



PLA D'IGUALTAT
BARCELONA CICLE DE L'AIGUA,S.A.
(2021-2024)

MARÇ 2021



ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ.....	5
1.1. PRESENTACIÓ	5
1.2. NECESSITAT LEGAL I MARC NORMATIU.....	5
1.3. CONCEPTES BÀSICS SOBRE IGUALTAT I GÈNERE	8
2. METODOLOGIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA	10
2.1. LA COMISSIÓ D'IGUALTAT.....	10
2.2. ÀMBIT PERSONAL, TERRITORIAL I TEMPORAL	10
2.3. PROCÉS D'ELABORACIÓ	10
2.4. DIAGNOSI	11
2.4.1. Àmbits d'anàlisi.....	11
2.4.2. Metodologia d'anàlisi.....	11
2.5. PLA D'ACCIÓ	13
2.6. POSADA EN MARXA I AVALUACIÓ.....	14
3. DIAGNOSI	15
3.1. ANÀLISI DE DADES QUANTITATIVES	15
3.1.1. Introducció	15
3.1.2. Anàlisi de dades quantitatives de caire temporal.....	15
3.1.3. Anàlisi de dades de caire formatiu i de responsabilitats.....	17
3.1.4. Anàlisi de dades de caire retributiu	18
3.2. ANÀLISI DE DADES QUALITATIVES.....	19
3.2.1. Metodologia d'anàlisi.....	19
3.2.2. Anàlisi de la participació.....	20
3.2.3. Anàlisi de l'apartat de condicions generals.....	20
3.2.4. Anàlisi de l'apartat de condicions particulars.....	22
3.2.5. Anàlisi de l'apartat de contractació	22
3.2.6. Anàlisi de l'apartat de remuneració.....	24
3.2.7. Anàlisi de l'apartat de formació.....	25
3.2.8. Anàlisi de l'apartat de condicions laborals i conciliació.....	26
3.2.9. Anàlisi de l'apartat de promoció.....	28
3.2.10. Anàlisi de l'apartat de l'aplicació del pla d'igualtat	29



4. PLA D'ACCIÓ	32
4.1. OBJECTIUS GENERALS I ESPECÍFICS	32
4.2. ACCIONS A EMPENDRE	32
4.3. IMPLANTACIÓ DE LES ACTUACIONS	41
4.4. PRESSUPOST	43
5. POSADA EN MARXA I AVALUACIÓ	44
5.1. COMUNICACIÓ	44
5.2. AVALUACIÓ CONTÍNUA.....	45

ANNEXOS:

Annex 1. Model d'enquesta realitzada

Annex 2. Model de fitxa d'actuació

Annex 3. Model de fitxa de seguiment dels objectius



1. INTRODUCCIÓ

1.1. PRESENTACIÓ

Des dels seus inicis el moviment feminista ha estat fortament vinculat al paper dels gèneres dins del món laboral. Si bé la desigualtat entre gèneres era patent en tots els estrats de la societat, era precisament en el món de l'empresa i el desenvolupament laboral de la dona on les diferències eren més marcades i perjudicials. Actualment, tot i el recolzament legal, que dicta l'obligatorietat de la igualtat de tracte entre dones i homes, la desigualtat per raó de gènere segueix produint-se en molts entorns laborals.

Tot i que podem percebre com llunyana en el temps i en el context social la lluita de les primeres feministes centrades en les condicions laborals, les desigualtats degudes a gènere segueixen existint en el temps actual i fins i tot agafen noves formes. La manera com la societat actual enfronta la conciliació de les tasques laborals i familiars o bé la inclusió de la dona en llocs de presa de decisions, és encara complexa i molt sovint esbiaixada. Per tot això, no es pot dir de cap manera que s'hagi assolit un estadi en el que la igualtat és efectiva i real en l'entorn laboral i, per tant, eines com el present document segueixen sent útils i fins i tot imprescindibles.

1.2. NECESSITAT LEGAL I MARC NORMATIU

El present document constitueix el pla d'igualtat de l'empresa BCASA en relació a allò que es defineix en la Llei orgànica 3/2007 del 22 de març per a la igualtat efectiva entre homes i dones. Aquesta llei s'amplia en alguns punts posteriorment en el Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre i en el del Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes, que descriu la realització de l'auditoria retributiva.

En l'article 46 de la llei 3/2007 es defineix el pla d'igualtat com "*el mecanisme preventiu que permetrà detectar les situacions de discriminació i aplicació de les corresponents mesures i accions positives per tal de corregir-les i aconseguir una plena igualtat de gènere de tracte i d'oportunitats a l'organització*". En l'article 45, modificat posteriorment al RDL 6/2019, s'especifica la necessitat de redactar un pla d'igualtat en totes les empreses de més de 50 treballadors.

Per tot això, aquest document i la implementació de pla d'igualtat, constitueixen una necessitat legal. Així mateix, aquest document és també la confirmació del compromís ferm de BCASA com a organització d'assegurar la igualtat efectiva entre gèneres en tots els àmbits de la seva activitat.

Pel que fa al marc jurídic europeu en matèria d'igualtat de gènere, ja el Tractat de Roma (1957) parla del dret a una remuneració equiparable entre dones i homes en l'article 119. Posteriorment s'han adoptat diverses directrius, entre les quals destaca la 76/207/CEE, relativa al principi d'igualtat de tracte entre homes i dones en l'accés a l'ocupació, la formació i la promoció professionals i les condicions de treball.



Aquesta directiva va ser modificada per la 2002/73/CE, que recull el principi d'igualtat ja inclòs en el Tractat d'Amsterdam (1997): l'article 2 advoca per la promoció de la igualtat entre dones i homes com a objectiu de la Unió Europea (UE) i l'article 3.2 obliga la UE, perquè pugui complir els seus objectius, a intentar eliminar les desigualtats i promoure la igualtat entre dones i homes a totes les polítiques comunitàries (integració de la perspectiva de gènere).

Tanmateix, aquesta directiva assumeix com un dels seus principals objectius la promoció de la igualtat i l'eliminació de les desigualtats entre dones i homes en tots els àmbits, i ratifica la legalitat de les «accions positives», consistents en mesures que, malgrat que tracten diferentment els dos gèneres, no poden ser considerades discriminatòries ni vulnerants del dret a la igualtat. Per tant, el dret comunitari permet als països de la Unió Europea (i a les empreses amb seu al seu territori) emprendre determinades «accions positives» que poden posar en pràctica.

Pel que fa al marc jurídic espanyol, l'article 14 de la Constitució espanyola (1978) propugna la no discriminació per raó de sexe com un dels drets fonamentals de l'ordenament jurídic. El model social d'Estat que es desprèn de la Constitució va determinar un nou marc juridicopolític, en el qual l'ordenament jurídic imposa a tots els poders públics la promoció de les condicions per tal que la igualtat sigui real i efectiva (art. 9.2).

L'article 35 de la Constitució espanyola parla del dret al treball de tots els espanyols i les espanyoles, del dret a la lliure elecció de professió i ofici i del dret a la promoció en el treball i a una remuneració suficient per mantenir les necessitats pròpies i les de la família que es té a càrrec, i subratlla que en cap cas pot fer-se cap discriminació per raó de sexe.

L'article 19.2 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya (2006) diu que totes les dones tenen dret a participar en condicions d'igualtat respecte als homes en tots els àmbits públics i privats.

L'Ordre TRI/318/2006 de la Generalitat de Catalunya inclou mesures de foment de la igualtat entre dones i homes en l'àmbit de les relacions laborals a Catalunya, entre les quals es troba el desenvolupament d'un Pla d'Igualtat a l'empresa.

En la Llei de conciliació 39/1999 apareixen les primeres mesures relatives a la conciliació de la vida laboral i personal, com ara una millora destacada de permisos remunerats per assolir aquest equilibri en situacions personals concretes.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, promoguda pel Ministeri de Treball i Afers Socials, preveu una sèrie de mesures concretes que les empreses han d'implantar i que es treballen al llarg d'aquest document.

Destaquem a continuació els principals punts d'aquest text legal:

- L'article 3 afegeix com a forma de discriminació aquelles derivades de la maternitat/paternitat, l'assumpció d'obligacions personals i l'estat matrimonial o familiar.
- L'article 5 parla de la igualtat de tracte i d'oportunitats en l'accés al treball, en la formació i en la promoció professional, així com en les condicions de treball.
- L'article 7 tipifica les situacions que es consideren d'assetjament sexual i d'assetjament per raó de sexe. Ambdues formes es consideren discriminacions i l'article 48 estableix mesures per prevenir-los.



- L'article 8 diu que constitueix discriminació directa per raó de sexe tot tractament desfavorable de les dones relacionat amb l'embaràs o la maternitat.
- L'article 42 parla dels programes de millora de l'ocupabilitat de les dones i l'article 43 estableix mesures d'acció positiva per afavorir l'accés de les dones al treball remunerat i l'aplicació efectiva del principi d'igualtat de tracte i no discriminació.
- L'article 44 reconeix els drets de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de tots els treballadors i treballadores per fomentar l'assumpció equilibrada de les responsabilitats familiars. A més, reconeix als pares el dret al permís de paternitat.
- L'article 45, modificat pel RDL 6/2019, estableix l'obligatorietat de l'elaboració i aplicació dels plans d'igualtat per a les empreses de més de 50 treballadors i treballadores; per a la resta, l'elaboració és voluntària, prèvia consulta amb la representació legal de la plantilla.
- L'article 46, modificat pel RDL 6/2019, tracta del concepte i el contingut dels plans d'igualtat de les empreses i determina que han de comptar amb una part de diagnòstic sobre la situació de dones i homes a l'empresa i que hauran de fixar objectius per assolir la igualtat i estratègies i pràctiques per a la seva consecució, així com establir sistemes de seguiment i avaluació. Els continguts d'un pla es poden resumir tractant les següents àrees d'intervenció: mesures referents al procés de selecció i contractació; classificació professional; formació; promoció professional; condicions de treball, inclosa l'auditoria salarial entre dones i homes; exercici responsable dels drets de la vida personal, familiar i laboral; infrarepresentació femenina; retribucions i la prevenció de l'assetjament sexual i per raó de sexe.
- L'article 50 parla del distintiu d'igualtat que donarà el Ministeri de Treball i Afers Socials per reconèixer aquelles empreses que destaquin en l'aplicació de les polítiques d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes en el treball.
- Tot el títol VII d'aquesta llei està dedicat a la igualtat en la responsabilitat social de les empreses. En destaca l'article 73, que tracta de l'assumpció voluntària per part de les empreses d'accions de responsabilitat social consistents en mesures econòmiques, comercials, laborals i/o assistencials per promoure la igualtat entre dones i homes a les empreses o en el seu entorn social.

Alguns punts d'aquesta llei es veuen modificats posteriorment pel Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre.

Aquest pla, a més, incorpora els resultats de l'auditoria econòmica realitzada en conformitat al contingut del Reial decret 902/2020, de 13 d'octubre, d'igualtat retributiva entre dones i homes.

El, un cop aprovat, es registra en el registre de Treball segons el contingut del Reial decret 901/2020, de 13 d'octubre, pel qual es regulen els plans d'igualtat i el seu registre

Aquest marc jurídic preveu la creació, la modificació i la millora de lleis a tots els nivells (central, autonòmic, local...) per complir les obligacions comunitàries i constitucionals en matèria d'igualtat de gènere, un dret totalment reconegut per la legislació actual.



1.3. CONCEPTES BÀSICS SOBRE IGUALTAT I GÈNERE

Perspectiva de gènere

Les idees subjacents en un pla d'igualtat provenen en essència de la perspectiva de gènere, una forma d'entendre la realitat en la que ens adonem de les desigualtats de les relacions de poder i accés als recursos d'un gènere envers l'altre. Aquesta perspectiva s'afegeix a la percepció de les mateixes desigualtats per altres motius, com poden ser raça, creença o classe social.

Primerament cal entendre la diferència bàsica entre els conceptes de sexe i gènere.

Amb sexe ens referim a les condicions fisiològiques i biològiques que diferencien homes i dones. Es tracta de condicions objectives i que no necessàriament determinen el comportament dels individus.

El gènere, en canvi, és un paper social que s'atribueix als individus. Per tant és un concepte construït socialment que, d'alguna forma, determina les relacions entre els individus i especialment una jerarquia preestablerta entre ells en diferents situacions.

Històricament, totes les cultures disposen d'algun sistema de sexe-gènere que determina què resulta 'adequat' o 'normal' per a homes i per a dones en totes les esferes. És a dir, que pot afectar a l'entorn familiar, governamental, econòmic o, com ara ens interessa, a les relacions laborals.

Analitzar la realitat des de la perspectiva de gènere, és, doncs, tenir en compte que aquestes desigualtats existeixen i com a tal, és el primer pas per a trobar directrius que intentin corregir-les. D'aquesta manera aspirem a arribar a un sistema de relacions més just i solidari.

Objectius del pla d'igualtat

Els objectius globals que vol aconseguir aquest Pla són els següents

- Evitar les discriminacions degudes a gènere dins del marc de l'empresa.
- Reduir les desigualtats que es puguin donar dins de l'empresa.
- Aconseguir unes relacions més justes, igualitàries i solidàries tant en la relació amb les treballadores i treballadors amb l'empresa com entre aquesta i la societat.
- Com a objectius colaterals: aconseguir un marc de relacions laborals que facilitin la col·laboració i la motivació de totes les persones treballadores.

Actuacions dins del pla d'igualtat

Analitzant les relacions existents, cal concebre quines actuacions poden evitar les desigualtats que s'hagin detectat dins de l'organització o bé compensar les desigualtats que vénen donades per les relacions socials. D'aquesta manera, es definiran tant actuacions normatives, que evitin discriminacions, com compensatòries, que mitiguin l'impacte de desigualtats històriques existents en l'organització o en la societat.

Dins del marc de les relacions laborals, els diferents criteris que regeixen qualsevol pla d'igualtat, són els següents:



- Implicació de la organització empresarial i dels seus responsables en la igualtat de gènere.
- Igualtat en l'accés i la valoració de llocs de treball.
- Assegurar la igualtat en la retribució.
- Promoció de dones a càrrecs de responsabilitat.
- Prevenció de l'assetjament sexual i moral.
- Millora de les competències per a la igualtat de gènere.
- Fer servir un llenguatge no sexista.
- Fer públiques les mesures en matèria d'igualtat que es posin en marxa.

Per tant, aquests seran els eixos de les diferents actuacions del pla d'igualtat.



2. METODOLOGIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA

2.1. LA COMISSIÓ D'IGUALTAT

Un cop detectada la necessitat per imperatiu legal i també seguint el compromís d'elaborar aquest Pla d'Igualtat, recollit en la redacció del conveni col·lectiu signat durant l'any 2017, l'empresa BCASA ha decidit crear una comissió constituïda per membres escollits per l'empresa i per representants dels treballadors i que té la missió de redactar el present Pla.

Aquesta comissió d'igualtat és paritària i exerceix les seves funcions a través de reunions i arribant al consens entre els seus membres en els temes que es plantegen.

Aquesta comissió es constitueix en l'acta de la seva primera reunió.

La comissió té com a funcions:

- Redactar el present pla.
- Coordinar la seva posada en marxa.
- Fer el seguiment i avaluació del funcionament del pla i de les actuacions que se'n derivin.
- D'acord amb el seguiment i l'avaluació del pla i de les actuacions derivades, fer-hi les modificacions que consideri necessàries seguint un cicle de millora continua.

2.2. ÀMBIT PERSONAL, TERRITORIAL I TEMPORAL

El present pla d'igualtat afecta a la totalitat de treballadors i treballadores que integren la plantilla de l'empresa Barcelona Cicle de l'Aigua, S.A. (BCASA).

L'àmbit territorial ,es aquell en què es desenvolupin les activitats de l'empresa Barcelona Cicle de l'Aigua, S.A.

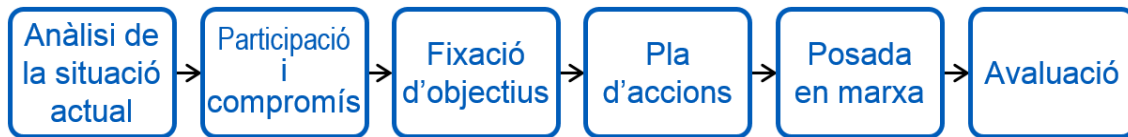
La vigència del pla és de 4 anys i s'estén a partir del moment de la seva aprovació per part de l'empresa.

2.3. PROCÉS D'ELABORACIÓ

La redacció d'aquest primer Pla d'Igualtat ha seguit els següents passos:

- Fer una anàlisi de la situació actual de la igualtat de gènere dins de l'empresa
- Identificar les mancances i punts forts que existeixen actualment
- Definir quins objectius de millora es fixaran
- Decidir una sèrie d'actuacions encaminades a assolir unes millores concretes que corregeixin les mancances actuals
- Posar en marxa aquestes actuacions i fer el seguiment de la seva aplicació
- Avaluar els efectes de les actuacions i els resultats que se n'obtenen

Aquests passos constitueixen un primer cicle d'actuacions del pla, de forma que en cicles futurs es comprovi que els problemes detectats en el primer cicle s'han eliminat o com a mínim han disminuït i es puguin definir nous objectius de millora per a futures redaccions.



2.4. DIAGNOSI

2.4.1. Àmbits d'anàlisi

El Pla d'Igualtat de BCASA contempla els diferents àmbits de l'organització on podria existir algun tipus de discriminació:

- Organització i condicions de treball generals en l'empresa
- Procés de selecció i contractació de personal.
- Promocions internes.
- Condicions retributives.
- Imatge i comunicació.
- Formació.
- Condicions contractuals i laborals, condicions d'horari i jornada i flexibilitat horària, coresponsabilitat dels drets de la vida personal, familiar i laboral, així com la prevenció de riscos laborals.

Tots aquests àmbits es tenen en compte, tant per a revisar el funcionament, els procediments i la documentació actuals en cadascun d'ells com per a influir i informar als seus responsables, a través de la difusió del Pla d'Igualtat. D'aquesta forma es pretén que els canvis en el funcionament, així com les modificacions dels documents i protocols que en un futur hi hagi en tots aquests àmbits tinguin en compte els principis del Pla.

2.4.2. Metodologia d'anàlisi

Per a poder analitzar la situació actual de BCASA en matèria d'igualtat, s'ha dividit la gestió i funcionament de l'empresa en els diferents àmbits d'estudi que hem esmentat anteriorment.

En cadascun d'aquests àmbits, s'han utilitzat tècniques **qualitatives i quantitatives**, per tal de diagnosticar l'estat de l'empresa des del punt de vista de gènere en el moment de redactar aquest Pla.



DADES OBJECTIVES FACILITADES PER LA DIRECCIO DE RECURSOS

S'ha utilitzat com a font d'informació quantitativa:

- Les dades facilitades per la Direcció de Recursos de l'empresa, prenent com a referència l'exercici de 2019
- Les dades d'absentisme derivat d'incapacitats temporals (ITs) separades per gènere i segons si es consideren malaltia comú, accident laboral, accident no laboral o malaltia laboral durant l'exercici 2019.

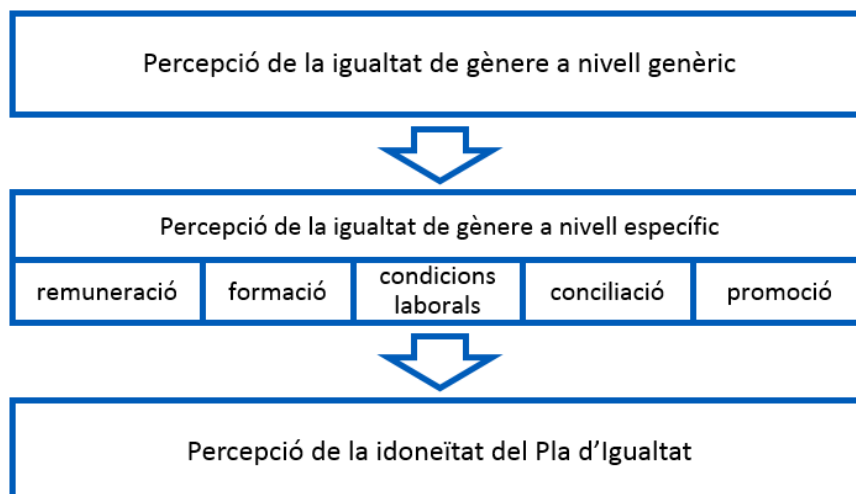
DADES SUBJECTIVES OBTINGUDES A TRAVÉS DEL QÜESTIONARI

La situació percebuda per les persones treballadores dins de l'empresa s'ha diagnosticat a través del qüestionari elaborat pel Comissió d'Igualtat de BCASA, lliurat al 100% de la plantilla i contestat pel **52.4 %** de la mateixa. Aquesta enquesta li ha permès a la comissió conèixer la percepció del personal respecte a la discriminació o igualtat de gènere en diferents àmbits.

S'ha elaborat un qüestionari amb la idea que aporti informació de cadascun dels àmbits a tractar. En el moment de l'elaboració, s'ha considerat rellevant que s'aclarís si els treballadors detecten algun tipus de discriminació o alguna diferenciació, però no ho consideren com a tal, o si directament no detecten diferenciació ni discriminació.

El qüestionari s'ha realitzat a partir d'altres qüestionaris i treballs previs existents en el sector i a partir de l'objecte i requeriments de treball.

Tenint en compte tots aquests criteris, s'ha utilitzat un qüestionari de 41 qüestions, dividides en funció del següent diagrama:



En aquest sentit, s'han definit diversos apartats dins de l'enquesta:

- **Percepció de les condicions generals:** S'entén com la percepció que tenen els treballadors/es de la discriminació de gènere a l'empresa a nivell general. Aquest apartat vol detectar, en primer lloc, si els treballadors i treballadores tenen consciència i preocupació cap al factor d'igualtat o discriminació a l'empresa i, en segon lloc, si



consideren que a nivell genèric podria existir discriminació a l'empresa, o si es tracta únicament d'una diferenciació deguda a motius aliens al gènere. Aquí es tenen en compte diferents problemes de desigualtat de forma genèrica. En apartats posteriors es demana la percepció de la persona treballadora de forma més específica.

- **Percepció de les condicions particulars:** Aquest apartat avalua la percepció en primera persona, o bé observada directament, de discriminació cap a persones treballadores.
- **Percepció del procés de contractació:** Pregunta sobre la discriminació per gènere durant el procés de contractació, incidint si aquesta discriminació pot ser deguda a polítiques de l'empresa o bé a tendències socials.
- **Percepció de les condicions de remuneració:** Pregunta sobre la percepció a nivell personal i general d'existència de discriminació salarial per motiu de gènere.
- **Percepció de les condicions de formació:** Pregunta sobre la percepció de discriminació en l'oferta de cursos de formació deguda directament al gènere o a la presència majoritària d'un gènere en determinades categories laborals o bé àrees tècniques.
- **Percepció de discriminació en condicions de conciliació:** Pregunta sobre la percepció de discriminació en les condicions de conciliació laboral-familiar que ofereix l'empresa o bé en l'ús que en fan els treballadors/es.
- **Percepció de discriminació en les promocions:** Pregunta sobre la percepció de discriminació deguda a gènere en la promoció a càrrecs de responsabilitat i l'opinió del treballador/a sobre els motius d'aquesta possible discriminació.
- **Percepció de la idoneïtat del Pla d'Igualtat:** Pregunta sobre la percepció de la utilitat d'aplicar un pla d'igualtat en l'empresa i del seu impacte sobre el rendiment, imatge pública de l'empresa, l'ambient laboral i la motivació dels treballadors i treballadores.

Per donar resposta al qüestionari, s'ha estipulat la següent escala de valors de l'1 al 5, en funció del nivell d'acord o desacord:

1. Totalment en desacord
2. Més aviat en desacord
3. Ni en desacord ni d'acord
4. Més aviat d'acord
5. Totalment d'acord

2.5. PLA D'ACCIÓ

A partir dels resultats de l'anàlisi de les respostes de l'enquesta, s'obtenen una sèrie de fortaleses i mancances que es llisten en l'apartat de diagnosi d'aquest document. Dins del marc de la comissió s'ha pensat en diferents actuacions que es podrien dur a terme per tal de corregir els punts on es detecten problemes d'igualtat.

Aquestes actuacions estan dividides en cada àmbit de l'enquesta i poden ser de diferents menes:

- Accions formatives orientades als treballadors i treballadores en general de l'empresa.



- Accions formatives orientades a responsables de diferents àrees de l'activitat de l'empresa.
- Accions informatives, que pretenen explicar diversos temes en els que s'hagi detectat falta d'informació.
- Modificacions dels protocols o procediments de l'empresa on es detectin problemes d'igualtat.
- Notes que cal tenir en compte per a la confecció de nous convenis col·lectius o futurs processos, documents formatius, etc.

Aquestes actuacions es recullen en un format prefixat en forma de fitxa. En aquestes fitxes es defineix l'actuació, es detalla la manera en què es portarà a terme, es programa la seva execució i també s'especifica la manera com s'avaluaran els seus resultats. Aquestes avaluacions poden derivar en indicadors numèrics, que es calculen a partir de la satisfacció que expressen els treballadors i treballadores amb les formacions, o bé de la variació en la resposta de percepció d'igualtat en futures edicions de l'enquesta.

2.6. POSADA EN MARXA I AVALUACIÓ

La posada en marxa del Pla d'Igualtat suposa la comunicació del mateix a tota la plantilla i la implantació i revisió contínua de les accions proposades en el pla d'acció. També suposa la revisió periòdica de tot el Pla d'Igualtat per tal de millorar els aspectes on s'hagin detectat mancances.

La comunicació inicial del Pla ha de presentar les actuacions proposades, el calendari previst, les persones responsables i els canals de participació creats. Un element clau en l'èxit de la implantació dels Plans d'Igualtat és una bona comunicació, no només en el moment del llançament del Pla, sinó al llarg de totes les seves fases i de manera constant.

La comunicació clara i la difusió d'informació puntualment i amb rigor són eines imprescindibles per a aconseguir objectius de grup i ajudar a la coordinació i funcionament de les percepcions de persones de l'empresa.

Per tal de realitzar de manera efectiva la implantació de les accions proposades cal crear mecanismes de seguiment i avaluació de les mateixes. També cal crear mecanismes de seguiment i avaluació del Pla d'Igualtat, establint períodes de renovació del mateix.

En aquests sentit la utilització d'índex quantificables en totes aquelles accions a les que es puguin aplicar permetrà realitzar la seva avaluació i seguiment de manera més fàcil i objectiva.

En definitiva la posada en marxa del Pla d'Igualtat suposa l'inici del cicle de millora contínua del mateix.



3. DIAGNOSI

3.1. ANÀLISI DE DADES QUANTITATIVES

3.1.1. Introducció

Amb caràcter previ a la pròpia elaboració del Pla d'Igualtat, es va considerar necessari i imprescindible per part de la Comissió d'Igualtat, disposar d'una sèrie de dades objectives de caràcter personal de BCASA, per tal de tenir clar quins són els punts forts i els punts febles de l'organització en temes d'igualtat.

Aquesta sèrie de dades objectives s'han elaborat amb la informació disponible a Recursos Humans de BCASA i s'han estructurat en tres tipus d'informació. Aquests tipus d'informació es refereixen a informació relacionada amb dades temporals, dades de nivell formatiu i de responsabilitats, i finalment dades de tipus retributiu.

Totes les dades quantitatives que es mostren a continuació són de l'exercici 2019, algunes d'elles referents a la totalitat de l'any i altres a la situació a la data de finalització de l'exercici.

3.1.2. Anàlisi de dades quantitatives de caire temporal

S'adjunten a continuació una sèrie de taules i una breu explicació de cadascuna de les dades incloses, així com el mètode d'obtenció de les dades, si es considera necessari.

Distribució de la Plantilla (2019) :

Tipologia del Contracte	Total	Homes	Dones
Alta Direcció	1	0	1
Conveni BCASA	110	72	38
Personal Fixe	99	65	34
Personal temporal	11	7	4
Total BCASA	111	72	39

Aquesta taula mostra la distribució de la plantilla entre homes i dones per tipus de contracte laboral, destacant una dada ja coneguda per tothom que és la major proporció d'homes que de dones a la plantilla de BCASA (65% homes, 35% dones).

Distribució de les reduccions de jornada (a 31/12/19) :

Personal amb jornada reduïda	Total	Homes	Dones
Total BCASA (persones)	15	4	11
Total BCASA (persones equivalents)	12,33	3,05	9,28

Aquesta taula mostra les persones que a la finalització de l'exercici tenien un contracte a temps parcial, o bé una reducció de jornada voluntària per a cura de familiars (en el cas de BCASA,



familiars descendents). També es mostra el resultat d'aquestes reduccions de jornada, mostrant les persones equivalents (per exemple dues persones amb una reducció de jornada del 50% serien una persona equivalent). Aquesta taula evidencia una característica de la nostra societat com és que les cures a familiars dins de la unitat familiar les realitzen, majoritàriament, les dones.

Distribució de la fidelitat / antiguitat (a 31/12/19) :

Fidelitat / Antiguitat	Total	Homes	Dones
Total BCASA (anys)	15,30	15,19	15,50
Total BCASA (triennis)	4,58	4,50	4,72

Aquesta taula mostra la distribució de l'antiguitat entre homes i dones (en anys i en triennis) a la finalització de l'exercici. S'aprecia que no hi ha cap mena de diferència entre els dos gèneres dins de la plantilla per aquest concepte.

Es mostren a continuació dues taules comparatives de l'absentisme derivat d'incapacitat temporal (IT) amb baixa mèdica. Es fa una distinció entre les baixes mèdiques per contingències comuns i per contingències professionals.

La primera taula mostra el nombre d'IT que s'han produït durant l'exercici, amb independència de la durada d'aquesta baixa.

Nombre d'Incapacitats Temporals	Total	Homes	Dones
Contingències Comuns	63	35	28
Malaltia	58	31	27
Accident	5	4	1
Contingències Professionals	4	3	1
Malaltia	0	0	0
Accident	4	3	1
Total BCASA	67	38	29

La següent taula mostra aquestes mateixes baixes, però homogeneïtzant les dades per tal que puguin ser comparables les dades entre homes i dones, i ponderar les dades percentualment respecte als dies totals de treball .

% Ponderat dies de baixa per IT's	Total	Homes	Dones
(dies de contractació total)	38.325	25.185	13.140
Contingències Comuns	3,58%	2,36%	5,92%
Malaltia	3,27%	1,99%	5,72%
Accident	0,31%	0,37%	0,20%
Contingències Professionals	0,17%	0,09%	0,34%
Malaltia	0,00%	0,00%	0,00%
Accident	0,17%	0,09%	0,34%
Total BCASA	3,75%	2,45%	6,26%



La taula anterior mostra una proporció de baixes més important en les dones en quasi totes les tipologies de baixes mèdiques (menys en accidents no laborals). De tota manera, la principal diferència percentual és en les baixes mèdiques per malalties comuns (5,72% en les dones i 1,99% en els homes), però aquesta diferència seria molt menor de no haver-se produït una baixa mèdica per malaltia comuna d'una treballadora durant tot l'exercici 2019.

3.1.3. Anàlisi de dades de caire formatiu i de responsabilitats

Es mostren a continuació un parell de taules amb dades relacionades amb el nivell formatiu del personal, així com el nivell de responsabilitat dins de l'organització.

Distribució de la formació acadèmica (2019) :

Nivell formatiu acadèmic	Total	Homes	Dones
Personal amb formació universitària	60	29	31
Personal amb altres tipus de formació	51	43	8
Total BCASA	111	72	39

Aquesta taula mostra principalment dues dades, que una gran part del personal de BCASA té formació universitària (concretament el 54% del personal) i que aquesta formació acadèmica està especialment present en les dones (concretament el 79% de les dones).

Aquesta especificitat en el nivell formatiu comportarà, com no podria ser d'una altra forma, efectes relacionats directament i indirectament amb aquesta dada.

Distribució de les Responsabilitats (2019) :

Nivell de Responsabilitat	Total	Homes	Dones
Director/a General	1	0	1
Director/a Funcional	6	5	1
Cap de Servei	12	7	5
Tècnic/a Superior	23	10	13
Tècnic/a Mig/tja	18	7	11
Encarregat/da	1	1	0
Tècnic/a Especialista	33	25	8
Cap d'Equip	5	5	0
Oficial 1ª	5	5	0
Oficial 2ª	7	7	0
Total BCASA	111	72	39

Aquesta taula mostra el nivell de responsabilitat, associat al nivell professional, distribuït entre homes i dones de BCASA. Es pot veure una clara relació entre aquesta taula i la immediatament anterior i per tant, és destacable el major nivell de responsabilitat dins del col·lectiu femení.



3.1.4. Anàlisi de dades de caire retributiu

Les dades que es mostren a continuació, tot i ser dades objectives de caràcter monetari, necessiten una mica d'explicació, entre d'altres motius per evitar comparacions simples que poden donar lloc a interpretacions incorrectes i/o incomplertes.

Mostrem en primer lloc una taula comparativa de les dades salarials efectivament rebudes pel personal de BCASA (aquestes dades són les que s'envien a Hisenda i són les dades utilitzades per a realitzar la declaració de l'IRPF), distingint entre els homes, les dones i la totalitat de l'organització.

Distribució per gènere del Model 190 (IRPF)	Total	Homes	Dones
Dades sense cap anàlisi prèvia			
Salari pagats durant el 2019	4.062.573,39 €	2.588.426,72 €	1.474.146,67 €
Nombre de persones en nòmina durant el 2019	111	72	39
Total BCASA (€)	36.599,76 €	35.950,37 €	37.798,63 €
Total BCASA (%)		-4,89%	5,14%

Les dades adjuntes mostren les retribucions efectivament declarades, amb independència de si una persona ha estat contractada tot l'any, amb quina jornada, amb quin nivell de responsabilitat i si aquesta retribució percebuda és per conceptes fixos o bé variables (hores extres, disponibilitats, etc).

Aquest tipus de comparatives, són les més habituals quan es parla de diferències salarials entre els homes i les dones i es denomina col·loquialment **bretxa salarial**. Aquesta bretxa salarial ve determinada per motius estrictament interns dins de l'empresa i també per motius estructurals de les societats on radica l'empresa. Aquesta xifra comparativa és la que habitualment s'utilitza per a comparar els salaris entre gèneres en una empresa.

Fets aquests aclariments, la dada més significativa és que les dones, de mitjana i tenint en compte tots els plusos i/o reduccions de jornada, han cobrat un 5,14% més que els homes a BCASA. Interpretem aquesta diferència com un reflex de la gran presència de titulacions universitàries en les dones.

La següent taula està elaborada seguint la normativa específica del Ministeri en termes d'igualtat, i bàsicament normalitza les dades per tal de poder fer comparacions entre homes i dones en termes homogenis.



Distribució normalitzada per gènere	Total	Homes	Dones
Dades comparables segons el Ministeri			
Salari computables durant el 2019	4.077.846,45 €	2.486.428,69 €	1.591.417,76 €
Nombre de persones en nòmina durant el 2019	111	72	39
Total BCASA (€)	36.737,36 €	34.533,73 €	40.805,58 €
Total BCASA (%)	100,00%	-15,37%	18,16%

En el cas de BCASA, per fer aquesta comparativa s'han normalitzat les dades dels contractes temporals i a temps parcial, i s'han deixat fora de la comparativa les dades que són molt majoritàriament d'un gènere (hores extra, disponibilitats i Plus Penós Tòxic Perillós).

Fetes aquestes accions, la dada més significativa és que, tenint en compte aquests criteris establerts pel Ministeri d'Igualtat, les dones cobren un 18,16% més que els homes a BCASA. Interpretem això com un reflex de la gran presència de dones en llocs de titulacions i responsabilitats superiors.

Una darrera taula necessària amb les dades anteriors, és fer la comparativa salarial entre homes i dones amb les mateixes o similars responsabilitats, és a dir, amb el mateix nivell professional.

Nivell Professional	Referència	Homes	Dones
Director/a General	100,00%	N/A	100,00%
Director/a Funcional	100,00%	100,27%	98,63%
Cap de Servei	100,00%	100,50%	99,31%
Tècnic/a Superior	100,00%	96,72%	102,52%
Tècnic/a Mig/tja	100,00%	97,42%	101,64%
Encarregat/da	100,00%	100,00%	N/A
Tècnic/a Especialista	100,00%	100,24%	99,26%
Cap d'Equip	100,00%	100,00%	N/A
Oficial 1ª	100,00%	100,00%	N/A
Oficial 2ª	100,00%	100,00%	N/A
Total BCASA		-15,37%	18,16%

Aquesta taula mostra per cada nivell professional, i tenint com a referència la mitjana de BCASA per a cada nivell (100,00%), quin és el salari mig dels homes i les dones tenint en compte els criteris del Ministeri d'Igualtat. Per tant, en aquesta taula es pot apreciar que els salaris dels homes i les dones de BCASA amb el mateix nivell professional no experimenten cap diferència significativa. **Per tant, a igual nivell professional, els homes i les dones de BCASA cobren el mateix.**

3.2. ANÀLISI DE DADES QUALITATIVES

3.2.1. Metodologia d'anàlisi

En cada apartat s'ha fet la mitjana de les respostes a cada pregunta separat per gènere i un gràfic en el qual es veu la dispersió que tenen les respostes en cada cas. Tot seguit, s'intenta fer una primera anàlisi de quina és la percepció que denota aquest resultat. S'ha considerat rellevant



analitzar les respostes de l'enquesta de forma separada per gènere per tal de detectar qualsevol biaix de percepció degut a aquest.

En totes les respostes, excepte en les de les preguntes 7 i 8, que es responen amb Si/No, es considera l'escala d'1 a 5 en la qual l'1 significa que s'està del tot en desacord amb el que diu l'enunciat i el 5 que s'està del tot d'acord:

3.2.2. Anàlisi de la participació

La Participació global ha estat del **52.4%**.

Participació per gènere:

	Participació	Total	%
Dona	29	36	80,6%
Home	26	69	37,7%
	55	105	52,4%

Participació per departaments:

	Participació	Total	%
DOO	15	44	34,1%
DPI	19	27	70,4%
DPO	9	21	42,9%
DRR+DJ+DG	11	13	84,6%
Blanc	1	-	-
TOTAL	55	105	52,4%

Interpretació:

La participació en l'enquesta per part de les treballadores ha estat sensiblement més alta. L'anàlisi de participació per departaments confirma també que els departaments amb més presència de treballadores són els que tenen una participació més alta.

3.2.3. Anàlisi de l'apartat de condicions generals

Preguntes:

- R1** Crec que hi ha un desequilibri en el número d'homes i dones que ocupen els càrrecs de les direccions i caps de servei.
- R2** La meva feina la faria pitjor una persona del sexe contrari al meu.
- R3** Crec que a BCASA no es coneixen les mesures de conciliació disponibles.
- R4** Crec que la plantilla desconeix a qui dirigir-se en cas de patir o veure un cas d'assetjament sexual o per raó de gènere.

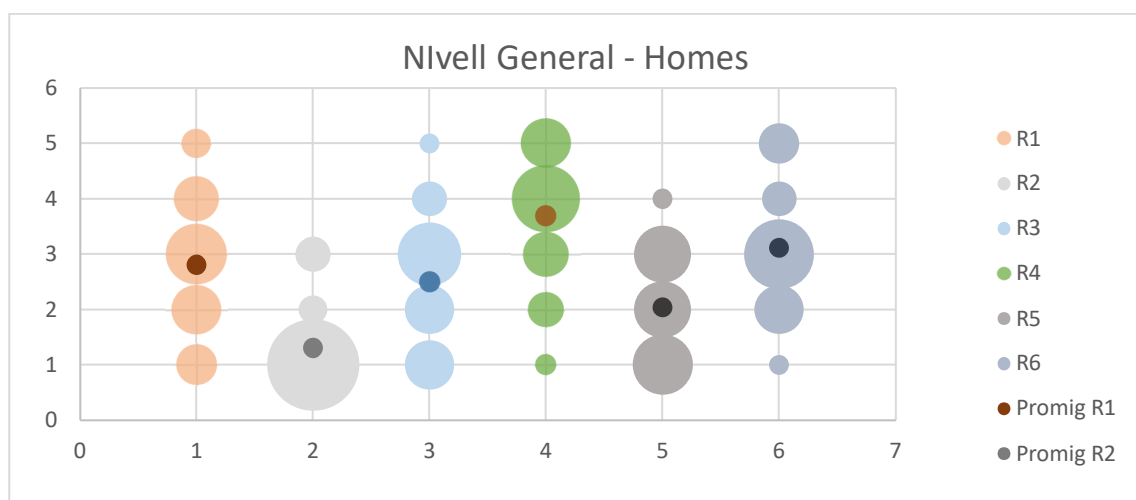
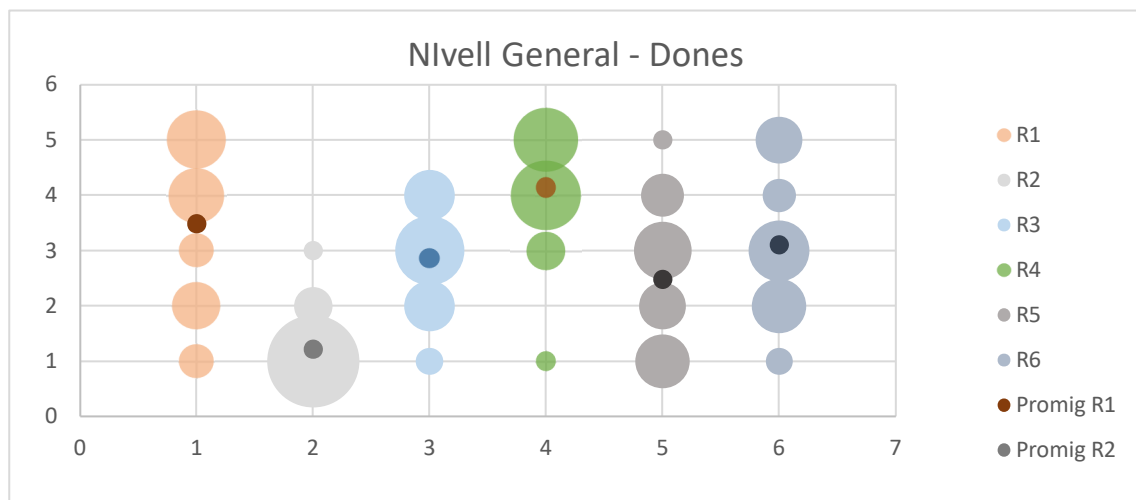


R5 Considero que s'utilitza llenguatge sexista en la redacció de comunicació interna i externa de l'empresa (documents interns, correus electrònics, etc.).

R6 Considero que la igualtat de tracte i oportunitats és una qüestió que preocupa a la plantilla.

Respostes:

	Promig Dones	Promig Homes	Promig global
R1	3.48	2.81	3.16
R2	1.21	1.31	1.26
R3	2.86	2.50	2.69
R4	4.14	3.69	3.93
R5	2.48	2.04	2.27
R6	3.10	3.12	3.11



Interpretacions:

R1: Les respostes semblen indicar que dones i homes veuen de forma diferent la composició de gènere de la plantilla. En promig, més dones creuen que no està equilibrat.



- R2:** Tant homes com dones consideren que una persona de gènere diferent al seu no realitzaria millor la seva feina.
- R3:** Resposta al voltant del 3. Hi ha una percepció de coneixement de les mesures de conciliació disponibles.
- R4:** En general tota la plantilla i especialment les dones desconeixen a qui es podrien adreçar en cas de patir o veure un cas d'assetjament
- R5:** Tots dos gèneres valoren al voltant del 2 la seva percepció de si hi ha o no llenguatge sexista en les comunicacions de l'empresa.
- R6:** Resposta al voltant del 3. La plantilla coincideix en què hi ha alguna preocupació al voltant de la igualtat.

3.2.4. Anàlisi de l'apartat de condicions particulars

Preguntes:

- R7** He observat comportaments que denoten discriminació de gènere entre homes i dones a l'empresa.
- R8** He patit discriminació de gènere a l'empresa.

Respostes:

R7	N	S
Dona	19	6
Home	22	4
Total general	41	10

R8	N	S
Dona	25	2
Home	26	
Total general	51	2

Interpretacions:

- R7 i R8:** Hi ha un 24.3% de persones que afirmen haver presenciat comportaments discriminatoris i 2 dones que afirmen haver-ne patit. Aquestes respostes afirmatives haurien de ser 0. Com a mínim constitueix un important toc d'atenció.

3.2.5. Anàlisi de l'apartat de contractació

Preguntes:

- R9** Al llarg de la meva selecció, vaig notar alguna discriminació només per raó de gènere.
- R10** Considero que el meu gènere va ser un dels punts que va influir en la meva contractació.

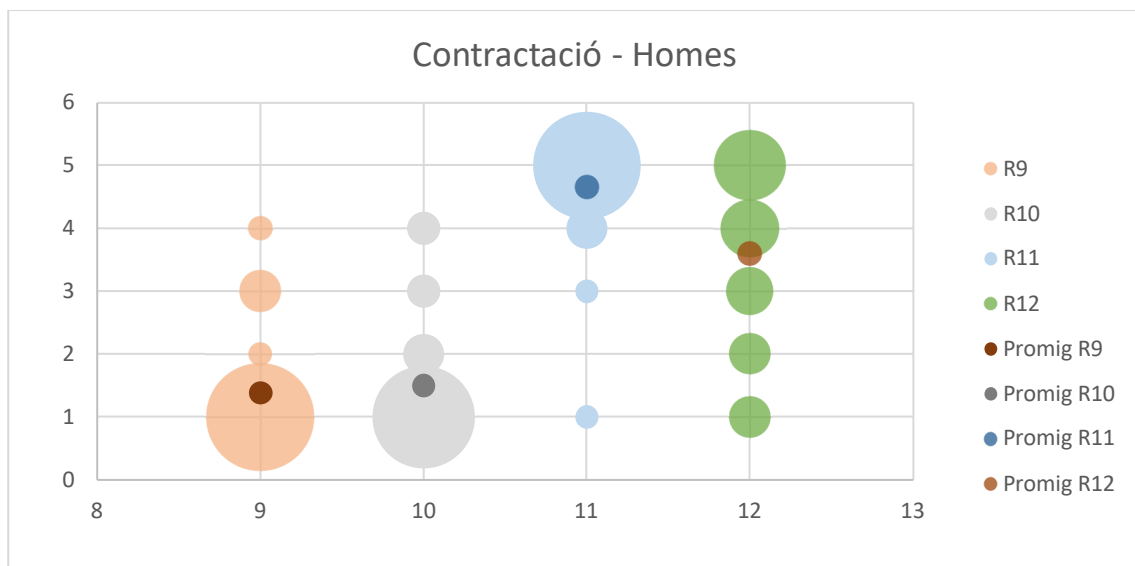
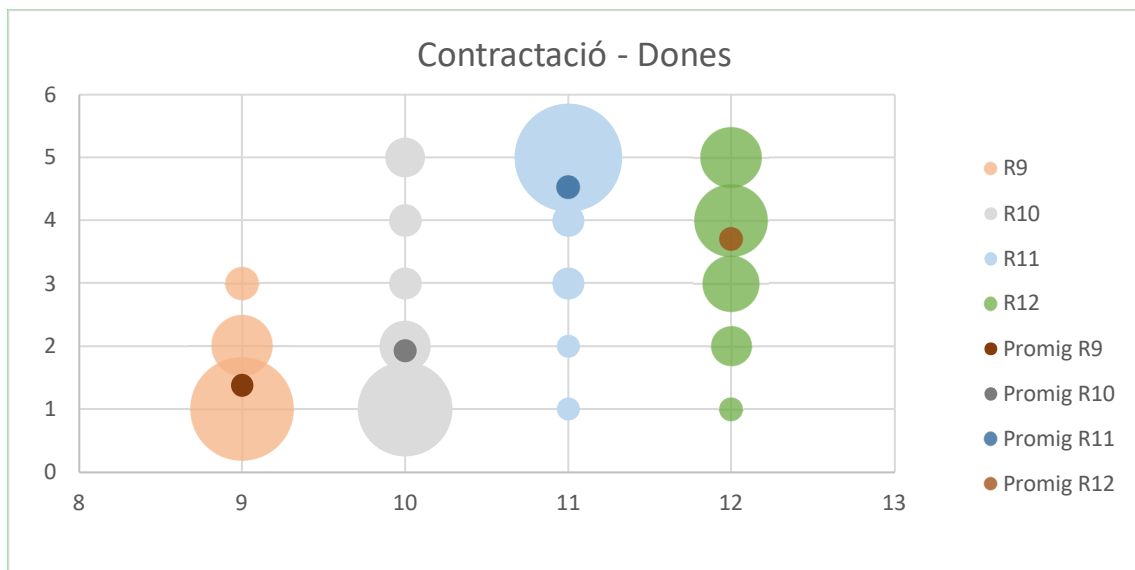


R11 En el servei al que pertanyo hi ha més treballadors d'un gènere que de l'altre.

R12 Crec que aquesta diferència no és per discriminació, sinó perquè és més comú en la meua activitat un gènere en concret.

Respostes:

	Promig Dones	Promig Homes	Promig global
R9	1.38	1.38	1.38
R10	1.93	1.50	1.73
R11	4.54	4.65	4.59
R12	3.70	3.60	3.65





Interpretacions:

R9 i R10: Tant homes com dones responen majoritàriament que no van notar discriminació durant el procés de contractació i consideren que el seu gènere no va influir en la decisió de contractar-los. Tot i això s'observa més dispersió en el resultat de R10 en el cas de les dones.

R11: Indica que estem en una empresa on hi ha una segmentació de gènere segons l'activitat.

R12: Reforça la idea que la resposta anterior es deu a l'ambient social. Però crida l'atenció que en tots 2 gèneres, aquesta resposta està molt repartida.

3.2.6. Anàlisi de l'apartat de remuneració

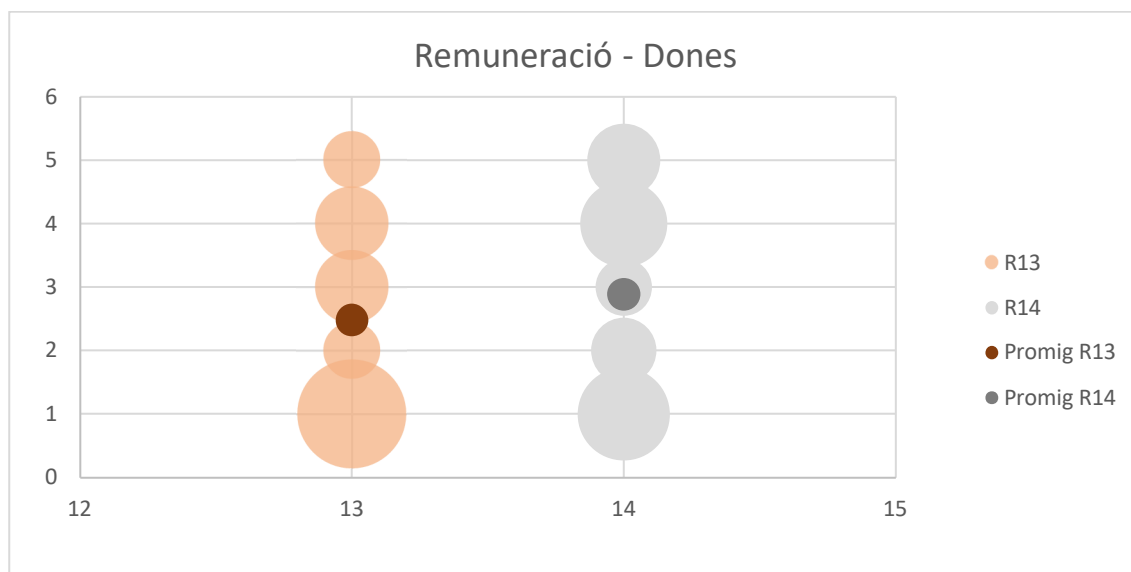
Preguntes:

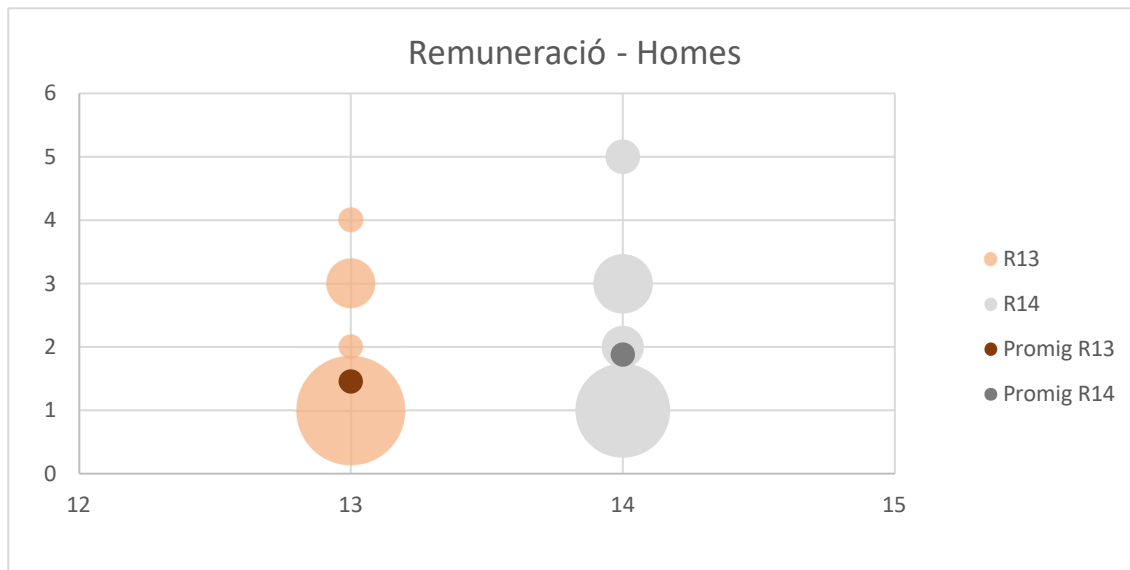
R13 Crec que alguna persona del gènere contrari, en el mateix lloc de treball que jo, cobra més per raó de gènere.

R14 Crec que existeixen diferències en el salari entre homes i dones que realitzen les mateixes tasques, per raó de gènere.

Respostes:

	Promig Dones	Promig Homes	Promig global
R13	2.48	1.46	1.98
R14	2.89	1.88	2.40





Interpretacions:

R13 i R14: Hi ha una percepció diferent entre gèneres sobre si hi ha desigualtats de salari per motius de gènere. Moltes treballadores creuen que aquesta desigualtat existeix.

3.2.7. Anàlisi de l'apartat de formació

Preguntes:

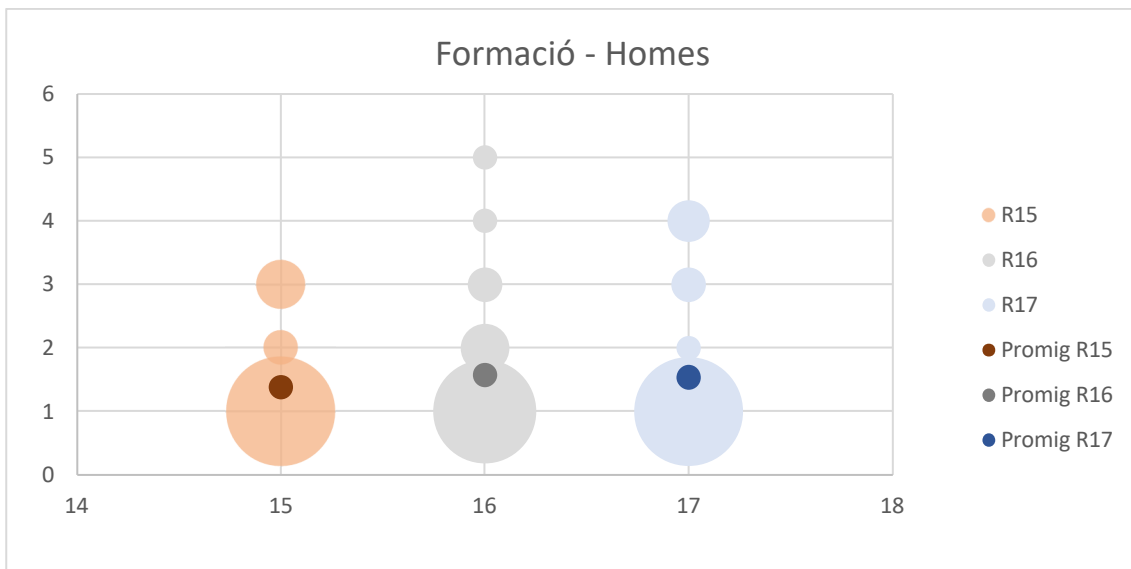
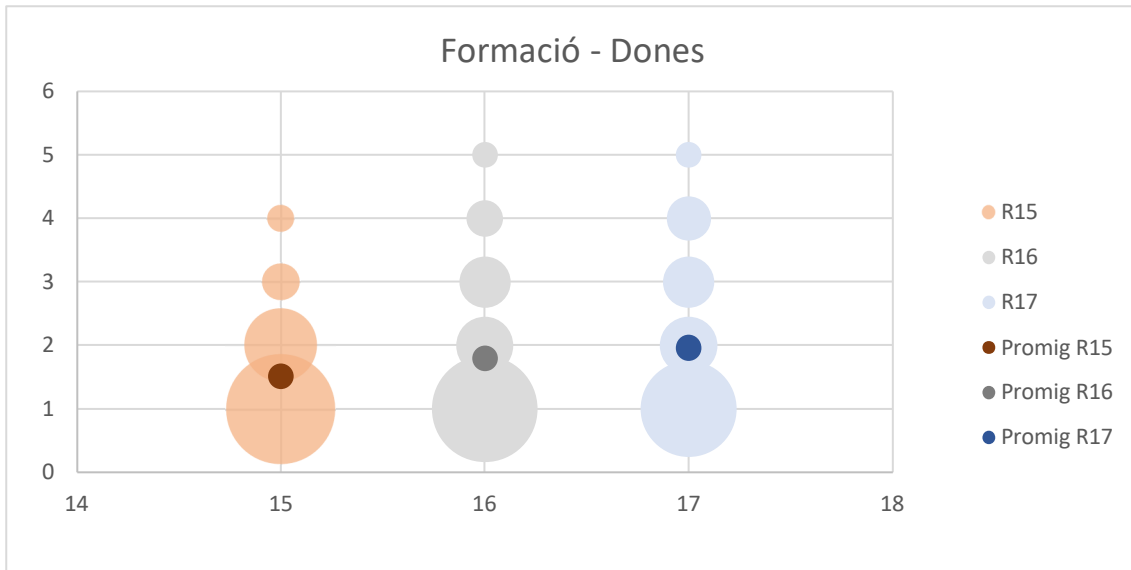
R15 He vist que les persones de gènere contrari han pogut realitzar més cursos de formació, només per raó de gènere.

R16 Crec que la formació que ofereix l'empresa està més destinada als treballadors de gènere masculí, al ser el col·lectiu més predominant a l'empresa en els càrrecs de direccions i caps de servei.

R17 Considero que la possibilitat d'accés a formació és diferent entre homes i dones, però no ho considero una discriminació, ja que varia en funció de les necessitats individuals.

Respostes:

	Promig Dones	Promig Homes	Promig global
R15	1.52	1.38	1.45
R16	1.79	1.58	1.69
R17	1.96	1.54	1.75



Interpretacions:

R15, R16 i R17: L'apartat de formació es percep entre tots 2 gèneres com a igualitari en general. Tot i això, hi ha casos en tots dos gèneres en què es percep que hi ha discriminació.

3.2.8. Anàlisi de l'apartat de condicions laborals i conciliació

Preguntes:

R18 Crec que les persones de gènere contrari tenen horaris o jornades laborals més beneficioses, per raó de gènere.

R19 He detectat que alguna persona del gènere contrari ha tingut més dies de vacances, per raó de gènere.



R20 Sento que les persones de gènere contrari disposen de més permisos per atendre necessitats familiars, només per raó de gènere.

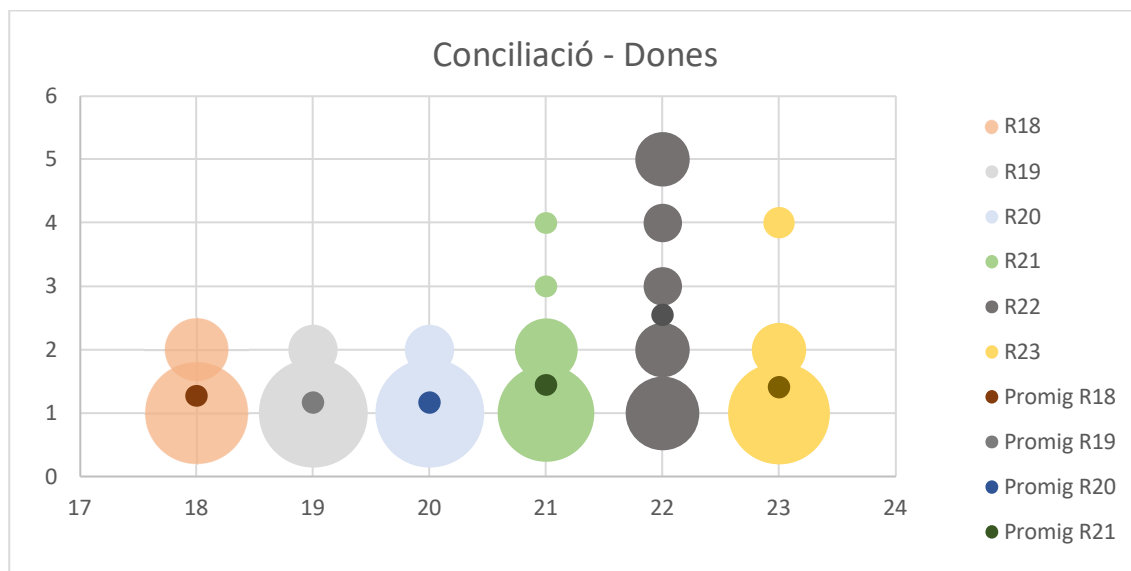
R21 Considero que la tipologia de contractes que hi ha a l'empresa (temporal/indefinit) pot estar influenciada per raó de gènere.

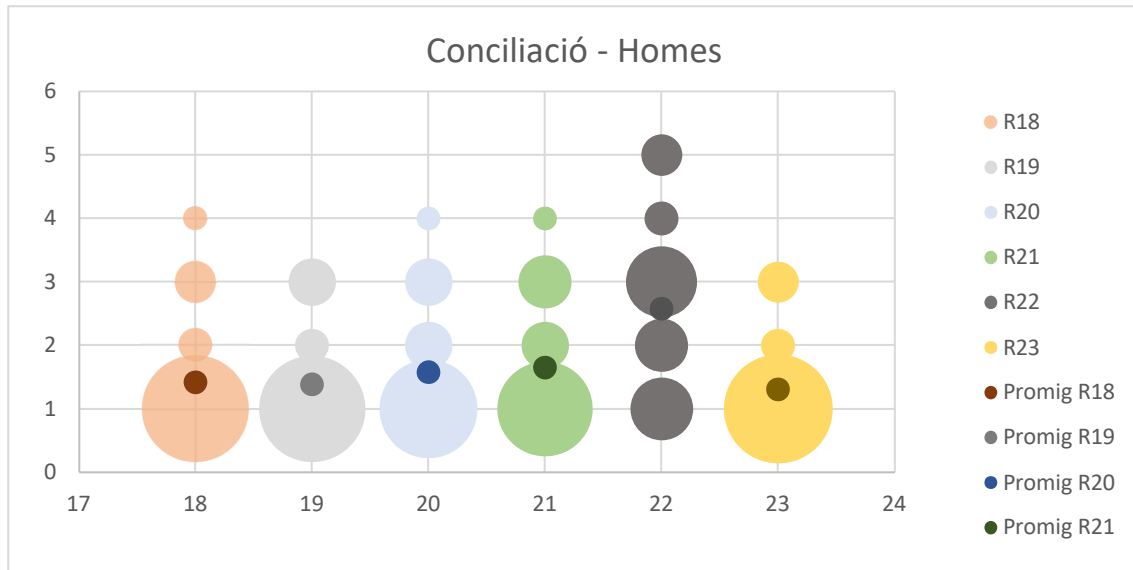
R22 En alguna ocasió he hagut de deixar de banda alguna responsabilitat familiar per motius laborals.

R23 En aquest cas, considero que les condicions laborals (dies personals, vacances, etc.) varien en funció del gènere.

Respostes:

	Promig Dones	Promig Homes	Promig global
R18	1.28	1.42	1.35
R19	1.17	1.38	1.27
R20	1.17	1.58	1.36
R21	1.45	1.65	1.55
R22	2.55	2.58	2.56
R23	1.41	1.31	1.36





Interpretacions:

R18, R19, R20, R21 i R23: En general, tant homes com dones valoren la política de conciliació, permisos, vacances i temporalitat per contracte de forma similar i positiva. No s’hi perceben desigualtats.

R22: Membres de tots dos gèneres, i de forma bastant igualada entre homes i dones, destaquen que han hagut de deixar responsabilitats familiars de banda per motius laborals.

3.2.9. Anàlisi de l’apartat de promoció

Preguntes:

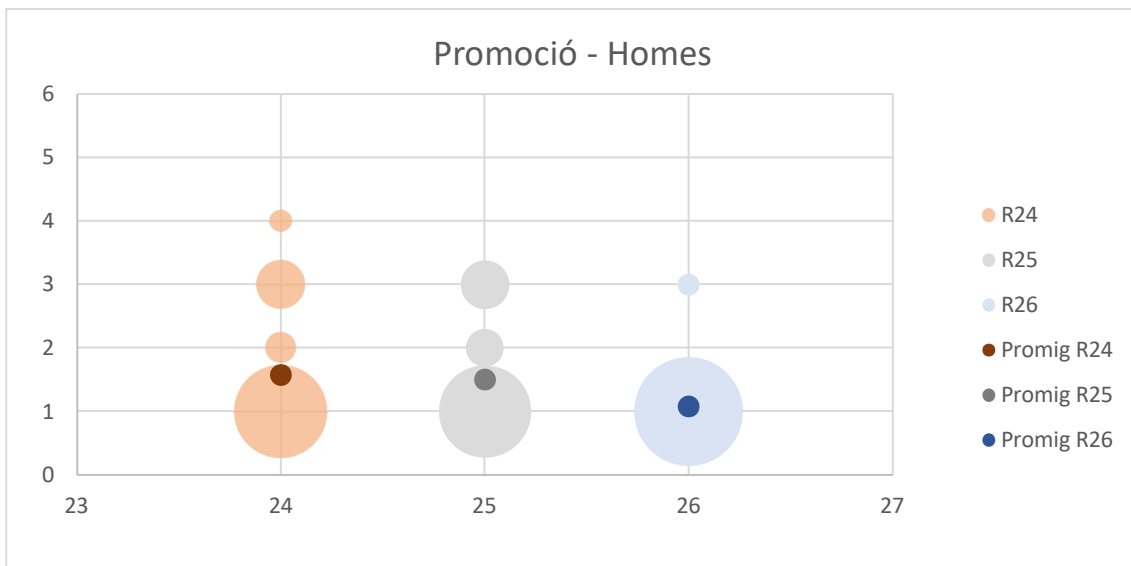
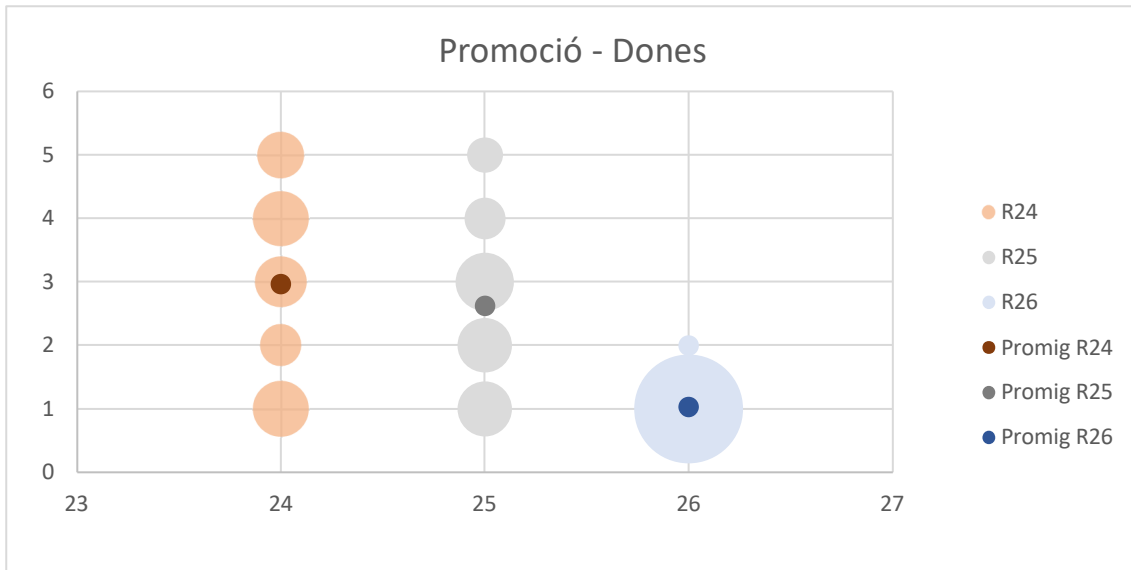
R24 Crec que les persones de gènere contrari tenen més facilitats a accedir a alts càrrecs, només per raó de gènere.

R25 Considero que per part de l'empresa, es facilita més la promoció d'alts càrrecs a persones de gènere contrari al meu.

R26 Considero que el gènere masculí és mes adient per a ocupar alts càrrecs.

Respostes:

	Promig Dones	Promig Homes	Promig global
R24	2.97	1.58	2.31
R25	2.62	1.50	2.09
R26	1.03	1.08	1.05



Interpretacions:

R24 i R25: Destacar que les treballadores perceben que hi ha una major facilitat per a membres del gènere masculí per a accedir a alts càrrecs i que a més responsabilitzen a l'empresa d'aquesta tendència.

R26: Cap dels dos gèneres considera que el gènere masculí sigui més adequat per alts càrrecs.

3.2.10. Anàlisi de l'apartat de l'aplicació del pla d'igualtat

Preguntes:

R27 Crec que l'aplicació d'un pla d'igualtat podria ajudar a disminuir les desigualtats o discriminacions, si n'hi ha, entre homes i dones a l'empresa.

R28 Considero que les desigualtats o discriminacions per raó de gènere, si n'hi ha, afecten al rendiment de treball dels treballadors i treballadores de BCASA.



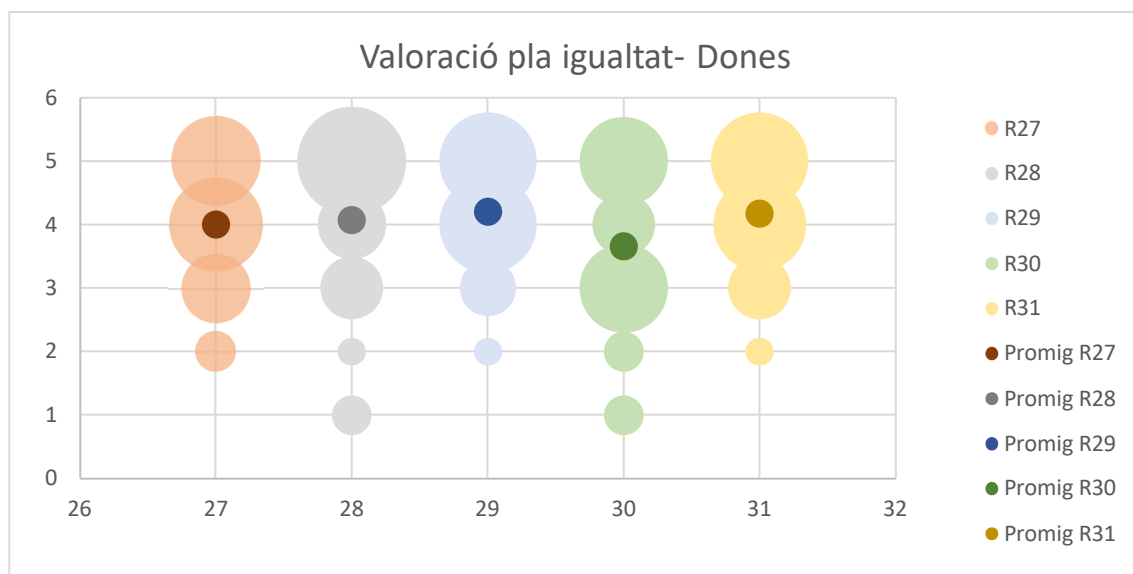
R29 Penso que l'aplicació d'aquest pla d'igualtat seria beneficiós per a l'empresa i per als treballadors i treballadores.

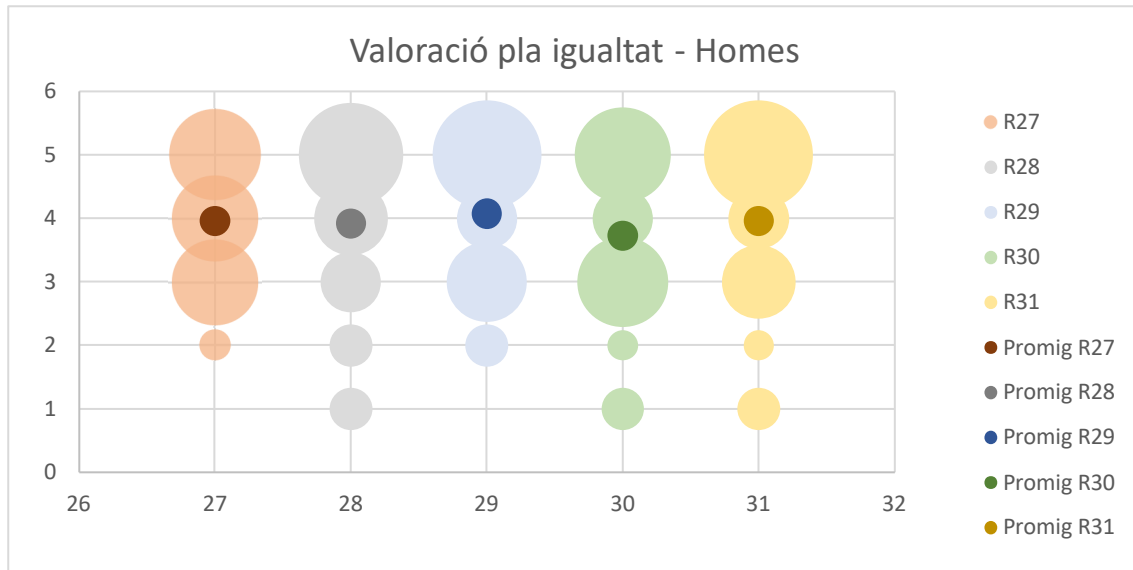
R30 Crec que l'aplicació d'un pla d'igualtat milloraria el clima laboral i augmentaria les motivacions dels treballadors i treballadores.

R31 Crec que l'aplicació d'un pla d'igualtat milloraria la imatge global de l'empresa i el seu compromís envers la responsabilitat social.

Respostes:

	Promig Dones	Promig Homes	Promig global
R27	4.00	3.96	3.98
R28	4.07	3.92	4.00
R29	4.21	4.08	4.15
R30	3.66	3.73	3.69
R31	4.17	3.96	4.07



**Interpretacions:**

R27, R28 i R29: En general, tant treballadors com treballadores consideren que seria positiu aplicar un pla d'igualtat. Tots dos gèneres consideren en promig que les discriminacions entre gèneres afecten negativament al rendiment dels treballadors i treballadores, que aplicar un pla d'igualtat ajudaria a disminuir aquestes desigualtats i que per tant seria beneficiós tant per a la plantilla com per a l'empresa.

R30: També consideren que aquesta aplicació milloraria l'ambient de treball i la motivació, tot i que aquesta pregunta no obté una resposta tan favorable com les altres.

R31: Igualment, tant treballadors com treballadores, creuen en general que l'aplicació d'aquest pla milloraria la imatge i el compromís social de l'empresa.



4. PLA D'ACCIÓ

4.1. OBJECTIUS GENERALS I ESPECÍFICS

A partir de l'anàlisi dels resultats obtinguts a l'enquesta, així com de les dades objectives que hem tingut en compte, en grans trets es pot considerar que hi ha una preocupació bastant clara per la igualtat a l'empresa, i que la plantilla és, en general, conscient de la necessitat d'aplicar unes mesures per garantir la igualtat entre homes i dones.

Tot i així, hi ha una sèrie d'aspectes que s'han de corregir o revisar, i cal definir unes línies d'acció molt clares per tal d'aconseguir els objectius següents:

- Assegurar que l'empresa posa les mesures necessàries perquè no existeixin comportaments discriminatoris a l'empresa.
- Augmentar la participació dels treballadors del gènere masculí a l'enquesta. Es detecta que cal conscienciar-los d'alguna manera de la necessitat de la seva col·laboració en el Pla.
- Reduir el desequilibri entre homes i dones en alguns serveis de l'empresa i en l'equip de Direcció. Aquest desequilibri es pot disminuir de dues formes diferents, tant actuant en la contractació de personal com en la promoció interna. Cal destacar que hi ha serveis amb una segmentació de gènere que serà difícil de corregir, degut a que, pel tipus de lloc de treball, l'oferta que hi ha "al mercat" és molt desequilibrada pel que fa a homes i dones.
- Corregir tots els aspectes de l'enquesta que han resultat negatius, no per culpa d'una desigualtat entre homes i dones, sinó perquè la plantilla desconeix les polítiques de l'empresa sobre el sistema salarial, les mesures de conciliació de la vida familiar o els riscos laborals i els protocols en cas d'assetjament.
- Assegurar que l'empresa no inclou llenguatge sexista en els seus documents ni en les seves comunicacions, tant en les de caràcter intern com extern.

És important deixar clar que hi ha alguns aspectes derivats de l'enquesta que són millorables, però que no es veuran tractats de manera directa amb les primeres mesures que es preveu aplicar en aquest pla, ja que el que s'intenta és atacar els aspectes a millorar que considerem prioritaris.

Per tal d'assolir els objectius esmentats, s'implantaran una sèrie d'accions.

4.2. ACCIONS A EMPENDRE

Després d'analitzar les dades objectives i els resultats de les enquestes contestades pels treballadors, la comissió d'igualtat es planteja definir actuacions en els següents àmbits:

- 1- Organització**
- 2- Contractació**
- 3- Promoció**
- 4- Remuneració**





5- Comunicació i imatge


6- Formació

7- Condicions laborals i conciliació


I defineix les següents actuacions:

				<h2 style="color: #0070C0;">Pla d'igualtat de BCASA</h2>	
ID 1-1		Àmbit: 1-Organització			
Objectiu: Aconseguir més implicació per part dels homes de la plantilla en les polítiques d'igualtat de gènere					
Actuació: 1- Fer formació i difusió de caire general sobre la implantació i el desenvolupament del pla d'igualtat					
Descripció: Fer 2 formacions, una poc després de la comunicació inicial i una altra aproximadament un any més tard per a explicar la necessitat de les polítiques d'igualtat de gènere en organitzacions empresarials actuals, el resultat de l'enquesta i quines actuacions s'han fet dins del pla					
Responsable: Comissió d'igualtat			Destinatari: Tota la plantilla		
Data ini: 01/10/2021		Data fi: 31/10/2022		Dues formacions	
Seguiment: Mesura de la satisfacció de les difusions					
Indicador: Increment de participació dels homes en les noves enquestes. Llindar increment del 20%			formadors AJBcn -Direcció de Serveis de Gènere i Polítiques del Temps		





 Ajuntament de Barcelona		Barcelona Cicle de l'Aigua SA		<h2>Pla d'igualtat de BCASA</h2>	
ID 1-2		Àmbit: 1-Organització			
Objectiu: Reduir la inseguretat de la plantilla davant de l'assetjament					
Actuació: 2- Redactar i aprovar un protocol d'actuació en cas d'assetjament					
Descripció: Dins del sistema de PRL de l'empresa, redactar i aprovar un protocol que ajudi a la prevenció, detecció i actuació en casos d'assetjament					
Responsable: Comitè de Seguretat i Salut			Destinatari: Tota la plantilla		
Data ini: 01/11/2021		Data fi: 31/12/2021		--	
Seguiment: Seguir el procés de redacció i posada en marxa d'aquest pla					
Indicador: Protocol fet?			Recursos necessaris: recursos propis		




 Ajuntament de Barcelona		Barcelona Cicle de l'Aigua SA		<h2>Pla d'igualtat de BCASA</h2>	
ID 1-3		Àmbit: 1-Organització			
Objectiu: Reduir la inseguretat de la plantilla davant de l'assetjament					
Actuació: 3- Impulsar l'aprovació i la informació a la plantilla del protocol d'actuació en cas d'assetjament					
Descripció: Impulsar l'aprovació i la difusió del funcionament del protocol en cas d'assetjament de forma que tothom sàpiga a qui acudir i com iniciar el protocol					
Responsable: Comitè de Seguretat i Salut			Destinatari: Tota la plantilla		
Data ini: 01/11/2021		Data fi: 31/12/2021		Una sessió	
Seguiment: Mesura de la satisfacció de la plantilla durant la sessió informativa					
Indicador: Reducció en 1.0 punts en el resultat de la percepció d'inseguretat davant d'assetjament en les noves enquestes			Recursos necessaris: recursos propis		




 Ajuntament de Barcelona		 Barcelona Cicle de l'Aigua SA		<h2>Pla d'igualtat de BCASA</h2>	
ID 1-4		Àmbit: 1-Organització			
Objectiu: Assegurar-se de que l'empresa té en compte els criteris d'igualtat de gènere en la PRL					
Actuació: 1- Revisar els protocols de riscos laborals i comprovar que tinguin en compte els riscos específics de tots els gèneres.					
Descripció: Revisar els protocols, manuals i formacions de PRL per a comprovar que tenen en compte aquests riscos i, si és necessari, refer-los per a que els incloguin.					
Responsable: Servei de Ctrol de Gestió			Destinatari: Plantilla		
Data ini: 01/11/2021		Data fi: 31/03/2022		--	
Seguiment: Supervisió durant la revisió i correcció de la documentació escrita, imatges, etc.					
Indicador: Canvis fets i punts en els que es té en compte el gènere dins d'aquesta documentació			Recursos necessaris: Recursos propis		




 Ajuntament de Barcelona Barcelona Cicle de l'Aigua SA		Pla d'igualtat de BCASA	
ID 2-1		Àmbit: 2-Contractació	
Objectiu: Reduir la polarització dels departaments per gèneres			
Actuació: 1- Incloure criteris de gènere en la contractació			
Descripció: L'empresa es compromet a incloure un criteri de desempat en els processos de selecció de personal que afavoreixi al gènere menys representat en el departament			
Responsable: Redactors/es de les bases dels concursos		Destinatari: Responsables de contractació	
Data ini: 01/03/2021		Data fi: 30/06/2021	--
Seguiment: Seguiment dels processos de contractació incloent el punt de vista de gènere			
Indicador: Modificació del procés de selecció de personal.		Recursos necessari: recursos propis	




 Ajuntament de Barcelona		Barcelona Cicle de l'Aigua SA		<h2>Pla d'igualtat de BCASA</h2>	
ID 3-1		Àmbit: 3-Promoció i/o contractació			
Objectiu: Reduir la diferència de gènere en alts càrrecs					
Actuació: 1- Incloure criteris de gènere en la promoció i en la contractació de nous alts càrrecs					
Descripció: L'empresa es compromet a incloure un criteri de desempat en els processos de selecció i promoció de personal que afavoreixi al gènere menys representat en els alts càrrecs					
Responsable: Redactors/es de les bases en els concursos			Destinatari: Responsables de promoció		
Data ini: 01/03/2021		Data fi: 30/06/2021		--	
Seguiment: Seguiment dels processos de promoció incloent el punt de vista de gènere					
Indicador: Modificació del procés de selecció de personal			Recursos necessaris: recursos propis		



 Ajuntament de Barcelona		Barcelona Cicle de l'Aigua SA		<h2>Pla d'igualtat de BCASA</h2>	
ID 4-1		Àmbit: 4-Remuneració			
Objectiu: Conscienciar a la plantilla en la igualtat del sistema de remuneracions a BCASA amb perspectiva de gènere					
Actuació: 1-Formació sobre les remuneracions salarials a BCASA per gènere					
Descripció: Informar com funciona el sistema de remuneració actual i explicar en detall els diferents càlculs de la bretxa salarial que es tenen en compte en el pla d'igualtat, amb perspectiva de gènere					
Responsable: Comissió d'igualtat			Destinatari: Tota la plantilla		
Data ini: 01/05/2022		Data fi: 31/06/2022		Una sessió	
Seguiment: Seguiment de la percepció de la bretxa salarial que tenen els treballadors a través de les enquestes					
Indicador: Reducció de 0,5 punts en el resultat de la percepció de la bretxa salarial en les noves enquestes			Recursos necessaris: recursos propis		



 Ajuntament de Barcelona Barcelona Cicle de l'Aigua SA		<h2>Pla d'igualtat de BCASA</h2>
ID 5-1	Àmbit: 5- Comunicació i imatge	
Objectiu: Assegurar-se de que l'empresa transmet una imatge d'igualtat tant internament com externament		
Actuació: 1- Revisar els documents interns i externs de comunicació i imatge de l'empresa per a assegurar que comuniquen una imatge d'igualtat de gènere		
Descripció: Revisar la documentació escrita, les imatges, etc que l'empresa utilitza per a formar una imatge, tant de cara a la plantilla com als ciutadans, bo i assegurant-se de que la imatge de gènere que dona és igualitària.		
Responsable: Servei de Comunicació		Destinatari: Plantilla i ciutadania
Data ini: 01/11/2021	Data fi: 31/05/2022	--
Seguiment: Supervisió durant la revisió i correcció de la documentació escrita, imatges, etc.		
Indicador: N.de documents revisats sobre els identificats amb visibilitat externa. Llindar del 50%		Recursos necessaris: Recursos propis



4.3. IMPLANTACIÓ DE LES ACTUACIONS

El Pla d'Igualtat aquí definit es vol implantar per un període de 4 anys; passat aquest període, caldrà refer la redacció del pla tenint en compte els resultats obtinguts en les actuacions del pla actual. Dins d'aquest període, amb freqüència anual, es farà el seguiment del pla, avaluant els indicadors definits, l'execució de les actuacions proposades i, si cal, es redefinirà el cronograma i es fixaran noves actuacions per als següents anys tenint en compte les anàlisis anteriors i els resultats de les noves edicions de l'enquesta de percepció en matèria d'igualtat.

Ja que en aquest pla es vol implantar el Pla d'Igualtat de BCASA per primer cop, durant el primer any d'aplicació es vol fer un èmfasi especial en les sessions de formació dedicades a tota la plantilla en les quals s'explicarà:

- Per què és necessari fer aquest Pla, tant des del punt de vista legal, d'acords arribats en el conveni col·lectiu i, especialment, com a necessitat de millorar els punts febles en matèria d'igualtat.
- Quina ha estat la participació que s'ha passat als treballadors/es en l'enquesta i quins han estat els punts forts i febles detectats.
- Quines actuacions es faran per tal de corregir els punts febles i mancances detectades.
- El calendari, resumit, amb el que s'implantarà aquest Pla.

Per això, definim el següent cronograma per al primer període d'un any a partir de la publicació del pla i com a base per a l'execució del pla en propers anys:

Actuacions i implantació del Pla: primer any (2021-2022)	Oct	Nov	Des	Gen	Feb	Març	Abr	Maig	Juny	Jul	Ago	Set	Oct
Comunicació inicial del Pla													
Sessió informativa per a explicar el procés de redacció del Pla i alhora motivar als treballadors/es per a implicar-los a col·laborar en el Pla i participar en les enquestes (actuacions 1.1)													
Nova edició de l'enquesta d'igualtat													
Converses amb responsables de BCASA per tal d'assegurar que es tinguin en compte els criteris d'igualtat de gènere en les àrees de comunicació i imatge i prevenció de riscos (Actuacions 5.1 i 1.4)													
Converses amb responsables de BCASA per a la creació del protocol de prevenció de l'assetjament (Actuacions 1.2 i 1.3)													
Formació sobre remuneració (actuació 4.1)													
Seguiment i avaluació a meitat del primer any del Pla (1 reunió)													
Seguiment i avaluació de final del primer any del Pla (1 reunió)													

- Reunions de seguiment o feina interna de la comissió d'igualtat
- Formacions o sessions informatives
- Edició i anàlisi de l'enquesta
- Reunions entre la comissió d'igualtat i altres comissions o responsables



4.4. PRESSUPOST

El Pla d'Igualtat de BCASA està previst fer-lo exclusivament amb recursos interns, és a dir que es contempla una dedicació d'hores de la Comissió d'Igualtat i alguna col·laboració puntual de la resta de l'empresa en algun tema específic.

D'altra banda, també està contemplat en el Pla d'Igualtat una col·laboració tècnica per part de l'Ajuntament de Barcelona (Direcció de Serveis de Gènere i Polítiques del Temps), però sense cost monetari.

De tota manera, si calgués alguna col·laboració tècnica externa, aquesta seria molt menor i ja es formalitzaria dins de les despeses estructurals de BCASA.



5. POSADA EN MARXA I AVALUACIÓ

En aquest capítol es presenten les mesures que cal tenir en compte per tal de fer extensiu el Pla d'Igualtat a tots els treballadors i totes les treballadores de l'empresa, aconseguint la seva implicació per tal de que el Pla esdevingui un instrument més al servei de tota la empresa, i que es difongui l'evolució del mateix periòdicament.

També es presenten les mesures que s'utilitzaran per tal de poder fer l'avaluació de les accions que s'hagin d'emprendre i les mesures correctores si se'n deriven, així com l'avaluació i actualització del Pla d'Igualtat.

5.1. COMUNICACIÓ

Comunicació inicial

En primer lloc es farà la comunicació a tota la plantilla de l'existència del Pla d'Igualtat, les accions que contempla i els responsables de portar-les a terme, així com el calendari d'execució de les mateixes i les mesures per al seu seguiment. Aquesta comunicació es realitzarà abans de l'inici de l'execució del pla d'Igualtat i abans de l'inici de les successives actualitzacions del Pla.

També es difondrà el canal de comunicació i participació que tindran disponible els treballadors i treballadores. En aquest Pla d'Igualtat s'estableix com a canal per a la participació dels treballadors i treballadores: enviament de mail als membres de la Comissió d'Igualtat designats a aquest efecte. Durant la sessió de comunicació s'informarà de qui són aquests membres i com se'ls hi pot comunicar qualsevol incidència.

Comunicació durant el desenvolupament del Pla

Un cop es comenci a executar el Pla d'Igualtat, i per tant a realitzar cadascuna de les accions, els responsables de les mateixes hauran de comunicar a la Comissió d'Igualtat, mitjançant el canal de participació establert, l'estat en què es troben per tal de difondre-ho als treballadors i treballadores. Es proposa que aquests comunicats de seguiment de l'estat de les accions es realitzin cada sis mesos, a no ser que algunes accions tinguin una durada més curta i siguin suficientment significatives com per difondre el seu estat o finalització abans dels sis mesos.

Un cop es desenvolupi una acció i suposi la creació d'una mesura a implantar a l'empresa, aquesta mesura es comunicarà als treballadors i treballadores abans de que sigui implementada. D'aquesta manera, i mitjançant el canal de participació establert, es permetrà que totes les persones de la organització puguin fer arribar la seva opinió i/o suggeriments.



Resum d'accions de comunicació

ACCIÓ	QUAN S'EXECUTA
Presentació inicial del Pla d'Igualtat	Abans de posada en marxa (octubre – novembre 2021)
Presentació del canal de participació	Abans de posada en marxa (octubre – novembre 2021)
Presentació actualitzacions del Pla d'Igualtat	Abans de la posada en marxa de cada actualització
Difusió de l'estat de les accions proposades	Cada sis mesos
Presentació de mesures a implantar	Abans de la implantació

Es defineix el canal de participació del Pla d'Igualtat a través del qual tota la plantilla pot comunicar-se amb la Comissió d'Igualtat per a reportar qualsevol incidència relacionada amb la igualtat en l'empresa. Aquest canal estarà format per dues persones de la Comissió, de les quals una serà representant de l'empresa i l'altra del comitè d'empresa.

5.2. AVALUACIÓ CONTÍNUA

El seguiment i avaluació contínua del Pla d'Igualtat ha de permetre dictaminar si la implantació del Pla s'està realitzant correctament i si és útil per a l'empresa i els treballadors i treballadores. D'aquesta manera s'identificaran desviaments en calendari o d'assignació de recursos, i es podrà dictaminar la idoneïtat de les accions proposades.

L'avaluació del Pla ha de ser un procés que es realitzi de manera constant i a dos nivells: avaluació de les accions concretes a emprendre, i avaluació del funcionament del propi Pla d'Igualtat.

A més a més, si en algun moment la comissió del pla d'igualtat detecta la necessitat de modificar el pla per tal d'adequar-lo a canvis en la legalitat vigent o bé per què s'ha detectat un mal funcionament del mateix, per acord dels integrants de la comissió es podrà redactar aquesta modificació en qualsevol moment i impulsar l'aprovació i aplicació del pla modificat.

Avaluació de les accions a emprendre

Per tal de poder avaluar les accions s'han identificat uns indicadors d'estat i uns responsables de cada acció. Els responsables de l'acció són els encarregats d'impulsar l'acció, dictaminar la seva progressió mitjançant la determinació del seu grau d'acompliment i l'aplicació dels indicadors establerts, i comunicar l'estat de l'acció.

Si les accions es realitzen segons el previst, i amb el calendari previst, un cop finalitzades es podran identificar noves accions a emprendre que es reflectiran en una nova actualització del



Pla d'Igualtat. En cas que les accions pateixin desviaments o dificultats en la seva execució, caldrà identificar els punts a resoldre i proposar mesures correctores o replantejar de nou l'acció.

L'avaluació i seguiment de l'estat de l'acció haurà de ser comunicada cada sis mesos mitjançant el canal establert, per tal que sigui difosa a l'empresa i a tots els treballadors i treballadores.

Un cop finalitzada una acció, es realitzarà l'avaluació final de la mateixa responnent a les següents preguntes:

- Ha resultat útil l'acció per als treballadors i treballadores? Millora la igualtat de gènere?
- S'ha comunicat l'acció de manera satisfactòria?

Es crearà un registre per a plasmar les avaluacions semestrals i final de cada acció. Allà s'enregistraran les fitxes d'avaluació que aniran omplint els responsables de cada actuació.

Avaluació del propi Pla d'Igualtat

Un Pla d'Igualtat s'ha d'entendre com un document viu, per tant en contínua renovació. Per a identificar si el Pla d'Igualtat s'està executant en la direcció correcta, i per tant és útil, caldrà saber la percepció que en tenen els treballadors i treballadores, juntament amb el coneixement de les avaluacions de cada acció proposada al Pla.

La percepció dels treballadors i treballadores es pot obtenir mitjançant els comentaris o suggeriments que hagin fet mitjançant el canal de participació, però sobretot mitjançant l'enquesta que permet interrogar a cada treballador i treballadora sobre les qüestions relatives a igualtat de gènere.

Per aquest motiu es proposen les següents accions per a realitzar l'avaluació del Pla d'Igualtat:

- Realització cada dos anys de l'enquesta sobre igualtat de gènere als treballadors i treballadores, per tal de identificar si es produeixen millores en els aspectes que en requerien.
- Seguiment cada sis mesos de cadascuna de les accions que s'executen, a partir del registre que conté les avaluacions semestrals individuals i de fi de cada acció.
- Revisió del Pla d'Igualtat cada 4 anys per part de la Comissió d'Igualtat, per actualitzar els aspectes que pertocuin i proposar noves accions.



ANNEX 1: MODEL D'ENQUESTA REALITZADA



QÜESTIONARI PER A LA IMPLANTACIÓ D'UN PLA D'IGUALTAT A BCASA

DADES BÀSIQUES

Gènere :	<input type="checkbox"/> Masculí (H)	<input type="checkbox"/> Femení (D)		
Edat :	<input type="checkbox"/> Fins a 39 anys	<input type="checkbox"/> Entre 40 i 44 anys	<input type="checkbox"/> Entre 45 i 49 anys	<input type="checkbox"/> A partir de 50 anys
Contractació :	<input type="checkbox"/> A partir de 2014 (BCASA)	<input type="checkbox"/> Entre 2007 i 2013	<input type="checkbox"/> Entre 2001 i 2006	<input type="checkbox"/> Abans de 2001
Direcció :	<input type="checkbox"/> DOO	<input type="checkbox"/> DPI	<input type="checkbox"/> DPO	<input type="checkbox"/> DRR+DJ+DG (*)
Grup Professional (Nivells) :				
<input type="checkbox"/>	Grup A : Comandaments (Director/a i Cap de Servei)			
<input type="checkbox"/>	Grup B : Tècnics (Tècnic/a Superior i Tècnic/a Mig/tja)			
<input type="checkbox"/>	Grup C : Tècnics Especialistes (Encarregat/da i Tècnic/a Especialista)			
<input type="checkbox"/>	Grup D : Auxiliars i Oficials (Cap d'Equip, Oficial de 1a i Oficial de 2a)			

(*) Inclou la Direcció de Recursos, la Direcció Jurídica i la Direcció General (Secretaria General, i Premsa i Comunicació)

ENQUESTA

En quin grau vosaltres us heu sentit discriminats o discriminades per raó de gènere? Expressau la vostra opinió en relació a les següents afirmacions:

Criteri: 1 = Totalment en desacord ... 5 = Totalment d'acord

A NIVELL GENERAL

1	Crec que hi ha un desequilibri en el número d'homes i dones que ocupen els càrrecs de les direccions i caps de servei.	1	2	3	4	5
2	La meua feina la faria pitjor una persona del sexe contrari al meu.	1	2	3	4	5
3	Crec que a BCASA no es coneixen les mesures de conciliació disponibles.	1	2	3	4	5
4	Crec que la plantilla desconeix a qui dirigir-se en cas de patir o veure un cas d'assetjament sexual o per raó de gènere.	1	2	3	4	5
5	Considero que s'utilitza llenguatge sexista en la redacció de comunicació interna i externa de l'empresa (documents interns, correus electrònics, etc.).	1	2	3	4	5
6	Considero que la igualtat de tracte i oportunitats és una qüestió que preocupa a la plantilla.	1	2	3	4	5

A NIVELL PARTICULAR

1	He observat comportaments que denoten discriminació de gènere entre homes i dones a l'empresa.	SÍ	NO
2	He patit discriminació de gènere a l'empresa.	SÍ	NO

CONTRACTACIÓ

1	Al llarg del a meua selecció, vaig notar alguna discriminació només per raó de gènere.	1	2	3	4	5
2	Considero que el meu gènere va ser un dels punts que va influir en la meua contractació.	1	2	3	4	5
3	En el servei al que pertanyo hi ha més treballadors d'un gènere que de l'altre.	1	2	3	4	5
3.1.	Crec que aquesta diferència no és per discriminació, sinó perquè és més comú en la meua activitat un gènere en concret.	1	2	3	4	5

REMUNERACIÓ-SALARI

1	Crec que alguna persona del gènere contrari, en el mateix lloc de treball que jo, cobra més per raó de gènere.	1	2	3	4	5
2	Crec que existeixen diferències en el salari entre homes i dones que realitzen les mateixes tasques, per raó de gènere.	1	2	3	4	5



FORMACIÓ

1	He vist que les persones de gènere contrari han pogut realitzar més cursos de formació, només per raó de gènere.	1	2	3	4	5
2	Crec que la formació que ofereix l'empresa està més destinada als treballadors de gènere masculí, al ser el col·lectiu més predominant a l'empresa en els càrrecs de direccions i caps de servei.	1	2	3	4	5
3	Considero que la possibilitat d'accés a formació és diferent entre homes i dones, però no ho considero una discriminació, ja que varia en funció de les necessitats individuals.	1	2	3	4	5

CONDICIONS LABORALS I CONCILIACIÓ

1	Crec que les persones de gènere contrari tenen horaris o jornades laborals més beneficioses, per raó de gènere.	1	2	3	4	5
2	He detectat que alguna persona del gènere contrari ha tingut més dies de vacances, per raó de gènere.	1	2	3	4	5
3	Sento que les persones de gènere contrari disposen de més permisos per atendre necessitats familiars, només per raó de gènere.	1	2	3	4	5
4	Considero que la tipologia de contractes que hi ha a l'empresa (temporal/indefinit) pot estar influenciada per raó de gènere.	1	2	3	4	5
5	En alguna ocasió he hagut de deixar de banda alguna responsabilitat familiar per motius laborals.	1	2	3	4	5
5.1	En aquest cas, considero que les condicions laborals (dies personals, vacances, etc.) varien en funció del gènere.	1	2	3	4	5

PROMOCIÓ

1	Crec que les persones de gènere contrari tenen més facilitats a accedir a alts càrrecs, només per raó de gènere.	1	2	3	4	5
2	Considero que per part de l'empresa, es facilita més la promoció d'alts càrrecs a persones de gènere contrari al meu.	1	2	3	4	5
3	Considero que el gènere masculí és més adient per a ocupar alts càrrecs.	1	2	3	4	5

APLICACIÓ PLA D'IGUALTAT A BCASA

1	Crec que l'aplicació d'un pla d'igualtat podria ajudar a disminuir les desigualtats o discriminacions, si n'hi ha, entre homes i dones a l'empresa.	1	2	3	4	5
2	Considero que les desigualtats o discriminacions per raó de gènere, si n'hi ha, afecten al rendiment de treball dels treballadors i treballadores de BCASA.	1	2	3	4	5
3	Penso que l'aplicació d'aquest pla d'igualtat seria beneficiós per a l'empresa i per als treballadors i treballadores.	1	2	3	4	5
4	Crec que l'aplicació d'un pla d'igualtat milloraria el clima laboral i augmentaria les motivacions dels treballadors i treballadores.	1	2	3	4	5
5	Crec que l'aplicació d'un pla d'igualtat milloraria la imatge global de l'empresa i el seu compromís envers la responsabilitat social.	1	2	3	4	5


ALTRES COMENTARIS

Si tens algun comentari a afegir sobre els aspectes tractats o bé si n'has trobat a faltar algun, si us plau, anota-ho a continuació.



ANNEX 2: MODEL DE FITXA D'ACTUACIÓ



 Ajuntament de Barcelona Barcelona Cicle de l'Aigua SA		<h2>Pla d'igualtat de BCASA</h2>	
ID 1-1		Àmbit: 1-XXXXXX XXXXXXXX	
Objectiu: XXXXXX XXXXXXXX			
Actuació: 1- XXXXXX XXXXXXXX			
Descripció: XXXXXX XXXXXXXX.			
Responsable: XXXXXX XXXXXXXX		Destinatari: XXXXXX XXXXXXXX	
Data ini: DD/MM/AAAA		Data fi: DD/MM/AAAA	--
Seguiment: XXXXXX XXXXXXXX.			
Indicador: XXXXXX		Recursos necessaris: XXXXXX XXXXXXXX	



ANNEX 3: MODEL DE FITXA DE SEGUIMENT DELS OBJECTIUS



Objectiu	Actuació	Persones responsables	% acompliment	Data avaluació	Resultat	Dificultats	Opcions de millora