enpresarentzat, eta uste dute

berdintasunezko plantilla bat eraginkorragoa dela, iruditzen baitzaie aniztasuna positiboa dela eta hobetu egiten duela enpresaren irudia.

Alabaina, bildutako datuek ez dute errealitate hori frogatzen. Izan ere, Gipuzkoako Foru Aldundiak eskatutako mikrodiagnostikoetan sartu diren enpresa gehienek ez dute plantilla orekatua. Hori, neurri handi batean, industria-sektorea lurraldean ordezkari handiena duena izatearen ondorio da, oso maskulinizatuta dagoen sektorea dela irizten baitzaio.

Gipuzkoako Foru Aldundiak finkatutako gizartearentzako ekarpenen helburuak erdiesteko, lehiakortasunari, gizarte-ongizateari eta garapen iraunkorrari dagokienez, Gipuzkoako Foru Aldundiak azpimarratzen du behar-beharrezkoa dela ikaskuntza bultzatuko duten eta horren balioa Gipuzkoako Foru Aldunditik bertatik, unibertsitateetatik eta beste erakunde publiko batzuetatik sentsibilizatuko duten inguruneak ahalbidetzea, eta, orobat, zein garrantzitsua den egun dagoen jakintza transferitzea eta hezkuntzaren balio-katean ekintzailetza baliarazteari sostengu ematea. Horretarako ezinbestekoa da sistemaren gainerako eragileekin lankidetzan estuan jardutea, eta hor arreta berezia eskaini behar zaio emakume ekintzailearen esparruari.

Beraz, lurralde-mailako Berdintasun Plan Estrategikoaren asmoa da funtsezko eragileak eta faktoreak identifikatzea, eta administrazio publikoko erakundeekin zein enpresa pribatuarekin eta baterako hezkuntzan lagunduko duten erakunde sozialekin/kulturalekin/hezkuntzakoekin batera jardutea. Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Organoak mekanismo bat behar du ekintza eta estrategia edo taktika xumeak eta erraz aplikatzeko modukoak ezartzeko, lurralde osoaren ikusmoldea aniztasunaren ikusmolde gisa integratuta. Mekanismo horrek hedapen-metodo bat izan beharko du, aztergai dituen eragileen tipologiaren aniztasunean aplikatzeko.

Dokumentu honen bidez, Gipuzkoako Foru Aldundiak gizarte- eta enpresa-esparrura helarazten du bere estrategia, gipuzkoarren berdintasunaren eta bateratzearen aldeko neurri eta politika definituen hurbilketa bitartez, aldi berean enpresen lehiakortasuna eta gizarte-kohesioaren eta -ongizatearen eredu indartzea lor dadin.

Enpresa laguntzaileek mikrodiagnostikoen aurretiazko fasean izandako emaitzen analisiak gidatu du plana lantzeko jarraitutako prozesua. Analisi horrek, alde batetik, Gipuzkoaren enpresa-, sektore- eta lurralde-ikusmoldea eskaini du, berdintasunari eta familia-arloko bateratzeari dagokienez. Emaiza horiek estatu- eta erakunde-mailako jardunbide egokien analisiarekin aberastu dira, eta horren guztiaren emaitza izan da erakundeek helburu nagusian kontuan izandako arloak ahalbidetzeko hartutako tresna eta lanabesen bilduma.

Enpresa-mailako datuen prospekzioak eta beste enpresa batzuekiko datuen korrelazioak hainbat neurri erkide eta erreplikagarri ekarri dituzte, proiektuak markatutako helburuak lortzeko aldaketaren eragile izan daitezkeenak. Neurri horien bideragarritasuna bermatzeko, batetik Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta enpresa laguntzaileen helburuak kontuan izan dira, eta, bestetik, plan hau definitzerakoan erabilgarri dagoen baliabide kopurua. Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta mikrodiagnostikoetan parte hartu duten enpresen arteko lankidetzan funtsezko mugimendua izan da enpresen indarguneen eta hobekuntza-aukeren analisiaren bitartez aplikatu beharreko neurriak definitzeko.



Dokumentu honen helburua, horrenbestez, enpresetan berdintasun- eta bateratze-neurriak inplementatzen lagunduko duen ekintza-plan bat definitzea da. Ekintza-planak integratzen ditu, alde batetik, helburuak lortzeko ildo espezifikoak, eta, bestetik, neurriak ezartzeko mekanismoa (hots, diru-baliabideak eta denborari dagozkionak, arduradunak eta esleitutako zereginak eta horiengandik espero diren emaitzak). Operatibotasuna bermatzeko, xumetasunaren premisarekin definitu zen aplikazio arrakastatsua eta etorkizunean erreplikatzeko modukoa bermatzeko.

Azkenik, azpimarratu beharra dago berdintasuna eta bateratzea neurtzen duten bederatzid ardatzetan bideratuta dagoela estrategia:

- 1. Erantzukizuna eta konpromisoa:** maila korporatiboan neurtzen du konpainiaren eta goizuzendaritzaren konpromiso-maila (barnekoa eta kanpokoak), aniztasunaren errespetuari eta sustapenari dagokionez eta konpainia osatzen duten pertsonen eguneroko bizitzako beharrei erantzun ahal izatea bermatuko duen oreka pertsonala eta lanekoa bilatzeari dagokionez. Ebaluatzeko, barneko mailan, txosten/dokumentu korporatiboetan (gizarte-erantzukizun korporatiboaren txostenean, balio korporatiboetan, negozio-estrategian, eta abar) jasotako berdintasunaren eta bateratzearen arloko printzipioak eta politikak aztertu behar dira, baita ondorio horretarako ezarritako ordezkari-organismoak eta jarraipen-mekanismo korporatiboak ere (berdintasun-batzordeak, politikak betetzearen kontrol-sistemak, eta abar). Kanpoko mailan, berriz, hornitzaileekin eta zerbitzugileekin kontratuak formalizatzeko baldintza gisa berdintasun-irizpideak aintzat hartuko dituen kontratazio-sistema edukitzea ebaluatu beharko da.
- 2. Berdintasuna:** bazterketa, laneko jazarpena, jazarpena, genero-indarkeria eta antzeko kasuak salatzeko neurriak, politikak eta prozesuak egotea neurtzen du, baita konpainiak berdintasun-planak ezarri izana ere, betiere gizonen eta emakumeen arteko errespetuan eta berdintasunean oinarritzen den lan-giroa sustatzeko. Metrika horren bidez aztertzen da, halaber, maila korporatiboan ezarritako berdintasunaren arloko neurriak, politikak edo planak betetzearen ebaluazioa eta jarraipena, baita enpresaren barruan berdintasunaren eta bateratzearen arloko politikak baliatzen dituzten pertsonen maila (kopuruan eta kategorietan) eta generoaren araberako banaketa.
- 3. Plantillaren hautespena, kontratazioa eta osaera:** plantillaren osaera neurtzen du (adibidez kategorien, lanpostu funtzionalen eta teknikoan mailan dagoen genero-banaketari dagokionez). Horrez gain, konpainiaren maila/kategoria desberdinetarako langileak hautatzeko eta kontratatzeke erabilitako prozesuak aztertzen ditu.
- 4. Ordainsariak:** konpainian ezarri diren ordainsari korporatiboan prozesuak eta politikak neurtzen ditu, horren helburua da lan berdinatutik ordainsari bera jasotzearen printzipioa benetan aplikatzen dela bermatzea, eta, zehazki, soldatan sexuaren araberako alderik ez dagoela ziurtatzea.

5. **Prestakuntza:** konpainia osatzen duten pertsonen egoera bereziak aintzat hartzen diren neurtzen du, betiere korporazioan ezarritako prestakuntza-planetan parte hartu ahal izateari dagokionez, eta, hortaz, talentuaren kudeaketa eraginkorra sustatzeari dagokionez —aukera berdinak eskainita erakundeko pertsona guztiei—.
6. **Promozioa:** langileak ebaluatzeko eta sustatzeko sistema neurtzen du, baita konpainia osatzen duen pertsona bakoitzari eskaintzen zaion karrera-plana, kategoriaren, lanpostuaren eta esleitutako erantzukizun funtzionalaren eta teknikoaren arabera.
7. **Bateratzea eta erantzukizun partekatua:** korporazioaren barruan lan egiten duten pertsonen garapen pertsonalerako, profesionalerako, kulturalerako eta sozialerako denborak eta baldintzak hobetzeko ezarritako neurriak aztertzen ditu. Halaber, maila korporatiboan ezarritako bateratze-neurriak betetzearen ebaluazioa eta jarraipena neurtzen du, baita neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen maila (kopuruan eta kategorietan) eta generoaren araberako banaketa.
8. **Kultura eta komunikazioa:** aukera-berdintasunarekiko eta bateratzearen sustapenarekiko konpainiak duen konpromisoaren hedapen-maila (barnekoa eta kanpokoak) neurtzen du, eta ondorio horietarako gauzatzen ari diren neurriak eta politikak ezagutarazten ditu, baita abian jarri diren komunikaziorako politikak eta metodoak eta finkatutako protokoloak eta neurriak ere.
9. **Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duen osasuna:** lanpostu bakoitzeko arriskuen prebentziorako prozedurak neurtzen ditu genero-ikusmoldeetik, eta generoaren arabera bereizitako instalazioak (komunak, aldagelak,...), materialak eta ekipamenduak dauden identifikatzen du, bereizketa hori egitea aplikatzekoa den kasuetan. Horrez gain, jazarpenaren kontrako protokoloak dauden eta plantillak zenbateraino ezagutzen dituen analizatzen du, baita esleitutako erantzukizunak eta definitutako neurri zuzentzaileak ere.

# Estrategia definitzea

Atal honetan esparru teorikoa definitzen da (oinarri estrategikoa), hots, genero-berdintasuna eta familia bateragarri egitea sustatzeko neurriak edo politikak abian jartzearekin lotutako misioa, ikusmoldea, helburu estrategikoak eta printzipioak. Enpresa bakoitzak, atal honetan adierazitako jarraibideak abiapuntu hartuta, erantzukizun partekatuko bateratzean eta berdintasunean aurrera egiteko estrategia propioa ezarri ahal izango du.

## 1 Misioa, ikusmoldea eta helburuak

### Misioa

Oro har, Gipuzkoaren posizionamendua eta, bereziki, Gipuzkoako enpresena hobetzea, berdintasunaren eta familia bateragarri egitearen sustapenaren bitartez.

### Ikusmoldea

Gipuzkoa kohesionatuago eta sozialki konprometituago bateranzko trantsizioa, enpresan genero-berdintasuna eta erantzukizun partekatuko bateratzea sustatzearen bitartez, Gipuzkoako lurraldea bi arlo horietan nazioko eta nazioarteko erreferente gisa posizionatzeko xedez, aldaketa eta laguntza-politiken definizioa bultzatuko duten trakzio-enpresetan neurriak abian jarrita.

### Helburuak

- Enpresei posizionamendua eta produktibitatea hobetzen lagunduko dieten berdintasun-neurriak eta familia-bizitza bateragarri egitekoak inplementatzea
- Gipuzkoako enpresei laguntzea aldaketa kudeatzen eta enpresa-estrategiaren oinarrietan berdintasuna eta bateratzea txertatzen
- Gipuzkoaren posizionamendua hobetzea, berdintasunari eta bateratzeari dagokionez, estatuan eta Europan
- Enpresen arduradunak eta langileak bereziki eta herritarrak oro har kontzientziatzea bateratzeak, berdintasunak eta erantzukizun partekatuak lan- eta gizarte-esparruan duten garrantziaren inguruan, eta aditzera ematea nola lagun dezaketen enpresa-helburuak lortzen.

## 2 Estrategia diseinatzea eta kontrastatzea

Gipuzkoan erantzukizun partekatuko bateratzearen eta berdintasunaren esparruetan enpresen egoera orokorra ezagutzeko enpresa-erradiografia bat egin ondoren eta Gipuzkoako enpresa adierazgarri batzuen analisi xehatua egin eta gero, ondoren adierazitako estrategia definitu zen. Hori egiteko, baliozko informazio kantitate garrantzitsua bildu zen Gipuzkoako lurraldearen eta enpresa-ehunaren egungo egoerari buruz, baita Gipuzkoako erakundeetan dauden hobekuntza-aukera nagusiei buruz ere. Halaber, hobekuntza-arloak abiapuntu hartuta, hainbat ekimen estrategiko definitu ziren erakundeetan berdintasuna eta bateratzea bultzatzeko.

Nabarmendu behar da jardun-ildoek elkarren artean eragiten dutela —berdintasunaren arlokoak izan zein bateratzearen arlokoak izan—, eta, neurri jakin batzuk ezartzen direnean, sinergiak sor daitezkeela eta haien potentziala maximiza daitezkeela, baldin eta horiek ezartzeko metodo egokia erabiltzen bada.

Mikrodiagnostikoaren fasean erabilitako 9 analisi-metrikak oinarri hartuta egituratu da estrategia:

- Erantzukizuna eta konpromisoa
- Berdintasuna
- Plantillaren hautespena, kontratazioa eta osaera
- Ordainsariak
- Prestakuntza
- Promozioa
- Bateratzea eta erantzukizun partekatua
- Kultura eta komunikazioa
- Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duen osasuna

Ardatz horietako bakoitzerako deskribatuko dira:

- Helburu zehatzak
- Ezarritako helburuak lortzeko enpresak garatu beharko dituen jardun-ardatzak
- Planteatutako helburuak lortzeko administrazio publikoaren jardun-ildoak



### **1. ardatza. Erantzukizuna eta konpromisoa**

Metrika honek maila korporatiboan neurtzen du konpainiaren eta goi-zuzendaritzaren konpromiso-maila (barnekoa eta kanpokoak), aniztasunaren errespetuari eta sustapenari dagokionez eta konpainia osatzen duten pertsonen eguneroko bizitzako beharrei erantzun ahal izatea bermatuko duen oreka pertsonala eta lanekoa bilatzeari dagokionez. Horretarako, barneko mailan, hainbat txosten/dokumentu korporatibotan (gizarte-erantzukizun korporatiboaren txostenean, balio korporatiboetan, negozio-estrategian, eta abar) jasotako berdintasunaren eta bateratzearen arloko printzipioak eta politikak aztertzen dira, baita ondorio horretarako ezarritako ordezkari-organismoak eta jarraipen-mekanismo korporatiboak ere (berdintasun-batzordeak, politikak betetzearen kontrol-sistemak, eta abar). Kanpoko mailan, bestalde, hornitzaileekin eta zerbitzugaileekin kontratuak formalizatzeko baldintza gisa berdintasun-irizpideak aintzat hartuko dituen kontratazio-sistema edukitzea ebaluatuko da.

Ikusi ahal izan den moduan, oraindik ere bide luzea egiteko badago ere, Gipuzkoako zenbait enpresaren iritziz garrantzi handikoa da aukera-berdintasunarekin eta lan-bizitza eta bizitza pertsonala bateragarri egitearekin erlacionatutako helburuak beren estrategia globalean sartzea. Alabaina, erakunde gehienek hornitzaile, zuzkitzaile eta abarrekin egiten dituzten kontratuetan ez dute kontratazio horiek aukera-berdintasuna errespetatuz egiten direla bermatzen duen klausularik.

Halaber, Gipuzkoako biztanleek berdintasunari buruz erakusten dituzten pertzepzioa eta jarrerak aztertuz gero, Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) egin dituen inkesten arabera, inkesta

egin zaien enpresa gehienek iritzi (% 67) gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasuna alderdi interesgarria eta kezkarria da lurraldeko enpresentzat, eta gehienek uste dute berdintasun-neurriak ezartzea etorkizunera begirako inbertsioa dela.

Era berean, inkesta egin zaien enpresen erdien baino gehiagoren iritzi (% 67,3), enplegatuen lan-bizitza eta bizitza pertsonala bateragarri egitea biztanleria osoa eraginpean hartzen duen kontua da, eta uste dute, esparru pribatukoa denez, enpresatik bertatik jorratu behar den gaia dela.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ildoak:

### **1.1 Berdintasuna eta bateratzea (erantzukizun partekatutik) integratzea erakundearen kudeaketa eta estrategia korporatiboaren funtsezko parte gisa.**

Helburu honen bitartez aukera berak eskaini nahi zaizkie erakundea osatzen duten pertsonen, ikusmolde global eta korporatibotik eta baldintza beretan, gizonen zein emakumeen erakundearen esparruan berdintasunaren eta bateratzearen inguruko neurri eta politiken onura berdintasunez jasoko dutela bermatzeko.

Berdintasuna eta bateratzea txertatzeak esan nahi du esplizituki gogoan izango dela enpresaren politika guztietan, bereziki gizarte-erantzukizun korporatiboaren txostenean, balio korporatiboetan, giza baliabideen kudeaketan eta kulturaren eta barneko zein kanpoko komunikazioan. Hartara, enpresek aukera-berdintasuna eta bateratzea erakundearen oinarritzko eta zeharkako printzipiotzat hartzeko konpromisoa formalizatuko dute.

Definitutako helburua erdiesteko, enpresak ondoren definitutako ekintzak burutzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Enpresaren politika korporatiboetan berdintasuna eta bateratzea modu esplizituan txertatzea, erakundearen funtsezko atal estrategiko gisa.

Gizarte-erantzukizun korporatiboaren txostena baldin bada go edo etorkizunean definitzen bada, txosten horretan enplegatuen bateratzea, berdintasuna eta erantzukizun partekatua ahalbidetzeko ekintza zehatzak integratzea gomendatzen da.

Era berean, enpresak jokabide-kodea edo enpresaren balioak jasotzen dituen txostena baldin bada, onuragarria izango litzateke bertan gizarte-konpromisora, erantzukizun partekatura eta pertsonen bateratzea eta aukera-berdintasuna genero-ikuspegitik ahalbidetzeko konpromisora zuzendutako ildo berri bat sartzea. Halaber, enpresaren estatutuek edo, halakorik ezean, enpresaren funtsezko oinarriak integratzen dituen dokumentazioak atal hauek eduki beharko dituzte:

- Pertsonen kudeaketara bideratutako atala, plantillaren osaerari buruzko informazioa jasota, kategorien arabera xehetasunarekin eta generoaren arabera banakatuta.
- Talentuaren kudeaketara eta prestakuntzara bideratutako atala, xehatuta prestakuntza-programak, karrera-planak, konpainiaren garapen profesionala eta azken urteetan izandako bilakaera, eta generoaren arabera banakatuta.

- Barne-komunikaziora bideratutako atala, konpainia osatzen duten pertsonen artean aukera-berdintasuna eta bateratzea sustatzeko abian jartzen ari diren politikak eta neurriak dibulgatzeko estrategiarekin.
  - Segurtasuna eta osasuna, genero-ikuspegitik abian jarri diren arriskuen prebentziorako prozedurekin.
2. Giza Baliabideen sailak aukera-berdintasunaren printzipioa garatzea, eta erakundeak aukera-berdintasuna sustatzeko hartutako konpromisoari buruzko esaldi bat txertatzea dokumentu eta politika korporatibo guztietan.  
Enpresak erakundeko langile guztien aukera-berdintasuna sustatzeko hartutako konpromisoa azpimarratuko duten esaldiak erakundearen dokumentu eta politika guztietan gehitzean datza (adibidez “Berdintasunarekin konpromisoa duen enpresa”).
  3. Zuzendaritza Batzordean deskribatutako klausulak txerta daitezen onartzea.  
Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da berdintasuna eta bateratzea erakundearen funtsezko atal estrategiko gisa sartzea, aurreko bi puntuetan deskribatutako ekintzen bitartez.

### **1.2 Erakundearen barruan eta korporazioaren mailan “aukera-berdintasunaren eta bateratzearen arloko adituaren” irudia beteko duen pertsona edo organo arduraduna ezartzea (giza baliabideetako taldearen mende egongo dena).**

Beharrezkotzat jotzen da erakundeak ezarritako berdintasunaren eta bateratzearen arloko politika eta neurrien inguruan sor daitezkeen gorabeherak, iradokizunak eta/edo zalantzak bideratzeaz arduratuko den, eta, aldi berean, plantillaren eta zuzendaritzaren edo beste arduradun batzuen arteko zubi-lana egingo duen eta berdintasun- eta bateratze-neurriak maila korporatiboan ezartzeko prozesu hori zaindu eta horren berri emango duen irudi bat txertatzea (ahal izanez gero giza baliabideetako teknikari bat).

Hobekuntza-proposamen hori abian jartzea berdintasunaren eta bateratzearen arloko politikak eta neurriak korporatibizatzearen baldintzapean dago (1.1 atalean deskribatutako helburua). Hortaz, ekintza hau burutzeak ez luke zentzurik izango, baldin eta lehenago aurreko ekintza garatu ez bada.

Definitutako helburua erdiesteko, enpresak ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Korporazioaren mailan berdintasunaren eta bateratzearen arloko pertsona edo organo arduraduna eratzea edo izendatzea, horren funtzionamendua eta erantzukizunak ezartzea, eta haren erantzukizunak korporazioaren mailan hedatzea.  
Erakundearen ezarritako berdintasunaren eta bateratzearen arloko politika eta neurrien inguruan sor daitezkeen proposamenak, zalantzak eta gorabeherak zentralizatzeko, eta haien aldian behingo berrikusketa egiteko, komenigarritzat

jotzen da berdintasunaren eta bateratzearen arduradun bat izendatzea, ahal dela giza baliabideetako taldearen mende.

Berdintasunaren eta bateratzearen arloko organo arduraduna eratzea komeni dela uste bada, gomendatzen da, gainera, horren funtzionamenduari buruzko araudia prestatzea.

2. Berdintasunaren eta bateratzearen arloan gertatzen den aurrerapena ebaluatzeko erreferentzia izango diren adierazleak definitzea, baita horiek berraztertzeo maiztasuna ere. Adierazle horiek, halaber, baliagarriak izango dira neurririk preziatuenak identifikatzeko eta sustatzeko eta hain egokiak ez direnak ezabatzeko. Berdintasunaren eta bateratzearen arloko politikak eta neurriak kudeatzearen arduraduna izendatu ondoren, politikak zein maiztasunekin berrikusiko diren definitu beharko da, eta horien eraginkortasuna neurtuko duten hainbat adierazle ezarriko dira. Adierazle horiek enpresak berdintasunaren eta bateratzearen arloan egiten duen aurrerapena egiaztatzeo oinarria izango dira. Hori oinarri hartuta, aldaketak egitea edo neurri zuzentzaileak hartzea baloratuko da, haien optimizazioa lortzeko.

3. Azken aldiko aurrerapenak aldiari behin berrikustea (adibidez sei hilean behin edo urtean behin).

Berdintasunaren eta bateratzearen arloko politikak eta neurriak berrikusteko maiztasuna ezarri ondoren, berdintasunaz eta bateratzeaz arduratzen den irudia izango da aldiari behingo analisisia egin eta azken ekitaldian burututako aurrerapenak neurtzearen arduraduna.

4. Langile berriei une horretan dauden berdintasunaren eta bateratzearen arloko neurriei eta politikei buruzko berariazko informazioa ematea.

Berdintasunaren eta bateratzearen arloko politika eta neurrien inguruko edozein proposamen, zalantza eta gorabehera zentralizatzeko eta neurri horiek, plantillak ongi har ditzan, aldiari behin berrikusteko arduratzeaz gain, berdintasunaren eta bateratzearen arduradunaren betebeharra izango da, halaber, erakundeko langile berriei erakundearen indarrean dauden berdintasunaren eta bateratzearen arloko politika eta neurriei buruzko informazio espezifiko ematea.

### **1.3 Garatutako berdintasun-planaren egoera berrikustea eta enpresak finkatutako helburua lortzeko gauzatutako baliabideak aztertzea, baita une horretara arte lortutako aurrerapenak ere.**

Aukera-berdintasunaren, bateratzearen eta erantzukizun partekatuen aldeko konpromisoa hartu duten eta berdintasun-plan bat (edo batzuk) duten enpresen kasuan, ezinbestekotzat jotzen da plan hori etengabe berrikustea, eta, horretarako, bertan definitutako helburuen lorpen-maila aztertzea eta ordu arte lortutako aurrerapenak berrikustea.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako ekintzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Aukera-berdintasuna sustatzeko enpresan burututako ekintzak aztertzea.  
Berdintasun-plana garatu ondoren, ezinbestekoa da haren diagnostikoa egitea eta erakundearen langile guztien aukera-berdintasuna bultzatzeko zein neurri abian jarri diren eta horiek zein neurritan bete diren aztertzea.
2. Gaur egungo berdintasun-planeari definitutako helburuen lorpen-maila ebaluatzea.  
Erakundearen aukera-berdintasuna bultzatzeko abian jarritako neurrien azterketa ezinbesteko puntua da enpresak argitaratutako berdintasun-planeari finkatutako helburuak lortu diren baloratzeko. Balorazio hori eraginkortasun-adierazle bidez egingo da.
3. Egindako analisiaren emaitzak komunikatzea, plantilla osoak berdintasun-planaren eraginkortasunaren berri izan dezaten.  
Enpresaren berdintasun-planeari definitutako helburuen eta erakundearen abian diren neurrien lorpen-maila analizatu ondoren, arduradunak emaitza horiek plantilla osoari komunikatu beharko dizkio, erakundearen langileek berdintasun-planaren garrantziaren eta eraginkortasunaren berri izan dezaten.
4. Aldian behingo kontrolak ezartzea, berdintasun-plan eraginkorra edukitzeko. Behar izanez gero, etengabeko hobekuntzako mekanismoak sortzea, ager daitezkeen gabeziak zuzentzeko.  
Berdintasun-plana ez da plan eraginkorra izango aldi berean berrikusten ez bada. Hori dela-eta, ezinbestekoa da hobe litezkeen arloak aurkitzeko aukera emango duen etengabeko kontrola mantentzea, horrek aukera emango baitu plan hori erakundearen eta plantillaren behar aldakorren arabera eguneratzeko eta egokitzeko.  
Horregatik, behar izanez gero, kontrol-sistema bat sortu beharko da, berdintasun-planeari aurki daitezkeen gabeziak detektatzeko eta zuzentzeko eta, hartara, planaren eraginkortasuna areagotzeko egokitu ahal izateko.

#### 1.4 Berdintasun-planeari definitutako berdintasun-neurriak eta abian jarri diren neurriak komunikatzeko eta inplementatzeko arduradunaren irudia sor dadin sustatzea.

Erakundeak berdintasun-plan bat baldin badauka, planeari ezarritako neurriak inplementatzeari eta komunikatzeari lotutako zereginak zentralizatzei begira, oso erabilgarritzat jotzen da enpresak daukan berdintasun-planaren eraginkortasun-maila areagotzea eta plantilla berdintasunarekiko konpromisoaren inguruan kontzientziatzea helburu duen organo edo lantalde bat ezartzea.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako ekintzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Zuzendaritza Batzordeak beste lantalde bat sor dadin onartzea.



Komenigarria da erakundearen berdintasun-politikak inplementatzeaz arduratuko den lantalde bat ezartzea. Lantalde hori arduratuko da, gainera, berdintasun-planean definitutako neurriak eta horien aldaketak komunikatzeaz eta enpresan sortu ahal izan diren gabeziak arintzeko proposatutako neurri berriak txertatzeaz. Talde berri horren sorrera Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.

2. "Aukera berdintasunerako zentroko arduradunen taldea" sortzea, berdintasunarekiko konpromisoaren inguruan langile guztiak kontzientziazteaz arduratuko dena.

Lantalde berriaren sorrera Zuzendaritza Batzordean onartu ondoren, enpresak lantaldea osatuko duten kideak hautatu beharko ditu, izango dituzten erantzukizunak kontuan hartuta.

3. Lantalde horren eskumenak definitzea: plantilla osoa berdintasunarekiko konpromisoaren inguruan kontzientziaztea.

Garrantzi handikoa da taldearen zein taldekide bakoitzaren erantzukizunak esleitzea. Berdintasun-planean definitutako neurriak inplementatzearen eta komunikatzearen arduradun gisa, aukera-berdintasunerako arduradunen lantaldeak, beste ezer baino lehen, erakundeko enplegatuak sentsibilizatu beharko ditu enpresak berdintasunaren gainean hartutako konpromisoaren inguruan.

4. Enplegatu guztiei komunikazioak helarazteko erabiliko den postontzi elektronikoa sortzea.

IT Saila arduratuko da postontzi elektronikoa sortzeaz. Postontzi horren bidez, berdintasunerako arduradunen lantaldea arduratuko da enpresak gaur egun dituen berdintasun-politikak eta -neurriak, detektatutako gabezien arabera sortutako neurri eta politika berriak eta berdintasun-planean egin litezkeen aldaketak ezagutzera emateaz. Postontzi hori erabiliko da, halaber, langileek gai horretan egiten dituzten iradokizunak edo kexak jasotzeko.

5. Lantalde horren eta erabilitako komunikazio-kanalen eraginkortasun-mailari buruzko aldi behingo jarraipena egitea, baita mezuek plantillako langileen artean duten barneratze-mailaren jarraipena ere. Behar izanez gero, aldaketak egitea, komunikazioa eraginkorragoa izan dadin.

Lantaldearen eraginkortasuna baloratzeko eta handitzeko, aldi behingo jarraipena eta kontrola egin beharko da, agindutako zereginetan izan litezkeen hobekuntza-arloak detektatu ahal izateko. Era berean, postontzi elektronikoen bitartez plantillako langileen artean egindako komunikazioen barneratze-maila ebaluatuko da, mezua enpresa osoari garbi iristen zaion egiaztatzeke, eta, hala ez bada, mezuen eraginkortasuna areagotzeko aldaketak egiteko.

### 1.5 Hornitzaileekin, zuzkitzaileekin eta abar kontratatze sistemaren, klausula jakin batzuk barnean hartzea bermatzeko haien enpresaren barruan genero-berdintasunaren arloko konpromisoak hartzen dituztela (ez du hainbesteko lehentasuna).

Enpresek aukera-berdintasunaren alde hartu duten konpromisoa bultzatzeari eta ezagutzera emateari begira, bai barnean bai kanpoan, enpresek gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasunaren alde hartu duten konpromisoa sustatu eta ezagutzera emango duen klausula-sistema bat ezartzea gomendatzen da.

Arlo horretan hautemandako gabeziak bigarren mailakotzat jotzen dira, lehentasunekotzat jotzen baita berdintasuna eta bateratzea plantillaren barruan sustatzeko ahalegina, eta bigarren maila batean geratzen baita alderdi horiek hirugarren batzuen aurrean sustatzea (bezeroen eta hornitzaileen aurrean).

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Berdintasunaren arloko baldintzak aintzat hartuko dituzten parametro/irizpide uniformeak ezartzea hornitzaileekin, zuzkitzaileekin eta abar kontratatze garaian. Hornitzaile, zuzkitzaile eta abarrekin akordioak egin eta kontratuak sinatzerakoan, kontratu horietaz arduratzen diren erosketa-saileko arduradunek kontratuetan zehaztu beharko dituzte eskatutako zerbitzuaren hornidurarako emakume eta gizon kopuru orekatua bermatuko duten parametro edo irizpide uniformeak.
2. Irizpide horiek Zuzendaritza Batzordean onartzea. Hornitzaile eta zuzkitzaileekiko kontratuez arduratzen diren erosketa-saileko arduradunek definitutako parametro eta irizpideak Zuzendaritza Batzordean onartu beharko dira baldintza hori kontratuetan klausula moduan sartu aurretik.
3. Kontratazio-baldintza berriak argitaratzea eta hedatzea. Irizpideak onartu ondoren, hornitzaileekin eta zuzkitzaileekin kontratatze arau berria onartu izanaren berri eman beharko da, plantilla osoak ziur jakin dezan enpresan zer aldaketa berri onartu diren.
4. Indarrean dauden kontratuen betetze-maila berrikustea. Klausula berri hori onartu ondoren, indarrean dauden kontratu guztiak egiaztatze lana egin beharko da, kontratuek irizpide berriak betetzen dituzten ala ez aztertzeko. Baldintzak betetzen ez badituzte, indarrean dauden kontratuak aldatzea bideragarria den aztertu beharko da, edo, bestela, hornitzaile horiekin berekin etorkizunean egiten diren kontratazioetan sartu beharko dira irizpide horiek.



#### 2. ardatza. Berdintasuna

Metrika honek bazterketa, laneko jazarpena, jazarpena, genero-indarkeria eta antzeko kasuak salatze neurriak, politikak eta prozesuak egotea neurtzen du, baita konpainiak berdintasun-planak ezarri izana ere, betiere gizonen eta emakumeen arteko errespetuan eta berdintasunean oinarritzen den lan-giroa sustatzeko. Metrika horren bidez aztertzen da, halaber, maila korporatiboan ezarritako berdintasunaren arloko neurriak, politikak

edo planak betetzearen ebaluazioa eta jarraipena, baita enpresaren barruan berdintasunaren eta bateratzearen arloko politikak baliatzen dituzten pertsonen maila (kopuruan eta kategorietan) eta generoaren araberako banaketa.

Mikrodiagnostikoetan analizatutako lau enpresatik batek berdintasun-plan definitua dauka eta enpresen herenek politikak eta sistemak dauzkate izan litezkeen jazarpen-egoerak prebenitzeko eta haien aurrean jarduteko.

Halaber, Gipuzkoako biztanleek berdintasunari buruz erakusten dituzten pertzepzioa eta jarrerak aztertuz gero, Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) egin dituen inkestean arabera, inkesta egin zaien enpresa gehienek iritziaren (% 84,7) zuzendaritza-taldea osatzen duten pertsonen generoa ez da garrantzizko alderdia haren funtzionamendu onerako.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ildoak:

### **2.1 Erakundearen barruan emakumeen eta gizonen arteko berdintasun- eta parekotasun-neurriak ezartzea —neurri horiek, aldi berean, ahalbidetuko dute egoera mingarriari aurrea hartzeko eta irtenbidea emateko ekintza positiboak sortzea eta, hartara, erakundeko lan-giroa hobetzea—.**

Generoan oinarritutako egoera mingarriari (sexu-jazarpenari edo sexuan oinarritutako jazarpenari, bazterketari, laneko jazarpenari...) aurrea hartzeko ekintza positiboak sartzeko interesari erantzuten dio helburu honek. Ekintza honen erantzukizuna enpresako zuzendaritzari zein erdi-mailako arduradunei eta langileen legezko ordezkariari dagokie, eta rol aktiboa hartu behar dute beren gain egoera horiek gerta daitezkeen saihesteko.

Helburua betetzeko, ondoren definitutako ekintzak burutuko dira **enpresan**:

1. Politika eta txosten korporatiboen barruan sartzeko sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko printzipioak, betiere enpresak egoera mota horiek prebenitzeko duen konpromisoa dibulgatzeko oinarri gisa. Horrez gain, egoera horiek gertatzen direnerako diziplina-neurriak definitzea eta ezartzea.

Gerta litezkeen sexu-jazarpeneko egoerak eta sexuan oinarritutako jazarpeneko egoerak prebenitzeko, komeni da enpresak gisa horretako egoerak prebenitzeko hartutako konpromisoa ezagutzera ematea eta enplegatuek problematika horren garrantziaren inguruan kontzientziaztea. Gainera, egoera horietakoren bat gertatzen denerako diziplina-neurriak definitu eta aplikatu beharko ditu enpresak, gatazka sortu duen pertsona nola zehatu beharko litzatekeen baloratuta (aldi baterako enplegu eta soldatarik gabe uztea, kaleratzea eta abar).

2. Zuzendaritza Batzordean onartzea jazarpena, bazterketa, laneko jazarpena eta antzeko kasuak saihesteko eta salatzekeko mekanismoak.

Neurri horien definizioa eta kasu horietako edozein saihesteko eta salatzekeko mekanismoa Zuzendaritza Batzordean onartu beharko dira baliozkoak izan daitezkeen.

- 3.** Pertsona batek, egoera mingarri horietako baten aurrean dagoenean, egin beharreko urratsak zehaztuko dituen protokoloa edo metodologia definitzea.

Jazarpena, bazterketa eta laneko jazarpena bezalako edozein egoera prebenitzeko, metodologia edo protokolo garbia xehatu beharko da. Bertan zehaztuko dira enpresako edozein pertsonak egoera mingarri bat salatu ahal izateko egin beharko dituen urratsak, eta salatzailearen anonimotasuna ahalbidetuko duen komunikazio-kanal bat ere ezarriko da.
- 4.** Enplegatuei zuzentzen zaizkien jazarpenaren prebentziorako protokoloari buruzko dibulgazio eta prebentzio espezifikorako politikak, informazio-materialak eta eskaeratarako postontzia (@) garatzea.

Egoera mingarrien aurrean dagoenean biktimak egin beharko lituzkeen urratsak jasoko dituen metodologia garatu ondoren, enpresak informazio hori ezagutzera eman beharko du. Horretarako, informazio-materiala garatuko du eta postontzi espezifiko bat sortuko du, deskribatutako egoeretako edozeini aurre egin behar izanez gero jarraitu beharreko protokoloa plantilla osoari helarazteko. Postontzi hori, informatzeko ez ezik, enplegatuen edozein kexa, salaketa edo iradokizun biltzeko ere erabiliko da. Horrela, egoera horiei aurrea hartu ahal izango zaie enpresaren edozein arlo eta kategoriatan.
- 5.** Protokoloa plantilla osoari heltzen zaiola bermatzea.

Jarraitu beharreko protokoloa enpresako langile guztien eskueran egongo da. Horretarako, informazioa eskainiko zaie bai enplegatuei bai enpresan sartu berriei: politikak enpresaren intranetean argitaratuko dira, eskaera-postontzi espezifikoak sortuko da eta horretarako gaitutako salaketa-kanalak argitara emango dira. Gainera, salaketak jasotzeaz, mota horretako kasuak kudeatzeaz eta politikak eta neurriak langileen ordezkarietara komunikatzeaz arduratuko den pertsona bat izendatuko da.
- 6.** Arlo horretan helburu bat, erantzukizun bat edo egiteko espezifiko bat esleitzen zaien pertsonetara berriazko prestakuntza ematea.

Politikak eta informazio-materialak garatzeaz arduratzen direnei eta enpresan gerta litezkeen jazarpen-egoerak ezagutzera emateko eta aztertzeke sortutako postontzia kudeatzeaz arduratzen direnei berriazko prestakuntza emango zaie eginkizun hori modu optimoan egiteko aukera izan dezaten eta jazarpenaren, bazterketaren, laneko jazarpenaren edo antzeko edozein egoeraren aurrean nola jardun behar duten jakin dezaten.
- 7.** Neurrien eraginkortasun-mailari buruzko aldi behingo jarraipena egitea eta, beharrezkoa izanez gero, neurriak eraginkorragoak izateko aldaketak egitea.

Jazarpena, bazterketa, laneko jazarpena eta abar prebenitzeko abian jarritako neurriak ez dira eraginkorrak izango haien etengabeko kontrola egiten ez bada. Hori dela-eta, neurri horien eraginkortasun-mailari buruzko jarraipena egin behar da nolabaiteko maiztasunarekin, eta ordu arte kontuan hartu ez diren behar berriak

sortzen badira, horretarako neurri berriak sortu beharko dira. Era berean, abian jarritako neurriren bat eraginkorragoa izan litekeela sumatzen bada, behar diren aldaketak egingo dira.

## 2.2 Genero-indarkeriaren biktima izan diren emakumeei laguntzeko saioak antolatzea eta plantilla gai horren inguruan kontzientziazeko informazio-hitzaldiak antolatzea

Asmoa da genero-indarkeriaren biktima izan diren emakumeei laguntzeko saioak antolatzea eta plantilla gai horren inguruan kontzientziazeko informazio-hitzaldiak antolatzea.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ardatzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Zuzendaritza Batzordeak genero-indarkeriaren biktimentzako laguntzak onartzea eta lan-ordutegiaren barruan aldiari behin informazio-jardunaldiak egitea.  
Zuzendaritza Batzordeak onartu beharko du aldiari behin lan-ordutegiaren barruan plantilla genero-indarkeriaren inguruan kontzientziazeko hitzaldiak eta mota horretako indarkeria jasan duten biktimek laguntzeko saioak antolatzea.
2. Laguntza-saioak eta informazio-hitzaldiak kudeatzeaz eta antolatzeaz arduratuko den pertsona izendatzea.  
Enplegatuek kontzientziaztea eta genero-indarkeriaren biktimek laguntzea xede izango duten saioak eta hitzaldiak gauzatu ahal izateko, horiek kudeatzeaz eta antolatzeaz arduratuko den pertsona bat esleituko da. Pertsona hori arduratuko da, halaber, hitzaldien ordutegia eta kokalekua plantilla osoari komunikatzeaz.
3. Biktimek laguntza-saioak baliatu ahal izateko komunikazio-kanal anonimoa definitzea.  
Genero-indarkeria jasaten duten biktimek beren egoera modu anonimoz adierazteko erabili ahal izango duten postontzi edo helbide elektronikoa garatzeaz arduratuko den IT Sailarekin lankidetzan, arduradun gisa esleitutako pertsona ere postontzia kudeatzeaz arduratuko da, eta postontzia erabiltzen duten pertsonak erakundean egiten diren laguntza-saioetan parte hartzea gonbidatuko ditu.
4. Lan-ordutegiaren barruan informazio-jardunaldiak antolatzea, bizipen pertsonalak kontatuko dituzten hizlariak barnean hartuta.  
Laguntza-saioak eta informazio-hitzaldiak kudeatzeaz eta antolatzeaz arduratzen den pertsonak, era berean, genero-indarkeriaren inguruan dituzten esperientzia pertsonalak modu irekian azalduko dituzten hizlariak parte hartuko duten informazio-jardunaldiak prestatuko ditu. Saio horiek lan-ordutegiaren barruan egingo dira eta jardunaldia antolatzeaz arduratuko dena bera izango da hizlariarekin harremanetan jartzeaz arduratuko dena.
5. Neurri hori plantillako langileen artean hedatzea eta laguntza-saioen berri ematea.

Laguntza-saioak eta informazio-hitzaldiak kudeatzeaz eta antolatzeaz arduratuko den pertsona izango da, halaber, postontzia eta laguntza-saioak eta aurreko puntuetan adierazitako hitzaldiak daudela ezagutzera ematearen arduraduna.

### 2.3 Erakundeko enplegatuen aukera-berdintasunarekin lotzen diren neurriak bilduko dituen Berdintasun Plana egitea

Komeni da berdintasun-plan bat garatzea, horren bitartez enpresak aukera izango baitu berdintasun-neurriak zein hobekuntza-arlotan aplikatu behar dituen detektatzeko, eta, hartara, genero-ikuspegitik aukera-berdintasuneko egoera lortzeko xedez erdietsi beharreko helburuak ezartzeko.

Halaber, enpresak kontuan izan beharko du zenbat enplegatu dituen plantillan. Izan ere, 250 langile baino gehiago izanez gero, legeak behartuko du berdintasun-plan bat garatzera eta inplementatzera.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Erakundearen egoeraren analisia egitea, eta, horretarako, plantillari, enpleguaren kalitateari, ezarritako politikari eta beste alderdi batzuei buruzko informazioa biltzea eta argitaratutako txostenak aztertzea, egon daitezkeen jardunbide diskriminatzaileak identifikatzearen.

Funtsezkoa da enpresaren egoera analizatzea, enpresak aukerak berdintasunez aplikatzen ez dituen arloak identifikatzeko.

Horretarako, besteak beste, informazio hau analizatu beharko da:

- Plantilla, generoaren, kategoriaren eta antzintasunaren arabera banakatua
  - Enplegatuen kontratu mota, generoaren arabera banakatua
  - Enplegatuen lanaldi mota, generoaren arabera banakatua
  - Ezarritako politikak
  - Enpresaren dokumentazioa
    - Gizarte-erantzukizun korporatiboa
    - Jokabide-kodea
    - Prestakuntza-planak
    - Web-orria
    - Argitaratutako txostenak
2. Enpresan desberdintasun-egoerak arintzeko ezar daitezkeen berdintasun-neurrien jardunbide egokiak aztertzea.

Inguruko enpresetan abian jarritako neurriei buruzko azterketa bat egingo da. Berdintasun-neurrien aplikazioaren harrera ona izan duten enpresen kasuak, neurri horiei esker enpresaren funtzionamendu ona areagotu dutenenak eta diskriminazio-egoerak murriztu dituztenenak aztertuko dira. Inguruan hobekien funtzionatu duten

neurriak detektatu ondoren, neurri horiek enpresan bertan aplikatzearen bideragarritasuna eta onurak aztertuko dira.

**3.** Enpresak baldintza-berdintasuneko eta diskriminaziorik gabeko egoera lortzeko erdietsi beharreko helburuak ezartzea

Erakundearen egoeraren analisiaren arabera eta enpresan diskriminazio-egoerak murrizteko eta berdintasuna areagotzeko neurri optimoak detektatu ondoren, enpresak baldintza-berdintasuneko egoera lortzeko erdietsi behar dituen helburuak ezarriko dira. Helburu horiek hiru ardatz hauen inguruan ezarriko dira:

- Aukera-berdintasuna enpresaren funtsezko balioen artean integratzea
- Berdintasuna erakundearen kudeaketaren parte gisa integratzea
- Bizitza pertsonala eta lanekoa erantzukizun partekatua eragiteko bateragarri egiteko erraztasunak ematea

**4.** Enpresetan hobekuntza-alderdiak hautematea, aztertutako informazioan oinarrituta, eta gabezia horien arabera berdintasun-neurriak aplikatzea.

Ezarritako helburuak eta egindako jardunbide egokien analisian oinarrituta aurkitutako gabeziak abiapuntu hartuta, erakundeak hobekuntza-neurri komenigarrienak aplikatu beharko ditu detektatutako hobekuntza-arloak arintzeko.

**5.** Berdintasun Plana jakinaraztea eta argitara ematea, plantilla osoari hel dakion.

Berdintasun Plana egin ondoren, plantilla osoari ezagutzera eman behar zaio, langile guztiek jakin dezaten zein diren planean ezarritako helburuak, aplikatutako berdintasun-neurriak eta enpresak gai horretan duen konpromiso-maila.

**6.** Berdintasun Planaren eraginkortasun-maila zehaztuko duen kontrol- eta jarraipen-sistema definitzea.

Berdintasun Planak dinamikoa izan behar du, eta, horretarako, aldi behin ebaluatu behar da. Beraz, planean proposatutako neurri bakoitzaren eraginkortasun-maila neurtuko duen kontrol- eta jarraipen-sistema definitzea eta behar denean neurri zuzentzaileak aplikatzea komeni da.

## **2.4 Berdintasun Planean proposatutako neurriak lortzen direla bermatzeko kontrol- eta jarraipen-mekanismoa ezartzea**

Enpresako Berdintasun Planean ezarritako neurriak inplementatzeari eta komunikatzeari lotutako zereginak zentralizatzeari begira, oso erabilgarritzat jotzen da enpresak daukan berdintasun-planaren eraginkortasun-maila areagotzea eta plantilla berdintasunarekiko konpromisoaren inguruan kontzientziatzea helburu duen lantalde bat ezartzea.

Sinergiak aurki daitezke erantzukizunari eta konpromisoari buruzko ardatzeko neurriekin. Izan ere, plantilla berdintasunarekiko konpromisoaren inguruan kontzientziatzeaz arduratzen den “aukera-berdintasunerako arduradunen lantaldea” izango litzateke, era berean, Berdintasun Plana eraginkortasunez burutzen dela bermatu ahal izateko kontrola eta jarraipena egiteaz arduratuko litzatekeena.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ardatzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

- 1.** Zuzendaritza Batzordeak onartzea berdintasun-politikak kontrolatzeaz eta jarraitzeaz arduratuko den taldearen esleipena.  
Izaera ofiziala emateko xedez, lantaldea osatu baino lehen Zuzendaritza Batzordeak talde horren sorrera onartu beharko du.
- 2.** Gaur egungo Berdintasun Plana kontrolatzeaz eta haren jarraipena egiteaz arduratuko den taldea sortzea, plana eraginkortasunez betetzen dela bermatzearen.  
Lantaldea osatzeko hautagai izango diren pertsonen gaitasunak aztertu ondoren, eskatutako profilerak hobekien egokitzen diren hautagaiak zein diren zehaztuko da, eta eskakizunak kontuan hartuta osatuko da lantaldea.
- 3.** Lantaldearen eskumenak definitzea: gaur egungo Berdintasun Plana kontrolatzea eta haren jarraipena egitea, plana eraginkortasunez betetzen dela bermatzearen.  
Lantaldea osatuko duten kideak esleitu ondoren, taldearen eskumenak definituko dira. Eskumen horiek barnean hartu beharko dute, besteak beste, erakundearen Berdintasun Planean abian jarritako neurrien kontrola eta jarraipena egiteko eta haien komunikatzeko eginkizuna. Era berean, lantaldeko kide bakoitzaren gaitasunen arabera eskumenak esleitu beharko dira.
- 4.** Enplegatu guztiei Berdintasun Planaren eraginkortasunaren bilakaera jakinarazteko erabiliko den postontzi elektronikoa sortzea.  
IT Sailarekin lankidetzan, lantaldeak Berdintasun Planaren eraginkortasunaren bilakaera ezagutzera emateko erabiliko duen postontzi elektronikoa sortuko da. Taldea arduratuko da ordu arte abian jarritako neurrien eraginkortasun-maila komunikatzeko mezua plantilla osoari helarazteaz.
- 5.** Talde horren eraginkortasun-mailaren aldi behingo jarraipena egitea. Beharrezkoa izanez gero, aldaketak egitea, komunikazioa eraginkorragoa izan dadin.  
Berdintasun Planak dinamikoa izan behar du, eta, horretarako, aldi behin ebaluatu behar da. Beraz, planean proposatutako neurri bakoitzaren eraginkortasun-maila neurtuko duen jarraipen-sistema definitzea eta behar denean neurri zuzentzaileak aplikatzea komeni da.

## **2.5 Erakundearen barruan jarraipen-neurriak ezartzea, laneko jazarpenaren aurkako prebentzio-planaren eta jardun-protokoloaren eraginkortasuna kontrolatzeko.**

Jazarpenari (sexu-jazarpenari edo sexuan oinarritutako jazarpenari, bazterketari, laneko jazarpenari...) aurre egiteko prebentzio-protokoloa daukaten enpresen kasuan, gomendatzen da definitutako neurrien eraginkortasuna kontrolatzea ahalbidetuko duen sistema bat eratzea. Haien jarraipena egiteko erantzukizuna enpresako zuzendaritzari zein erdi-mailako arduradunei eta



langileen legezko ordezkariari dagokie, eta rol aktiboa hartu behar dute beren gain edozein pertsona arriskuan jar dezakeen egoerarik gerta dadin saihesteko.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Politika eta txosten korporatiboen barruan (halakorik ez badago) sartzeari sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko printzipioak, erakundeak gisa horretako egoeren prebentzioarekin duen konpromisoa ezagutzera emateko oinarri gisa.

Enpresaren konpromisoa frogatzeko eta haren plantilla kontzientziatzeko, onuragarritzat jotzen da gai hori erakundearen printzipio eta balioen parte gisa gehitzea eta gisa horretako portaeren aurkako erabateko errefusa adieraztea.

2. Prebentzio-ekintzen eta jardun-protokoloaren jarraipena egiteko egin beharreko urratsak zehaztuko dituen metodologia edo protokoloa definitzea/berrikustea.

Edozein jazarpen-egoera prebenitzeko, biktimak edo salatzaileak gisa horretako egoeren berri eman ahal izateko egin behar dituen urratsak zehaztuko dituen metodologia edo protokolo garbia xehatu behar da.

Jardun-protokoloren bat baldin badago, berrikusi egin beharko da, erakundearen parte diren egoera eta pertsona guztiak estaltzen dituela bermatzeko.

3. Politikak, informazio-materialak eta eskaerentzako postontziak (@) aberastea, jazarpenaren prebentzio-protokoloarekin lotzen den garrantzizko informazio eta neurri berriekin.

Jazarpenaren prebentzio-politika berriak garatu badira edo dagoeneko ezarritakoak aldatu badira, politika horiek ezagutzera emateko inplementatutako postontziaren bidez eman beharko da haien berri. Postontzi hori, informatzeko ez ezik, enplegatuen edozein kexa edo salaketa biltzeko ere erabiliko da. Horrela, jazarpenari aurrea hartu ahal izango zaio enpresaren edozein arlo eta kategoriatan.

4. Protokoloa plantilla osoari heltzen zaiola bermatzea (horrelakorik ez badago).

Jarrailu beharreko protokoloa enpresako langile guztien eskueran egongo da. Horretarako, informazioa enpresaren kanal guztien bitartez (intranet, posta elektronikoa...) ezagutzera emango zaie bai enplegatuei bai enpresan sartu berriei. Informazio horretan, protokoloa ez ezik, gisa horretako egoerak salatzeko prozesuaren arduradunarekin harremanetan jartzeko datuak ere sartuko dira.

5. Arlo horretan helburu bat, erantzukizun bat edo egiteko espezifiko bat esleitzen zaien pertsonari berriazko prestakuntza ematea.

Politikak eta informazio-materialak garatzeaz arduratzen direnei eta enpresan gerta litezkeen jazarpen-egoerak ezagutzera emateko eta aztertzekeko sortutako postontzia kudeatzeaz arduratzen direnei berriazko prestakuntza emango zaie eginkizun hori modu optimoagoan egiteko aukera izan dezaten.

6. Neurrien eraginkortasun-mailari buruzko aldi behingo jarraipena egitea eta, beharrezkoa izanez gero, neurriak eraginkorragoak izateko aldaketak egitea.

Jazarpena prebenitzeko abian jarritako neurriak ez dira eraginkorrak izango haien etengabeko kontrola egiten ez bada. Hori dela-eta, neurri horien eraginkortasun-mailari buruzko jarraipena egin behar da nolabaiteko maiztasunarekin, eta ordu arte kontuan hartu ez diren behar berriak sortzen badira, horretarako neurri berriak sortu beharko dira. Era berean, abian jarritako neurriren bat eraginkorragoa izan litekeela sumatzen bada, behar diren aldaketak egingo dira.



### 3. ardatza. Plantillaren hautespena, kontratazioa eta osaera

Metrika honek plantillaren osaera neurtzen du (adibidez kategorien, lanpostu funtzionalen eta teknikoen mailan dagoen genero-banaketari dagokionez), betiere enpresa bakoitzaren berezitasunen arabera. Horrez gain, konpainiaren maila/kategoria desberdinetarako langileak hautatzeko eta kontratatuzko erabilitako prozesuak aztertzen ditu.

Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) eskainitako inkesten datuetan ikus daitekeenez, 4 enpresatik 3tan (% 74,4) ez da kontuan hartzen hautagaia gizonetzkoa edo emakumezkoa den. Era berean, behatutako enpresen % 82,6k ez dute ezarri enpresan emakumeen eta gizonen arteko kontratazio orekatua kontuan hartzen duen kontratazio-kuotarik edo -irizpiderik.

Halaber, ikusi ahal izan den moduan, Gipuzkoako enpresa askok alderdi kuantitatiboak (prestakuntza-maila, lanbide-esperientzia eta lanposturako trebakuntza kontuan hartzen dira) zein kualitatiboak (pertsonak elkarriketan izan duen jarrerari ematen zaio garrantzia) kontuan hartzen dituzte langileak erakartzeko eta hautatzeko prozesuetan. Ondoriozta genezake, horrenbestez, prozesu horietan ez dela genero-bereizketarik egiten eta berdintasunez kontuan hartzen direla gizonetzkoen zein emakumezkoen profilak.

Alabaina, Gipuzkoako enpresa gehienek plantilla orekatua ez dutela ikus daiteke. Lurrealdean industriaren eta metalurgiaren sektoreetako enpresa kopuru handiaren ondorio da hori, sektore horiek oso maskulinizatuta daude-eta.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ildoak:

#### 3.1 Emakumeak edo gizonak haien ordezkari txikiagoa den ataletan sar daitezela sustatzea, eta, hartara, enpresaren maila guztietan plantilla orekatuagoa izatea, genero-banaketari dagokionez

Langileak hautatzeko eta kontratatuzko arloa da erakundean benetako berdintasuna sostengatzen duten funtsezko oinarrietako bat. Ildo horretan, egiaztatu da enpresa gehien-gehienek lanpostua betetzeko hautagaien talentuan oinarritutako irizpideen arabera zentratu dutela langileak hautatzeko prozesua, lanpostu jakin bat betetzeko pertsonen sexuari buruzko aurreiritziak eta/edo estereotipoak kontuan izan gabe. Horregatik, emakumeak arlo maskulinizatuetan laneratzea eta gizonak ordezkari txikiagoa duten arloetan laneratzea bultzatzeko aukera emango duten neurriak definitzea gomendatzen da.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ardatzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Lurraldeko ikastetxeekin akordioak egitea, sektore edo sail maskulinizatueta lanpostuak betetzeko interesa duten emakumeak, edo alderantziz, har daitezen errazteko.

Arlo maskulinizatueta lanpostuak betetzeko interesa duten emakumeak (eta alderantziz) erakartzeko prozesua modu arinean egin dadin, akordioak ezarriko dira lurraldean kokatutako ikastetxeekin. Horretarako, garrantzi handikoa da enpresarentzat berarentzat interesgarritzat jotzen diren ikastetxeetako arduradunekin harremanetan jartzeko aukera emango duen datu-base bat edukitzea.

2. Sail guztietan genero-oreka handiagoa ahalbidetuko duten ekintza positiboko neurriak txertatzea hautespen-politiketan.

Plantillan eta enpresan dauden sailetan lortu nahi den oreka erdiesteko asmoz, enpresak langileak erakartzeko prozesuetan neurriak txertatzea aholkatzen da. Horretarako, arlo eta kategoria guztietan gizonen eta emakumeen presentzia orekatzea helburu duten ekintzak definitu beharko dituzte langileak hautatzeaz arduratzen direnek.

3. Sexuaren arabera banakatutako kontratazioaren bilakaeraren aldi behingo jarraipena egitea, eta plantillaren osaeraren aldi behingo jarraipena egitea, sailen edo kategorien arabera, betiere enpresaren mailetan dauden gizonen eta emakumeen ehunekoa zehazteko eta, hortaz, kontratazio/promozio kotak eguneratzeko.

Plantilla orekatzea helburu duten hautespen-politiken eraginkortasuna neurtu ahal izateko, aldi behin neurtuko da erakundeetan dauden sail eta kategorietan zenbat gizon eta emakume dauden, erakundearen bilakaera zer-nolako den diagnostikatzeko.

Ebaluazio hori hautespen-arduradunei helaraziko zaie, enpresan sartuko diren hurrengoak aukeratu behar dituztenean datu eguneratuak izan ditzaten.



#### 4. ardatza. Ordainsariak

Metrika honek konpainian ezarri diren ordainsari korporatiboen prozesuak eta politikak neurtzen ditu; horren helburua da lan berdinatik ordainsari bera jasotzearen printzipioa benetan aplikatzen dela bermatzea, eta, zehazki, soldatan sexuaren araberako alderik ez dagoela ziurtatzea.

Ordainsariei dagokienez, haiek ezartzerakoan, analizatutako konpainietako askok jarduna baloratzeko sistema bat dute, bi parametro nagusitan oinarritua: betetzen duen lanpostua eta bertan garatzen duen jardunaren kalitatea. Ondoriozta daiteke, horrenbestez, langileak eskuratutako lanbide-gaitasunen eta errendimenduaren araberakoa dela konpentsazio ekonomikoaren sistema.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

#### 4.1 Ordainsariak egokitzea, enplegatuen ebaluazioa alderdi kualitatiboetan oinarrituta ez ezik, alderdi kuantitatiboetan oinarrituta ere egin dadin.

Gipuzkoako enpresa batzuetako enplegatuen ordainsariak alderdi kualitatiboen arabera besterik ez dira ebaluatzen, plantillako enplegatuak eraginpean hartzen dituzten hitzarmen kolektiboen arabera zehazten baitira, haien lanpostuak eta lanaldiak kontuan hartuta. Sistema horren bitartez generoari lotu gabeko ordainsariak bermatzen badira ere, gomendatzen da ordainsari-sistema hori berrikustea eta doitzea eta ordainsariak zehazterakoan alderdi kuantitatiboak ere kontuan hartzea, esate baterako helburuen ebaluazioa.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Lanpostu guztiak definitzea, betiere beharrezko eskumen-parametroak, garatu beharreko gaitasunak, lanpostuaren eduki eta zereginak eta lanpostua betetzen duenaren erantzukizunak aintzat hartuta.

Ordainsari-sistema objektiboa eta diskriminaziorik eragiten ez duena eduki ahal izateko, behar-beharrezkoa da, lehenik, lanpostu bakoitzerako behar diren kompetentzien/trebetasunen parametro hauek definitzea:

- Garatu beharreko gaitasunak
- Lanpostuaren edukia eta bertan egiten diren zereginak
- Enplegatuen erantzukizunak

2. Enpresaren kategoria bakoitzerako helburu lorgarriak eta neurgarriak ezartzea, eta, helburu horien arabera, lana ebaluatzeko sistema ezartzea.

Lanpostu bakoitzarekin lotutako erantzukizunak zein neurritan betetzen diren kontuan hartuta ezarriko dira ordainsariak. Horrez gain, enpresan dauden sailtako liderrek ematen duten informazioa abiapuntu hartuta, giza baliabideen arduradunek helburu jakin batzuk ezarri beharko dituzte kategoria edo lanpostu bakoitzerako. Hori guztia erabiliko da plantillaren jarduna ebaluatzeko oinarri gisa.

3. Ezarritako ebaluazio- eta ordainketa-sistemak dokumentatzea eta maila guztiei komunikatzea, eraginpean dauden pertsona guztiek ulertzen dituztela ziurtatuta.

Plantilla osoak helburu berri horiek sartu izanaren berri izan dezan eta bere jardunaren ebaluazioaren zati bat eta, horrenbestez, bere ordainsariena, haien arabera egingo dela jakin dezan, lanpostuen araberako helburu horien definizioa dokumentatu eta plantilla osoari helarazi beharko zaio. Ezinbestekoa da informazio hori plantilla osoari iritsiko zaiola ziurtatzea eta enplegatu guztiek planteatzen zaizkien helburuak ulertzen dituztela bermatzea.

4. Ebaluazio- eta betetze-sistema berrikusteko eta promozio-sistema berrikusteko aldiak ezartzea, metrikak egoki daitezen antolakundea egon daitekeen egoera berrietara.

Lanpostu/kategoria bakoitzean ezarritako helburuak erakundearen errealitatearekin bat datozela bermatzeko, helburuak zenbateraino betetzen diren neurtuko duen eta helburu horiek errealistak eta lanpostu/kategoria bakoitzarekin lotutako pertsonen

erdiesteko modukoak direla bermatuko duen aldian behingo ebaluazio-sistema ezarri beharko da.



## 5. ardatza. Prestakuntza

Metrika honek konpainia osatzen duten pertsonen egoera bereziak zenbateraino aintzat hartzen diren neurtzen du, betiere korporazioan ezarritako prestakuntza-planetan parte hartu ahal izateari dagokionez, eta, hortaz, talentuaren kudeaketa eraginkorra sustatzeari dagokionez —aukera berdinak eskainita erakundeko pertsona guztiei—.

Enpresa asko dira enpresako kategoria guztietako enplegatu guztien beharrak betetzeko definitutako prestakuntza-plan bat daukatenak. Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) egindako inkesten emaitzen arabera, analizatutako enpresen erdiek baino gehiagok (% 60,3) adierazten dute lehentasunez aurrez aurreko prestakuntza egiten dutela, eta % 5,35 besterik ez dira online egiten dutenak.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ildoak:

### 5.1 Prestakuntza-estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea, erantzukizun handiagoko postuetara igotzeko ahalmena duten emakume eta gizon kualifikatuen basea izateko

Prestakuntza garatzea da pertsonak eraginkortasunez kudeatzeko funtsezko metodoetako bat. Jarduera hori burutzeko ezinbestekoa da prestakuntza-planak edukitzea, pertsonak aukera izan dezaten gaitasun berriak eskuratzeko eta, hartara, mailaz igo ahal izateko eta soldata-ordainsariak hobetzeko.

Ildo horretan, garrantzi handikoa da plan horiek lanpostuetara eta behar diren gaitasunetara egokituta egotea, betiere bateratzea eta berdintasuna errespetatuta, hots, prestakuntza lan-ordutegiaren barruan ematea.

Horrexegatik jotzen da onuragarritzat prestakuntza-estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea, erantzukizun handiagoko postuetara igotzeko ahalmena duten emakume eta gizon kualifikatuen basea izateko.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Barne-talentuaren prestakuntza- eta kudeaketa-programak definitzea eta bizirik mantentzea, erantzukizun-posizioetara igotzeko ahalmena duten langile kualifikatuen basea izateko eta, aldi berean, kategoria bakoitzaren barruan emakumeen eta gizonen ehunekoen artean parekotasuna dagoela bermatzeko. Esparru honetako helburua da erdi-mailako arduradunen lanpostuetara edo erantzukizun handiagoko lanpostuetara sartzeko aukera emango duten prestakuntza-ikastaroak bultzatzea eta mantentzea. Horrela, barneko karrera-planak bizirik mantenduko dira profesionalki hazteko itxaropenak eta kezkek dituzten enplegatuentzat. Enpresako kategoria bakoitzean gizonen eta emakumeen arteko parekotasuna bermatzeko moduan definituta egon beharko dute karrera-plan horiek.

2. Zuzendaritza-trebetasunak (zuzendaritzakoak zein zuzendaritzaz bestekoak) garatzeko programak diseinatzea, betiere goragoko kategoria bateko lanpostuetara iristeko beharrezkoak diren trebetasunak eta gaitasunak eskuratu ahal izan ditzaten.

Erakundeko enplegatu guztiek karrera-planetan sartzeko eta erantzukizun handiagoko lanpostuetara heltzeko aukera izango dutela ziurtatzeko, konpetentziak garatzeko programak diseinatuko dira, langileek aukera izan dezaten erantzukizun handiagoko lanpostuetara heldu ahal izateko behar diren trebetasunak eskuratzeko. Programa horiek plantilla osoaren eskueran egongo direla bermatuko da, lanaldia dena dela ere, eta ziurtatuko da bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitea ez dela oztopo izango erantzukizun handiagoko lanpostuetara igo nahi duten profesionalentzat.

3. Prestakuntza-planean berdintasunaren arloko berariazko ikastaroak txertatzea. Erakundean indarrean dagoen prestakuntza-planari gehituko zaizkio gizonen eta emakumeen arteko lan-esparruko aukera-berdintasuna espezifikoki aztertuko duten ikastaroak, erakundeko enplegatuak aukera-berdintasunaren eta diskriminaziorik ezaren garrantziaren inguruan kontzientziatuzera bideratuak.
4. Eszedentzian, lanaldi murrizketan edo bizitza pertsonala eta lana bateragarri egitearekin lotzen den bestelako egoeran dauden pertsonen prestakuntza balia dezaten erraztea.

Plantilla osoari, baita lanaldi osoan lan egiten ez duten enplegatuei ere, prestakuntzan parte hartzeko aukera emateko, prestakuntza-saioak goizeko eta arratsaldeko ordutegietan egiteko aukera baloratuko da, enplegatuek beren ordutegira hobeto egokitzen den ordu-tartean izena emateko aukera izan dezaten. Era berean, prestakuntza online egiteko aukera ere emango zaie, prestakuntza-saioetan parte hartzerik ez duten enplegatuek prestakuntza ematen den leku fisikora bertaratu behar izan gabe parte hartzeko aukera izan dezaten.

5. Prestakuntza-plana aldiari behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-sistema horrek aukera emango du ikastaro berrietako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.

Prestakuntza-plana eraginkorra izan dadin, plan bizia izan behar du, hots, emandako prestakuntzak aldiari behin berrikusiko dituen eta haien edukia profesionalen lanbide-zereginetan benetan aplikatzeko modukoa den aztertuko duen jarraipen-metodo bat ezarri beharko da.

Aholkatzen da prestakuntza-saio bakoitza amaitzean inkestak egitea enplegatuen gogobetetasun-maila neurtzeko. Inkesta egiten zaion pertsonaren generoa adierazteko galdera bat gehituko da inkestetan.

Inkesta horiek oso erabilgarriak izango dira hurrengo ekitaldiko prestakuntza-plana ezartzeko, etorkizunean prestakuntza berriz ematea interesgarria izango litzatekeen ala ez balora daiteke-eta.

6. Zuzendaritza Batzordeak onartzea beste prestakuntza-ikastaro batzuk egitea. Prestakuntza-planean prestakuntza-ikastaro berriak gehitzeko erabakia Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.
7. Plantilla osoari jakinaraztea ikastaro berriak daudela. Plantilla osoak prestakuntza-ikastaro berrietan parte hartzeko aukera izan dezan, ezinbestekoa da ikastaro horien berri ematea. Horretarako, informazioa intranetean argitaratuko da eta langileei posta elektronikoaren bidez jakinaraziko zaie, eta dagokion dokumentazioa eta ikastaroetan izena emateko esteka bat emango zaie.

## 5.2 Prestakuntzako estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea —plantilla berdintasunaren, bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitearen eta erantzukizun partekatuaren inguruan sentsibilizatzeko prestakuntza-saioak barne—.

Prestakuntza garatzea da pertsonak berdintasunaren, bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitearen eta erantzukizun partekatuaren inguruan sentsibilizatzeko funtsezko metodoetako bat. Gaur egun prestakuntza-ikastaro espezifikoak —pertsonei aukera ematen diete bateratzearen eta erantzukizun partekatuaren arteko harreman estua ulertzeko, eta oso erabilgarriak dira plantilla berdintasunari, bateratzeari eta erantzukizun partekatuari buruzko jardunbide egokien eraginaren inguruan kontzientziatzeko— ez dauzkaten enpresen kasuan, gomendatzen da prestakuntzako estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea —berdintasunaren, bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitearen eta erantzukizun partekatuaren arloan plantilla sentsibilizatzeko prestakuntza-saioak barne—.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Plantilla berdintasunaren, bateratzearen eta erantzukizun partekatuaren inguruan kontzientziatzearekin eta sentsibilizatzearekin erlazionatutako prestakuntza-ikastaroak diseinatzea. Berdintasunaren, bateratzearen eta erantzukizun partekatuaren inguruko ikastaro espezifikoak diseinatuko dira, enpleguak gizonen eta emakumeen arteko aukera-berdintasunaren garrantziaren inguruan eta lan-bizitza, familia eta bizitza pertsonala erantzukizun partekatuaren alderditik bateratzearen garrantziaren inguruan kontzientziatzera bideratuak.
2. Plantilla estimulatuko duten eta enpleguak prestakuntza-ikastaro horietara bertara daitezen sustatuko duten ekintzak edo neurriak definitzea. Plantilla prestakuntza-ikastaro horietan parte hartzera bultzatzeko, horretarako erraztasunak emango dizkieten diruaz bestelako pizgarriak bezalako ekintzak edo neurriak definitu beharko dira.

3. Prestakuntza-planean txertatzea berdintasunaren, bizitza pertsonala eta profesionala bateragarri egitearen eta erantzukizun partekatuen arloko ikastaro espezifikoak.

Indarrean dagoen prestakuntza-planari gehituko zaizkio berdintasunaren, bateratzearen eta erantzukizun partekatuen inguruko ikastaro espezifikoak, enpleguak genero-diskriminaziorik ezaren garrantziaren inguruan eta lan-bizitza, familia eta bizitza pertsonala erantzukizun partekatuen alderditik bateratzearen garrantziaren inguruan sentsibilizatzeko.

4. Eszedentzian, lanaldi murrizketan edo bizitza pertsonala eta lana bateragarri egitearekin lotzen den bestelako egoeran dauden enplegatuek prestakuntza balia dezaten erraztea.

Plantilla osoari, baita lanaldi osoan lan egiten ez duten enplegatuei ere, prestakuntzan parte hartzeko aukera emateko, prestakuntza-saioak goizeko eta arratsaldeko ordutegietan egiteko aukera baloratuko da, enplegatuek beren ordutegira hobeto egokitzen den ordu-tartean izena emateko aukera izan dezaten. Era berean, prestakuntza online egiteko aukera ere emango zaie, prestakuntza-saioetan parte hartzerik ez duten enplegatuek prestakuntza ematen den leku fisikora bertaratu behar izan gabe parte hartzeko aukera izan dezaten.

5. Prestakuntza-plana aldiari behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-sistema horrek aukera emango du ikastaro berrietako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.

Prestakuntza-plana eraginkorra izan dadin, plan bizia izan behar du, hots, emandako prestakuntzak aldiari behin berrikusiko dituen eta haien berdintasunari eta bateratzeari buruzko edukia egokia den aztertuko duen jarraipen-metodo bat ezarri beharko da.

Aholkatzen da prestakuntza-saio bakoitza amaitzean inkestak egitea enplegatuen gogobetetasun-maila neurtzeko. Inkesta egiten zaion pertsonaren generoa adierazteko galdera bat gehituko da inkestetan.

6. Beste prestakuntza-ikastaro batzuen sorrera onartzea.

Prestakuntza-planean prestakuntza-ikastaro berriak gehitzeko erabakia Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.

7. Plantilla osoari jakinaraztea ikastaro berriak daudela.

Plantilla osoak prestakuntza-ikastaro berrietan parte hartzeko aukera izan dezan, ezinbestekoa da ikastaro horien berri ematea. Horretarako, informazioa intranetean argitaratuko da eta langileei posta elektronikoen bidez jakinaraziko zaie, eta dagokion dokumentazioa eta ikastaroetan izena emateko esteka bat emango zaie.



### 5.3 Gaur egungo prestakuntza-plana berrikustea, plantillaren lan-ordutegira egoki dadin.

Onuragarritzat jotzen da erakundearen egungo prestakuntza-plana berrikustea eta oinarritzea eta plantillaren lan-ordutegira egokitzea, prestakuntza osoa plantilla osoaren eskueran egon dadin, erakundeko enplegatuek duten lanaldia dena dela ere.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Enplegatuen lanaldi desberdinak berrikustea, eta prestakuntza-ikastaroak horien lanaldiaren arabera egin ahal izateko prestasuna egiaztatzea (goizez edo arratsalde).

Enpresako enplegatuek duten lanaldi motaren araberako analisia egitea eta haien prestasuna berrikustea goizeko eta arratsaldeko ordutegietan, prestakuntza-planean hainbat saio sartzeko aukera kontuan hartzeko xedez.

2. Ikastaro bererako hainbat saio (goizez eta arratsalde) barnean hartuko duen prestakuntza-plan berria diseinatzea, enplegatu guztiek balia ahal izan ditzaten, haien lanaldia edozein izanik ere.

Plantilla osoari, baita lanaldi osoan lan egiten ez duten enplegatuei ere, prestakuntzan parte hartzeko aukera emateko, prestakuntza-saioak goizeko eta arratsaldeko ordutegietan egiteko aukera baloratuko da, enplegatuek beren ordutegira hobeto egokitzen den ordu-tartean izena emateko aukera izan dezaten. Era berean, prestakuntza online egiteko aukera ere emango zaie, prestakuntza-saioetan parte hartzerik ez duten enplegatuek prestakuntza ematen den leku fisikora bertaratu behar izan gabe parte hartzeko aukera izan dezaten.

3. Prestakuntza-plana aldian behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-sistema horrek aukera emango du ikastaro berrietako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.

Prestakuntza-plana eraginkorra izan dadin, plan bizia izan behar du, hots, emandako prestakuntzak aldian behin berrikusiko dituen eta haien edukia profesionalen lanbide-zereginetan benetan aplikatzeko modukoa den aztertuko duen jarraipen-metodo bat ezarri beharko da.

Aholkatzen da prestakuntza-saio bakoitza amaitzean inkestak egitea enplegatuen gogobetetasun-maila neurtzeko. Inkesta egiten zaion pertsonaren generoa adierazteko galdera bat gehituko da inkestetan.

Inkesta horiek oso erabilgarriak izango dira hurrengo ekitaldiko prestakuntza-plana ezartzeko, etorkizunean prestakuntza berriz ematea interesgarria izango litzatekeen ala ez balora daiteke-eta.

4. Zuzendaritza Batzordeak onartzea beste prestakuntza-ikastaro batzuk egitea.

Prestakuntza-planean prestakuntza-ikastaro berriak gehitzeko erabakia Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.

## 5. Plantilla osoarentzat egokitutako ikastaro berriak daudela jakinaraztea.

Plantilla osoak prestakuntza-ikastaro berrietan parte hartzeko aukera izan dezan, ezinbestekoa da ikastaro horien berri ematea. Horretarako, informazioa intranetean argitaratuko da eta langileei posta elektronikoaren bidez jakinaraziko zaie, eta dagokion dokumentazioa eta ikastaroetan izena emateko esteka bat emango zaie.

### 5.4 Genero-politikekin lotzen diren ikastaroetan gizonaen presentzia gehitzeko neurriak proposatzea, eta, hartara, arlo horretan kontzientziario eta sentsibilizazio handiagoa lortzea

Ikusi denez, enpresa batzuek plantillaren beharrak estaltzeko egokitutako planak dituzte, betiere bateratzea eta berdintasuna errespetatzen dutenak (lan-ordutegiaren barruan ematen dituzte ikastaroak), eta prestakuntza-ikastaro espezifikoak dituzte. Horiei esker pertsonak uler dezakete zein garrantzitsua eta onuragarria den lan-esparruan aukera-berdintasuna genero-ikuspegitik sustatzea. Alabaina, agerikoa da erakundeko gizonaen sektorearen interesik eza, prestakuntza-saio horietan parte hartzen duten gehienak emakumeak dira-eta. Horregatik jotzen da onuragarritzat genero-politikekin erlazionatutako ikastaroetan gizonaen presentzia handitzeko neurriak pentsatzea.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ardatzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Plantilla estimulatuko duten eta genero-politikekin lotzen diren prestakuntza-ikastaroetara bertara daitezen erraztuko duten ekintzak edo neurriak definitzea, gizonaen parte har dezaten sustatuta.

Plantilla —gizonaen parte bat— prestakuntza-ikastaro horietan parte hartzera bultzatzeko, horretarako erraztasunak emango dizkieten diruaz bestelako pizgarriak bezalako ekintzak edo neurriak definitu beharko dira.

2. Prestakuntza-planaren berdintasunaren arloko berriazko ikastaroak txertatzea.

Erakundearen indarrean dagoen prestakuntza-planari gehituko zaizkio gizonaen eta emakumeen arteko aukera-berdintasunaren inguruko ikastaro esklusiboak, erakundeko enplegatuek aukera-berdintasunaren eta diskriminaziorik ezaren garrantziaren inguruan kontzientziatzeko xedez.

3. Eszedentzian, lanaldi murrizketan edo bizitza pertsonala eta lana bateragarri egitearekin lotzen den bestelako egoeran dauden pertsonak prestakuntza balia dezaten erraztea.

Plantilla osoari, baita lanaldi osoan lan egiten ez duten enplegatuei ere, prestakuntzan parte hartzeko aukera emateko, prestakuntza-saioak goizeko eta arratsaldeko ordutegietan egiteko aukera baloratuko da, enplegatuek beren ordutegira hobeto egokitzen den ordu-tartean izena emateko aukera izan dezaten. Era berean, prestakuntza online egiteko aukera ere emango zaie, prestakuntza-

saioetan parte hartzerik ez duten enplegatuek prestakuntza ematen den leku fisikora bertaratu behar izan gabe parte hartzeko aukera izan dezaten.

4. Prestakuntza-plana aldian behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-sistema horrek aukera emango du ikastaroetako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.

Prestakuntza-plana eraginkorra izan dadin, plan bizia izan behar du, hots, emandako prestakuntzak aldian behin berrikusiko dituen eta haien edukia profesionalen lanbide-zereginetan benetan aplikatzeko modukoa den aztertuko duen jarraipen-metodo bat ezarri beharko da.

Aholkatzen da prestakuntza-saio bakoitza amaitzean inkestak egitea enplegatuen gogobetetasun-maila neurtzeko. Inkesta egiten zaion pertsonaren generoa adierazteko galdera bat gehituko da inkestetan.

Inkesta horiek oso erabilgarriak izango dira hurrengo ekitaldiko prestakuntza-plana ezartzeko, etorkizunean prestakuntza berriz ematea interesgarria izango litzatekeen ala ez balora daiteke-eta.

5. Beste prestakuntza-ikastaro batzuen sorrera onartzea.

Prestakuntza-planean prestakuntza-ikastaro berriak gehitzeko erabakia Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.

6. Plantilla osoari jakinaraztea ikastaro berriak daudela.

Plantilla osoak prestakuntza-ikastaro berrietan parte hartzeko aukera izan dezan, ezinbestekoa da ikastaro horien berri ematea. Horretarako, informazioa intranetean argitaratuko da eta langileei posta elektronikoen bidez jakinaraziko zaie, eta dagokion dokumentazioa eta ikastaroetan izena emateko esteka bat emango zaie.



## 6. ardatza. Promozioa

Metrika honek langileak ebaluatzeko eta sustatzeko sistema neurtzen du, baita konpainia osatzen duen pertsona bakoitzari eskaintzen zaion karrera-plana, kategoriaren, lanpostuaren eta esleitutako erantzukizun funtzionalaren eta teknikoaren arabera. Analizatutako enpresa gehienetako enplegatuek beren gaitasunen, ahalmenen eta bakoitzaren jardunaren balorazioaren arabera igotzen dira mailaz. Ez da generoaren arabera “diskriminazio-jardunbiderik” identifikatu eta berdin-berdin kontuan hartzen dira gizonezkoen eta emakumezkoen profilak ia enpresa guztietan.

Gainera, Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) egindako inkesten emaitzen arabera, inkesta egin zaien enpresen % 90ek baino gehiagok adierazten dute langileen gaitasun eta ahalmenen arabera egiten dituztela promozioak.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

## 6.1 Karrera globaleko planaren sistema eta irizpide kualitatiboetan eta kuantitatiboetan oinarritzen den promozio-sistema ezartzea, ordezkari txikiena duen generoaren aldeko “ekintza positiboko” neurriekin aberastuta (batez ere zuzendaritza-postuetan).

Gaur egun motibazioa da edozein enpresatako giza baliabideen sailaren erronka nagusia. Gaur egun, barne-promozioak erakutsi du enplegatuen gogobetetasuna erdiesteko oso tresna bikaina dela.

Gizataldea da konpainia batek duen aktiborik garrantzitsuena. Gauza baldin bada elkarrekin zenbat hazi daitezkeen transmititzeko eta haien arrakasta pertsonalak enpresaren garaipenaren parte izango direlako ideia helarazteko, beteta izango du giza baliabideen sailaren helburuetako bat: taldearen motibazioa.

Hori dela-eta, beharrezkotzat jotzen da motibazio-maila handiagoak erdiestea ahalbidetuko duten eta lanbide-garapenean eta promozioan emakumeen eta gizonen aukera-berdintasuna bermatuko duten barne-promoziozko prozesuak eta karrera-planak sustatzea.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ardatzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Barne-talentua identifikatzeko programak definitzea, erantzukizuneko postuetara igotzeko ahalmena duten emakume eta gizon kualifikatuen basea izateko eta, hartara, emakumeen ehunekoa gutxienez plantillako emakumeen ehuneko bera izan dadin ziurtatzeko.

Enpresek kategoria bakoitzean behar diren kompetentzia espezifikoa bilduko dituzten sistemak eduki beharko dituzte, eta elkarrikeria, galdetegi, ariketa eta abarren bidez ebaluatu beharko dute pertsonak beren posturako eskatutakoa betetzen duten. Prozesu hori laguntza handikoa izango da enplegatuen hobekuntza-arloak eta indarguneak identifikatzerakoan. Epe luzera aukera emango du plantilla kualifikatua eta erantzukizuneko postuetara igotzeko ahalmena izango duena edukitzeko.

Programa horiek diseinatzean garrantzi handikoa da parte hartu ahal izango duten gizonen eta emakumeen ratioa ebaluatzea, erakundearen erantzukizuneko postuetarako sarbidea berdintasunez egingo dela bermatzeko.

2. Zuzendaritza-trebetasunak garatzeko programak diseinatzea, ahalmena duten pertsonen zuzenduko zaizkienak, betiere goragoko kategoria bateko lanpostuetara iristeko beharrezkoak diren trebetasunak eta gaitasunak eskuratu ahal izan ditzaten.

Aurreko puntuko ekintzen bitartez erantzukizuneko postuetara igotzeko ahalmena duten enplegatuak identifikatu ondoren, pertsona horien zuzendaritza-trebetasunak prestatzeko ekimenak abiaraziko dira. Horretarako, lidergo-trebetasunak garatuko dituzte, coaching eta mentoringaren funtsezko jardunbideak eta jakintza eskuratuko dituzte eta negoziatio-trebetasuna garatuko dute, enplegatuak erakundearen arrakasta lortzen eraginkortasunez lagunduko duten liderrak izan daitezten.

3. Enpresaren barruan enpresako kide guztiei zuzenduko zaizkien "karrera profesionalak" gara daitezen sustatzea, prestakuntzaren bidez, mentoring bidez (tutoretza edo laguntza pertsonalizatu bidez), eta abar.  
Ekintza-ildo honetan enpleguari lagundu, irakatsi, gidatu eta aholku emango dion esperientziaz eta jakintzaz hornitutako mentore edo tutore bat esleitzen da, enplegatuek erakundeko beste pertsona baten esperientziaz baliatzeko eta horretatik ikasteko aukera izan dezaten.
4. Hutsik geratu diren lanpostuen berri ematea lanpostu horiek betetzeko kualifikazioa duten enplegatu guztiei, haien generoa eta familia-egoera edozein izanik ere.  
Enpresan dauden sail eta kategorietan sor daitezkeen lanpostu hutsen berri eman behar zaie lanpostu horiek betetzeko kualifikazioa duten pertsona guztiei, haien generoa eta egoera pertsonala edozein izanik ere.
5. Izendapen libreko promozioetan meritu- eta gaitasun-irizpideak soilik kontuan izan daitezkeen bermatzea.  
Izendapen libreko promozioen balorazioek soilik irizpide objektiboak ebaluatzera bideratuta egon beharko dute. Horrela bermatuko da balorazioak bidezko moduan egiten direla eta ez dela inongo bereizketarik egiten promoziorako hautagaiaren generoa, lanaldia edo egoera pertsonala kontuan hartuta.
6. Abian jarritako neurrien eraginkortasuna zehazteko aukera emango duen jarraipen-sistema ezartzea  
Promozio-sistemak behar bezala funtzionatzeko eta abian jarri diren neurrien eraginkortasuna bermatzeko, kategoriatu guztietako enplegatuen karrera-planak aldi berean behin berrikusiko dituen jarraipen-metodoa ezarri beharko da, generoaren arabera banandua.  
Promozio-sisteman gabeziaren bat edo hobetzeko alderdiren bat identifikatuz gero, aldaketak egingo dira hura ebaluatzeko prozesua optimizatzen.
7. Plantilla osoari jakinaraztea neurri berriak daudela.  
Promozio-irizpideak ezagutzera emateaz arduratuko den pertsona edo saila esleituko da, plantilla osoak jakin dezan langileak nola ebaluatuko dituzten erantzukizun handiagoko lanpostuetara igotzerakoan. Promozio-sistema enpresaren intranetean argitaratuko da eta enplegatu guztiei bidaliko zaie, kasu bakoitzean bere kategoriari esleitutako ebaluazio-irizpideak adierazita.

## **6.2 Karrera globaleko planaren sistema ezartzea, enplegatuaren ebaluazioari alderdi kuantitatiboak txertatuko dizkiona eta aukera-berdintasunean oinarrituko dena, generoa edozein izanik ere.**

Enplegatuak mailaz igotzeko politika definiturik ez daukaten enpresei gomendatzen zaie lanbidegarapen gogobetegarria ahalbidetu, enplegatuen talentua estimatu eta enplegatuen

ebaluazioetan alderdi kuantitatiboa gehituko duen karrera globaleko plana ezartzea, gaitasun handieneko pertsonak beren jardunarekin eta gaitasunekin bat datozen lanpostuetara igotzeko. Horretarako behar-beharrezkoa da lanpostuen deskribapena egitea eta sailtako, giza baliabideetako eta zuzendaritzako arduradunek lankidetzan jardutea, helburuak lerrokatzeko eta tresna garatzerakoan elkarrekin lan egiteko. Beharrezkoa izango da, halaber, langile kopuru adierazgarriak parte hartzea, proposatutako neurrien feedbacka lortzeko eta negozioaren operatibo erregularrean egin daitezkeela ziurtatzeko. Horrek, aldi berean, motibatu egingo ditu enplegatuenak. Izan ere, kontrola daitezkeen aldagaietan ebaluatuko dituztenez, areagotu egingo dute produktibitatea inplikaturako aldagai horietan, eta, era berean, zuzendaritzak bere ikuspuntuaren arabera garrantzi handiena duten helburuetarantz bideratu ahal izango ditu aldagai horiek.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Lanpostu guztiak definitzea, betiere behar diren kompetentzien parametroak, garatu beharreko gaitasunak, lanpostuaren eduki eta zereginak eta lanpostua betetzen duenaren erantzukizunak aintzat hartuta  
Lanbide-garapen gogobetegarria modu objektiboan eta diskriminaziorik eragin gabe ahalbidetuko duen karrera globaleko plana eduki ahal izateko, behar-beharrezkoa da, lehenik, lanpostu bakoitzerako behar diren kompetentzien/trebetasunen parametro hauek definitzea:
  - Garatu beharreko gaitasunak
  - Lanpostuaren edukia eta bertan egiten diren zereginak
  - Lanpostuarekin lotutako erantzukizunak
2. Lanpostuetako enplegatuen zeregina ebaluatzeko sistema ezartzea, antolakundearen mailen ikuspegiak kontuan izanik (zuzendaritzarenak, giza baliabideetako sailarenak, arloko arduradunenak, langileenak). Promozioetarako oinarri izango da ebaluazio hori  
Erakundeko langileen jarduna arestian deskribatutako lanpostu bakoitzaren kompetentzien arabera ebaluatzeko sistema ezarriko da, promozioarekin erlazionatutako parametroak ebaluatu ez ezik, erakundearekin berarekin hartutako konpromisoarekin erlazionatutako parametroak ere baloratuko dituena.  
Sistema hori erakundeko enplegatuen etorkizuneko promozioen oinarria izango da, eta promozioak objektibotasun-berme handiagoarekin gauzatzeko aukera emango du.
3. Ezarritako sistemak dokumentatzea eta maila guztiei komunikatzea, eraginpean dauden pertsona guztiak barnean hartzen direla ziurtatuta  
Plantilla osoa enplegatuen jarduna ebaluatzeko sistema berria gehitu izanaren jakinaren gainean egon dadin, lanpostuen araberrako balorazio-irizpide horien

definizioa dokumentatu eta plantilla osoari helarazi beharko zai. Behar-beharrezkoa da informazio hori plantilla osoari iritsiko zaiola bermatzea.

4. Ebaluazio-aldiak ezartzea, eta ebaluazioa aginduzko promozioekin eta horien komunikazioarekin amaitzea

Enplegatuen jardunaren ebaluazioak aldian behin egingo dira. Hortaz, ondorioz promozioak ekarriko dituzten ebaluazio-aldiak ezarri beharko dira. Ebaluazio-aldiak enplegatu guztiei komunikatuko zaizkie eta enpresaren intranetean argitaratuko dira.

5. Ebaluazio- eta jardun-sistema berrikusteko eta promozio-sistema berrikustekoaldiak ezartzea, metrikak egoki daitezen antolakundea egon daitekeen egoera berrietara.

Enpresak aldian behin berrikusi beharko du bere ebaluazio- eta jardun-sistemaren eraginkortasuna. Hala, gabeziak eta hobekuntza-arloak detektatu ahal izango dira eta, ondorioz, ebaluazio-adierazleak egokitu egingo dira behar berrietara moldatzeko.

### 6.3 Goiko kategorietan emakumeen promozioa erraztuko duten neurriak aplikatzea, antolakundearen maila guztietan plantillaren genero-banaketa orekatzearren.

Gizartean aurrerapen handiak egin diren arren, kristalezko sabai deritzon hori emakumeek enpresa askotan bizi izaten duten errealitatea da oraindik ere, eta erantzukizuneko lanpostuetara igotzeko gizonezkoek dituzten aukera berak izatea eragozten die emakumezkoen. Ildo horretan, emakumeek erantzukizuneko lanpostuetara iristeko aukera izango dutela bermatzeko, emakumea goragoko kategorietara igotzea bultzatuko duten politika berriak definitu beharko dituzte enpresek, modu horretan kategoria guztietan genero-banaketa orekatu ahal izateko.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ardatzak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Gizonezkoen presentzia nagusi den erantzukizuneko postuetan emakumeek presentzia handiagoa izan dezaten ahalbidetuko duten ekintzak definitzea, eta promozioetan neurriak sartzeko, baldintza-berdintasunean, bete beharreko lanpostuan presentzia urriena duen generokoa mailaz igotzeko.

Erantzukizuneko lanpostuetan gehienbat gizonezkoen presentzia duten lurraldeko erakundeek emakumeei zuzendaritzako lanpostuetara iristeko aukera ahalbidetzera zuzendutako hainbat neurri definitu beharko dituzte.

Era berean, promozio-prozesuetan neurriak sartu beharko dituzte, baldintza beretan egonez gero, kasuan kasuko arloan, lanpostuan edo kolektiboan presentzia urriena duen generokoa mailaz igoko dela ezartzeko.

2. Definitutako neurriak eta ekintzak onartzea.

Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da goiko kategorietan emakumeen presentzia sustatzeko ekintzak eta neurriak sartzeko erabakia.

3. Emakumezko langileak prestatzea, emakumezkoen presentzia urria duten erantzukizuneko lanpostuetan sartu ahal izateko.  
Emakumezkoen presentzia urria duten erantzukizuneko lanpostuak eskuratzeko aukera duten emakumezko enplegatuei sarbidea errazteko, kolektibo horri laguntzera, irakastera, gidatzera eta aholku ematera bideratutako mentoring eta coachingeko prestakuntza-saioak egingo dira, enplegatuek mentore edo tutorearen esperientziaz baliatzeko eta horretatik ikasteko aukera izan dezaten.
4. Promozioetan neurriak txertatzea, baldintza berdinetan, arlo, postu edo kolektibo horretan presentzia txikiena duen generoko pertsona mailaz igotzeko.  
Plantillen oreka azpimarratzeko helburuarekin, sailean, lanpostuan edo arloan presentzia urriena duen generoaren ordezkaria mailaz igotzeko erabakia hartuko da. Horrela, aniztasunaren alde egingo da eta irizpide erkidea ezarriko da enpresan datu kuantitatiboetan oinarritzen den promoziorako erabakiak hartzeko.
5. Kategorietako bakoitzeko plantillaren osaeraren aldi behingo jarraipena egitea, sexuaren arabera banakatuta, betiere enpresaren mailetan dauden gizonen eta emakumeen ehunekoa zehazteko eta, hortaz, promozio-kuotak eguneratzeko.  
Generoaren arabera orekatutako erakundea mantentzeko, giza baliabideen arduradunek aldi behin ebaluatu beharko dute plantillaren osaera kategoriaz kategoriaz, generoaren arabera banakatuta. Horrela, enpresak kategoriaz guztietako orekari buruzko informazio eguneratua edukiko du eta informazio horren arabera oinarritu ahal izango ditu promozioak.



## 7. ardatza. Bateratzea eta erantzukizun partekatua

Metrika honek korporazioaren barruan lan egiten duten pertsonen garapen pertsonalerako, profesionalerako, kulturalerako eta sozialerako denborak eta baldintzak hobetzeko ezarritako neurriak neurtzen ditu. Halaber, maila korporatiboan ezarritako bateratze-neurriak betetzearen ebaluazioa eta jarraipena neurtzen du, baita neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen maila (kopuruan eta kategorietan) eta generoaren araberako banaketa.

Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) egindako inkestean arabera, inkesta egin zaien pertsonen % 67,3ren iritziz, enplegatuen lan-bizitza eta bizitza pertsonala bateragarri egitea, esparru pribatukoa denez, enpresatik bertatik jorratu behar den gaia da, eta uste dute, gainera, herritar guztiak eraginpean hartzen dituen kontu soziala dela. Halaber, inkestari erantzun diotenen % 69k edozein gizabanakok bere bizitza pertsonala, familiakoa eta lanekoa bateragarri egiteko aukera gisa definituko lukete bateratzea, eta % 26k uste dute seme-alabak dituzten pertsonen bakarrik dagokien kontua dela.

Enpresa askok dauzkate bateratze-politikak eta -neurriak. Horien artean, nabarmentzekoak dira ordutegi-malgutasuna (inkesta egin zaien enpresen % 71n ezarria) eta lanaldi-malgutasuna (inkesta egin zaien enpresen % 43an ezarria). Halaber, inkesta egin zaien enpresa gehienaren iritziz (% 40,3) etorkizunerako inbertsioa bada ere, enpresari kostu gehigarria ekartzen diotela uste



duten enpresak ere badaude. Gainera, askok adierazi dute neurriak ezartzerakoan aurkitu dituzten zailtasun nagusietako bat kostu ekonomikoa izan dela, eta beste askok (% 70,7) lana antolatzeke eta zereginak esleitzeko zailtasuna nabarmendu dute.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

### 7.1 Erakundea osatzen duten pertsonen bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitea sustatuko duen enpresa-kultura sustatzea erantzukizun partekatutik, betiere eskubide horien aplikazioak esparru profesionalean eragin negatiborik ez duela bermatuta

Erakundea osatzen duten pertsonen bizitzaren alderdien arteko oreka (garapen profesionala, familia-erantzukizunak eta garapen pertsonala, kulturala eta soziala) bilatzearen, hitzarmen kolektiboetan ezartzen diren neurriez gain, bateratze-politikak eta neurriak abian jartzen dituzte enpresa askok. Horietako asko, alabaina, ez daude dokumentatuta, “idatzi gabeko legeak” edo “hitzartutako akordioak” dira, enplegatuen eta arduradunen artekoak, konpainia osatzen duten pertsonen “bizi-kalitatea” nolabait hobetzeko aukera ematen dutenak. Neurri horiek ofizialak ez direnez, ez dago haiek bermatuko dituen sistematik, ezta haien inpaktuaren gaineko jarraipena egingo duen sistematik ere.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Gaur egun, beren lanpostuagatik, bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egiteko erraztasunik ez duten pertsonentzako bateratze-neurriak definitzea eta diseinatzea, neurriek enpresaren produktibitatean ondoriorik izan gabe.  
Gaur egun beren lanpostuaren baldintzen ondorioz bateratze-neurriez baliatzeko aukerarik ez duten enplegatuen egoera aztertzea eta, haien egoera eta lanaldia oinarri hartuta, erakundearen produktibitatean eraginik ez duten bateratze-neurri espezifiko berriak diseinatzea enplegatu horientzat.
2. Erakundean lan egiten duten pertsonak baliatzen dituzten bateratze-politika eta -neurri guztiak dokumentatzea, hitzarmen kolektiboaren arabera izan zein “idatzi gabeko legeak” izan.  
Kontua da, “idatzi gabeko legeak” izan arren, enpresako enplegatuek baliatzen dituzten politika eta neurri guztiak dokumentu batean biltzea, estandarizatzeko eta ofizial egiteko xedez.
3. Erakundeko pertsona guztiei zuzendutako sentsibilizazioko, dibulgazioko eta informazioko kanpaina egitea, bateratzearekin erlazionatutako eskubide guztiak azalduko dituen, eta gizonak zein emakumeek goza ditzaketela nabarmenduta.  
Giza baliabideen arduradunak izango dira enplegatuek balia ditzaketen neurriak eta politikak ezagutzera emateaz arduratuko direnak. Enpresan erantzukizun partekatua sustatzeko xedez. komunikatu horietan azpimarratuko da gizonak eta emakumeek neurri horiek baliatzeko aukera eta eskubide bera dutela.

4. Sentsibilizazio-kanpainak abiaraztea, plantilla familiako konpromisoetan erantzukizun partekatuak duen garrantziaren inguruan sentsibilizatzeko eta informatzeko.

Giza baliabideen arduradunak izango dira enplegatuak familiako erantzukizunak partekatzearen garrantziaren inguruan kontzientziatzeko sentsibilizazio-kanpainak abiarazteaz arduratuko direnak. Kanpaina horietan erantzukizun partekatuaren onurak azpimarratuko dira, eta ahaleginak egingo dira batez ere gizonezkoak kontzientziatzeko, emakumeak garatzeko eta erakundean erantzukizun handiagoko lanpostuetan sartzeko oztopo nagusietako bat dela ikus dezaten.

5. Bateratze-neurriak baliatzen dituzten enplegatuen kopuruari buruzko informazioa biltzeko aukera emango duen aldi behingo kontrol- eta jarraipen-sistema definitzea, eta dauden neurriak eguneratzeko eta sor daitezkeen behar berrietara egokitzeko aldi behingo berrikuspenak egitea. Era berean, bateratze-neurrien eskaerak ebazteko protokoloa edo metodologia ezartzea.

Bateratze-politikak eta -neurriak dokumentatu ondoren, eskabide-inprimakiak ezartzea gomendatzen da, giza baliabideen arduradunek ziur jakin dezaten zein diren proposatutako neurriak baliatuko dituzten enplegatuak. Horrela, erakundearentzat errazagoa izango da neurriak baliatuko dituzten langileen kopuruari buruzko informazioa biltzea, eta neurri horien eraginkortasuna ebaluatzeko aukera izango du. Halaber, dokumentatuta egon arren, enplegatuek baliatu ahal izateko zailtasunaren ondorioz erabiltzen ez diren politikak aldatu ahal izango ditu. Prozedura hori aldi behin egin beharko da neurriak ahalik eta eraginkorrenak izan daitezen.

6. Korporazioak bateratze-politika berrien bitartez hartutako neurri berriak Zuzendaritza Batzordean onartzea.

“Idatzi gabeko legetzat” hartzen diren politikak edo neurriak formalizatzeko erabakia Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.

## **7.2 Gaur egungo bateratze-neurriak berrikustea eta egokitzea, eta enplegatuen behar aldakorretara egokitzen diren beste politika batzuk definitzea**

Plantillaren parte handi batek baliatzen dituen bateratze-politika eta -neurri dokumentatu ugari dauzkaten enpresen kasuan, interesgarritzat jotzen da neurri horien berrikusketa egitea, neurriak enpresetako enplegatuen behar aldakorretara egokitu ahal izateko. Eginkizun horretan, erakundeko gaur egungo neurrien kontrola eta ebaluazioa egingo da.

Era berean, onuragarria izango litzateke abian jarritako neurrien baliozkotasunaren eta onarpenaren jarraipena eta ebaluazioa egiteko sistema ezartzea, eta gaur egun dauden neurriak eta definitutako neurri berriak une oro ezagutzera ematea ahalbidetuko duen komunikazio-sistema edo -kanala mantentzea.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Enplegatuek gaur egun baliatzen dituzten bateratze-neurriak berrikustea eta horien eraginkortasuna neurtzea

Enpresan abian jarritako neurrien eraginkortasun-maila areagotzeko, neurrien berrikusketa egin beharko da, enplegatu guztiei iristeko modukoak diren aztertu, eta gizonak eta emakumeak eta kategoria eta sail guztietako enplegatuek zein ehunekotan baliatzen dituzten neurtu. Analisi horren bidez ikusiko da neurriak baliatzeko zailtasunak dituen kolektiboren bat dagoen, eta, hala bada, neurriak kolektibo horren beharretara egokitu beharko dira.
2. Gaur egungo bateratze-neurriak egokitzea gaur egun neurri horiek baliatzeko erraztasunik ez duten pertsonen beharretara

Aldez aurreko analisia egin ondoren, bere lanaldiaren tipologiaren ondorioz bateratze-neurriak baliatzeko aukerarik ez duen kolektiboren bat dagoen aztertuko da (esate baterako, txandaka lan egiten duten enplegatuak).

Gabezia hori hautemanaz gero, bateratze-neurriak egokitu egin beharko dira eta aldaketaren bat egin beharko da, kolektibo horrek ere erakundeak proposatutako bateratze-neurriak baliatzeko aukera izan dezan.
3. Bateratze-neurriak baliatzen dituzten enplegatuen kopuruari buruzko informazioa biltzeko aukera emango duen aldiari behingo kontrol- eta jarraipen-sistema definitzea, eta gaur egungo neurrien baliozkotasuna eta onarpena ebaluatzea, sor daitezkeen behar berrietara egokitzeko.

Onuragarritzat jotzen da eskabide-inprimakiak ezartzea, enpresak ziur jakin dezan zein diren proposatutako neurriak baliatuko dituzten pertsonak. Horrela, erakundearentzat errazagoa izango da neurriak baliatuko dituzten langileen kopuruari buruzko informazioa biltzea, eta neurri horien eraginkortasuna ebaluatzeko aukera izango du. Halaber, dokumentatuta egon arren, enplegatuek baliatu ahal izateko zailtasunaren ondorioz erabiltzen ez diren politikak aldatu ahal izango ditu. Prozedura hori aldiari behin egin beharko da neurriak ahalik eta eraginkorrenak izan daitezen.
4. Enplegatuen behar aldakorretara egokitzen diren bateratze-neurri berriak definitzea eta diseinatzea, neurri horiek enpresaren produktibitatean eraginik izan gabe.

Enpresan ordu arte abian jarri diren bateratze-neurrien inguruan detektatu diren gabeziak zein diren zehaztu ondoren, enpresako langileen beharretara egokitzeko politika berriak definituko dira. Politika berri horiek diseinatzeko, enpresaren produktibitatean eraginik ez izatea izango da asmoa, eta erakundearen lan egiten duten pertsonen laneko bizitza eta bizitza pertsonala eta familiakoa bateragarri egitea ahalbidetuko duen ingurune oparoa lortzea izango du xede.

5. Komunikazio-kanal edo -sistema baten bidez hedatzea gaur egun dauden neurriak eta enpresan definitzen diren neurri berriak  
Enplegatuek eskubidez balia ditzaketen neurriak, neurri horietan egindako aldaketak eta erakundean ezarritako politika berriak ezagutzera emateaz arduratuko den pertsona edo saila esleituko da. Halaber, neurri horiek enpresaren intranetean argitaratuko dira, edozein enplegatuk behar duenean eskuratzeko aukera izan dezan. Gainera, enpresan sartu berriek neurriak eskuratzeko aukera izan dezaten, enpresan egiten dituzten lehen egunetan emango zaie haiei buruzko informazioa.
6. Korporazioak bateratze-politika berrien bitartez hartutako neurri berriak Zuzendaritza Batzordean onartzea.  
Bateratze-politika edo -neurri berriak ezartzeko erabakia Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.



## 8. ardatza. Kultura eta komunikazioa

Metrika honek aukera-berdintasunarekiko eta bateratzearen sustapenarekiko konpainiak duen konpromisoaren hedapen-maila (barnekoa eta kanpokoak) neurtzen du, eta ondorio horietarako gauzatzen ari diren neurriak eta politikak ezagutarazten ditu, baita abian jarri diren komunikaziorako politikak eta metodoak eta finkatutako protokoloak eta neurriak ere.

Komunikazio-estrategia definitua duten enpresak asko ez badira ere, gehienek komunikazioak egiteaz arduratzen den pertsona edo sail bat esleituta dute, mezuak erakunde osoari ezagutzera ematea ahalbidetzen duena, enplegatuaren kategoria edo egoera dena dela ere.

Gainera, analizatutako enpresetako askok hizkuntzan genero-neutraltasuna kontuan hartzen dute, argitaratutako dokumentuetako testuetan zein irudietan, eta, beste askok, euskaraz egiten dutenez, genero-bereizketarik gabeko komunikazioa bermatzen dute.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

### 8.1 Komunikazio-plan edo -estrategia bat prestatzea, enpresako maila guztietan (barnera begira zein kanpora begira) dibulgazio-metodologia ezarriko duena

### 8.2 Enpresan, barnera begira zein kanpora begira, abian jarritako berdintasun- eta bateratze-neurriak hedatzea erraztuko duen komunikazio-plana edo -estrategia prestatzea

### 8.3 Kanporako dibulgazio-metodologia ezarriko duen komunikazio-plana edo -estrategia prestatzea

Berdintasunari eta bateratzeari dagokionez, komunikazio-arloaren xedea da enpresak genero-berdintasunarekin eta bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitearekin duen konpromisoa transmititzea, bai barnera begira (plantillari eta haren ordezkari), bai kanpora begira (bezeroei, enpresa hornitzaileei, sektoreko beste enpresa batzuei, komunikabideei edo jendeari oro har), garatzen ari diren neurriak ezagutzera emateko.

Ildo horretan, komunikazio-arloaren helburua izango da berdintasunaren eta familiako eta laneko bizitza bateragarri egitearen esparruan hartzen diren erabakiei buruzko informazioa ematea eta printzipio horiekin bat datorren enpresaren irudia proiektatzea enpresaren barnean zein kanpoan. Arestian aipatutako helburuak bete ahal izateko, gomendatzen da barneko eta kanpoko komunikazioaren jarraibideak ezarriko dituen komunikazio-estrategia definitzea, enpresaren barnean abian dauden neurrien dibulgazioa estandarizatzeari eta ahalbidetzeari begira.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Komunikazio-plana presta dadin onartzea Zuzendaritza Batzordean  
Komunikazio-plan espezifikoa ezartzeko, aldez aurretik Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.
2. Plantilla osoari zuzendutako berdintasunaren eta bateratzearen arloko komunikazio-plan espezifikoa idaztea, eta abian jarri diren neurrien aurrerapenak urtero komunikatzea eskura dauden komunikazio-kanal formaletatik (gai jakinen batean maiztasun txikiagoa aintzat hartu ahal izango da).  
Plantilla osoak jakin dezan erakundean abian jarri diren berdintasunaren eta bateratzearen inguruko politikak eta neurriak zein diren eta, gainera, horien eraginkortasuna edo erabilera-maila zein den, komunikazio-estrategia korporatiboa definitu behar da. Giza baliabideen arduradunak izango dira komunikazioak urtean behin egiteaz arduratuko direnak, maiztasun txikiagoa behar duten gaietan izan ezik.
3. Enplegatutako guztiei komunikazioak helarazteko erabiliko den postontzi elektronikoa sortzea  
Erakundearen IT saila arduratuko da berdintasunaren eta bateratzearen inguruko komunikazio korporatiboak egiteko erabiliko den posta-kontua sortzeaz. Gainera, plantillak gai horrekin erlazionatutako iradokizunak, kexak edo bestelako komunikazioak bidali ahal izango ditu postontzi horretara.
4. Hizkuntza eta irudia erabiltzeko gida bat prestatzea eta hedatzea, non berdintasunarekin eta bateratzearekin lotzen diren alderdi guztiak zainduko diren  
Erakundeak baldintza-berdintasunaren alde hartutako konpromisoarekin bat, giza baliabideen arduradunek berdintasunezko eta diskriminaziorik gabeko hizkuntza eta irudiak erabiltzeko gida egingo dute. Gida egiteko, erakundearen barneko zein kanpoko komunikazioak egiterakoan erabiltzen diren testu eta irudi korporatiboaren alde aurreko analisia egin beharko da. Horretarako, honako hauek analizatuko dira, besteak beste: estatutuak, gizarte-erantzukizun korporatiboaren txostenak, berdintasun-plana, liburuxkak eta zirkularrak, web-orria, enpresaren aldizkaria eta hirugarrenekiko kontratuak. Edozein dokumenturen idazkeran edo irudietan erabilera desegokiren bat antzemanaz gero, aldatu egin beharko dira, komunikazioek enpresaren berdintasunarekiko konpromisoa transmiti dezaten.

Gida eginda dagoenean, intranetean argitaratuko da eta plantilla osoari helaraziko zaio horretarako sortutako helbide elektronikoaren bitartez, enplegatu guztiek edozein txosten egin behar dutenean hizkuntza eta irudia erabiltzeko gidan deskribatutako arauak bete ditzaten.

5. Interes-talde guztiei (hornitzaileei, enpresa laguntzaileei, bezeroei eta abar) jakinaraztea berdintasunaren eta bateratzearen arloan hartutako konpromisoak.

Erakundearen berdintasunaren eta bateratzearen aldeko konpromisoaren irudi korporatiboa transmititzeko, barnera zein kanpora begira, erakundeak berdintasunaren eta bateratzearen esparruan hartutako konpromisoari buruzko informazioa emango die interes-talde guztiei, batez ere bezeroei, hornitzaileei eta erakundearekin lankidetzan diharduten enpresei.

6. Enpresa Batzordea etengabe informatuta edukitzea, abian jarri diren berdintasun-eta bateratze-neurriei dagokienez

Enpresan abian jarritako berdintasuneko eta bateratzeko neurri guztiak, plantilla osoari komunikatzeaz eta enpresaren intranetean argitaratzeaz gain, behar dituen edozeinek eskueran izan ditzan, aldiaren behin jakinarazi beharko zaizkio Enpresa Batzordeari. Batzorde horretan, abian jarritako neurriei eta horien erabilera-mailari buruzko informazioa emateaz gain, neurri horiekin erlazionatutako gaietan sortutako edozein gorabeheraren berri emango da eta etorkizunean ezar daitezkeen neurri edo politika gehigarriak planteatuko dira.

7. Genero-berdintasunaren, bateratzearen eta erantzukizun partekatuaren arloan berriazko prestakuntza-saioak antolatzea langileen kudeaketa-prozesuez (hautespenaz, ordainsariez, prestakuntzaz, promozioez) arduratzen diren pertsona guztientzat, zuzendaritza-taldearentzat eta sindikatu-etako ordezkariarentzat.

Bereziki garrantzitsua da pertsonak kudeatzearekin lotutako rola edo eginkizuna betetzen duten erakundeko langile guztiak aukera-berdintasunarekin, bateratzearekin eta erantzukizun partekatuarekin kontzientziatuta eta sentibilizatuta egotea. Horretarako, kolektibo horri zuzendutako prestakuntza-saioak, ikastaroak edo hitzaldiak egin beharko dira aldiaren behin.

Saio horiek lan-ordutegiaren barruan egingo dira, prozesu horiek burutzeaz arduratuko diren guztiek izan dezaten parte hartzeko aukera. Gainera, erakundeko enplegatuek ere saio horietan parte hartu ahal izango dute, beren ordainsariak eta promozioa ezartzerakoan aplikatuko zaien balorazio-metodoa zein izango den jakin dezaten.

8. Bermatzea aurreko puntuan aipatutako kolektibo-etakoak ez diren enplegatu guztiek arlo horretan gutxieneko prestakuntza izatea, aldiaren behingo prestakuntza-saioen bitartez.

Pertsonak kudeatzeko prozesuez arduratzen diren langileentzat egindako prestakuntza-saioez gain, plantilla aukera-berdintasunaren eta lan-bizitza eta bizitza pertsonala bateragarri egitearen garrantziari buruz sentibilizatuz

bideratutako saioak egingo dira, langileei erakundeak esparru horretan duen konpromisoa transmititzeko.

9. Komunikazio-kanalen eraginkortasun-mailari buruzko aldi behingo jarraipena egitea, baita mezuek plantillako langileen artean duten barneratze-mailaren jarraipena ere. Beharrezkoa izanez gero, aldaketak egitea, komunikazioa eraginkorragoa izan dadin.

Aldian behingo jarraipena egin beharko da komunikazio-kanalek zer-nolako eraginkortasuna izan duten eta berdintasunari eta bateratzeari buruzko gaiekin erlazionatutako mezuek plantillan zer barneratze-maila izan duten aztertzeko.

Horretarako, enpresak inkestak egingo dizkie enplegatuei aldi behin. Besteak beste, horretarako diseinatutako postontzi elektronikoaren bitartez jasotako mezuei jaramon egiten dien, mezuak ulertu dituzten eta gisa horretako mezuak jasotzen jarraitzea gustatuko litzaiekeen galdetuko die. Inkesten emaitzak negatiboak badira, aldaketak egingo dira komunikazioetan, ahalik eta eraginkorrenak izan daitezzen.

#### 8.4 Plantillak berdintasunaren eta bateratzearen arloan duen iritziaren aldi behingo jarraipena egitea

Enpresako langileen beharrak etengabe bilakatzen ari dira, pertsona bakoitzaren inguruabar profesional eta pertsonalen arabera aldatzen dira. Behar-beharrezkoa da, horrenbestez, enpresak abian jarritako neurriak eta politikak plantillaren barruan sor daitezkeen behar berrietara egokitzea.

Hori dela-eta, interesgarria izango litzateke enpresako langileen iritzia zuzenean ezagutzea eta kolektibo horrek proposatzen dituen aldatzeko edo hobetzeko eskaerak kontuan izatea, gaur egun berdintasunaren eta bateratzearen inguruan burutzen diren ekintzak optimizatzeari begira.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Iradokizunen postontzia sortzea, enpresako langileek bertara bidali ahal izan ditzaten bateratzearen eta/edo berdintasunaren arloko politikak aldatzeko edo hobekuntzak egiteko proposamenak, eta/edo neurri berriak ezartzea iradoki ahal izan dezaten.

Erakundeko IT saila izango da berdintasunarekin eta bateratzearekin erlazionatutako edozein politika aldatzeko iradokizunak edo hobekuntza-proposamenak jasotzeko erabiliko den posta-kontua sortzeaz arduratuko dena. Kontu horretan neurri berriak ere planteatu ahal izango dira. Giza baliabideen arduradunak izango dira postontzia erakundeko enplegatuen artean ezagutzera emateaz arduratuko direnak.

2. Etorkizunean plantilla osatzen duten pertsonen egin dakizkiekeen lan-giroari buruzko inkestetan berdintasunarekin eta bateratzearekin erlazionatutako galderak sartzea.

Plantillak berdintasunari eta bateratzeari buruz duen informazioa lehen eskutik ezagutzeko, gai horrekin erlazionatutako galderak sartu beharko dira lan-giroari buruzko inkestetan. Horrela, enplegatuek erakundearen berdintasunaren eta bateratzearen inguruko egoerari buruz duten pertzepzioa analizatu ahal izango du enpresak, eta, bildutako informazioa oinarri hartuta, neurri zuzentzaileak abian jarri behar diren zehaztuko da.

3. Hobekuntza-plana ezartzea, betiere iradokizunen postontziaren bidez eta lan-giroari buruzko inkestean bidez lortzen diren emaitzak abiapuntu izanik.

Egindako inkestetan lortutako emaitzetan oinarrituta, erakundeak bere ahaleginak zein hobekuntza-arlotan zentratu behar dituen identifikatuko du, eta, horien arabera, detektatutako gabeziak arintzeko hobekuntza-plana ezarriko du.

4. Postontziaren, inkestako emaitzen eta egindako hobekuntza-planen berri ematea plantilla osoari.

Langile guztiek postontzia erabiltzeko aukera izan dezaten, ezinbestekoa da erakundeko enplegatu guztiei postontziaren berri ematea. Era berean, inkestean emaitzak eta berdintasunaren eta bateratzearen inguruan ezarritako hobekuntza-planak ere posta-kontu horren bitartez komunikatuko dira.



## 9. ardatza. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duen osasuna

Metrika honek lanpostu bakoitzeko arriskuen prebentziorako prozedurak neurtzen ditu genero-ikuspegitik, eta generoaren arabera bereizitako instalazioak (komunak, aldagelak...), materialak eta ekipamenduak dauden identifikatzen du, bereizketa hori egitea aplikatzekoa den kasuetan.

Enpresen ehuneko handi batek emakumeei eta gizonei erraztasunak eskaintzeko prestatutako instalazioak ditu (komun eta aldagela kopuru bera), eta generoaren arabera bereizitako materialik eta ekipamendurik ez eduki arren, enplegatuei neurriaren arabera egokitzen zaizkie.

Bestalde, analizatutako enpresa gehien-gehienetan ez da ebidentziarik aurkitu gaur egun enplegatuei sor dakizkiekeen egoera edo gaixotasunen protokoloetara egokituta dauden eta genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko prozedurak dauzkatenik esateko.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ildoak:

### 9.1 Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko neurriak eta prozedurak ezartzea eta materiala generoaren arabera eskaintzea

Erakundeak neurririk ezarri ez badu langileen osasuna arriskuan jartzen duen faktoreren bat identifikatzen denean lanpostuak egokitzeko edo langileak beste lanpostu batean kokatzeko, pertsonen generoaren edo baldintza berezien ondorioz lanpostua egokitzeko edo txandakatzeko neurriak ezartzeko prozedura definitu beharko da.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:



1. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko prozedurak eta generoaren arabera materiala eta ekipamendua sartzeko erabakia onartzea.  
Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko prozedura burutu ahal izateko eta gizon eta emakumeentzat egokitutako materiala eduki ahal izateko, erabaki hori Zuzendaritza Batzordean onartu beharko da.
2. Generoaren arabera bereiz daitezkeen materiala edo ekipamendua zehaztea (arropa, oinetakoak, eta abar).  
Erakundeak erabiltzen diren materialen edo ekipamenduen analisia egin beharko da, generoaren arabera bereiz daitezkeenak zein diren zehazteko.
3. Ebalua daitezkeen pertsonen profila, horien lan-baldintzak eta osasunerako (genero-ikusmoldeetik) arriskutsuak izan daitezkeen lanpostuak ebaluatzea.  
Erakundeak definitu beharko du zein diren genero-ikuspegitik osasunerako arriskutsuak izan daitezkeen enplegatuentzako egoerak edo profilak. Horrenbestez, haien lanpostuaren edo lan-baldintzen arabera ebalua daitezke.
4. Osasunerako arriskuak daudenean (genero-ikusmoldeetik) lanpostuetan eta jardun-protokoloetan aplikatu daitezkeen egokitzapen-neurriak ezartzea  
Genero-ikuspegitik osasunerako arriskutsuak izan litezkeen lanpostuetan edo lan-baldintzetan lanean ari diren enplegatuen profilak detektatu ondoren, erakundeak zenbait neurri ezarri beharko ditu arrisku-egoera arintzeko eta lanpostuak egokitzeko. Era berean, egoera horietakoren batean aurkituz gero egin beharreko urratsak jasoko dituzten jardun-protokoloak definituko dira.
5. Neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen aldi behingo jarraipena egitea, eta gizonen eta emakumeen arteko laneko ezbehar-tasaren jarraipena egitea  
Definitutako prozeduren eraginkortasun-maila testatzeko, neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen aldi behingo jarraipena egin beharko da, eta, horretarako, bi sexuen laneko ezbehar-tasa ebaluatuko da. Jarraipen horren asmoa da genero-ikusmoldeetik jardun- edo prebentzio-protokoloak ezarri behar zaizkien lanpostu edo egoera berriak identifikatzea.
6. Prozedura berriak plantillako langileen artean hedatzea  
Langile guztiek beren osasuna arriskuan jartzen duten egoeretan aurkituz gero jarduteko prozedurak erabiltzeko aukera izan dezaten, ezinbestekoa da langile guztiek protokolo horiek daudela jakitea. Giza baliabideen arduradunak izango dira horren berri emateaz arduratuko direnak. Horretarako, intranetean argitaratuko dute eta posta elektronikoaren bidez komunikatuko dute, plantilla osoari iritsiko zaiola bermatzeko.

## 9.2 Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko neurriak eta prozedurak egokitzea, plantilla osatzen duten pertsonen artean sor daitezkeen askotariko egoeretara eta/edo gaixotasunetara egokituta protokoloak

Emakumeei eta gizonei erraztasunak eskaintzeko egokitutako instalazioak eta genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko prozedurak eduki arren, plantillako langileen artean gerta daitezkeen egoeren eta/edo gaixotasunen prebentzioan oinarritzen den prozedurarik ez daukaten enpresen kasuan, egoera horien prebentzioan oinarritzen den protokoloa sartzea gomendatzen da.

Definitutako helburua erdiesteko, **enpresak** ondoren adierazitako jardun-ildoak garatzen zentratu beharko ditu bere ahaleginak:

1. Abian dauden prozeduren irismena areagotzea, plantillan sor daitekeen edozein gaixotasunen eta/edo egoeraren prebentzioan oinarritzen diren prozedurak txertatuta  
Erakundean dauden genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko prozedurak analizatu ondoren, horiek enplegatuen behar berrietara egokitzen zentratu beharko du bere ahalegina enpresak, enplegatuen artean sor daitekeen edozein egoera eta/edo gaixotasun prebenitzeko.
2. Genero-ikusmoldea aintzat hartuta osasunerako edozein arriskuren aurrean jarduteko protokoloak ezartzea  
Beharrak detektatu eta plantillan sor daitekeen edozein gaixotasunen eta/edo egoeraren prebentzioan oinarritzen diren prozedurak egokitu ondoren, prozedura berri horietarako jardun-protokoloak definitu beharko ditu enpresak.
3. Neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen aldi behingo jarraipena egitea, eta gizonen eta emakumeen arteko laneko ezbehar-tasaren jarraipena egitea  
Definitutako prozeduren eraginkortasun-maila testatzeko, neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen aldi behingo jarraipena egin beharko da, eta, horretarako, bi sexuen laneko ezbehar-tasa ebaluatuko da. Jarraipen horren asmoa da genero-ikuspegitik jardun- edo prebentzio-protokoloak ezarri behar zaizkien lanpostu edo egoera berriak identifikatzea.
4. Prozedura berriak plantillako langileen artean hedatzea  
Langile guztiek definitutako edozein egoeratan aurkituz gero jarduteko prozedurak erabiltzeko aukera izan dezaten, ezinbestekoa da langile guztiek protokolo horiek daudela jakitea. Giza baliabideen arduradunak izango dira horren berri emateaz arduratuko direnak. Horretarako, intranetean argitaratuko dute eta posta elektronikoen bidez komunikatuko dute, plantilla osoari iritsiko zaiola bermatzeko.

### 3 Esku hartzeko eskuliburua

**Estrategia eta bertan proposatutako neurriak abian jartzeko, enpresak estrategian definitutako politiken aplikazioaren inguruan orientatuko dituen tresna gisa erabiliko den esku hartzeko eskuliburua behar da.**

Esku hartzeko eskuliburua enpresek strategiaren diseinuan deskribatutako berdintasunaren eta bateratzearen inguruko neurriak inplementatzeko gida gisa erabil dezaketen dokumentua da, erdietsi nahi diren helburuak, jomugak eta hedapen-plana definitzen dituena.

Bertan definitzen da edozein enpresatan neurriak edo politikak ezartzeko diseinatutako metodoa. Gero, berdintasun- eta bateratze-neurriak modu autonomoan ezarri nahi dituen edozein enpresak edo erakundek kontsultatu ahal izango du. Enpresei argibideak emango zaizkie definitutako estrategia inplementatzeko. Horretarako, besteak beste, arduraduna, parte-hartzaileak, lan-egutegia, aurrekontu-zuzkidura eta kontrol- eta jarraipen-sistema ezarriko dira.

Horretarako, proiektuaren I. fasean bildutako informazioa jaso da, batez ere mikrodiagnostikoetan bildutakoa, eta, dokumentuan definitutako estrategia eta gobernu-eredua oinarri hartuta, kasu bakoitzean jarraitu beharreko ekintza-ildoak definitu dira.

Esku hartzeko eskuliburuan ekintza bakoitzaren iraupenari, baliabide kopuruari eta aurrekontuari buruz bildutako informazioa orientagarria da eta erakundeek behar diren aldaketak egin beharko dituzte beren beharretara egokitzeko. Aurrekontua kalkulatzeko zenbait suposizio egin dira. Zenbatespenen arabera lanaldiak 8 ordu ditu, asteko eguna dena dela ere, eta, era berean, asteak 5 lanaldi ditu. Horrez gain, baliabide bakoitzaren kostua orduko 30 eurokoa dela ezarri da. Erakunde bakoitzak parametro horiek aldatu ahal izango ditu aurrekontua doitzeko, erakundearen errealitateari ahalik eta hobekien egoki dakion.

Nabarmendu beharra dago esku hartzeko eskuliburua dokumentu dinamikoa dela, eta arian-arian aberastu beharko dela proiektu pilotuen esperientzia guztietan lortutako datuekin eta, halaber, Behatokiak ikertuko dituen kanpoko esperientziekin/ekimenekin.



## 1. ardatza. Erantzukizuna eta konpromisoa

Metrika honek maila korporatiboan neurtzen du konpainiaren eta goi-zuzendaritzaren konpromiso-maila (barnekoa eta kanpokoa), aniztasunaren errespetuari eta sustapenari dagokionez eta konpainia osatzen duten pertsonen eguneroko bizitzako beharrei erantzun ahal izatea bermatuko duen oreka pertsonala eta lanekoa bilatzeari dagokionez. Horretarako, barneko mailan, hainbat txosten/dokumentu korporatibotan (gizarte-erantzukizun korporatiboaren txostenean, balio korporatiboetan, negozio-estrategian, eta abar) jasotako berdintasunaren eta bateratzearen arloko printzipioak eta politikak aztertzen dira, baita ondorio horretarako ezarritako ordezkartza-organismoak eta jarraipen-mekanismo korporatiboak ere (berdintasun-batzordeak, politikak betetzearen kontrol-sistemak, eta abar). Kanpoko mailan, bestalde, hornitzaileekin eta zerbitzugileekin kontratuak formalizatzeko baldintza gisa berdintasun-irizpideak aintzat hartuko dituen kontratazio-sistema edukitzea ebaluatuko da.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

### 1.1 Berdintasuna eta bateratzea (erantzukizun partekatutik) integratzea erakundearen kudeaketa eta estrategia korporatiboaren funtsezko parte gisa.

Helburua: 1.1. Berdintasuna eta bateratzea (erantzukizun partekatutik) integratzea erakundearen kudeaketa eta estrategia korporatiboaren funtsezko parte gisa.

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Enpresaren politika korporatiboetan berdintasuna eta bateratzea modu esplizituan txertatzea, erakundearen funtsezko atal estrategiko gisa.</b>	Giza baliabideen arduraduna / Gobernu betearazleko kideak	1 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	2400	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egungo politikak</li> <li>Enpresa-estrategia berria</li> <li>2 rol berri txertatzea: Kudeaketa + Gobernu betearazlea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia berrikustea</li> <li>Estrategia berriz lerrokatzea</li> <li>Inklusioa</li> <li>Aldaketak komunikatzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	
<b>2. Giza Baliabideen sailak aukera-berdintasunaren printzipioa garatzea, eta erakundeak aukera-berdintasuna sustatzeko hartutako konpromisoari buruzko esaldi bat txertatzea dokumentu eta politika korporatibo guztietan.</b>	Giza baliabideen arduraduna	1 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	2400	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiru rol berri txertatzea: Kudeaketa + Zuzendaritza + Zerbitzu zentralak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egungo politiken bilduma</li> <li>Politiken analisia</li> <li>Politika eguneratuen zirriborroa</li> <li>Estrategiarekin</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	

						lerrokatzeko berrikusketa				
						• Azken dokumentuen lanketa				
<b>3. Zuzendaritza Batzordean deskribatutako klausulak txerta daitezzen onartzea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	3 ordu	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	3000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuzendaritza Batzordearen ordezkariekin bilera egitea</li> <li>• Aurreko entregagaiak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentuak aurkeztea</li> <li>• Aldaketak onartzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	Zuzendaritza Batzordea + entregagaien 2 ordezkari	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6

## 1.2 Erakundearen barruan eta korporazioaren mailan “aukera-berdintasunaren eta bateratzearen arloko adituaren” irudia beteko duen pertsona edo organo arduraduna ezartzea (giza baliabideetako taldearen mende egongo dena).

Helburua: 1.2. Erakundearen barruan eta korporazioaren mailan “aukera-berdintasunaren eta bateratzearen arloko adituaren” irudia beteko duen pertsona edo organo arduraduna ezartzea (giza baliabideetako taldearen mende egongo dena).

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Korporazioaren mailan berdintasunaren eta bateratzearen arloko pertsona edo organo arduraduna eratzea edo izendatzea, horren funtzionamendua eta erantzukizunak ezartzea, eta haren erantzukizunak korporazioaren mailan hedatzea.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Berdintasun- eta bateratze-organoa enpresaren organigraman/headcountean integratzea	3600	Gaur egungo lan-plantilla: lanpostu honen arduradun bat etorkizunean + lanpostua garatzeko 2 laguneko taldea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillaren analisia egitea eta egungo zereginak esleitzea</li> <li>• Berdintasunaren eta bateratzearen arduradunaren rola definitzea</li> <li>• Lanpostua esleitzea</li> <li>• Plantilla osoari komunikatzea</li> </ul>	Giza baliabideak	Masiboa (komunikazioa)	3 pertsona	1.3.1
<b>2. Berdintasunaren eta bateratzearen arloan gertatzen den aurrerapena ebaluatzeko erreferentzia izango diren adierazleak definitzea, baita horiek berraztertzeko maiztasuna ere. Adierazle horiek, halaber, baliagarriak izango dira neurririk</b>	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	1 aste	Komunikazioak neurtzeko/egiteko sistema eguneratzea	2400	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdintasuna eta bateratzea neurtzeko sistema</li> <li>• Helburuak ezartzeaz arduratzen den giza baliabideen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo adierazleen sistemaren analisia egitea</li> <li>• Berdintasunaren eta bateratzearen KPlak definitzea</li> </ul>	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	Ez du aplikatzen	2 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9

preziatuenak identifikatzeko eta sustatzeko eta hain egokiak ez direnak ezabatzeke.					arduraduna • KPIak definitzen laguntzeko gobernu betearazleko pertsona	• Berrikustekoaldiak eta arduradunak definitzea				
<b>3. Azken aldiko aurrerapenak aldi behin berrikustea (adibidez sei hilean behin edo urtean behin)</b>	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	2 egun (aldian behingoa)	Aldian behingo berrikusketen / komunikazioen egutegia	480	Berrikusketa- eta reporting- metodoa	• Prozesua neurtzeko eta komunikatzeko aldiak definitzea • Berrikusketak egitea • Txostena egitea	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	Ez du aplikatzen	1 pertsona	
<b>4. Langile berriei une horretan dauden berdintasunaren eta bateratzearen arloko neurriei eta politikei buruzko berriazko informazioa ematea</b>	Komunikazio-arloa	1 aste	Argitaratutako neurrien informazio-dosierra	2400	Sartu berrientzako berdintasunaren eta bateratzearen inguruko ongietorri-packa	• Sartu berriei eman beharreko informazioa definitzea • Informazio guztia bilduko duen dosierra egitea	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	Ez du aplikatzen	2 pertsona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2
	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	2 egun	Argitaratutako neurrien informazio-dosierra	480	Sartu berrientzako berdintasunaren eta bateratzearen inguruko ongietorri-packa	Komunikazio-formatua definitzea eta sartu berriei komunikatzea	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	1.2.4, 5.2.1, 5.2.3

### 1.3 Garatutako berdintasun-planaren egoera berrikustea eta enpresak finkatutako helburua lortzeko gauzatutako baliabideak aztertzea, baita une horretara arte lortutako aurrerapenak ere

Helburua: 1.3. Garatutako berdintasun-planaren egoera berrikustea eta enpresak finkatutako helburua lortzeko gauzatutako baliabideak aztertzea, baita une horretara arte lortutako aurrerapenak ere

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Aukera-berdintasuna sustatzeko enpresan burututako ekintzak aztertzea</b>	Berdintasunaren eta bateratzearen	2 aste	Berdintasuna sustatzean oinarritutako	2400	Ekintzak inplementatzeko programa;	• Ekintzen banako analisisa egitea	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	Ez du aplikatzen	1 pertsona, giza baliabideen arduraduna,	1.3.1

	organo arduraduna		ekintza kopurua		analisiaren arduradunak	• Prozesu osoa ebaluatzea.			berdintasunaren eta bateratzearen arduradunaren rola duena	
<b>2. Gaur egungo berdintasun-planeari definitutako helburuen lorpen-maila ebaluatzea</b>	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	1 aste	Helburu kopurua	1200	Berdintasun Plana ebaluatzeko sistema	Aldian behingo analisi globala egitea eta emaitzen txostena lantzea	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	Ez du aplikatzen	Pertsona bat, giza baliabideen arduraduna, berdintasunaren eta bateratzearen arduradunaren rola duena	1.2.2, 1.2.3, 1.3.4
			Helburuen lorpen-maila							
<b>3. Egindako analisiaren emaitzak komunikatzea, plantilla osoak berdintasun-planaren eraginkortasunaren berri izan dezan</b>	Komunikazio-arloa	3 egun	Informatutako pertsona kopurua	1440	Ebaluazio-dosierraren / jarraipen-dokumentuaren komunikazioa	Komunikazio-formatua definitzea eta emaitza plantilla osoari komunikatzea	Plantilla	Masiboa	Komunikazioaren arduradun bat Giza baliabideen arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Informazio-kanpainen kopurua							
<b>4. Aldian behingo kontrolak ezartzea, berdintasun-plan eraginkorra edukitzeko. Behar izanez gero, etengabeko hobekuntzako mekanismoak sortzea, ager daitezkeen gabeziak zuzentzeko.</b>	Berdintasunaren eta bateratzearen organo arduraduna	2 egun	Berdintasuna sustatzean oinarritutako ekintza kopurua	480	Berdintasun-planaren KPIak neurtzeko tresna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdintasunaren inguruko ekintza-ildoak aldian behin berrikustea</li> <li>• Ebaluazio-tresna eguneratzea</li> <li>• Etorkizuneko berrikusketen egutegia egitea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	Pertsona bat, giza baliabideen arduraduna, berdintasunaren eta bateratzearen arduradunaren rola duena	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Helburu kopurua							
			Helburuen lorpen-maila							

## 1.4 Berdintasun-planean definitutako berdintasun-neurriak eta abian jarri diren neurriak komunikatzeko eta inplementatzeko arduradunaren irudia sor dadin sustatzea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Zuzendaritza Batzordeak beste talde bat egin dadin onartzea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Zuzendaritza Batzordearen bileraren akta	1000	Berdintasunaren inguruko komunikazio-rola definitzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikazio-irudia zehaztea, eta berdintasun-neurriak eta dagozkien zereginak eta helburuak inplementatzea.</li> <li>• Zuzendaritza Batzordeari aurkeztea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	Giza baliabideetako pertsona bat, proposatutako rola azaltzeko	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
<b>2. “Aukera berdintasunerako zentroko arduradunaren lantaldea” sortzea, berdintasunarekiko konpromisoaren inguruan langile guztiak kontzientziazteaz arduratuko dena</b>	Giza baliabideak	1 aste	Lantaldeko kideak	6000	Erakundearen sail guztiak ordezkatuko dituen berdintasunaren aldeko lantaldea	Taldeko kideen arteko komunikazio-fluxua definitzea eta taldeko bilerak egiteko maiztasuna ezartzea	Sailen arduradunak	Sailekoa	5 pertsona	1.2.1
	Berdintasunerako lantaldea									
<b>3. Lantalde horren eskumenak definitzea: plantilla osoa berdintasunarekiko konpromisoaren inguruan kontzientziaztea.</b>		1 aste	Lantaldearen eskumen kopurua	6000	Lantaldeko kideen helburuak eta rolak zehaztea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helburu eta zeregin espezifikoak definitzea</li> <li>• Zereginak bete beharreko metrikekin esleitzea</li> </ul>	Lantaldean laguntzen duten sailak / Sailen arduradunak	Ez du aplikatzen	5 pertsona	1.4.2, 1.1.2.1, 1.3.1
	Berdintasunerako lantaldea									
<b>4. Enplegatu guztiei komunikazioak helarazteko erabiliko den postontzi elektronikoa sortzea</b>	IT Berdintasunerako lantaldea	1 egun	Postontzi edo helbide elektronikoa	240	Berdintasunarekin lotutako gaietarako komunikazio-kanala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postontzia sortzea</li> <li>• Postontzia kudeatzeaz arduratuko dena esleitzea eta postontziaren funtzionaltasunak plantillari komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1



5. Lantalde horren eta erabilitako komunikazio-kanalen eraginkortasun-mailari buruzko aldian behingo jarraipena egitea, baita mezuek plantillako langileen artean duten baneratzeko-mailaren jarraipena ere. Behar izanez gero, aldaketak egitea, komunikazioa eraginkorragoa izan dadin.	Berdintasunerako lantaldea	1 aste (aldian behingoa)	Informatutako pertsona kopurua	1200	Abian dauden ekimenen jarraipena egiteko ereduak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ezarritako parametroen arabera ebaluatzea</li> <li>• Dokumentazioa prestatzea</li> <li>• Emaizak eta ondorioak komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	Giza baliabideetako pertsona bat, berdintasunerako eta bateratzerako lantaldekoa.	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Informazio-kanpainen kopurua							

### 1.5 Hornitzaileekin, zuzkitzaileekin eta abar kontratatze sistemak, klausula jakin batzuk barnean hartzea bermatzeko haien enpresaren barruan genero-berdintasunaren arloko konpromisoak hartzen dituztela (ez du hainbesteko lehentasuna)

Helburua: 1.5. Hornitzaileekin, zuzkitzaileekin eta abar kontratatze sistemak, klausula jakin batzuk barnean hartzea bermatzeko haien enpresaren barruan genero-berdintasunaren arloko konpromisoak hartzen dituztela (ez du hainbesteko lehentasuna).

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
1. Berdintasunaren arloko baldintzak aintzat hartuko dituzten parametro/irizpide uniformeak ezartzea hornitzaileekin, zuzkitzaileekin eta abar kontratatze garaian	Erosketa-sailaren eta berdintasunerako lantaldearen arduradunak	2,5 aste	Eguneratutako kontratu kopurua. Kontratazio berrietarako eskakizunak argitaratzea	3000	Hirugarrenak kontratatze irizpideetan genero-ikuspegia txertatzea.	Gaur egungo kontratazio-irizpideak berrikustea eta ebaluatzea, eta horietan berdintasunaren eta bateratzearen parametroak sartzea.	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	1.5.1, 2.3.3
2. Irizpide horiek Zuzendaritza Batzordean onartzea.	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Bileraren akta. Irizpideak eta dokumentazioa argitaratzea	1000	Kontratazio-irizpide berriak onartzea	Proposamen-dokumentazioa aurkeztea eta Zuzendaritza Batzordeak onartzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	Pertsona bat + Zuzendaritza Batzordea	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
3. Kontratazio-baldintza berriak argitaratzea eta hedatzea.	Komunikazio-arloa	3 egun	Dokumentazioa argitaratzea	1440	Plantillari komunikatzea	Dokumentazioa argitaratzea	Plantilla	Masiboa	Komunikazio-arduradun bat + erosketen arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 2.2.7, 2.3.5,

										4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
<b>4. Indarrean dauden kontratuen betetze-maila berrikustea</b>	Erosketa-sailaren arduradunak	1 hilabete	Indarrean dauden kontratuen baldintzen betetze-maila	9600	Gaur egungo kontratuek definitutako irizpide berriak bete ditzaten ahalegintzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo kontratuak eta dokumentuak berrikustea</li> <li>• Horretarako aukera ematen duten kontratuetan klausula berriak sartzea</li> </ul>	Interes-taldeak	Ez du aplikatzen	Erosketen 2 arduradun	1.5.1



## 2. ardatza. Berdintasuna

Metrika honek bazterketa, laneko jazarpena, jazarpena, genero-indarkeria eta antzeko kasuak salatzeke neurriak, politikak eta prozesuak egotea neurtzen du, baita konpainiak berdintasun-planak ezarri izana ere, betiere gizonen eta emakumeen arteko errespetuan eta berdintasunean oinarritzen den lan-giroa sustatzeko. Metrika horren bidez aztertzen da, halaber, maila korporatiboan ezarritako berdintasunaren arloko neurriak, politikak edo planak betetzearen ebaluazioa eta jarraipena, baita enpresaren barruan berdintasunaren eta bateratzearen arloko politikak baliatzen dituzten pertsonen maila (kopuruan eta kategorietan) eta generoaren araberako banaketa.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

### 2.1 Erakundearen barruan emakumeen eta gizonen arteko berdintasun- eta parekotasun- neurriak ezartzea —neurri horiek, aldi berean, ahalbidetuko dute egoera mingarriei aurrea hartzeko eta irtenbidea emateko ekintza positiboak sortzea eta, hartara, erakundeko lan-giroa hobetzea—.

Helburua: 2.1. Erakundearen barruan emakumeen eta gizonen arteko berdintasun- eta parekotasun- neurriak ezartzea —neurri horiek, aldi berean, ahalbidetuko dute egoera mingarriei aurrea hartzeko eta irtenbidea emateko ekintza positiboak sortzea eta, hartara, erakundeko lan-giroa hobetzea—.

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
1. Politika eta txosten korporatiboaren barruan sartzea sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko printzipioak, betiere enpresak egoera mota horiek prebenitzeko duen konpromisoa dibulgatzeko oinarri gisa. Horrez gain, egoera horiek gertatzen direnerako diziplina-neurriak definitzea eta ezartzea.	Giza baliabideen sailaren arduradunak	1 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	2400	Jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko politika eta txosten korporatiboak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politika eta txosten korporatiboak berrikustea eta berriz lerrokatzea, jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko printzipioak jaso ditzaten.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	2.5.1

<b>2. Zuzendaritza Batzordean onartzea jazarpena, bazterketa, laneko jazarpena eta antzeko kasuak saihesteko eta salatzeko mekanismoak.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Zuzendaritza Batzordearen bileraren akta	1000	Jazarpenaren, bazterketaren, laneko jazarpenaren eta antzeko egoeren kontrako mekanismo korporatiboak	Dokumentuak aurkeztea; aldaketak onartzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	Zuzendaritza Batzordea + entregagaien 2 ordezkari	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
<b>3. Pertsona batek, egoera mingarri horietako baten aurrean dagoenean, egin beharreko urratsak zehaztuko dituen protokoloa edo metodologia definitzea.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	2 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	4800	Abusu-egoeren aurrean jarduteko protokoloa	Egoera mingarrien aurrean jarduteko protokoloa eta hartu beharreko diziplina-neurriak diseinatzea eta definitzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	
<b>4. Enplegatuei zuzentzen zaizkien jazarpenaren prebentziorako protokoloari buruzko dibulgazio eta prebentzio espezifikorako politikak, informazio-materialak eta eskaerentarako postontziak (@) garatzea.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak  Komunikazio-arloa	1 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	2400	Berdintasunaren inguruko prozedurak komunikatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abian jarritako neurriak eta jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloa ezagutzera ematera bideratutako informazio-materiala diseinatzea.</li> <li>• Salaketa/eskaera/komunikazio guztiak zentralizatzearaz arduratuko den pertsona esleitzea.</li> <li>• Materiala plantilla osoari ezagutzera ematea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	Prozesuaren definizioaren arduradun bat eta komunikazioaren arduradun bat	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1
<b>5. Protokoloa plantilla osoari heltzen zaiola bermatzea.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak  Berdintasunerako lantaldea	Ez du aplikatzen	Informazio-puntuertarako sarbidea (postontziaren helbide elektronikoa...) horretarako prestatutako kanaletan	Ez du aplikatzen	Plantillarentzako gai horretako irisgarritasuna	Definitutako neurri eta protokoloetarako eta gai hori zentralizatzearaz arduratzeko izendatutako pertsonarenganako sarbidea ahalbidetzea.	Plantilla	Masiboa	Ez du aplikatzen	

<b>6. Arlo horretan helburu bat, erantzukizun bat edo egiteko espezifiko bat esleitzen zaien pertsonari berariazko prestakuntza ematea.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	1 egun	Horretarako neurrien dokumentua	240 + prestatzailearen kostua	Berdintasunerako lantaldeko kideentzako prestakuntza	Prestakuntza-saioak antolatzea (kanpoko prestatzailea) esleitutako zereginak egitea ahalbidetuko duen jakintza aberasgarria eskuratzeko gai horretan	Gaian esleipen espezifikoak dituzten pertsonak	Espezifikoa	1 pertsona	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7
<b>7. Neurrien eraginkortasun-mailari buruzko aldian behingo jarraipena egitea eta, beharrezkoa izanez gero, neurriak eraginkorragoak izateko aldaketak egitea.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	1 aste	Aldian behingo txostenak egitea, alderdi hauek biltzeko: gertatu den kasu kopurua, emaitzak, egoera horien prebentziorako prestakuntza kopurua...	2400	Jarraipena eta ebaluazioak egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea, tresna abian jartzea, aldian behingo ebaluazio globala egitea, ebaluazioen egutegia ezartzea, eta enpresaren politiketan jazarpena prebenitzeko printzipioak sartzearen emaitzak komunikatzea	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9

## 2.2 Genero-indarkeriaren biktima izan diren emakumei laguntzeko saioak antolatzea eta plantilla gai horren inguruan kontzientziazeko informazio-hitzaldiak antolatzea

Helburua: 2.2. Genero-indarkeriaren biktima izan diren emakumei laguntzeko saioak antolatzea eta plantilla gai horren inguruan kontzientziazeko informazio-hitzaldiak antolatzea										
Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Zuzendaritza Batzordeak genero-indarkeriaren biktimentzako laguntzak onartzea eta lan-ordutegiaren barruan aldian behin informazio-jardunaldiak egitea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1h	Zuzendaritza Batzordearen bileraren akta	1000	Genero-indarkeriaren biktimei laguntzeko neurriak	Dokumentuak aurkeztea; neurriak onartzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	Zuzendaritza Batzordea + entregagaien 2 ordezkari	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
<b>2. Laguntza-saioak eta informazio-hitzaldiak kudeatzeaz eta antolatzeaz arduratuko den pertsona izendatzea.</b>	Giza baliabideak	2 egun	Erreferentziako pertsonaren izendapena argitaratzea	480	Gai horretaz arduratuko den pertsona bat edukitzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eskatutako profila identifikatzea</li> <li>Lanpostua bete dezaketen pertsonak aztertzea eta</li> </ul>	Ez du aplikatzen	Ez du aplikatzen	1 pertsona	

						eskakizunetara hobekien egokitzen den hautagaia aukeratzea				
<b>3. Biktimek laguntza-saioak baliatu ahal izateko komunikazio-kanal anonimoa definitzea.</b>	IT	2 egun	Postontzi edo helbide elektronikoa	480	Laguntza-hitzaldietan parte hartu nahi duten pertsonentzako komunikazio-kanala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postontzia sortzea</li> <li>• Postontzia kudeatzeaz arduratuko dena esleitzea</li> <li>• Postontziaren funtzionaltasunak plantillari komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona (IT)	8.1.3 2.4.4. 2.3.5. 2.2.5
<b>4. Lan-ordutegiaren barruan informazio-jardunaldiak antolatzea, bizipen pertsonalak kontatuko dituzten hizlariak barnean hartuta.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 egun	Jardunaldietara bertaratutako kopurua	720	Plantilla genero-indarkeriaren inguruan kontzientziatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizlariak hautatzea</li> <li>• Esperientziak bertaratutakoekin partekatzea bideratutako saioak antolatzea.</li> <li>• Hitzaldien amaieran, bertaratutakoei gogobetetasun-inkestak egitea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	3 hizlari	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7
<b>5. Neurri hori plantillako langileen artean hedatzea eta laguntza-saioen berri ematea.</b>	Saileko/taldeetako liderrak Komunikazio-arloa	1h	Informatutako pertsona kopurua Informazio-kanpainen kopurua	30	Plantilla osoari burututako ekintzen berri ematea	Plantillako langileei neurrien eta jardunaldien berri ematea postontziaren bitartez	Plantilla	Masiboa	Informazioa postontziaren bitartez bidaltzeaz arduratuko den pertsona bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4

## 2.3 Erakundeko enplegatuen aukera-berdintasunarekin lotzen diren neurriak bilduko dituen Berdintasun Plana egitea

Helburua: 2.3. Erakundeko enplegatuen aukera-berdintasunarekin lotzen diren neurriak bilduko dituen Berdintasun Plana egitea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Erakundearen egoeraren analisia egitea, eta, horretarako, plantillari, enpleguaren kalitateari, ezarritako politikei eta beste alderdi batzuei buruzko informazioa biltzea eta argitaratutako txostenak aztertzea, egon daitezkeen jardunbide diskriminatzaileak identifikatzearen.</b>	Giza baliabideen arduradunak eta sailen arduradunak	2,5 aste	Plantilla, generoaren, kategoriaren eta antzintasunaren arabera banakatua	6000	Berdintasunaren inguruko erakundearen egungo egoera ezagutzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erakundearen zenbait alderdi analizatzea (plantilla, enpleguaren kalitatea, abian dauden neurriak, barneko/kanpoko komunikazioa...)</li> <li>• Egon daitezkeen diskriminazio-jardunbideak identifikatzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	Azterketa egiteaz arduratuko diren 2 pertsona	
			Kontratu mota							
			Lanaldi mota							
			Enpresaren dokumentazioa (prestakuntza-planak, web-orria, txostenak eta abar)							
<b>2. Enpresan desberdintasun-egoerak arintzeko ezar daitezkeen berdintasun-neurrien jardunbide egokiak aztertzea</b>	Giza baliabideen arduradunak	2,5 aste	Berdintasun-neurrien jardunbide egokiak	6000	Berdintasunaren inguruan enpresaren egoera hobe dezaketen neurriak identifikatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lurraldeko sektore bereko enpresetan abian jarri diren neurriak analizatzea</li> <li>• Enpresari aplikatu dakizkiokeen berdintasunaren inguruko politikak edo neurriak identifikatzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	Azterketa egiteaz arduratuko diren 2 pertsona	
<b>3. Enpresak baldintza-berdintasuneko eta diskriminaziorik gabeko egoera lortzeko erdietsi beharreko helburuak ezartzea</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Berdintasun-neurrien jardunbide egokiak	1200	Enpresak berdintasunaren inguruan lortu nahi dituen helburuak argitzea	Enpresa berdintasuneko egoerara bideratuko duten helburuak definitzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	1.5.1, 2.3.3

<p><b>4. Enpresetan hobekuntza-alderdiak hautematea, aztertutako informazioan oinarrituta, eta gabezia horien arabera berdintasun-neurriak aplikatzea</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak</p>	<p>3 aste</p>	<p>Analizatutako dokumentazioa</p>	<p>7200</p>	<p>Berdintasun Plana edukitzea</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erakundearen hobekuntza-alderdiak identifikatzea, ezarritako helburuen eta informazio erabilgarriaren arabera</li> <li>• Detektatutako hobekuntza-alderdien arabera berdintasun-neurriak ezartzea eta hautatutako neurriak bilduko dituen plana idaztea</li> </ul>	<p>Enpresa</p>	<p>Ez du aplikatzen</p>	<p>Egoeraren azterketa egiteaz arduratuko diren 2 pertsonak</p>	
<p><b>5. Berdintasun Plana jakinaraztea eta argitara ematea, plantilla osoari hel dakion</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak Komunikazio-arloa</p>	<p>2 aste</p>	<p>Plana horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea</p>	<p>2400</p>	<p>Plantillari erakundeak abian jarri duen plan berriaren berri ematea</p>	<p>Mezua eta kanalak prestatzea Dokumentazioa sortzea Berdintasun Plan berria plantilla osoari ezagutzera ematea</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>Berdintasunaren arduraduna + Komunikazioaren arduraduna</p>	<p>Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4</p>
<p><b>6. Berdintasun Planaren eraginkortasun-maila zehaztuko duen kontrol- eta jarraipen-sistema definitzea</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak</p>	<p>2 aste</p>	<p>Plantilla, generoaren, kategoriaren eta antzinasunaren arabera banakatua Kontratu mota Lanaldi mota Enpresaren dokumentazioa (prestakuntza-planak, web-orria,</p>	<p>2400</p>	<p>Berdintasun-planaren KPIak neurtzeko tresna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroleko KPIak definitzea; KPIak jarraipen-tresnan integratzea.</li> <li>• Berdintasunaren inguruko ekintza-ildoak aldi behin ebaluatzea</li> <li>• Ebaluazio-tresna eguneratzea</li> <li>• Etorkizuneko berrikusketen egutegia egitea.</li> <li>• Berdintasun-planaren</li> </ul>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>1 pertsona</p>	<p>Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>



			txostenak eta abar)			aurrerapen-maila plantillari komunikatzea.				
			Enpresaren helburuak							

## 2.4 Berdintasun Planean proposatutako neurriak lortzen direla bermatzeko kontrol- eta jarraipen-mekanismoa ezartzea

Helburua: 2.4. Berdintasun Planean proposatutako neurriak lortzen direla bermatzeko kontrol- eta jarraipen-mekanismoa ezartzea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Zuzendaritza Batzordeak onartzea berdintasun-politikak kontrolatzeaz eta jarraitzeaz arduratuko den taldearen esleipena</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Giza baliabideak	1000	Berdintasun-neurriak abian jarriko direla bermatuko duen jarraipen-organoa	Hura onartzeko lantaldea aurkeztea	Enpresa	Ez du aplikatzen	Zuzendaritza Batzordea + taldearen 2 ordezkari	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
			Lantaldea							
<b>2. Gaur egungo Berdintasun Plana kontrolatzeaz eta haren jarraipena egiteaz arduratuko den taldea sortzea, plana eraginkortasunez betetzen dela bermatzearen</b>	Giza baliabideak	1 aste	Lantaldeko kideak	1200	Gai horretaz arduratuko den pertsona bat edukitzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eskatutako profilak identifikatzea</li> <li>Lanpostua bete dezaketen pertsonak aztertzea eta eskakizunetara hobekien egokitzen diren hautagaiak aukeratzea</li> </ul>	Sailen arduradunak	Sailekoa	1 pertsona + lantaldea (5 pertsona)	
	Lantaldea									
<b>3. Lantaldearen eskumenak definitzea: gaur egungo Berdintasun Plana kontrolatzea eta haren jarraipena egitea, plana eraginkortasunez betetzen dela bermatzearen</b>	Giza baliabideak	1 egun	Lantaldearen eskumen kopurua	1440	Lantaldeko kideen helburuak eta rolak zehaztea	Lantaldeko kide bakoitzaren zereginak definitzea	Lantaldea	Ez du aplikatzen	Arduradun bat + taldeko 5 kide	
	Lantaldea									
<b>4. Enplegatu guztiei Berdintasun Planaren eraginkortasunaren bilakaera jakinarazteko erabiliko den postontzi elektronikoa sortzea</b>	IT	1 egun	Postontzi edo helbide elektronikoa	240	Berdintasunarekin lotutako gaietarako komunikazio-kanala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postontzia sortzea</li> <li>Postontzia kudeatzeaz arduratuko dena esleitzea</li> <li>Postontziaren funtzionaltasunak plantillari komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1
	Lantaldea									
<b>5. Lantaldearen eraginkortasun-mailaren aldi behingo jarraipena definitzea. Beharrezkoa izanez gero,</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Neurrien eraginkortasun-mailari buruzko jarraipen-dosierra	1200	Ezarritako berdintasun-neurrien KPlak	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPlak definitzea</li> <li>Aldian behingo ebaluazioa egitea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5,

aldaketak egitea, komunikazioa eraginkorragoa izan dadin.						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebaluazio-tresna eguneratzea</li> <li>• Berrikusketen agenda egitea</li> <li>• Emaidzak komunikatzea</li> </ul>				5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---



### 3. ardatza. Plantillaren hautespena, kontratazioa eta osaera

Metrika honek plantillaren osaera neurtzen du (adibidez kategorien, lanpostu funtzionalen eta teknikoaren mailan dagoen genero-banaketari dagokionez), betiere enpresa bakoitzaren berezitasunen arabera. Horrez gain, konpainiaren maila/kategoria desberdinetarako langileak hautatzeko eta kontratatzeko erabilitako prozesuak aztertzen ditu.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

#### 3.1 Emakumeak edo gizonak haien ordezkari txikiagoa den ataletan sar daitezela sustatzea, eta, hartara, enpresaren maila guztietan plantilla orekatuagoa izatea, genero-banaketari dagokionez

Helburua: 3.1. Emakumeak edo gizonak haien ordezkari txikiagoa den ataletan sar daitezela sustatzea, eta, hartara, enpresaren maila guztietan plantilla orekatuagoa izatea, genero-banaketari dagokionez

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonek)	Sinergiak
<b>1. Lurraldeko ikastetxeekin akordioak egitea, sektore edo sail maskulinizatueta lanpostuak betetzeko interesa duten emakumeak, edo alderantziz, har daitezela errazteko.</b>	Giza baliabideak	3,5 aste	Enpresaren eta ikastetxeen arteko lankidetzak-akordioak eta -klausulak	8400	Erakunderako hautagaiak ematen dituzten ikastetxeekiko zuzeneko komunikazio-fluxua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zenbait ikastetxerekin harremanetan jartzea proposamenak prestatzeko</li> <li>• Proposamenak egitea</li> <li>• Kontaktuak/kolaborazioak egitea</li> <li>• Egindako formalizazioak komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Sailekoa	2 pertsona	
<b>2. Sail guztietan genero-oreka handiagoa ahalbidetuko duten ekintza positiboko neurriak txertatzea hautespen-politiketan.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Hautespen-prozesuetarako inplementatutako politika kopurua	2400	Ekintza positiboko neurriak txertatuko dituen hautespen-protokoloa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errekrutatze-prozesuen informazioa biltzea, errekrutatze-irizpideak eta eskaintzetan erabilitako hizkuntza analizatzea, eta aplikatu beharreko ekintza positiboak definitzea.</li> <li>• Neurriak argitaratzea.</li> <li>• Neurriak inplementatzea.</li> </ul>	Plantilla	Sailekoa	1 pertsona	
<b>3. Sexuaren arabera banakatutako kontratazioaren bilakaeraren aldi behingo jarraipena egitea, eta plantillaren</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (aldian behingoa)	Lanpostu bakoitzeko gizonen % Lanpostu bakoitzeko emakumeen % Kuota %	2400	Jarraipena eta ebaluazioak egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea, tresna abian jartzea, aldi behingo ebaluazio globala egitea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3,

<p>osaeraren aldiaren behingo jarraipena egitea, sailen edo kategorien arabera, betiere enpresaren mailetan dauden gizonen eta emakumeen ehunekoa zehazteko eta, hortaz, kontratazio/promozio kotak eguneratzeko.</p>			<p>Ekintza positiboak eta horien emaitzak</p> <hr/> <p>Profesional berriak bilatzen dituzten erakundearen zerrenda</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebaluazioen egutegia ezartzea</li> <li>• Emaitzak komunikatzea</li> </ul>				<p>5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



#### 4. ardatza. Ordainsariak

Metrika honek konpainian ezarri diren ordainsari korporatiboen prozesuak eta politikak neurtzen ditu; horren helburua da lan berdinatik ordainsari bera jasotzearen printzipioa benetan aplikatzen dela bermatzea, eta, zehazki, soldatan sexuaren araberako alderik ez dagoela ziurtatzea.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

#### 4.1 Ordainsariak egokitzea, enplegatuen ebaluazioa alderdi kualitatiboetan oinarrituta ez ezik, alderdi kuantitatiboetan oinarrituta ere egin dadin.

Helburua: 4.1. Ordainsariak egokitzea, enplegatuen ebaluazioa alderdi kualitatiboetan oinarrituta ez ezik, alderdi kuantitatiboetan oinarrituta ere egin dadin.

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsanak)	Sinergiak
<b>1. Lanpostu guztiak definitzea, betiere beharrezko eskumen-parametroak, garatu beharreko gaitasunak, lanpostuaren eduki eta zereginak eta lanpostua betetzen duenaren erantzukizunak aintzat hartuta.</b>	Saileko/taldeetako liderrak; giza baliabideen arduradunak	4 aste	Saileko/taldeetako liderrak; giza baliabideen arduradunak	9600	Lanpostuaren gaur egungo definizioa eskumen-esparruan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanpostuen gaur egungo deskribapenak analizatzea, lanpostuak berriz definitzea eskumen-esparruan (behar diren trebetasunak, garatu beharreko gaitasunak, zereginak...)</li> <li>Aldaketak onartzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona + sailtako liderrak	
<b>2. Enpresaren kategoria bakoitzerako helburu lorgarriak eta neurgarriak</b>	Saileko/taldeetako liderrak; giza	2 aste	Kategoria bakoitzeko helburu kopurua	4800	Lanpostu bakoitzaren helburuen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egun dauden ebaluazio-sistemak berrikustea</li> </ul>	Enpresa	Sailekoa	2 pertsona + sailtako liderrak	1.2.2, 1.2.3, 1.3.2, 1.3.4

<p><b>ezartzea, eta, helburu horien arabera, lana ebaluatzeko sistema ezartzea.</b></p>	<p>baliabideen arduradunak</p>		<p>Metrika bakoitza ebaluatzeko parametroak eta mailak</p>		<p>txantiloia eta horiek ebaluatzeko metodoa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kategoriaren arabera neur daitezkeen helburuak ezartzea sistema eguneratzeko</li> </ul>				
<p><b>3. Ezarritako ebaluazio- eta ordainketa-sistemak dokumentatzea eta maila guztiei komunikatzea, eraginpean dauden pertsona guztiek ulertzen dituztela ziurtatuta.</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak  Komunikazio-arloa</p>	<p>1 aste</p>	<p>Berrikusketen maiztasuna</p>	<p>2400</p>	<p>Ebaluazio-dokumentuak eta lanpostuen eta helburuen definizioa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurreko puntuetan definitutako informazio guztia finkatzea</li> <li>• Dokumentua lantzea eta dosierra argitaratzea / ezagutzera ematea.</li> </ul>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>2 pertsona</p>	<p>Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4</p>
<p><b>4. Ebaluazio- eta jardun-sistema berrikusteko eta promozio-sistema berrikusteko aldiak ezartzea, metrikak egoki daitezen antolakundea egon daitezkeen egoera berrietara.</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak</p>	<p>1 aste (aldian behingoa)</p>	<p>Berrikusketen maiztasuna</p>	<p>2400</p>	<p>Ordainketa-sistemaren jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea, tresna abian jartzea</li> <li>• Aldian behingo ebaluazio globala egitea</li> <li>• Berrikusketen egutegia ezartzea</li> <li>• Emaitzak komunikatzea.</li> </ul>	<p>Enpresa</p>	<p>Masiboa</p>	<p>2 pertsona</p>	<p>Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>



## 5. ardatza. Prestakuntza

Metrika honek konpainia osatzen duten pertsonen egoera bereziak zenbateraino aintzat hartzen diren neurtzen du, betiere korporazioan ezarritako prestakuntza-planetan parte hartu ahal izateari dagokionez, eta, hortaz, talentuaren kudeaketa eraginkorra sustatzeari dagokionez —aukera berdinak eskainita erakundeko pertsona guztiei—.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

### 5.1 Prestakuntza-estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea, erantzukizun handiagoko postuetara igotzeko ahalmena duten emakume eta gizon kualifikatuen basea izateko

Helburua: 5.1. Prestakuntza-estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea, erantzukizun handiagoko postuetara igotzeko ahalmena duten emakume eta gizon kualifikatuen basea izateko

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Barne-talentuaren prestakuntza- eta kudeaketa-programak definitzea eta bizirik mantentzea, erantzukizun-posizioetara igotzeko ahalmena duten langile kualifikatuen basea izateko eta, aldi berean, kategoria bakoitzaren barruan emakumeen eta gizonen ehunekoen artean parekotasuna dagoela bermatzeko.</b>	Giza baliabideen arduradunak	Astebete 6 hilean behin	Ikastaro berrien eta lotutako kategorien zerrenda	2400 6 hilean behin	Prestakuntza-programen eta talentua kudeatzeko programen egungo egoera identifikatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo prestakuntza-planak eta talentua kudeatzeko programak analizatzea (sexuaren arabera bananduta)</li> <li>• Genero-ikuspegitik aukera-berdintasuna dagoen zehaztea.</li> <li>• Gaur egun dauden planak eta programak berriz definitzea, horietarako berdintasunezko sarbidea bermatzeko.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	5.1.1, 6.1.1
<b>2. Zuzendaritza-trebetasunak (zuzendaritzakoak zein zuzendaritzaz bestekoak) garatzeko programak diseinatzea, betiere goragoko kategoria bateko lanpostuetara iristeko beharrezkoak diren trebetasunak</b>	Saileko/taldeetako liderrak; giza baliabideen arduradunak	2 aste/urte	Ikastaro berrien eta lotutako kategorien zerrenda	4800	Gaitasunak garatzeko programak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo trebetasunak garatzeko programak analizatzea.</li> <li>• Gaur egun dauden programak berriz definitzea, kategoria guztiak estaliko dituzten</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	Giza baliabideetako eta prestakuntzako 2 pertsona + saileko liderrak	5.1.2, 6.1.2



eta gaitasunak eskuratu ahal izan ditzaten.						trebetasunak eta gaitasunak sartzeko.				
<b>3. Prestakuntza-planean berdintasunaren arloko berariazko ikastaroak txertatzea.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Ikastaro berrien eta lotutako kategorien zerrenda	1200	Aukera-berdintasunarekin erlazionatutako ikastaroak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikastaro espezifikoko definitzea.</li> <li>• Prestakuntza bakoitzera egokitutako genero-edukiak garatzea.</li> <li>• Ikastaroak Prestakuntza Plan Korporatiboaren barruan sartzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2
<b>4. Eszedentzian, lanaldi murrizketan edo bizitza pertsonala eta lana bateragarri egitearekin lotzen den bestelako egoeran dauden pertsonen prestakuntza balia dezaten erraztea.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Ikastaro berrien eta lotutako kategorien zerrenda	1200	Prestakuntzarako irisgarritasuna plantilla osoarentzat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erakundeko pertsonak eta horien lan-egoera identifikatzea (eszedentzia, lanaldi-murrizketa, txandakako lana...).</li> <li>• Prestakuntza-saioak planifikatzea eta programatzea, langile guztiek parte hartzeko aukera izan dezaten (lan-ordutegiaren barruan).</li> </ul>	Sailak/Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	5.1.4, 5.2.4, 5.3.1, 5.4.3
<b>5. Prestakuntza-plana aldiaren behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-sistema horrek aukera emango du ikastaro berrietako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (urtean)	Ikastaro kopurua	2400	Prestakuntza-planaren jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarraipen-tresna behar dituen KPLEkin definitzea</li> <li>• Tresna abian jartzea</li> <li>• Aldian behingo ebaluazio globala egitea</li> <li>• Berrikusketen egutegia ezartzea</li> <li>• Emaizak komunikatzea.</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Parte-hartzaile kopurua							
			Gogobetetasun-inkesten emaitzak							
<b>6. Zuzendaritza Batzordeak onartzea beste prestakuntza-ikastaro batzuk egitea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Zuzendaritza Batzordearen bileraren akta	1000	Ikastaro berriak Prestakuntza Planean	Proposamena aurkeztea; prestakuntza-plan berria onartzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6

7. Plantilla osoari jakinaraztea ikastaro berriak daudela.	Komunikazio-arloa	1 egun (aldian behingoa)	Informatutako pertsona kopurua	240	Prestakuntza Planean eskura dauden ikastaro berriak komunikatzea.	Eskura dauden prestakuntzen informazioa plantillari aldiaren behin bidaltzea	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Informazio-kanpainen kopurua							

## 5.2 Prestakuntzako estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea —plantilla berdintasunaren, bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitearen eta erantzukizun partekatua inguruan sentsibilizatzeko prestakuntza-saioak barne—

Helburua: 5.2. Prestakuntzako estaldura eta ikastaro sorta zabaltzea —plantilla berdintasunaren, bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitearen eta erantzukizun partekatua inguruan sentsibilizatzeko prestakuntza-saioak barne—

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
1. Plantilla berdintasunaren, bateratzearen eta erantzukizun partekatua inguruan kontzientziatzearekin eta sentsibilizatzerekin erlazionatutako prestakuntza-ikastaroak diseinatzea	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Ikastaro berrien zerrenda	1200	Lan-esparruko aukera-berdintasunarekin, bateratzearekin eta erantzukizun partekatua erlazionatutako ikastaroak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikastaro espezifikoko definitzea.</li> <li>Prestakuntza bakoitzera egokitutako edukiak garatzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2
2. Plantilla estimulatuko duten eta enpleguak prestakuntza-ikastaro horietara bertara daitezkeen sustatuko duten ekintzak edo neurriak definitzea.	Giza baliabideen arduradunak Komunikazio-arloa	1 aste	Hartu beharreko neurrien inbentarioa	2400	Ikastaroetako parte-hartzea areagotzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langileak prestakuntza-saioetara bertaratzeko erraztuko duten ekintzak definitzea. (adibidez: ordainsari gabeko konpentsazioa).</li> <li>Haiek komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	5.4.1

<b>3. Prestakuntza-planean txertatzea berdintasunaren, bizitza pertsonala eta profesionala bateragarri egitearen eta erantzukizun partekatua arloko ikastaro espezifikoak.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 egun	Ikastaro berrien zerrenda	480	Lan-esparruko aukera-berdintasunarekin, bateratzearekin eta erantzukizun partekatua erlazionatutako ikastaroak	Ikastaroak Prestakuntza Plan Korporatiboaren barruan sartzea.	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2
			Prestakuntza Plana							
<b>4. Eszedentzia, lanaldi murrizketan edo bizitza pertsonala eta lana bateragarri egitearekin lotzen den bestelako egoeran dauden enplegatuek prestakuntza bali dezaten erraztea.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Ikastaroen zerrenda	1200	Prestakuntzarako irisgarritasuna plantilla osoarentzat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erakundeko pertsonak eta horien lan-egoera identifikatzea (eszedentzia, lanaldi-murrizketa, txandakako lana...).</li> <li>• Prestakuntza-saioak planifikatzea eta programatzea, langile guztiek parte hartzeko aukera izan dezaten (lan-ordutegiaren barruan).</li> </ul>	Sailak/Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	5.1.4, 5.2.4, 5.3.1, 5.4.3
<b>5. Prestakuntza-plana aldiaren behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-sistema horrek aukera emango du ikastaro berrietako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (urtean)	Ikastaro kopurua	2400	Prestakuntza-planaren jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarraipen-tresna behar dituen KPlekin definitzea</li> <li>• Tresna abian jartzea</li> <li>• Aldian behingo ebaluazio globala egitea</li> <li>• Berrikusketen egutegia ezartzea</li> <li>• Emaizak komunikatzea.</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Parte-hartzaile kopurua							
			Gogobetetasun-inkesten emaitzak							

<b>6. Beste prestakuntza-ikastaro batzuen sorrera onartzea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Zuzendaritza Batzordearen bileraren akta	1000	Ikastaro berriak Prestakuntza Planean	Proposamena aurkeztea; prestakuntza-plan berria onartzea	Giza baliabideak	Ez du aplikatzen	Ikastaroen ordezkari bat + Zuzendaritza Batzordea	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
<b>7. Plantilla osoari jakinaraztea ikastaro berriak daudela.</b>	Komunikazio-arloa	1 egun	Informatutako pertsona kopurua	480	Prestakuntza Planean eskura dauden ikastaro berriak komunikatzea.	Eskura dauden prestakuntzen informazioa plantillari aldi berean bidaltzea	Plantilla	Masiboa	Prestakuntzaren arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Informazio-kanpainen kopurua							

### 5.3 Gaur egungo prestakuntza-plana berrikustea, plantillaren lan-ordutegira egoki dadin.

Helburua: 5.3. Gaur egungo prestakuntza-plana berrikustea, plantillaren lan-ordutegira egoki dadin.

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Enplegatuen lanaldi desberdinak berrikustea, eta prestakuntza-ikastaroak horien lanaldiaren arabera egin ahal izateko prestasuna egiaztatzea (goizez edo arratsalde).</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Ikastaro berrien eta lotutako kategorien zerrenda	1200	Plantillaren egoera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erakundeko pertsonak eta horien lan-egoera identifikatzea (eszedentzia, lanaldi-murrizketa, txandakako lana...).</li> <li>Pertsona bakoitzaren prestakuntza-ikastaroetarako irisgarritasuna egiaztatzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	5.2.4
<b>2. Ikastaro bererako hainbat saio (goizez eta arratsalde) barnean hartuko duen prestakuntza-plan berria diseinatzea, enplegatu guztiek balia ahal izan ditzaten, haien lanaldia edozein izanik ere.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1,5 aste	Ikastaro berrien eta lotutako kategorien zerrenda	1800	Prestakuntzarako irisgarritasuna plantilla osoarentzat	Prestakuntza Planeko prestakuntza-saioak planifikatzea eta programatzea, langile guztiek parte hartzeko	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	1.2.4, 5.1.3, 5.2.1, 5.2.3, 5.4.2

						aukera izan dezaten (lan-ordutegiaren barruan).				
<b>3. Prestakuntza-plana aldian behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-sistema horrek aukera emango du ikastaro berrietako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (urtean)	Ikastaro kopurua	2400	Prestakuntza-planaren jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea</li> <li>• Tresna abian jartzea</li> <li>• Aldian behingo ebaluazio globala egitea</li> <li>• Berrikusketen egutegia ezartzea</li> <li>• Emaitzak komunikatzea.</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Parte-hartzaile kopurua							
			Gogobetetasun-inkesten emaitzak							
<b>4. Zuzendaritza Batzordeak onartzea beste prestakuntza-ikastaro batzuk egitea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Zuzendaritza Batzordearen bileraren akta	1000	Plantilla osoaren eskueran dagoen Prestakuntza Plana	Proposamena aurkeztea; prestakuntza-plan berria onartzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	Prestakuntzaren arduradun bat + Zuzendaritza Batzordea	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
<b>5. Plantilla osoarentzat egokitutako ikastaro berriak daudela jakinaraztea.</b>	Komunikazio-arloa	1 egun	Informatutako pertsona kopurua	480	Prestakuntza Plan berria komunikatzea.	Eskura dauden prestakuntzen informazioa plantillari aldian behin bidaltzea.	Plantilla	Masiboa	Prestakuntzaren arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Informazio-kanpainen kopurua							

## 5.4 Genero-politikekin lotzen diren ikastaroetan gizonezkoen presentzia gehitzeko neurriak proposatzea, eta, hartara, arlo horretan kontzientziazio eta sentsibilizazio handiagoa lortzea

Helburua: 5.4. Genero-politikekin lotzen diren ikastaroetan gizonezkoen presentzia gehitzeko neurriak proposatzea, eta, hartara, arlo horretan kontzientziazio eta sentsibilizazio handiagoa lortzea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonek)	Sinergiak
<b>1. Plantilla estimulatuko duten eta genero-politikekin lotzen diren prestakuntza-ikastaroetara bertara daitezten erraztuko duten ekintzak edo neurriak definitzea, gizonezkoek parte har dezaten sustatuta</b>	Giza baliabideen arduradunak  Komunikazio-arloa	1 aste	Hartu beharreko neurrien inbentarioa	2400	Ikastaroetako parte-hartzea areagotzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langileak prestakuntza-saioetara bertaratzea erraztuko duten ekintzak definitzea. (adibidez: ordainsari gabeko konpentsazioa).</li> <li>Haiek komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	5.2.2
<b>2. Prestakuntza-planean berdintasunaren arloko berariazko ikastaroak txertatzea.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 egun	Ikastaro berrien zerrenda	480	Aukera-berdintasunarekin erlazionaturako ikastaroak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikastaro espezifikoak definitzea.</li> <li>Prestakuntza bakoitzera egokitutako genero-erdiak garatzea.</li> <li>Ikastaroak Prestakuntza Plan Korporatiboaren barruan sartzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	5.2.1, 5.2.3, 5.1.3
<b>3. Eszedentzian, lanaldi murrizketan edo bizitza pertsonala eta lana bateragarri egitearekin lotzen den bestelako egoeran dauden pertsonen prestakuntza balia dezaten erraztea.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Ikastaroen zerrenda	1200	Prestakuntzarako irisgarritasuna plantilla osoarentzat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erakundeko pertsonak eta horien lan-egoera identifikatzea (eszedentzia, lanaldi-murrizketa, txandakako lana...).</li> <li>Prestakuntza-saioak planifikatzea eta programatzea, langile guztiek parte hartzeko aukera izan dezaten (lan-ordutegiaren barruan).</li> </ul>	Sailak/Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	5.1.4, 5.2.4, 5.3.1, 5.4.3
<b>4. Prestakuntza-plana aldiaren behin berrikustea ahalbidetuko duen jarraipen-sistema ezartzea. Jarraipen-</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (urtean)	Ikastaro kopurua	2400	Prestakuntza-planaren jarraipena egiteaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea</li> <li>Tresna abian jartzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5,

<p>sistema horrek aukera emango du ikastaroetako parte-hartzearen mailari eta kalitateari buruzko informazioa lortzeko —betiere generoaren arabera bereizita—.</p>			<p>Parte-hartzaile kopurua</p>		<p>arduratuko den jarraipen-tresna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aldian behingo ebaluazio globala egitea</li> <li>• Berrikusketen egutegia ezartzea</li> <li>• Emaitzak komunikatzea.</li> </ul>				<p>3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>
<p><b>5. Beste prestakuntza-ikastaro batzuen sorrera onartzea.</b></p>	<p>Zuzendaritza Batzordeko kideak</p>	<p>1 ordu</p>	<p>Bileraren akta</p>	<p>1000</p>	<p>Plantilla osoaren eskuera dagoen Prestakuntza Plana</p>	<p>Proposamena aurkeztea; proposatutako neurri berriak onartzea</p>	<p>Enpresa</p>	<p>Ez du aplikatzen</p>	<p>Zuzendaritza Batzordea + prestakuntzaren 2 ordezkari</p>	<p>1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6</p>
<p><b>6. Plantilla osoari jakinaraztea ikastaro berriak daudela.</b></p>	<p>Komunikazio-arloa</p>	<p>1 egun</p>	<p>Informatutako pertsona kopurua</p>	<p>480</p>	<p>Prestakuntza Plan berria komunikatzea.</p>	<p>Eskura dauden prestakuntzen informazioa plantillari aldi behin bidaltzea.</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>Prestakuntzaren arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat</p>	<p>Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4</p>



## 6. ardatza. Promozioa

Metrika honek langileak ebaluatzeko eta sustatzeko sistema neurtzen du, baita konpainia osatzen duen pertsona bakoitzari eskaintzen zaion karrera-plana, kategoriaren, lanpostuaren eta esleitutako erantzukizun funtzionalaren eta teknikoaren arabera.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

### 6.1 Karrera globaleko planaren sistema eta irizpide kualitatiboetan eta kuantitatiboetan oinarritzen den promozio-sistema ezartzea, ordezkari txikiena duen generoaren aldeko “ekintza positiboko” neurriekin aberastuta (batez ere zuzendaritza-postuetan)

Helburua: 6.1. Karrera globaleko planaren sistema eta irizpide kualitatiboetan eta kuantitatiboetan oinarritzen den promozio-sistema ezartzea, ordezkari txikiena duen generoaren aldeko “ekintza positiboko” neurriekin aberastuta (batez ere zuzendaritza-postuetan)

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Barne-talentua identifikatzeko programak definitzea, erantzukizuneko postuetara igotzeko ahalmena duten emakume eta gizon kualifikatuen basea izateko eta, hartara, emakumeen ehuneko gutxienez plantillako emakumeen ehuneko bera izan dadin ziurtatzeko.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	4800	Talentua identifikatzeko programak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enpresaren barruan talentua identifikatzea erraztuko duten irizpideak edo parametroak definitzea.</li> <li>Plantilla pertsona talentudunen bila analizatzea eta definitutako irizpideak betetzen dituztenak identifikatzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	5.1.1, 6.1.1
<b>2. Zuzendaritza-trebetasunak garatzeko programak diseinatzea, ahalmena duten pertsonen zuzenduko zaizkienak, betiere goragoko</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	2400	Zuzendaritza-trebetasunak garatzeko programak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egun izaera horretako programak dauden analizatzea, zuzendaritza-trebetasunak eskuratzeko prestakuntza-saioak definitzea, eta saioak Prestakuntza Plan Korporatiboan sartzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	5.1.2, 6.1.2



<b>kategoria bateko lanpostuetara iristeko beharrezkoak diren trebetasunak eta gaitasunak eskuratu ahal izan ditzaten.</b>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saio horietan parte har dezaketen pertsonak identifikatzea eta parte hartzera gonbidatzea.</li> </ul>				
<b>3. Enpresaren barruan enpresako kide guztiei zuzenduko zaizkien "karrera profesionalak" gara daitezen sustatzea, prestakuntzaren bidez, mentoring bidez (tutoretza edo laguntza pertsonalizatu bidez), eta abar.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Pertsonen eta hurrenez hurrengo mentoreen zerrenda	4800	Karrera profesionalak eta garapen-programak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo karrera-plana analizatzea, eta karrera-plan korporatiboa berriz definitzea erakundean dauden lanpostu eta kategoria guztiak kontuan hartuta.</li> <li>• Karrera-plan bat izan dezaketen pertsonak identifikatzea.</li> <li>• Tutorearen figura eta haren eginkizuna definitzea eta karrera-planetan sartzen diren pertsonen tutoreak esleitzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	
<b>4. Hutsik geratu diren lanpostuen berri ematea lanpostu horiek betetzeko kualifikazioa duten enplegatu guztiei, haien generoa eta familia-egoera edozein izanik ere</b>	Giza baliabideen arduradunak  Komunikazio-arloa	1 egun	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	480	Lanpostu hutsen gaineko gardentasuna	Lanpostu huts berrien informazioa plantillari aldi berean bidaltzea, lanpostu huts bakoitzerako eskatutako kompetentziak edo trebetasunak adierazita	Enpresa	Masiboa	Giza baliabideen arduradun bat + arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
<b>5. Izendapen libreko promozioetan meritu-eta gaitasun-irizpideak soilik kontuan izan daitezkeen bermatzea</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	2400	Promozio-sistema objektiboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo promozio-sistemak, erabilitako metrikak, aldi berean behingo jarraipena eta ebaluazio globala analizatzea.</li> <li>• Promozio-irizpideak berriz definitzea, elementu subjektiboak desagerrarazteko eta irizpide objektibo hutsak ezartzeko.</li> </ul>	Sailekoa	Sailekoa	2 pertsona	6.1.1, 6.1.2.

						• Promozio-sistema korporatibo berria dokumentatzea.				
<b>6. Abian jarritako neurrien eraginkortasuna zehazteko aukera emango duen jarraipen-sistema ezartzea</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (aldian behingoa)	Talentu-programari atxikitako pertsona kopurua	4800	Promozio-metodologiaren jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarraipen-tresna behar dituen KPlekin definitzea</li> <li>• Tresna abian jartzea</li> <li>• Aldian behingo ebaluazio globala egitea</li> <li>• Berrikusketen egutegia ezartzea</li> <li>• Emaitzak komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9
			Lanpostu hutsen kopurua							
			Lanpostuetarako gizonezko/emakumezko hautagaien %							
			Mailaz igotako gizonezkoen/emakumezkoen %							
<b>7. Plantilla osoari jakinaraztea neurri berriak daudela</b>	Komunikazio-arloa	1 egun	Informatutako pertsona kopurua	480	Promozio-irizpide eta karrera-plan berriak komunikatzea	Promozio-neurri berrien informazioa plantillari aldian behin bidaltzea	Plantilla	Masiboa	Giza baliabideen arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 2.2.7, 2.3.5, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Informazio-kanpainen kopurua							

## 6.2 Karrera globaleko planaren sistema ezartzea, enpleguaren ebaluazioari alderdi kuantitatiboak txertatuko dizkiona eta aukera-berdintasunean oinarrituko dena, generoa edozein izanik ere

Helburua: 6.2. Karrera globaleko planaren sistema ezartzea, enpleguaren ebaluazioari alderdi kuantitatiboak txertatuko dizkiona eta aukera-berdintasunean oinarrituko dena, generoa edozein izanik ere

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonek)	Sinergiak
1. Lanpostu guztiak definitzea, betiere behar diren kompetentzien parametroak, garatu beharreko gaitasunak, lanpostuaren eduki eta zereginak eta lanpostua betetzen duenaren erantzukizunak aintzat hartuta	Saileko/taldeetako liderrak; giza baliabideen arduradunak	4 aste	Lanpostuen definizio kopurua / Gaur egun dagoen lanpostu kopurua	9600	Lanpostuen gaur egungo definizioa eta dagokien eskumen-esparrua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanpostuen gaur egungo deskribapenak analizatzea; lanpostuak eta horiekin lotutako eskumenak berriz definitzea (behar diren trebetasunak, garatu beharreko gaitasunak, zereginak...)</li> <li>Aldaketak onartzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona + sailetako liderrak	
			Lanpostuari esleitutako zeregin kopurua							
			Gaur egungo gaitasun kopurua / Eskatutako gaitasun kopurua							
			Definizio berrietarako langileen egokitasun-maila							
2. Lanpostuetako enpleguaren zereginak ebaluatzen diren sistema ezartzea, antolakundearen mailen ikuspegiak kontuan izanik (zuzendaritzarenak, giza baliabideetako sailarenak, arloko arduradunenak, langileenak). Promozioetarako oinarri izango da ebaluazio hori	Giza baliabideen arduradunak; sailetako/taldeetako/arloetako liderrak; zuzendaritza-taldea; langileak	2 aste	Lanpostu bakoitzeko adierazle kopurua	4800	Jarduna ebaluatzen diren irizpideak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egungo ebaluazio-sistema analizatzea</li> <li>Lanpostu eta kategoria bakoitzeko ebaluazio-irizpideak eta erabilgaitako neurketak berriz definitzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona + sailetako liderrak	6.2.1
			Metrika bakoitza ebaluatzen diren parametroak eta mailak							
			Egindako ebaluazioak / Betetako lanpostuak							
3. Ezarritako sistemak dokumentatzea eta maila	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Komunikazio-jardueren kopurua	2400		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definitutako ebaluazio-sistema</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	

guztiei komunikatzea, eraginpean dauden pertsona guztiak barnean hartzen direla ziurtatuta	Komunikazio-arloa		Erabilitako kanal kopurua		Ebaluazio-sistema korporatiboa	jasoko duen dokumentua egitea. • Dokumentua plantillari aldian behin bidaltzea				
			Inpaktu-maila							
4. Ebaluazio-aldiak ezartzea, eta ebaluazioa aginduzko promozioekin eta horien komunikazioarekin amaitzea	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Egindako berrikusketa kopurua	1200	Ebaluazioen egutegia	Ebaluazio-aldien plangintza eta programazioa	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4 6.1.7
			Mailaz igotako pertsona kopurua							
			Promozioen generoratioa							
			Ebaluazioen bilakaera, generoaren arabera banakatuta							
5. Ebaluazio- eta jardun-sistema berrikusteko eta promozio-sistema berrikustekoaldiak ezartzea, metrikak egoki daitezen antolakundea egon daitekeen egoera berrietara.	Giza baliabideen arduradunak	2 egun	Berrikusketen maiztasuna	960	Ebaluazio-sistema berrikustea	• Ebaluazio-aldien plangintza eta programazioa. • Sistema berrikustea hobekuntza-arloak detektatzeko eta neurri zuzentzaileak aplikatzeko.	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9

### 6.3 Goiko kategorietan emakumeen promozioa erraztuko duten neurriak aplikatzea, antolakundearen maila guztietan plantillaren genero-banaketa orekatzearen

Helburua: 6.3. Goiko kategorietan emakumeen promozioa erraztuko duten neurriak aplikatzea, antolakundearen maila guztietan plantillaren genero-banaketa orekatzearen

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
1. Gizonezkoen presentzia nagusi den erantzukizuneko postuetan emakumeek presentzia handiagoa izan dezaten ahalbidetuko duten ekintzak definitzea, eta	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Neurrien inbentarioa	2400	Emakumeen presentzia handiagoa erantzukizuneko lanpostuetan	• Erantzukizuneko lanpostuetan emakumearen presentzia ahalbidetzeko ekintza positiboko neurriak edo ildoak definitzea. • Definitutako neurriak jasoko dituen dokumentua egitea.	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	

promozioetan neurriak sartzea, baldintza-berdintasunean, bete beharreko lanpostuan presentzia urriena duen generokoa mailaz igotzeko.										
<b>2. Definitutako neurriak eta ekintzak onartzea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Bileraren akta	1000	Erantzukizuneko lanpostuetan emakumeen presentzia handitzeko neurriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposamen-dokumentazioa aurkeztea</li> <li>Zuzendaritza Batzordeak onartzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	Neurrien ordezkari bat + Zuzendaritza Batzordea	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
<b>3. Emakumezko langileak prestatzea, emakumezkoen presentzia urria duten erantzukizuneko lanpostuetan sartu ahal izateko.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Prestakuntza-ikastaroetan parte hartu duen emakume kopurua	2400	Emakumeengana bideratutako prestakuntza-sistemak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egungo prestakuntza-sistema analizatzea.</li> <li>Karrera-planetan sartzea ahalbidetuko duten emakumeei zuzendutako prestakuntza-ikastaroak definitzea.</li> <li>Ikastaro horiek Prestakuntza Plan Korporatiboan sartzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertona	5.1.4
<b>4. Promozioetan neurriak txertatzea, baldintza berdinetan, arlo, postu edo kolektibo horretan presentzia txikiena duen generoko pertsona mailaz igotzeko</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Promozioen proportzioa generoaren arabera	2400	Gaur egungo promozio-sistemak eta enpresa-estrategiaren helburuak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egungo promozio-sistema analizatzea.</li> <li>Gabeziak eta emaitza azkarrak (Quick Wins) definitzea.</li> <li>Promoziorako ekintza-ildo berriak txertatzea eta argitaratzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertona	6.1.1, 6.1.2
<b>5. Kategorietako bakoitzeko plantillaren osaeraren aldiaren behingo jarraipena egitea, sexuaren arabera banakatuta, betiere enpresaren mailetan dauden gizonen eta emakumeen ehunekoa zehazteko eta, hortaz, promozio-kuotak eguneratzeko.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste (urtean)	Lanpostu bakoitzeko gizonen % Lanpostu bakoitzeko emakumeen % Kuota % Burututako ekintza positiboak eta horien emaitzak	2400	Gainerako promozioetarako eta ebaluazioetarako dagoen egutegia; giza baliabideen arduraduna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantilla eta lanpostu eta kategoria bakoitzeko generoaren araberako banaketa analizatzea.</li> <li>Behar izanez gero, 1. puntuan definitutako ekintza positiboko ildoak eguneratzea.</li> <li>Neurriak onartzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9



## 7. ardatza. Bateratzea eta erantzukizun partekatua

Metrika honek korporazioaren barruan lan egiten duten pertsonen garapen pertsonalerako, profesionalerako, kulturalerako eta sozialerako denborak eta baldintzak hobetzeko ezarritako neurriak neurtzen ditu. Halaber, maila korporatiboan ezarritako bateratze-neurriak betetzearen ebaluazioa eta jarraipena neurtzen du, baita neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen maila (kopuruan eta kategorietan) eta generoaren araberako banaketa.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

### 7.1 Erakundea osatzen duten pertsonen bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitea sustatuko duen enpresa-kultura sustatzea erantzukizun partekatutik, betiere eskubide horien aplikazioak esparru profesionalen eragin negatiborik ez duela bermatuta

Helburua: 7.1. Erakundea osatzen duten pertsonen bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egitea sustatuko duen enpresa-kultura sustatzea erantzukizun partekatutik, betiere eskubide horien aplikazioak esparru profesionalen eragin negatiborik ez duela bermatuta

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Gaur egun, beren lanpostuagatik, bizitza pertsonala eta lanekoa bateragarri egiteko erraztasunik ez duten pertsonentzako bateratze-neurriak definitzea eta diseinatzea, neurriek enpresaren produktibitatean eta haien karrera profesionalen ondorioz izan gabe.</b>	Giza baliabideen arduradunak  Sailletako/taldeetako liderrak	2 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	4800	Plantilla osoaren eskueran dauden bateratze-neurriak Lanpostuen mugak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egungo neurriak eta horietarako sarbidea duten pertsonak analizatzea</li> <li>Jomuga zehatzetarako neurriak definitzea eta gaur egungo neurriak beren irisgarritasuna handitzeko egokitzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 baliabide + sailletako liderrak	
<b>2. Erakundearen lan egiten duten pertsonak baliatzen dituzten bateratze-politika eta -neurri guztiak dokumentatzea, hitzarmen kolektiboaren arabekoak izan zein "idatzi gabeko legeak" izan.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	2400	Erakundearen erabilgarri dauden bateratze-neurriak jasoko dituen dokumentu korporatiboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neurri guztiak biltzea.</li> <li>Dosierra egitea.</li> <li>Intranetean argitaratzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	7.1.1

<p><b>3. Pertsona guztiei zuzendutako sentsibilizazioko, dibulgazioko eta informazioko kanpaina egitea, bateratzearekin lotzen diren eskubide guztiak azalduko dituen, eta gizonen zein emakumeen goza ditzaketela nabarmenduta.</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak Komunikazio-arloa</p>	<p>2 aste</p>	<p>Informatutako pertsona kopurua Informazio-kanpainen kopurua</p>	<p>4800</p>	<p>Bateratze-neurriak ezagutzera ematea</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanpaina eta haren ekintza-ildo nagusiak diseinatzea</li> <li>• Ezagutzera eman beharreko dokumentuak egitea</li> </ul>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>Giza baliabideen arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat</p>	<p>Komunikazioa, 7.1.4</p>
<p><b>4. Sentsibilizazio-kanpainak abiaraztea, plantilla familiako konpromisoetan erantzukizun partekatua duen garrantziaren inguruan sentsibilizatzeko eta informatzeko.</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak Komunikazio-arloa</p>	<p>1 aste</p>	<p>Informatutako pertsona kopurua Informazio-kanpainen kopurua</p>	<p>2400</p>	<p>Plantilla erantzukizun partekatua duen garrantziaren inguruan kontzientziatzea</p>	<p>Kanpaina eta haren ekintza-ildo nagusiak abian jartzea eta lortutako emaitzak ebaluatzea</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>Giza baliabideen arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat</p>	<p>Komunikazioa, 7.1.3</p>
<p><b>5. Bateratze-neurriak baliatzen dituzten enplegatuen kopuruari eta plantillaren erantzukizun partekatuko bateratzearen aldeko sentikortasunari buruzko informazioa biltzeko aukera emango duen aldi behingo kontrol- eta jarraipen-sistema definitzea, eta dauden neurriak eguneratzeko eta sor daitezkeen behar berrietara egokitzeko aldi behingo berrikuspenak egitea. Era berean, bateratze-neurrien eskaerak ebazteko protokoloa edo metodologia ezartzea.</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak</p>	<p>2 aste (aldian behingoa)</p>	<p>Bateratze-neurriak baliatu dituzten pertsonen kopurua, sexuaren eta lan-kategoriaren arabera Detektatutako beharrak eta eskariak Plantillak bateratzeari ematen dioten garrantzia eta erantzukizun partekatua duen konpromisoa Jarraipeneko agintetaula</p>	<p>2400</p>	<p>Bateratze-neurriak abian jartzearen jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna</p>	<p>Jarraipen-tresna behar dituen KPLEkin definitzea; tresna abian jartzea; aldi behingo ebaluazio globala egitea; ebaluazioen egutegia ezartzea; emaitzak komunikatzea</p>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>1 pertsona</p>	<p>Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>
<p><b>6. Korporazioak bateratze-politika berrien bitartez hartutako neurri berriak Zuzendaritza Batzordean onartzea.</b></p>	<p>Zuzendaritza Batzordeko kideak</p>	<p>3 ordu</p>	<p>Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea</p>	<p>3000</p>	<p>Definitutako bateratze-neurriak korporatibizatzea</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposamena aurkeztea</li> <li>• Onartzea</li> <li>• Komunikatzea eta argitaratzea</li> </ul>	<p>Enpresa</p>	<p>Ez du aplikatzen</p>	<p>Zuzendaritza Batzordea + neurriak aurkezteaz</p>	<p>1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6,</p>

									arduratuko den pertsona bat	5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	----------------------------

## 7.2 Gaur egungo bateratze-neurriak berrikustea eta egokitzea, eta enplegatuen behar aldakorretara egokitzen diren beste politika batzuk definitzea

Helburua: 7.2. Gaur egungo bateratze-neurriak berrikustea eta egokitzea, eta enplegatuen behar aldakorretara egokitzen diren beste politika batzuk definitzea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Enplegatuek gaur egun baliatzen dituzten bateratze-neurriak berrikustea eta horien eraginkortasuna neurtzea eta plantillaren beharrei eta ezarritako neurriekiko gogobetetasunari buruzko informazioa biltzea</b>	Giza baliabideen arduradunak Sailletako/taldeetako liderrak	3 aste	Enpresako bateratze-neurriak	7200	Enplegatuek gehien baliatzen dituzten neurriak zein diren zehaztea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neurrien kontsumoa, abian dagoen neurri kopurua eta neurri bakoitza baliatzen duten pertsonak analizatzea.</li> <li>• Neurri hedatueneren sailkapena egitea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	
<b>2. Gaur egungo bateratze-neurriak gaur egun neurri horiek baliatzeko erraztasunik ez duten pertsonen beharretara egokitzea eta sailen arduradunekin baliozkotzea</b>	Giza baliabideen arduradunak Sailletako/taldeetako liderrak	2 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	4800	Plantilla osoaren eskueran dauden bateratze-neurriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo neurriak eta horietarako sarbidea duten pertsonak analizatzea</li> <li>• Jomuga zehatzetarako neurriak definitzea</li> <li>• Gaur egungo neurriak beren irisgarritasuna handitzeko egokitzea</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 baliabide + sailletako liderrak	
<b>3. Bateratze-neurriak baliatzen dituzten enplegatuen kopuruari buruzko informazioa biltzeko aukera emango duen aldian behingo kontrol- eta jarraipen-sistema definitzea, eta gaur egungo neurrien baliozkotasuna eta onarpena ebaluatzea, sor daitezkeen behar berrietara egokitzeko.</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (sei hilean behingoa)	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	4800	Bateratze-neurriak abian jartzearen jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea; tresna abian jartzea; aldian behingo ebaluazio globala egitea; ebaluazioen egutegia ezartzea; emailzak komunikatzea	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9



<b>4. Enplegatuen behar aldakorretara egokitzen diren bateratze-neurri berriak definitzea eta diseinatzea, neurri horiek enpresaren produktibitatean eraginik izan gabe.</b>	Giza baliabideen arduradunak  Sailerako/taldeetako liderrak	2 aste	Bateratze-neurriak baliatu dituzten pertsonen kopurua, sexuaren eta lan-kategoriaren arabera Detektatutako beharrak eta eskariak Jarraipeneko agintetaula	4800	Bateratze-neurri berriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaur egungo neurriak eta horietarako sarbidea duten pertsonak analizatzea, neurri berriak definitzea eta gaur egungo neurriak beren irisgarritasuna handitzeko egokitzea.</li> <li>• Neurri guztiak dokumentatzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 baliabide + sailerako liderrak	7.1.1, 7.1.2, 7.2.1
<b>5. Komunikazio-kanal edo -sistema baten bidez hedatzea gaur egun dauden neurriak eta enpresan definitzen diren neurri berriak</b>	Komunikazio-arloa	1 egun	Informatutako pertsona kopurua  Informazio-kanpainen kopurua	480	Abian jarritako bateratze-neurriak komunikatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argitaratzeko formatua diseinatzea</li> <li>• Argitaratzea eta komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	Giza baliabideen arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
<b>6. Korporazioak bateratze-politika berrien bitartez hartutako neurri berriak Zuzendaritza Batzordean onartzea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giza baliabideen eta Zuzendaritza Batzordearen ordezkaria</li> <li>• Proposamenaren dosierra/aurkezpena</li> </ul>	Proposamena aurkeztea eta onartzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	Zuzendaritza Batzordea + proposamenaren arduradun bat	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 2.1.2, 2.2.1, 2.4.1, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 7.1.6, 7.2.6



## 8. ardatza. Kultura eta komunikazioa

Metrika honek aukera-berdintasunarekiko eta bateratzearen sustapenarekiko konpainiak duen konpromisoaren hedapen-maila (barnekoa eta kanpoko) neurtzen du, eta ondorio horietarako gauzatzen ari diren neurriak eta politikak ezagutarazten ditu, baita abian jarri diren komunikaziorako politikak eta metodoak eta finkatutako protokoloak eta neurriak ere.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

**8.1 Komunikazio-plan edo -estrategia bat prestatzea, enpresako maila guztietan (barnera begira zein kanpora begira) dibulgazio-metodologia ezarriko duena**

**8.2 Enpresan, barnera begira zein kanpora begira, abian jarritako berdintasun- eta bateratze-neurriak hedatzea erraztuko duen komunikazio-plana edo -estrategia prestatzea**

**8.3 Kanporako dibulgazio-metodologia ezarriko duen komunikazio-plana edo -estrategia prestatzea**

Helburua: 8.1. Komunikazio-plan edo -estrategia bat prestatzea, enpresako maila guztietan (barnera begira zein kanpora begira) dibulgazio-metodologia ezarriko duena

8.2. Enpresan, barnera begira zein kanpora begira, abian jarritako berdintasun- eta bateratze-neurriak hedatzea erraztuko duen komunikazio-plana edo -estrategia prestatzea

8.3. Kanporako dibulgazio-metodologia ezarriko duen komunikazio-plana edo -estrategia prestatzea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Komunikazio-plana presta dadin onartzea Zuzendaritza Batzordean</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Zuzendaritza Batzordearen bileraren akta	1000	Berdintasunaren eta bateratzearen inguruko komunikazio-plana korporatibizatzea	Dokumentuak aurkeztea; komunikazio-plan korporatiboaren garapena onartzea.	Enpresa	Ez du aplikatzen	Zuzendaritza Batzordea + entregagaien 2 ordezkari	1.1.3, 1.4.1, 1.5.2, 5.1.6, 5.2.6, 5.3.4, 5.4.5, 6.3.2, 7.1.6, 7.2.6
<b>2. Plantilla osoari zuzendutako berdintasunaren eta bateratzearen arloko komunikazio-plan espezifiko idaztea, eta abian jarri diren neurrien aurrerapenak urtero komunikatzea eskura dauden komunikazio-kanal</b>	Komunikazio-arloa	2 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	4800	Berdintasunaren eta bateratzearen inguruko komunikazio-plan korporatiboa jasoko duen dokumentua	Abian jarritako berdintasun- eta bateratze-neurriak ezagutzera emateko komunikazio-plana diseinatzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	Berdintasuna, bateratzea

formaletatik (gai jakinen batean maiztasun txikiagoa aintzat hartu ahal izango da).										
<b>3. Enplegatu guztiei komunikazioak helarazteko erabiliko den postontzi elektronikoa sortzea</b>	IT Komunikazio-arloa	1 egun	Postontzi edo helbide elektronikoa	480	Komunikazioak zentralizatzeko postontzia	Postontzia sortzea; postontzia kudeatzeko pertsona bat esleitzea; postontziaren funtzionaltasunak komunikatzea	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1
<b>4. Hizkuntza eta irudia erabiltzeko gida bat prestatzea eta hedatzea, non berdintasunarekin eta bateratzearekin lotzen diren alderdi guztiak zainduko diren</b>	Giza baliabideen arduradunak Komunikazio-arloa	1 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	2400	Hizkuntza eta irudia erabiltzeko gida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berdintasunarekin erlazionatutako hizkuntza eta irudiak erabiltzeko gida diseinatzea.</li> <li>Gida plantillako langileen artean ezagutzera ematea.</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	
<b>5. Interes-talde guztiei (hornitzaileei, enpresa laguntzaileei, bezeroei eta abar) jakinaraztea berdintasunaren eta bateratzearen arloan hartutako konpromisoak.</b>	Komunikazio-arloa	1 aste	Informatutako erakunde edo kolektibo kopurua	2400	Berdintasunaren eta bateratzearen inguruan hartutako konpromisoen kanpo-komunikazioa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezu korporatiboa diseinatzea.</li> <li>Dokumentazioa eta ezagutzera eman beharreko mezuak sortzea.</li> <li>Enpresaren konpromisoak hirugarrenei ezagutzera ematea kanal egokien bidez</li> </ul>	Hornitzaileak, enpresa laguntzaileak, bezeroak eta abar.	Ez du aplikatzen	2 pertsona	
<b>6. Enpresa Batzordea etengabe informatuta edukitzea, abian jarri diren berdintasun- eta bateratze-neurriei dagokienez</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 egun (aldian behingoa)	Neurri kopurua Neurri bakoitza baliatu duten pertsonen kopurua (generoaren arabera bananduta)	480	Abian jarritako berdintasun- eta bateratze-neurriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abian jarritako neurriei eta horiek baliatzen dituzten pertsonen buruzko informazioa biltzea.</li> <li>Neurri bakoitzaren eguneratzei buruzko informazioa ematea.</li> </ul>	Enpresa-batzordea	Ez du aplikatzen	1 pertsona	
<b>7. Genero-berdintasunaren, bateratzearen eta erantzukizun partekatuen arloan berriazko prestakuntza-saioak antolatzea langileen kudeaketa-prozesuez</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Giza baliabideen arduradunak	480	Berdintasunaren eta bateratzearen inguruko prestakuntza-ikastaro espezifikoak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikastaro espezifikoak definitzea.</li> <li>Prestakuntza bakoitzera egokitutako edukiak garatzea.</li> <li>Ikastaroak Prestakuntza Plan Korporatiboan sartzea.</li> <li>Ikastaroak deitzea eta egitea.</li> </ul>	Giza baliabideen arduradunak, zuzendaritza-taldea eta sindikatu-ordezkaritza	Sailekoa	Pertsona bat + prestatzaile bat	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7

(hautespenez, ordainsariez, prestakuntzaz, promozioez) arduratzen diren pertsona guztientzat, zuzendaritza-taldearentzat eta sindikatuetakako ordezkariarentzat.										
<b>8. Bermatzea aurreko puntuan aipatutako kolektiboetakoak ez diren enplegatu guztiek arlo horretan gutxieneko prestakuntza-izatea, aldian behingo prestakuntza-saioen bitartez.</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Giza baliabideen arduradunak	480	Berdintasunaren eta bateratzearen inguruko gutxieneko prestakuntza-ikastaroak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikastaro generikoak definitzea.</li> <li>• Prestakuntza bakoitzera egokitutako edukiak garatzea.</li> <li>• Ikastaroak Prestakuntza Plan Korporatiboan sartzea.</li> </ul> Ikastaroak deitzea eta egitea.	Plantillako gainerako langileak	Sailekoa	Pertsona bat + prestatzaile bat	
<b>9. Komunikazio-kanalen eraginkortasun-mailari buruzko aldian behingo jarraipena egitea, baita mezuek plantillako langileen artean duten barneratze-mailaren jarraipena ere. Beharrezkoa izanez gero, aldaketak egitea, komunikazioa eraginkorragoa izan dadin.</b>	Komunikazio-arloa	2 aste (aldian behingoa)	Informatutako pertsona kopurua Informazio-kanpainen kopurua	2400	Komunikazioaz arduratuko den jarraipen-tresna	Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea; tresna abian jartzea; aldian behingo ebaluazio globala egitea; ebaluazioen egutegia ezartzea; emaitzak komunikatzea	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5, 5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9

### 8.4 Plantillak berdintasunaren eta bateratzearen arloan duen iritzieren aldian behingo jarraipena egitea

Helburua: 8.4. Plantillak berdintasunaren eta bateratzearen arloan duen iritzieren aldian behingo jarraipena egitea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
---------	-------------------	---------------------	-------------------------	-----------------	----------	----------	-----------------	---------------	-------------------------------------	-----------

<p><b>1. Iradokizunen postontzia sortzea, enpresako langileek bertara bidali ahal izan ditzaten bateratzearen eta/edo berdintasunaren arloko politikak aldatzeko edo hobekuntzak egiteko proposamenak, eta/edo neurri berriak ezartzea iradoki ahal izan dezaten.</b></p>	<p>IT Giza baliabideen arduraduna</p>	<p>1 egun</p>	<p>Postontzi edo helbide elektronikoa</p>	<p>480</p>	<p>Komunikazioak zentralizatzeko postontzia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postontzia sortzea</li> <li>• Postontzia kudeatzeko pertsona bat esleitzea</li> <li>• Postontziaren funtzionaltasunak zehaztea</li> </ul>	<p>Enpresa</p>	<p>Ez du aplikatzen</p>	<p>2 pertsona</p>	<p>1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1</p>
<p><b>2. Etorkizunean plantilla osatzen duten pertsonen egin dakizkiekeen lan-giroari buruzko inkestetan berdintasunarekin eta bateratzearekin erlazionatutako galderak sartzea.</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak Komunikazio-arloa</p>	<p>2 aste</p>	<p>Lan-giroari buruzko inkestaren erantzun kopurua Lan-giroari buruzko inkestaren erantzun kopurua Berdintasunari eta erantzukizun partekatuko bateratzeari buruz sartutako galdera kopurua</p>	<p>4800</p>	<p>Lan-giroari buruzko inkestako berdintasunari eta bateratzeari buruzko galderak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lan-giroari buruzko inkestan berdintasunari eta bateratzeari buruzko galderak sartzea. Lan-giroari buruzko inkestari ez badago, galdetegi bat sortzea.</li> <li>• Galdetegia plantillako langileen artean zabaltzea.</li> <li>• Erantzunak biltzea eta analizatzea.</li> </ul>	<p>Plantilla</p>	<p>Masiboa</p>	<p>2 pertsona</p>	
<p><b>3. Hobekuntza-plana ezartzea, betiere iradokizunen postontziaren bidez eta lan-giroari buruzko inkestaren bidez lortzen diren emaitzak abiapuntu izanik.</b></p>	<p>Giza baliabideen arduradunak</p>	<p>2 aste</p>	<p>Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea</p>	<p>4800</p>	<p>Bateratzearen eta berdintasunaren inguruko ekintzak hobetzea</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurreko puntuko erantzunak analizatzea.</li> <li>• Hobekuntza-arlo nagusiak zehaztea.</li> <li>• Arlo horiek estaliko dituen hobekuntza-plana definitzea.</li> <li>• Hobekuntza-plana abian jartzea.</li> </ul>	<p>Enpresa</p>	<p>Ez du aplikatzen</p>	<p>2 pertsona</p>	

<b>4. Postontziaren, inkestako emaitzen eta egindako hobekuntza-planen berri ematea plantilla osoari.</b>	Komunikazio-arloa	1 aste (urtean)	Informatutako pertsona kopurua Informazio-kanpainen kopurua	2400	Plantillari komunikatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezua eta kanala definitzea</li> <li>• Ezagutzera eman beharreko dokumentuak egitea</li> <li>• Postontziaren existentzia eta xedea ezagutzera ematea.</li> <li>• Inkesten emaitzak eta definitutako hobekuntza-planak plantillari komunikatzea</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	Giza baliabideen arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
---	-------------------	-----------------	--	------	--------------------------	--	-----------	---------	--	---



### 9. ardatza. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duen osasuna

Metrika honek lanpostu bakoitzeko arriskuaren prebentziorako prozedurak neurtzen ditu genero-ikuspegitik, eta generoaren arabera bereizitako instalazioak (komunak, aldagelak...), materialak eta ekipamenduak dauden identifikatzen du, bereizketa hori egitea aplikatzeko den kasuetan.

Ondoren zehazten dira ardatz honetan proposatutako helburuak eta jardun-ardatzak:

#### 9.1 Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko neurriak eta prozedurak ezartzea eta materiala generoaren arabera eskaintzea

Helburua: 9.1. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko neurriak eta prozedurak ezartzea eta materiala generoaren arabera eskaintzea

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko prozedurak eta generoaren araberako materiala eta ekipamendua sartzeko erabakia onartzea.</b>	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 ordu	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	1000	Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko prozesuak estandarizatzea	Proposamena aurkeztea; batzordean onartzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	Zuzendaritza Batzordea + entregagaien 2 ordezkari	

<b>2. Generoa edo detektatzen diren arrisku psikosozialak aintzat hartuta azter daitezkeen prozedurak, lan-inguruneak, material edo ekipamendu mota zehaztea (arropa, oinetakoak, eta abar).</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	4800	Gizonentzat eta emakumeentzat egokitutako ekipamendua eta materiala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generoaren arabera bereiz daitezkeen materiala eta ekipamendua inbentariatzea.</li> <li>• Lanpostuekin lotuta egon daitezkeen arrisku psikosozialak edo estres-arriskuak analizatzea.</li> <li>• Informazio horrekin dokumentu bat egitea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	9.1.1.
<b>3. Ebalua daitezkeen pertsonen profila, horien lan-baldintzak eta osasunerako (genero-ikusmoldetik) arriskutsuak izan daitezkeen lanpostuak ebaluatzea, eta arrisku psikosozialen analisisa gehitzea</b>	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	1200	Arriskua izan dezaketen pertsonak/lanpostuak/egoerak zein diren jakitea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osasunerako arriskutsuak (genero-ikusmoldetik) izan daitezkeen pertsonak, lanpostuak edo egoerak identifikatzea.</li> <li>• Informazio hori bilduko duen dokumentua egitea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	
<b>4. Osasunerako arriskuak daudenean (genero-ikusmoldetik) lanpostuetan eta jardun-protokoloetan aplika daitezkeen egokitzapen-neurriak ezartzea</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	4800	Arrisku-egoerak prebenitzeko lanpostuetako egokitzapen-neurriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osasun-prebentziorako (genero-ikusmoldetik) jarduteko neurriak eta protokoloak definitzea.</li> <li>• Aurretik definitutako ekintza-ildoak dokumentatzea.</li> <li>• Neurriak abian jartzea.</li> </ul>	Plantilla	Sailekoa	2 pertsona	
<b>5. Neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen aldian behingo jarraipena egitea, eta gizonen eta emakumeen arteko laneko ezbehar-tasaren jarraipena egitea</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (urtean)	Neurri horiek baliatu dituzten emakumeen kopurua Izandako ezbehar-tasa, generoaren arabera banandua	4800	Neurrien eta laneko ezbehar-tasaren jarraipena egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea</li> <li>• Tresna abian jartzea</li> <li>• Aldian behingo ebaluazio globala egitea</li> <li>• Ebaluazioen egutegia ezartzea</li> <li>• E-mailak komunikatzea.</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	9.1.4

6. Prozedura berriak plantillako langileen artean hedatzea	Komunikazio-arloa	1 egun	Informatutako pertsona kopurua	480	Abian jarritako neurriak komunikatzea	Neurri berrien informazioa plantillari aldi behin bidaltzea	Plantilla	Masiboa	Lan-arriskuen prebentzioaren arduradun bat + komunikazioaren arduradun bat	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4
			Informazio-kanpainen kopurua							

## 9.2 Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko neurriak eta prozedurak egokitzea, plantilla osatzen duten pertsonen artean sor daitezkeen askotariko egoeretara eta/edo gaixotasunetara egokituta protokoloak

Helburua: 9.2. Genero-ikusmoldea aintzat hartzen duten osasun-prebentzioko neurriak eta prozedurak egokitzea, lantaldea osatzen duten pertsonen artean sor daitezkeen askotariko egoeretara eta/edo gaixotasunetara egokituta protokoloak

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
1. Abian dauden prozeduren irismena areagotzea, plantillan sor daitezkeen edozein gaixotasunen eta/edo egoeraren prebentzioan oinarritzen diren prozedurak txertatuta, arrisku psikosozialak kontuan hartuta	Zuzendaritza Batzordeko kideak	1 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	1200	Arrisku-egoeren prebentzioan oinarritutako prozedura berriak txertatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaur egungo prozedurak eta horien erabilera-maila analizatzea.</li> <li>Hobekuntza-arloak identifikatzea.</li> </ul>	Enpresa	Ez du aplikatzen	1 pertsona	
2. Genero-ikusmoldea aintzat hartuta osasunerako edozein arriskuren aurrean jarduteko protokoloak ezartzea	Giza baliabideen arduradunak	1 aste	Dokumentazioa horretarako prestatutako kanalen bitartez argitaratzea	2400	Arrisku-egoerak prebenitzeko lanpostuetako egokitzapen-neurriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aurreko puntuko emaitzak oinarri hartuta:</li> <li>Osasun-prebentziorako (genero-ikusmolde) jarduteko neurriak eta protokoloak eguneratzea.</li> <li>Aurretik definitutako ekintza-</li> </ul>	Plantilla	Sailekoa	2 pertsona	



						ildoak dokumentatzea. • Neurriak abian jartzea.				
<b>3. Neurri horiek baliatzen dituzten pertsonen aldiaren behingo jarraipena egitea, eta gizonen eta emakumeen arteko laneko ezbehar-tasaren jarraipena egitea</b>	Giza baliabideen arduradunak	2 aste (aldian behingoa)	Neurri horiek baliatu dituzten emakumeen kopurua  Izandako ezbehar-tasa, generoaren arabera banandua	2400	Jarraipena eta ebaluazioak egiteaz arduratuko den jarraipen-tresna, gaur egun dagoena	• Jarraipen-tresna behar dituen KPLEkin definitzea • Tresna abian jartzea • Aldian behingo ebaluazio globala egitea • Ebaluazioen egutegia ezartzea • Emaizak komunikatzea	Neurri horiek baliatu dituzten pertsonak	Sailekoa	1 pertsona	9.1.5
<b>4. Prozedura berriak plantillako langileen artean hedatzea</b>	Komunikazio-arloa	1 egun	Informatutako pertsona kopurua  Informazio-kanpainen kopurua	240	Abian jarritako neurriak komunikatzea	Abian jarritako prebentzio-neurri berrien informazioa plantillari aldiaren behin bidaltzea	Plantilla	Masiboa	1 pertsona	Komunikazioa, 1.3.3, 1.5.3, 2.2.5, 2.3.5, 2.1.7, 4.1.3, 5.1.7, 5.2.7, 5.3.5, 5.4.6, 6.1.7, 7.2.5, 8.2.4, 9.1.6, 9.2.4

### 9.3 Erakundearen barruan jarraipen-neurriak ezartzea, laneko jazarpenaren aurkako prebentzio-planaren eta jardun-protokoloaren eraginkortasuna kontrolatzeko.

Helburua: 9.3. Erakundearen barruan jarraipen-neurriak ezartzea, laneko jazarpenaren aurkako prebentzio-planaren eta jardun-protokoloaren eraginkortasuna kontrolatzeko.

Ekintza	Parte-hartzaileak	Denbora zenbatetsia	Kontrola eta jarraipena	Aurrekontua (€)	Beharrak	Ekintzak	Xede-kolektiboa	Hedapen-plana	Behar diren baliabideak (pertsonak)	Sinergiak
<b>1. Politika eta txosten korporatiboaren barruan (halakorik ez badago) sartzea sexu-jazarpena eta sexuan oinarritutako jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko printzipioak, erakundeak gisa horretako egoeren prebentzioarekin duen konpromisoa ezagutzera emateko oinarri gisa.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	1 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	2400	Jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko politika eta txosten korporatiboak	• Politika eta txosten korporatiboak berrikustea eta berriz lerrokatzea, jazarpena prebenitzeko eta desagerrarazteko printzipioak jaso dituzten. • Abusuak gertatzen diren kasuetarako diziplina-neurriak definitzea eta dokumentatzea.	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	2.1.1.

<b>2. Prebentzio-ekintzen eta jardun-protokoloaren jarraipena egiteko egin beharreko urratsak zehaztuko dituen metodologia edo protokoloa definitzea/berrikustea.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	1 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	2400	Abusu-egoeren aurrean jarduteko protokoloa	Egoera mingarrien aurrean jarduteko protokoloa diseinatzea eta definitzea	Enpresa	Ez du aplikatzen	2 pertsona	
<b>3. Politikak, informazio-materialak eta eskaerentzako postontziak (@) aberastea, jazarpenaren prebentzio-protokoloarekin lotzen den garrantzizko informazio eta neurri berriekin.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak  Komunikazio-arloa	1 aste	Neurriak horretarako prestatutako kanaletan argitaratzea	2400	Berdintasunaren inguruko prozedurak komunikatzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abian jarritako neurriak eta jazarpenaren aurrean jarduteko protokoloa ezagutzera ematera bideratutako informazio-materiala berriz diseinatzea.</li> <li>Salaketa/eskaera/komunikazio guztiak zentralizatzear arduratuko den pertsona esleitzea.</li> <li>Materiala plantilla osoari ezagutzera ematea</li> </ul>	Plantilla	Ez du aplikatzen	2 pertsona	1.4.4, 2.1.4, 2.4.4, 2.5.3, 8.1.3, 8.2.1
<b>4. Protokoloa plantilla osoari heltzen zaiola bermatzea (horrelakorik ez badago).</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	Ez du aplikatzen	Informazio-puntuetarako sarbidea (postontziaren helbide elektronikoa...) horretarako prestatutako kanaletan	Ez du aplikatzen	Plantillarentzako gai horretako irisgarritasuna	Definitutako neurri eta protokoloentzako eta gai hori zentralizatzear arduratuko izendatutako pertsonarenganako sarbidea ahalbidetzea.	Plantilla	Masiboa	Ez du aplikatzen	
<b>5. Arlo horretan helburu bat, erantzukizun bat edo egiteko espezifiko bat esleitzen zaien pertsonari berariazko prestakuntza ematea.</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	1 egun	Horretarako neurrien dokumentua	240 + prestatzailearen kostua + bertaratuen kostua	Berdintasunerako lantaldeko kideentzako prestakuntza	Prestakuntza-saioak antolatzea (kanpoko prestatzailea) esleitutako zereginak egitea ahalbidetuko duen jakintza aberasgarria eskuratzeko gai horretan	Gaiaren esleipen espezifikoak dituzten pertsonak	Espezifikoa	Prestakuntzaren arduradun bat	2.1.6, 2.2.4, 2.5.5, 8.1.7
<b>6. Neurrien eraginkortasun-mailari buruzko aldi behingo jarraipena egitea eta, beharrezkoa izanez</b>	Giza baliabideen sailaren arduradunak	1 aste (aldian behingoa)	Aldian behingo txostenak egitea, alderdi hauek biltzeko:	2400	Jarraipena eta ebaluazioak egiteaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jarraipen-tresna behar dituen KPIekin definitzea, tresna abian jartzea</li> <li>Aldian behingo ebaluazio globala</li> </ul>	Plantilla	Masiboa	2 pertsona	Komunikazioa, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.4, 1.4.5, 3.1.3, 5.1.5,

<p><b>gero, neurriak eraginkorragoak izateko aldaketak egitea.</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gertatu den kasu kopurua</li> <li>• Emaitzak</li> <li>• Egoera horien prebentziorako prestakuntza kopurua</li> </ul>		<p>arduratuko den jarraipen-tresna</p>	<p>egitea</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebaluazioen egutegia ezartzea</li> <li>• Enpresaren politiketan jazarpena prebenitzeko printzipioak sartzearen emaitzak komunikatzea</li> </ul>				<p>5.2.5, 5.3.3, 5.4.4, 6.3.4, 7.1.5, 7.2.3, 8.1.9</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

# Gobernu-eredua

**Definitutako estrategia gauzatzeak haren behar eta helburuekin bat datorren gobernu-eredua garatzea dakar berekin. Atal honetan proiektuan inplikaturik dauden alderdiek epe labur, ertain eta luzean hartu behar duten konpromisoa jasotzen da, baita edukien eta rolen definizioa bildu ere.**

Gobernu-eredua da definitutako strategiaren inplementazioaren buru, eta, hortaz, berdintasuneko eta familia bateragarri egiteko proiektuak kudeatzen dituen organoa da. Organo hori izango da proiektu bakoitzean laguntzeko eta gainbegiratzeko lanak egiteaz arduratuko dena. Ildo horretan, jarraipen- eta kontrol-mekanismo bat definitzea ezinbestekoa izango da gobernu-ereduaren helburuak eta zereginak arrakastaz beteko direla bermatzeko.

Gobernu-eredua eratzea suposizio hauen eraginpean egongo da:

1. **Estrategiarekin lerrokatzea:** estrategiak inplementazio-esparrua eskaintzen du eta, hartara, analisirako egitura, helburua eta tresnak definitzen ditu.
2. **Proiektua definitzea eta garatzea:** behar bezala funtzionatzeko, ekintzak eta bete beharreko epeak, behar diren baliabideak (ekonomikoak, materialak eta giza baliabideak) eta desbideratzeetarako marjinak ezarri beharko dira. Funtsezkoa da enpresen barruan garatuko diren ekintza-ildoak plantillaren eta negozioaren beharrekin eta negozioaren mugekin lerrokatuta egotea. Ezinbestekoa da, gainera, enpresako zuzendaritza proiektuarekin konprometituta egotea eta ekintzen traktore nagusia izatea.
3. **Arduradunak esleitzea:** lan sinkronizatua eta partaide bakoitzaren estrategiekin bat datorrena ezinbestekoa da proiektuek arrakasta izan dezaten. Horrela, honako hauek definitu beharko dira:
  - a. Ekintza-ildo bakoitzaren arduradunak: ahaleginak egingo dira, alde batetik, proiektuarekin konprometitutako pertsonak izan daitezten, eta, bestetik, ekintza-ildo aplikatuko zaien arlo eta pertsonen ezagutza izan dezaten.
  - b. Proiektuaren arduradunak: proiektuen trakzio-lanak egiteko funtsezkoak izango diren pertsonak, ildoen arteko sinergiak ikusteko eta baliatzeko gai izango direnak.
  - c. Zuzendaritza-arduradunak: zuzendaritza-taldeak inplikaturik egon beharko du eta proiektua bultzatu beharko du, plantillan eta taldeen arduradunen artean aurki dezakeen aldaketarekiko erresistentziari aurre eginda.
  - d. Gipuzkoako Foru Aldundia: neurrien ezarpenaren bultzatzailea.
4. **Kontrol- eta jarraipen-tresna garatzea:** behar-beharrezkoa da proiektuaren bilakaerari buruzko jarraipena egitea ahalbidetuko duten datuak integratzea, izan litezkeen desbideratzeak detektatzeko eta proiektuaren lorpena bermatzeko.

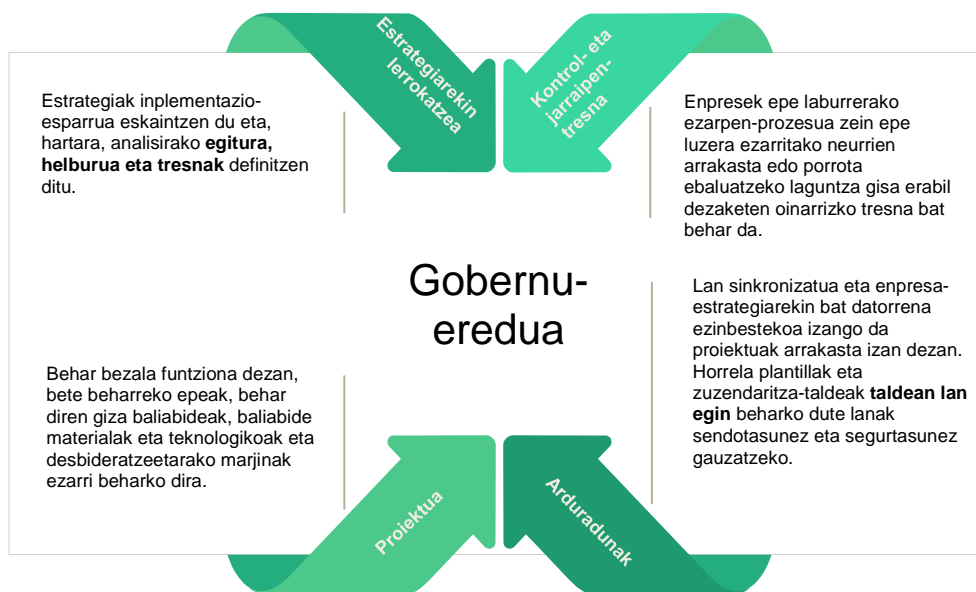
Printzipio horien ondorioz, gobernu-ereduak, estrategia kudeatzeaz eta proiektu pilotuetan inplementatzeaz gain, esparru estrategikoaren antolaketa diseinatu beharko du, erregelamenduen bidez eta jardun-ildoetako rolen eta erantzukizunen definizioen bitartez.

Horretarako, zeregin eta rolen banaketa ahalbidetuko duten organo hauek eratzea eta horien arduradunak eta eginkizunak esleitzea gomendatzen da:

- **Koordinazio-organok:** organo honi esleituko zaizkio proiektuan eta fase bakoitzean hartu beharreko neurriak eta politikak koordinatzeko funtzioak eta haien analisia, kontrola eta jarraipena egiteari dagozkionak. Aukerakoa izango da indarguneak eta hobekuntza-arloak identifikatzeko barne-analisia egitea, estrategiaren inplementazioan etengabeko inplementazioa ahalbidetzeko. Proiektuan parte hartzen duten erakundeko langileek osatuko dute organoa, baina kanpoko enpresa batek ere bete ahal izango ditu funtzio horiek.
- **Parte hartzeko organoa:** organo honek bete beharreko funtzioen artean daude estrategian definitutako neurrien informazioa emateko eta haiek inplementatzeko zereginak, koordinazio-organok ezarritako parametroei jarraikiz. Organo honen eraketak proiektua garatuko duen erakundeko kudeatzaile eta erantzukizuneko lanpostuak inplikatuko ditu, eta horien erantzukizunak izango dira neurriak inplementatzea eta palanka bakoitza kasu espezifikoetara egokitzea, hurrenez hurren.
- **Erakunde-lankidetzak:** proiektuan inbertitutako ahaleginak eta baliabideak optimizatzeko xedez, enpresak administrazio publikoaren lankidetzak izango du, eta Gipuzkoako lurralde historikoan berdintasuna eta bateratzea sustatzen duten elkarteak ere integratu ahal izango dira. Lankidetzak hori, nagusiki, informazioa eta esperientziak trukatzeko oinarrituko da. Horrez gain, proiektuetan lankidetzak eta koordinazioa sustatuko duten elkarlan-neurriak ere aplikatuko dira, baterako politikak eta jarduketak bultzatzeko.

Estrategia inplementatzeko planaren barruan, gobernu-ereduaren arduradunak buru izango dituen kontrola eta jarraipena egingo da. Zeregin horrek aukera emango du, alde batetik, ekintza-ildo bakoitzaren aurrerapen-maila ezagutzeko, eta, bestetik, proiektuaren hasieran ezarritako helburuak lortzeko. Garrantzi handikoa izango da, hortaz, jarraipena aldi behin egitea, desbideratzeak identifikatu ahal izateko eta ekintza zuzentzaileak lehenbailehen inplementatzeko. Ez da ahaztu behar, alabaina, proiektua amaitzean ebaluazio orokorra egin beharko dela. Ebaluazio horretan, interesgarria izango da etorkizuneko proiektuetarako, proiektu osoan zehar egin diren lorpenak eta sortu diren hobekuntza-aukerak buruz hausnartzea.

Laburbilduz, gobernu-eredua proiektu pilotuak kudeatzen dituen organo gisa eratzeko da, eta berak ezarritako metrikak eta ebaluazio-irizpideen neurketak egiteko eta proiektuen lorpen zuzena eta arrakastatsua ziurtatuko duen kontrola eta jarraipena egiteko oinarriak. Garrantzi handikoa da kontrola eta jarraipena bereziki nabarmentzea, ondoren xehatzen den moduan:



# Kontrol- eta jarraipen-eredua

**Enpresa batean definitzen den edozein estrategia gauzatzeak berekin dakar ezarritako ekintza-ildoak arrakastaz lortzea bermatuko duen eta strategiaren inplementazioan arriskuak eta aukerak identifikatzea ahalbidetuko duen kontrol- eta jarraipen-eredua garatzea.**

## **Ezarpenaren jarraipena egiteko tresna: “Enpresentzako jardun-ardatzen jarraipena”**

Beste proiektu pilotu batzuetan ezarri diren ekintza-ildoen kontrola eta jarraipena egiteko landutako tresnaren osaera eta funtzionamendua azaltzen da atal honetan.

Tresnak zenbait osagai ditu: alde batetik, programatutako ekintza guztien bilakaera bistaratzeko eta neurrien integrazioaren ikusmolde globala modu agregatuan adierazteko kontrol-panel globala, eta, bestetik, datuak sartzeko adierazle-taulen panelak.

Kontrol- eta jarraipen-eredu horren bidez, mekanismoek eta adierazle-taulek aukera ematen dute abiarazitako neurriak zenbateraino bete diren egoki kontrolatzeko eta jarraitzeko, enpresetan abian jarritako ekimenen eraginkortasun-maila areagotzeko xedez. Tresnak, horrela, aurrerapen-maila bistaratzeaz gain, aukera emango du egindako garapenak dokumentatzeko eta hurrengo jarduerak detektatutako desbideratze eta arriskuen arabera planifikatzeko, eta, hartara, haiek arinduko dituzten neurri zuzentzaileak definitzeko.

Nabarmendu beharra dago tresna koordinazio-organoarentzako laguntza dela, eta interakzioa eta analisisia behar dela kudeaketa-organo horren helburuen ikuspuntutik, tresnak ongi funtzionatzeko eta emaitzak maximizatzeko. Azpimarratu beharko litzateke, halaber, kalitateko datuen integrazioa sustatuko diren informazio-kanal gardenak behar direla ezarritako plana behar bezala ebaluatzeko eta koordinatzeko.

## **Kontrol- eta jarraipen-prozedura**

Ekimenak abiarazterakoan argitu beharra dago, lehenik, zein izango diren neurtu beharreko aldagaiak, horrek aukera emango baitu neurri bakoitza ekimena abiarazten den unetik bertatik ebaluatzeko. Aldagai horiek neurtzeko eta zer-nolako ondoreak dituzten ikusteko, funtsezkoa da, alde batetik, kontrolerako eta jarraipenerako diseinatutako tresnaren funtzionamendua ulertzea, eta, bestetik, tresna ezartzeko jarraituko den prozedura finkatzea.

Kontrol- eta jarraipen-ereduaren kalkulu-orriak 2 zati ditu:

- Jarraipen globala: abian jarritako palanka guztien emaitza finkatuen orria da fitxa hau. Monitore nagusian, hortaz, ezartzen ari diren ekintza-ildo guztien aurrerapenaren posizio globala erakusten da. Fitxa hau ezin da editatu; informazioa egikaritze-ikuspuntutik bistaratzeko baino ez da erabiltzen.

LABURPENA			
Ildoa	Itxarondako aurrerapen-maila	Benetako aurrerapen-maila	Desbideratzea (Benetakoa – Itxarondakoa)
1. Erantzukizuna eta konpromisoa	% 0	% 0	% 0
2. Berdintasuna	% 0	% 0	% 0
3. Plantillaren hautespena, kontratazioa eta osaera	% 0	% 0	% 0
4. Ordainsariak	% 0	% 0	% 0
5. Prestakuntza	% 0	% 0	% 0
6. Promozioa	% 0	% 0	% 0
7. Bateratzea eta erantzukizun partekatua	% 0	% 0	% 0
8. Komunikazioa	% 0	% 0	% 0
9. Osasuna	% 0	% 0	% 0

- Datuak sartzeko fitxak: ekimen bakoitza eta aurrerapena bistaratuko duten ekintzak eta adierazleak xehatzen dituen fitxa bat dagokio palanka bakoitzari. “ITXARONDAKO aurrerapenaren KPIa” eta “BENETAKO aurrerapenaren KPIa” zutabeetan helburuak ezarriko dira eta berrikusketa-data bakoitzean egindako aurrerapena neurtuko da. Proiektua kudeatuko duen koordinazio-organoak aurrera egiteko helburuak ezarri beharko ditu (itxarondako aurrerapenari dagokion zutabeetan adieraziko ditu jarraipen-datarako amaituta egon beharko luketen zereginak), eta parte hartzeko organoak arestian aipatutako organoarekin batera baloratuko du finkatutako helburuaren benetako aurrerapena (benetako aurrerapenari dagokion zutabeetan adieraziko ditu jarraipen-datarako amaitu diren zereginak). Zutabe horiek kasu zehatz bakoitzean betetzeko argibideak honako hauek dira:
  - **ITXARONDAKO aurrerapenaren KPIa**: lehen urratsa ekintza bakoitzean aurrera egiteko helburua ezartzea izango da. Hots, lan-ildo bakoitzeko ekintza bakoitzerako, hurrengo jarraipena egin arte aurrera egiteko helburu bat ezarri beharko da. Bi ekintza mota daude:
    - **Kopuruan kuantifika daitezkeen ekintzak**. “Zuzendaritzak onartutako neurri kopurua” ekintzarako, esate baterako, Zuzendaritza Batzordeari proposatutako neurri kopurua sartuko da.
    - **Gauzatutako / gauzatu gabeko ekintzak**. Ekintza gauzatu den ala ez (Bai edo Ez) neurtzen duen adierazle bat bakarrik izan dezaketen ekintzak dira. Esate baterako, “Komunikatua plantillari abiaraztea” ekintzak data jakin baterako eginda egon behar badu, data horretan 1 esleituko zaio.
  - **BENETAKO aurrerapenaren KPIa**: proiektuak aurrera egin ahala, finkatutako helburua lortu den baloratuko da jarraipen- eta kontrol-saioetan. Aurreko adibideekin jarraituta



- **Kopuruan kuantifika daitezkeen ekintzak.** “Zuzendaritzak onartutako neurri kopurua” ekintzarako, Zuzendaritza Batzordeak ezartzeko benetan onartutako neurri kopurua sartuko da.
- **Gauzatutako / gauzatu gabeko ekintzak.** Adibidearekin jarraituta, “Komunikatua plantillari abiaraztea” ekintza egin bada, 1 esleituko zaio.

1.1. Berdintasuna eta bateratzea (erantzukizun partekatutik) integratzea erakundearen kudeaketa eta estrategia korporatiboaren funtsezko parte gisa.									
Ekintza	Adierazlea	ITXARONDAKO aurrerapenaren KPIa	BENETAKO aurrerapenaren KPIa	PISUA	ITXARONDAKO AURRERAPEN MAILA	% 0	BENETAKO AURRERAPEN MAILA	% 0	DESB.
1. Enpresaren politika korporatiboetan berdintasuna eta bateratzea modu esplizituan txertatzea, erakundearen funtsezko atal estrategiko gisa.	Ildoa abiarazteko erabakia hartzen duen bileraren akta	0	0	% 10	% 0	% 100	% 0	% 100	% 0
2. Giza Baliabideen sailak aukeraberdintasunaren printzipioa garatzea, eta erakundeak aukeraberdintasuna sustatzeko hartutako konpromisoari buruzko esaldi bat txertatzea dokumentu eta politika korporatibo guztietan.	Printzipioaren eta ezarpen-prozesuaren xehetasun-dokumentua	0	0	% 50	% 0	% 100	% 0	% 100	% 0
3. Zuzendaritza Batzordean deskribatutako klausulak txerta daitezzen onartzea.	Zuzendaritza Batzordearen akta	0	0	% 10	% 0	% 100	% 0	% 100	% 0
4. Dokumentu guztietan txertatzea	Zenbat dokumentutan txertatu den	0	0	% 30	% 0	% 100	% 0	% 100	% 0
					% 0.0	% 100	% 0.0	% 100	% 0

Laburbilduz, “ITXARONDAKO aurrerapenaren KPIa” eta “BENETAKO aurrerapenaren KPIa” zutabeak behar bezala betetzeko egin beharreko urratsak hauek dira:

1. Koordinazio-organoak helburuak ezartzea.
2. “ITXARONDAKO aurrerapenaren KPIa” zutabea baloratzea, hurrengo jarraipenerako ezarritako balio zehatzekin.
3. “BENETAKO aurrerapenaren KPIa” zutabea baloratzea koordinazio-organoarekin eta parte hartzeko organoarekin, jarraipen-bilera egin aurretik.

Jarraipen-bileran:

4. Aukerak eta arriskuak baloratzea, “Jarraipen globala” fitxan bildutako laburpenak gogoan hartuta. Atal honetan ikusi ahal izango dira ekintzetan izan diren desbideratzeak eta desbideratze horrek proiektuaren helburuetan sortzen duen inpaktua. Benetako aurrerapenaren eta itxarondako aurrerapenaren arteko analisi konparatiboak adierazten du zein ekintza-ildotan atzeratu den proiektua ezarritako planaren aldean, eta neurri zuzentzaileak planteatu eta ezartzeko aukera emango du.
5. Hurrengo jarraipen-bilerarako data eta helburuak ezartzea.

Laburbilduz, kontrol- eta jarraipen-tresnak laguntzen du ezarpen-zailtasunik handienak dituzten ildoak eta palanka arrakastatsuenak identifikatzen, eta, era berean, inplementazio-oztopoen analisia ahalbidetzen du, oztopo horiek arinduko dituzten ekintzak abiarazteko eta, hartara, finkatutako helburuak erdietsi ahal izateko. Garrantzi handikoak izango dira, hortaz, proiektua kudeatzen duten eragileen elkarlana eta tresnan sartu beharreko datuen iturri fidagarriak eta kalitatekoak, proiektua behar bezala ebaluatuko bada.

### **Epe labur eta luzerako helburuen jarraipena eta kontrola**

Ekintza-ildoen prozesuen aurrerapenaren kontrola eta jarraipena egiteaz gain, neurriak ezarri ondoren lortutako emaitzen kontrola eta jarraipena ere egin behar da, eta horretarako KPI espezifikoa definituko dira. Definizio hori proiektuak garatzen diren bitartean egin beharko da. Horrela identifikatu ahal izango da neurriek erakundeari laguntzen dioten identifikatutako hobekuntza-ardatzetan aurrera egiten, edo, aitzitik, neurri berriak ezarri beharko diren.

Emaitzak neurtzeko helburuko KPIak (ez ezarpenaren aurrerapenari dagozkionak) definitzerakoan, bereizi beharko da neurriek nola eragiten dioten erakundeari eta nola eragiten dieten langileei, kontuan izanik bi ardatzak erlazionatuta daudela eta horietako batean egiten den hobekuntzak bestearen hobekuntza ekarriko duela.

**Erakundearen** esparruan, hauek dira identifikatutako 3 ardatz nagusiak:

- **Konpromisoa:** erakundeak bere plantillaren ongizatearekin, eta, horrenbestez, erakundeko berdintasunarekin eta bateratzearekin duen konpromisoa adierazten du. Enpresa-estrategian berdintasuna eta bateratzea integratzea bezalako neurrien bitartez hobetuko da ardatz hau, neurri zehatzak ezartzeko planteamendu baten bitartez.
- **Kudeaketa (plangintza):** konpainiaren kudeaketa-sistemak berdintasuna eta erantzukizun partekatuko bateratzea sartzeko egokitzea. Erakundearen prozesuen aldaketaren bitartez hobetuko da ardatz hau, berdintasuna eta bateratzea sartuta. Esate baterako, berdintasuna hornitzaileak ebaluatzeko ardatz gisa sartuta hobetu ahal izango da.
- **Barneko eta kanpoko komunikazioa:** erakundeak berdintasunaren eta bateratzearen esparruan egiten dituen barneko zein kanpoko komunikazioei dagokie. Komunikazioak askotarikoak izan daitezke: plantillari ezarrita dauden edo ezarriko diren neurri espezifikoak berri emateko barneko komunikazioak, berdintasunaren inguruan kontzientziatzeko barneko zein kanpoko komunikazioak, eta abar. Komunikazio eraginkorra ezinbestekoa da konpainiaren mezuek xede duten jendearengan inpaktua izan dezaten.

Erakundeari dagokion ardatzaren adierazle bat izan liteke erakundeak berdintasuna sartzeko bere prozesuak/sistemak aldatzeko egin duen inbertsioa.

Arestian azaldutako ardatz horiek garatzearen ondorioz, hobekuntzak lor daitezke pertsonen ardatzean, hala nola enpresan dagoen talentua neurri handiagoan atxikitzea eta lan-giroa, absentismoa eta langileen txandakatzea hobetzea.

**Pertsonen** esparruan, enpresak langileak hartzen dituenetik (hautespena eta kontratazioa) enpresatik irteten diren arteko prozesuak kontuan izan behar dira. Hori dela-eta, plantillaren adina / bizi-zikloa, erakundea mantentzeko/aldatzeko perspektibak eta enpleguaren / bizitza pertsonalaren / familia-bizitzaren garrantzia kontuan hartu behar dira. 4 ardatz nagusitan zati daiteke:

- **Garapen profesionala / promozioa:** ardatz honek aztergai ditu langileen garapen profesionala, ikasitako gaitasun eta konpetentziei dagokienez, eta haien promozioa, lana

ongi gauzatzearen ondoriozko sari gisa ulertua. Puntu hau garrantzizkoa da, eragingarria baita langileentzat, beren esparruan bilakatzeko eta erantzukizun handiagoak hartzeko.

- Erantzukizun partekatuko bateratzea: enpresak bere langileei familia-bizitza, bizitza profesionala eta pertsonala erantzukizun partekatutik bateragarri egiten laguntzeko ezarritako neurriak ditu aztergai. Kontua da plantillaren eskueran jartzea langileek erabil ditzaketen zenbait bateratze-neurri, karrera profesionala eta bizitza pertsonala hobeto bateragarri egiteko aukera izan dezaten. Neurri horien bidez, gainera, langileen gogobetetasun handiagoa lortzen da erakundearen barruan, eta horrek lan-giroa hobetzen laguntzen du.
- Konpentsazio-sistema integrala: enpresak bere langileentzat dituen ordainketa- eta kontratazio-baldintzak zein diren definitzen da konpentsazio-sistema integralaren bidez. Sistema horiek zehazten dute diskriminaziorik ez egitea langileen sexuaren, adinaren edo beste edozein nolakotasunen arabera.
- Laneko osasuna eta segurtasuna: lanean segurtasuneko eta osasuneko neurriak daudela ziurtatzeko enpresak abian dituen ekintzak ditu aztergai. Enpresak plantillaren ongizatearen eta enpleguaren kalitatea hobetzearen inguruan duen konpromisoa erakusten dute gisa horretako neurriek.

Ekintza horiek guztiak enpresak lortutako emaitzetan islatu beharko dira, epe labur eta luzerako adierazle-sistema baten bidez. Horiek erakutsiko dute arloak nola zeuden ekintzak garatu aurretik eta ondoren, eta zein puntu objektibotara iritsi nahi den zehaztuko dute. Neurrien kontrola eta jarraipena egiteko, hortaz, kontuan izan beharko dugu neurri horiek nola eragiten dieten bi esparruei, hots, erakundeari eta pertsonari. Beraz, biei eragiten dieten KPIak kontuan hartu beharko ditugu.

# Laguntzaileak



## Gipuzkoako Foru Aldundia

**Diputatu Nagusiaren Kabinetea**

**Emakumeen eta Gizonen berdintasunerako Organoa**

[www.gipuzkoa.eus](http://www.gipuzkoa.eus)

Enpresetan berdintasun- eta bateratze-neurriak inplementatzearekin eta parte hartzearekin erlazionatutako proiektuen koordinatzailea. Berdintasunaren, bateratzearen eta laneko parte-hartzearen esparru sozialeko lurralde-estrategien diseinatzailea.



**Idazkaritza Teknikoaren Aholkularitza**

[www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)

Berdintasuneko eta familia bateragarri egiteko proiekturako lurraldeko zenbait agenterekiko interakzioa dakarten ekimenak gauzatzea. Definitutako estrategiak inplementatzeko aholkularitza teknikoa.