

4 INNOVACIÓ I GESTIÓ ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS PER ALS GOVERNS LOCALS

GUIA DE RELLEU GENERACIONAL PER ALS GOVERNS LOCALS



**Diputació
Barcelona**

4 INNOVACIÓ I GESTIÓ ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS PER ALS GOVERNS LOCALS

GUIA DE RELLEU GENERACIONAL PER ALS GOVERNS LOCALS



SETEMBRE 2021



**Diputació
Barcelona**

Direcció:

Nico Pérez Sánchez, gerent de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local, de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial.

Autoria:

Silvia Busquets Montes, cap del Servei d'Assistència en Recursos Humans i Suport a la Gestió.

Míriam Macià Losada, responsable d'assessorament en projectes de gestió estratègica en recursos humans.



| | |
|---|-----------|
| Pròleg | 5 |
| Presentació | 7 |
| 1. Introducció i objectius | 11 |
| 2. Pla d'actuació: fases | 13 |
| FASE 1. Anàlisi d'edats de la plantilla i la seva evolució | 14 |
| FASE 2. Procés d'identificació dels llocs clau del mapa previst de jubilacions | 22 |
| FASE 3. Perfil dels llocs clau i criteris per cobrir les vacants generades per jubilació | 32 |
| FASE 4. Gestió i transferència del coneixement en els processos de relleu generacional | 63 |
| 3. Consideracions finals | 80 |
| 4. Annexos | 82 |
| 4.1. Annexos: fase 3 | 82 |
| 4.2. Annexos: fase 4 | 109 |

Pròleg

Tots nosaltres treballem en l'administració pública amb la voluntat de donar el millor servei, progrés, benestar i qualitat de vida a la nostra ciutadania. L'objecte de tota la nostra acció sempre són les nostres ciutadanes i ciutadans. I això, convé no oblidar-ho.

Vivim en un món canviant. Un món que evoluciona i es transforma. Un món on apareixen nous reptes i noves necessitats a les quals hem de donar resposta. I necessitem adaptar-nos, transformar les nostres estructures organitzatives i també aprendre nous coneixements.

En aquest context l'administració necessita ser àgil i adaptable als nous requeriments d'una realitat que es basa en la gestió de la incertesa. Per fer-ho, necessitem comptar amb la millor resposta: equips humans ben organitzats, formats, motivats i compromesos.

I després de 42 anys d'ajuntaments democràtics ens trobem que en els propers anys haurem d'afrontar processos de jubilacions massives en determinats àmbits, i que caldrà donar-hi una resposta per atreure nou talent a l'administració, mitjançant nous processos de selecció que hauran de ser innovadors.

Amb aquest repte ben present publiquem aquesta *Guia de relleu generacional per als Governos Locals*, que és la quarta de la "Col·lecció de guies d'innovació i gestió estratègica dels Recursos Humans per als governs locals" que vam posar en marxa durant l'any 2020.

Estic convençut que serà una guia que us generarà moltes preguntes, i que també us donarà algunes respostes. Espero que sigui una eina ben útil i, sobretot, compteu amb tot el nostre departament, l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial, per ajudar-vos en tot allò que necessiteu.

Josep Arimany

Diputat de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial

Presentació

Des de l'inici d'aquesta legislatura corporativa de la Diputació de Barcelona, coincidint, de fet, amb la creació de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial, no hem parat de cercar quins són aquells projectes que donen resposta a l'esperit que va motivar la creació d'aquesta àrea i que ahora esdevenen clau en termes d'innovació per a la corporació i per als 311 municipis de la demarcació. Aquesta innovació s'entén en un sentit ampli i transversal, cercant i definint projectes que majoritàriament es retroalimenten amb un objectiu comú: la millora interna dels governs locals en el sentit més administratiu, de planificació i de disrupció ahora de la paraula. És a dir, projectes que en molts casos no s'entenen sense la connexió amb els altres, però que esdevenen clau per afrontar el que creiem que és una de les inversions més necessàries en aquests moments: invertir en l'administració, en la seva millora interna, en la seva tecnologia i digitalització, en la seva formació, etc.

I si aquests eren uns projectes propis de l'àrea a l'hora de definir el seu marc de treball inicial, la pandèmia provocada per la COVID-19 no ha fet més que accelerar-ne la majoria. Certament, molts dels projectes ja eren necessaris en el marc d'una transformació de les nostres organitzacions locals, i de bona part de la seva manera de fer, però després d'aquest temps molts han esdevingut ineludibles i urgents. Per això una bona part han quedat definits i publicats en el Pla estratègic de l'Àrea <https://media.diba.cat/diba/Pla-Estrategic-Area-Innovacio-Governos-Locals-i-Cohesio-Territorial-2020-2023/index.html>, en què s'expliquen i se'n detalla el contingut, els objectius, les aliances estratègiques

per fer-los possibles, el pressupost i calendari, així com l'avaluació i la rendició de comptes de la feina feta.

En concret, i pel que fa a la Gerència dels Serveis d'Assistència al Govern Local, hem definit i ja estem treballant de forma molt avançada en projectes vinculats a la direcció pública professional; a més de poder cooperar amb els municipis per trobar mecanismes que facilitin tant com sigui possible la consolidació de les plantilles davant de l'alta interinitat existent —tot i que val a dir que aquí sense un marc normatiu que ho habiliti no és gens fàcil—; estudiant la realitat interna de cada ajuntament des d'un punt de vista organitzatiu, retributiu, de dimensionament... i publicant estudis de resultat; buscant i comparant nous mètodes selectius per innovar en una qüestió clau com aquesta; reforçant estructuralment els municipis amb menor dimensió demogràfica ajudant-los a disposar de les funcions bàsiques necessàries de secretaria-intervenció i serveis tècnics; introduint la robòtica i la intel·ligència artificial a les oficines d'atenció ciutadana; facilitant la implantació del teletreball al món local; la cerca del nou talent a les universitats públiques... i moltes altres qüestions que se'n deriven o hi estan connectades. I tot això sense deixar de banda, com no pot ser d'una altra manera, les funcions diàries més bàsiques, i per això imprescindibles, derivades de la nostra tasca d'assistència tècnica i jurídica envers els governs locals.

Particularment, però, avui ens fa especial il·lusió presentar un d'aquests projectes en els quals hem posat especial enginy perquè som conscients de la seva rellevància, com és afrontar els relleus generacionals a les nostres plantilles a què estem assistint, i fer-ho amb més èxit que no pas fins a la data. En efecte, fa molt de temps que parlem dels relleus professionals derivats dels primers governs locals democràtics d'ençà de 1979 (igualmente predicable a la Generalitat de Catalunya, a les universitats, a l'Administració General de l'Estat...), ja que *a priori* és un tema purament de calendari, de jubilacions. Però no és només això, és sobretot un tema d'estratè-

gia. Com podem fer que tot aquest personal que durant dècades ha anat adquirint una experiència i coneixement únics els reverteixi en la mateixa organització, i alhora faci que el nou talent jove (el que hem d'anar a buscar a les universitats, i no hi anem prou, i també el que ja tenim i al qual hem de donar les oportunitats de carrera i desenvolupament professional intern) es retingui i amplii amb el temps, com una retroalimentació de coneixement? Es tracta d'un projecte necessari del qual tots hem escrit o llegit molta literatura, però la dificultat és aterrar-lo, portar-lo a la pràctica, fer-lo tangible. Anar del paper a l'execució. D'aquí l'interès del projecte i l'impuls que, com a àrea, li hem volgut donar.

Aquest projecte, de fet, fa temps que era urgent, i per això des de la Diputació de Barcelona hem anat fent en els darrers anys estudis d'edat de les plantilles, on gairebé un centenar d'ajuntaments s'hi han anat afegint, i han conegut la seva realitat. Ara, però, estem fent un pas més enllà perquè en aquest darrer temps no n'hem parlat gaire, la pandèmia ho ha ocupat gairebé tot —com és normal en bona part—, però dissortadament la problemàtica dels relleus s'ha aguditzat.

És per això que hem accelerat els treballs fins a ultimar aquesta guia, dinàmica i evolutiva, que ara us presentem. Estem al davant d'una transformació profunda dels nostres governs locals, però tot comença per tenir unes plantilles dimensionades, motivades, pròpies dels reptes... i també amb tot el coneixement: el del passat, el del present i el que està venint. En aquest sentit, ho hem posat a prova amb tres municipis pilot (Esplugues de Llobregat, Sant Feliu de Llobregat i Premià de Mar, als qui cal agrair la bona predisposició). I per això, després d'haver-ho fet, és quan el volem presentar de manera general al conjunt dels governs locals en forma de guia.

En aquesta publicació veureu com analitzem les plantilles a deu anys vista, definim els possibles nous llocs i en redefinim d'altres, apostem per la formació i la carrera professional interna, així com

per l'especialització del personal cercant sobretot el talent intern. Proposem anar a cercar aquest talent nou a les universitats i als diferents entorns formatius, atreure'l a les nostres corporacions i, justament amb aquesta interacció entre el personal a l'etapa final de la seva vida laboral, amb els que ja han fet un primer recorregut i els que vindran, transferir el coneixement.

És una guia que s'haurà de complementar amb un treball intern important a cada govern i de l'expertesa dels tècnics de la nostra Gerència, a qui hem d'agrair l'esforç en l'elaboració d'aquesta publicació i la seva feina constant i d'alt nivell a la qual ens tenen acostumats, per poder implementar-la, i de fet estem treballant per oferir els canals propis des d'ara mateix. Tanmateix, és sobretot l'inici material d'un projecte tant ambiciós com necessari, i tenim la ferma voluntat d'oferir eines estratègiques al món local per millorar i perfeccionar la seva administració interna, sense la qual no és possible portar a terme les polítiques públiques i els serveis que la societat ens demana i que mereix.

Aquest és el nostre propòsit i l'esperit que ens mou a seguir endavant no només des del pla més cooperador de l'assistència tècnica i jurídica, sinó també, i sobretot, des de la visió més innovadora i transformadora.

Xavier Forcadell i Esteller

Coordinador de l'Àrea d'Innovació,
Governs Locals i Cohesió Territorial

Barcelona, setembre de 2021

1. Introducció i objectius

Les jubilacions massives que haurà d'afrontar el sector públic en els pròxims anys plantegen un escenari de crisi, però també d'oportunitat, per afrontar la transformació de les administracions públiques.

L'envelliment progressiu de les plantilles obre un repte immens i, alhora, una oportunitat pel que fa tant a la gestió del coneixement intern de les organitzacions com al relleu generacional, i la necessitat de detectar, retenir i atraure talent extern en els nous processos selectius que s'hauran de planificar.

Per poder retenir el talent intern, en primer lloc cal portar a terme un procés d'identificació d'aquest talent, i el que succeeix és que en moltes ocasions les organitzacions, col·lapsades per la gestió i l'administració del dia a dia, no el tenen identificat ni saben com fer-ho.

Aquest procés condicionarà la planificació dels processos selectius que es portaran a terme davant de les necessitats organitzatives motivades per les jubilacions massives a què totes les organitzacions estan abocades. Així, en funció de l'anàlisi interna que es faci per identificar l'existència o no del talent que necessitem, haurem de fer processos selectius inclosos a l'Oferta Pública d'Ocupació o bé processos de provisió de llocs, per exemple. Parlarem, doncs, de processos per *atraure talent extern* o de *retenció i gestió del talent intern*.

Per tal que les organitzacions puguin dur a terme tot aquest procés, caldrà elaborar un pla d'actuació molt acurat que comporta, tal com es presenta a continuació, una planificació basada en una gestió integral dels recursos humans en què cada peça del sistema esdevé clau per endegar un procés de relleu generacional, eix cabdal per a les organitzacions del sector públic.

Abans de prendre qualsevol decisió o emprendre qualsevol acció interna, cal que es faci una anàlisi interna que ens permeti obtenir el nostre propi diagnòstic. Sense aquest punt de partida, no es podrà elaborar cap pla d'actuació.

2. Pla d'actuació: fases

A continuació es presenta, de forma detallada, la metodologia en la qual s'ha basat el pla d'actuació per dur a terme el procés de relleu generacional als governs locals de la demarcació de Barcelona. Aquest pla consta de **4 fases** essencials que es detallen i desenvolupen al llarg d'aquesta guia, i que són les següents:

| | |
|---------------|---|
| FASE 1 | ANÀLISI D'EDATS DE LA PLANTILLA I LA SEVA EVOLUCIÓ |
| FASE 2 | PROCÉS D'IDENTIFICACIÓ DELS LLOCS CLAU DEL MAPA PREVIST DE JUBILACIONS |
| FASE 3 | PERFIL DELS LLOCS CLAU I CRITERIS PER COBRIR LES VACANTS GENERADES PER JUBILACIÓ |
| FASE 4 | GESTIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT EN ELS PROCESSOS DE RELLEU GENERACIONAL |

FASE 1

ANÀLISI D'EDATS DE LA PLANTILLA I LA SEVA EVOLUCIÓ

En primer lloc cal fer una anàlisi de l'edat de la plantilla. Per poder treballar aquesta informació de forma pràctica i que sigui útil per al seu tractament posterior, caldrà disposar de la informació següent:

- Plaça.
- Lloc de treball.
- Àmbit de treball.
- Empleat.
- Edat.

S'analitza l'edat de la plantilla des de **diferents perspectives**:

1. La mitjana d'edat de la plantilla

Saber quina és la mitjana d'edat de la nostra plantilla és fonamental i, a més, s'han de tenir en compte les **variables** següents:

- **Mitjana d'edat de la plantilla de l'ajuntament.**
- **Mitjana d'edats per grups i subgrups de classificació.**
- **Mitjana d'edat per tipologia de lloc.**

- **Mitjana d'edat per gènere.**
- **Mitjana d'edat atenent a l'estructura orgànica (per àrees i serveis).**

2. Anàlisi de la plantilla segons grups o intervals d'edat

Cal identificar també els llocs que previsiblement quedaran vacants a 10 anys vista per jubilació dels ocupants. Aquests escenaris poden variar a curt, mitjà o llarg termini en funció del punt de partida de cada organització.

L'objectiu d'aquesta anàlisi en concret és obtenir dades específiques en percentatge i nombre dels intervals d'edat de tota la plantilla. Es recomana treballar en **quatre intervals d'edat amb tota la informació organitzada per àmbits organitzatius, per nivells tècnics i per col·lectius**. D'aquesta manera, no només podem conèixer quins són els llocs que es veuen afectats per les jubilacions en els diferents escenaris, sinó que també podem fer-ne una lectura més estratègica i global per poder respondre preguntes com:

- Quins **serveis** es veuen més afectats per les properes jubilacions?
- Quins **tipus de llocs** es veuen més afectats?
- Es donen jubilacions massives en algun dels **col·lectius, àrees o serveis**?

Així doncs, un cop exposat com s'hauria d'enfocar l'anàlisi, mostrem una descripció detallada de **com s'ha d'estructurar a la pràctica aquesta anàlisi atenent a la combinació de les variables exposades:**

Trams d'edat



**Variables
d'organització /
estructura**

| | |
|--------------------------|------------------------|
| Per trams d'edat: | < de 30 anys |
| | de 31 a 45 anys |
| | de 46 a 55 anys |
| | < de 56 anys |

| | |
|---|--|
| Per organització i estructura: | de tota la plantilla |
| | per àrees, serveis o àmbits |
| | per nivells organitzatius (comandaments, tècnics, etc.) |
| | per places/col·lectius/famílies de llocs, etc. |

Un cop tenim tota aquesta informació, es pot calcular l'**índex d'evolució de l'edat de la plantilla**. Aquest índex pren com a referència el **pes del personal major de 55 anys en relació amb els menors de 35 anys**. La lectura del resultat és la següent:

| | |
|--|---|
| Índex d'evolució de l'edat de la plantilla: | < de 100: hi ha més personal per sota dels 35. |
| | = 100: els majors de 55 i els menors de 35 tenen el mateix pes. |
| | > de 100: més pes en els majors de 55. Com més s'allunya del valor 100, més pes té el personal > de 55 i, per tant, més enveïllida és la plantilla. |

3. Quin resultat obtenim amb tota aquesta anàlisi d'acord amb els paràmetres establerts?

A continuació es presenta una mostra dels diferents tipus d'anàlisi que es poden portar a terme pel que fa al **mapa d'evolució de les edats i els escenaris de jubilacions d'una organització**:

| Anàlisi per àrees i trams d'edat | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| ÀREA TRAM D'EDAT | Àrea 1 | Àrea 2 | Àrea 3 | Total per trams d'edat |
| Menors de 35 anys | Nre. % sobre el total de l'àrea 1 | Nre. % sobre el total de l'àrea 2 | (...) | Nre. total del personal < de 35 anys % del tram < de 35 anys sobre el total del personal |
| De 35 a 45 anys | Nre. % sobre el total de l'àrea 1 | (...) | (...) | Nre. total del personal entre 35 i 45 anys % del tram 35-45 anys sobre el total del personal |
| De 46 a 55 anys | (...) | (...) | (...) | Nre. total de personal entre 46 i 55 anys % del tram 45 - 55 anys sobre el total del personal |
| Majors de 56 anys | (...) | (...) | (...) | Nre. total del personal > de 55 anys % del tram > de 55 anys sobre el total del personal |
| Total per àrees | Nre. total del personal de l'àrea 1 % de l'àrea 1 sobre el total del personal | Nre. total del personal de l'àrea 2 % de l'àrea 2 sobre el total del personal | Nre. total del personal de l'àrea 3 % de l'àrea 3 sobre el total del personal | Total del personal de l'organització 100 % |

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| Anàlisi per subgrups de classificació i trams d'edat | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|---|
| SUBGRUP DE CLASSIFICACIÓ | A1 | A2 | C1 | C2 | AP | Total per trams d'edat |
| TRAM D'EDAT | | | | | | |
| Menors de 35 anys | Nre. % sobre el total A1 | Nre. % sobre el total A2 | Nre. % sobre el total C1 | Nre. % sobre el total C2 | Nre. % sobre el total AP | Nre. total del personal < de 35 anys % del tram < de 35 anys sobre el total del personal |
| De 35 a 45 anys | Nre. % sobre el total A1 | (...) | (...) | (...) | (...) | Nre. total del personal entre 35 i 45 anys % del tram 35-45 anys sobre el total del personal |
| De 46 a 55 anys | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | Nre. total del personal entre 46 i 55 anys % del tram 45-55 anys sobre el total del personal |
| Majors de 56 anys | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | Nre. total del personal > de 55 anys % del tram > de 55 anys sobre el total del personal |
| Total per subgrups de classificació | Nre. total del personal A1 % de l'A1 sobre el total del personal | Nre. total del personal A2 % de l'A2 sobre el total del personal | Nre. total del personal C1 % del C1 sobre el total del personal | Nre. total del personal C2 % del C2 sobre el total del personal | Nre. total del personal AP % de l'AP sobre el total del personal | Total del personal de l'organització 100 % |

| Anàlisi per nivell organitzatiu i trams d'edat | | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|---|
| NIVELL ORGANITZATIU TRAM D'EDAT | Comandament | Tècnic | Administratiu | Aux. administratiu | Polícia (...) | Total per trams d'edat |
| Menors de 35 anys | Nre. % sobre el total dels comandaments | Nre. % sobre el total dels tècnics | Nre. % sobre el total dels administratius | Nre. % sobre el total dels aux. administratius | Nre. % sobre el total de la policia | Nre. total del personal < de 35 anys % del tram < de 35 anys sobre el total del personal |
| De 35 a 45 anys | Nre. % sobre el total dels comandaments | (...) | (...) | (...) | (...) | Nre. total del personal entre 35 i 45 anys % del tram 35 - 45 anys sobre el total del personal |
| De 46 a 55 anys | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | Nre. Total del personal entre 46 i 55 anys % del tram 45 - 55 anys sobre el total del personal |
| Majors de 56 anys | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | Nre. Total del personal > de 55 anys % del tram > de 55 anys sobre el total del personal |
| Total per nivell organitzatiu | Nre. total dels comandaments % dels comandaments sobre el total del personal | Nre. total del personal tècnic % dels tècnics sobre el total del personal | Nre. total del personal administratiu % dels administratius sobre el total del personal | Nre. total del personal de suport % dels aux. administratius sobre el total del personal | Nre. Total del personal AP % de l'AP sobre el total del personal | Total del personal de l'organització 100 % |

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

Un cop s'hagin identificat els treballadors que es jubilaran en els pròxims 10 anys¹ i els llocs que quedaran afectats, s'iniciarà una fase important de reflexió interna en la qual s'han d'**identificar els llocs que són clau per a l'organització**. Per fer-ho, caldrà iniciar els treballs proposats a la segona fase, que es presenta a continuació.

¹ Aquest període l'ha de decidir cada organització.

FASE 2

PROCÉS D'IDENTIFICACIÓ DELS LLOCS CLAU DEL MAPA PREVIST DE JUBILACIONS

El context actual ens mostra que l'anàlisi de les dades és imprescindible per analitzar una realitat tan complexa com l'actual i per donar resposta a les necessitats dels nostres municipis. Només així podrem saber quin tipus d'organització necessitem, quins serveis cal que prestem i de quina manera.

Aquesta fase té com a objectiu **identificar els llocs clau que es preveu que quedin vacants per jubilació en l'escenari temporal dels pròxims 10 anys**. Per fer-ho, es proposa la metodologia següent:

- 1. Determinar quins són els criteris per decidir i identificar els llocs clau i no clau.**
- 2. Valorar i classificar els llocs de treball** previstos per jubilació.

Tanmateix, cal fer un treball d'anàlisi previ que ens permetrà obtenir la informació següent:

- **Mapa dels serveis crítics de l'ajuntament:** a partir de les dades i els indicadors bàsics, del context econòmic, social i demogràfic del municipi i del seu entorn, ens ajuda a identificar quin és el perfil de l'usuari dels serveis municipals i, en conseqüència, quins són els serveis municipals que poden ser més necessaris al nostre municipi.
- **Relació dels llocs clau:** els llocs de treball que són estratègics i essencials per al bon funcionament de l'organització. Coincideixen en el fet que no són fàcils de substituir per la rellevància

que tenen les seves funcions i l'impacte que causen en l'organització.

- **Relació dels llocs no clau:** els llocs de treball que són necessaris per al funcionament ordinari de l'organització, però que es poden reemplaçar fàcilment.

Per poder obtenir tota aquesta informació, s'analitzaran les fonts d'informació següents:²

1. Pel que fa a les dades municipals i als indicadors:
 - Programa Hermes (eina estadística municipal circumscrita a la demarcació de Barcelona)
 - Idescat, Institut d'Estadística de Catalunya.
 - INE, Institut Nacional d'Estadística.
2. Cartera de serveis de l'ajuntament (webs corporatives).
3. Informació i dades obtingudes a la fase 1 del projecte.

L'anàlisi d'aquesta informació ens donarà eines per identificar i treballar els aspectes següents:

1. DETERMINAR QUINS SÓN ELS CRITERIS DE DECISIÓ

El lloc de treball s'ha de valorar amb **tres criteris de decisió:**

² Proposem aquestes fonts d'informació, però se'n poden utilitzar d'altres que l'organització consideri oportunes.

- **Criteri 1: Llocs clau integrats als serveis ‘crítics’ del mapa de serveis**

- Llocs inclosos en algun dels serveis crítics del mapa de serveis.

- **Criteri 2: Llocs clau pel seu contingut**

- Llocs que es consideren rellevants pel seu contingut funcional, per la seva presència a l'estructura i per la naturalesa de les seves funcions.

- **Criteri 3: Llocs clau per afectació de jubilacions massives**

- Es detecta al mapa de jubilacions una quantitat elevada de llocs d'un mateix àmbit o servei que es preveu que quedin vacants per jubilació al mateix temps.

A continuació es desenvolupa aquesta **metodologia emprada en cada un dels criteris de decisió**, que es proposa que s'apliqui internament a les organitzacions:

1.1. Criteri de decisió 1: Llocs clau integrats als serveis ‘crítics’ del mapa de serveis

El criteri de decisió de **servei crític** té per objectiu establir llocs clau a partir de determinar-ne la inclusió en algun dels serveis crítics identificats al mapa de serveis.

El procés que se segueix per determinar quins són els **serveis crítics** de l'organització té els passos següents:

1. Definició del perfil de l'usuari dels serveis municipals.
2. Detecció de les necessitats de la ciutadania.

3. Vinculació de les necessitats amb els serveis de prestació a la ciutadania.
4. Equivalència dels serveis amb les unitats orgàniques prestadores del servei.
5. Determinació dels serveis crítics corresponents als serveis externs³ i als serveis interns.⁴

El procés contempla analitzar, a partir de les dades i els indicadors bàsics, el context econòmic, social i demogràfic del municipi i el seu entorn. Aquestes dades ens donaran informació sobre quin és el **perfil de l'usuari dels serveis municipals** i, en conseqüència, sobre quins són els **serveis municipals que poden ser més necessaris i més estratègics al nostre municipi**.

L'anàlisi pretén aportar informació bàsica del mateix municipi, analitzant tendències de dades i indicadors dels darrers anys i comparant-los amb la demarcació, la comarca i un grup de municipis equiparables en nombre habitants a la demarcació de Barcelona, o la que escaigui i que sigui objecte d'anàlisi.

El panell proposat delimita en una sèrie d'indicadors i dades de caràcter bàsic i fàcils d'obtenir, amb l'objectiu de fer-ne un seguiment i que aportin una informació suficient sobre les característiques principals del municipi. Aquesta informació s'ha de complementar amb dades i altra informació sobre els serveis de què disposi l'organització per elaborar el mapa de serveis definitiu.

³ Serveis externs: els serveis que impacten directament en la ciutadania i que, en aquesta metodologia, tenen prioritat.

⁴ Serveis interns: els serveis que no es presten directament a la ciutadania, però que són necessaris per al bon funcionament de l'organització i que també són importants perquè acaben tenint impacte en el servei que reben els ciutadans.

L'objectiu és incloure un **criteri de decisió** de **servei crític** per determinar els llocs inclosos que han estat identificats com a tals.

A) Anàlisi del perfil de l'usuari dels serveis municipals

A partir de la informació que posa a disposició l'Institut Nacional d'Estadística de Catalunya, s'analitzaran totes les variables disponibles del municipi i el seu territori. Aquestes dades contemplen diferents **dimensions**:⁵

- **Demografia:** s'estudien la dimensió, l'estructura, l'evolució i les característiques generals de la població i algunes projeccions poblacionals.
- **Qualitat de vida:** s'analitzen indicadors en matèria de cultura i esport, habitatge i llar, de residus, assistencials, etc.
- **Macromagnituds i impostos:** PIB, RFBD (renta familiar bruta disponible), impostos, pressupostos, etc.
- **Activitat econòmica:** s'examinen dades i indicadors sobre empreses, sectors econòmics, etc.
- **Mercat de treball:** població activa, atur, contractació, etc.

Cada dimensió inclou variables i indicadors amb informació detallada i actualitzada. Aquesta informació la podem analitzar a partir dels indicadors que més ens interessin o que, en el cas de cada municipi, siguin més significatius o rellevants depenent de quina sigui la dada

⁵ Cada organització haurà de valorar quines són les variables que vol analitzar en cada dimensió i quines fonts d'informació utilitzarà per analitzar-les. L'objectiu és obtenir informació important per al municipi i que ens mostri de la forma més fidedigna possible la situació del nostre municipi i el perfil de la seva ciutadania.

que ens expressa o quina sigui la seva evolució. És per això que cada organització, dins de cada una de les dimensions proposades, podrà escollir els indicadors més significatius amb l'objectiu de detectar quines són les necessitats i la realitat del municipi que ens mostren aquests indicadors i que, per tant, seran de vital importància per prendre decisions de futur. També en funció dels resultats macro que s'obtinguin es podrà aprofundir o no en determinades magnituds.

L'anàlisi de dades i d'indicadors bàsics s'ha de portar a terme sobre els municipis i agrupacions atenent al territori i al nombre habitants. Les dades que s'analitzaran del municipi s'utilitzaran per comparar-les amb:

- La mitjana de la demarcació de Barcelona, que comprèn els 311 municipis o, en el seu cas, s'utilitzarà la mitjana de la demarcació de la província on està circumscrit el municipi.
- La mitjana de la comarca del municipi analitzat.
- La mitjana d'una mostra de municipis que es trobi a l'interval de població de la demarcació de Barcelona o de la demarcació objecte d'anàlisi.
- L'evolució de les dades i dels indicadors del municipi dels darrers tres anys per analitzar què expressa la dada i quina és la tendència de l'indicador —es manté, decreix o augmenta.

Les principals fonts d'informació de què es nodreix la metodologia proposada són bases de dades creades per les pròpies Diputacions provincials (en el cas de la Diputació de Barcelona, la base de dades Hermes), l'Idescat (Institut Nacional d'Estadística de Catalunya) i l'INE (Institut Nacional d'Estadística).⁶

⁶ Aquests fonts d'informació seran diferents depenen d'on sigui l'organització que les ha d'analitzar.

Un cop s'hagi dut a terme aquesta anàlisi comparativa, obtindrem una fotografia completa de la situació del municipi. Només així, tal com ja s'ha comentat, podrem **crear un mapa de serveis a partir de les necessitats i la situació real del municipi i de la seva ciutadania.**

B) Detecció de les necessitats i vinculació amb els serveis de prestació a la ciutadania

A partir dels indicadors i les dades més rellevants que, d'una banda, descriuen avui dia el perfil de l'usuari dels serveis municipals i, de l'altra, determinen el sentit de la tendència — creixent o decreixent — de l'indicador analitzat, s'estableixen quines són les **principals necessitats detectades en aquesta anàlisi del municipi.** Aquestes necessitats poden tenir cabuda en serveis ja existents o bé poden fer referència a serveis que, en l'actualitat, l'organització analitzada no presta.

Un cop detectades les necessitats, el procés contempla **associar-les** amb els **serveis que presta l'ajuntament.** En aquest pas es té en compte, en primer lloc, l'actual cartera de serveis de l'ajuntament, que permet veure quins serveis del directori actual són més rellevants i identificar-ne de nous, si és necessari. En segon lloc, **s'associen les necessitats detectades al municipi amb els serveis ja existents que presta l'ajuntament** i, en cas que no figurin al directori, es determina la **creació del servei o serveis.**

Així doncs, per elaborar el **mapa de serveis crítics**, cal que:

1. Se **subratllin** els serveis de prestació a la ciutadania identificats i que es consideren **serveis crítics** per al futur del municipi i que se n'asseguri l'existència a través d'unes **estructures organitzatives sòlides.**

2. Es mostri quina és l'**estructura de les unitats orgàniques** de l'organització en què s'inclou una classificació de les **unitats en serveis interns i externs**. L'equivalència de serveis només es podrà fer amb els serveis externs; en relació amb **els serveis interns, serà l'organització, amb la seva pròpia informació, la legislació vigent⁷ i els resultats obtinguts dels indicadors qui determini si són o no serveis crítics**.

1.2. Criteri de decisió 2: llocs clau pel seu contingut

Aquest criteri es defineix a partir de la descripció del lloc de treball en la relació de llocs o en el manual de funcions de l'organització, tenint en compte la seva posició orgànica i el seu contingut funcional.

Segons la seva naturalesa, els llocs de treball es classifiquen de la manera següent:

- **Llocs de comandament**
- **Llocs d'alta especialització**
- **Llocs base determinats (llocs singulars o unipersonals de l'organització el coneixement dels quals ha de romandre a l'organització)**

⁷ La legislació és la que fixa quines són les competències que ha de desenvolupar l'administració local i, per tant, aquest fet serà el que determini l'existència d'un determinat servei i si és crític o no.

Independentment de quina de les tres classificacions es doni al lloc, s'atorgarà el criteri 2.

1.3. Criteri de decisió 3: llocs clau per afectació de jubilacions massives

- A causa de l'elevat nombre de llocs de treball d'un mateix àmbit o servei que quedaran vacants per la jubilació dels seus ocupants, el que s'anomena *jubilació massiva*; **percentatge elevat d'ocupants que es jubilen en el període de 10 anys o en el període analitzat que s'hagi decidit.**

2. APLICACIÓ DELS CRITERIS DE DECISIÓ

Aquest apartat comprèn el procés de valoració i classificació dels llocs per dibuixar el **mapa de llocs clau** i això significa que, entre tots els llocs que es preveu que quedin vacants per jubilació a 10 anys vista, cal proposar els que són **estratègics per a l'organització**.

Aquest procés comporta dur a terme els passos següents:

- Recuperar el **mapa de jubilacions previstes** en els pròxims 10 anys (resultat de la fase 1).
- Tenir definits els **criteris de decisió**:
 - **Criteri 1: llocs clau integrats als serveis 'crítics' del mapa de serveis**
 - **Criteri 2: llocs clau pel seu contingut**

- **Criteri 3: Llocs clau per afectació de jubilacions massives**
- **Analitzar** la informació obtinguda per portar a terme la **presa de decisions**.

Com a resultat d'aquesta anàlisi i de la presa de decisions, s'obté una **taula únicament amb els llocs clau, que és la base sobre la qual es treballarà la resta del pla d'actuació presentat en aquesta guia i en la qual es concreten els empleats amb qui cal treballar el procés de relleu generacional.**

Per altra banda, i a conseqüència de la taula de llocs clau, **també s'obté una taula amb la relació de tots els llocs en què els seus ocupants es jubilen, però que no són posicions clau per a l'organització.** En aquest punt, caldrà reflexionar sobre què cal fer amb aquests llocs de treball:

- **S'amortitzen?**
- **Es mantenen?**
- **Es modifiquen?**

FASE 3

PERFIL DELS LLOCS CLAU I CRITERIS PER COBRIR LES VACANTS GENERADES PER JUBILACIÓ

Aquesta fase té com a objectius bàsics:

- Estudiar els **llocs no clau**. Cal repensar possibles modificacions i determinar el futur dels llocs de treball que no són clau.
- **Definir el perfil dels llocs clau**⁸ els ocupants dels quals es preveu que es jubilin en l'escenari temporal dels pròxims 10 anys (2021-2031).
- Determinar **com cobrir** les vacants generades per jubilació dels llocs clau de l'organització.
- Crear una **comissió de treball**, integrada per **posicions de comandament dels diferents àmbits de l'organització i liderada pels recursos humans**.

La metodologia adoptada per dur a terme aquesta fase consisteix en un treball descriptiu i en l'elaboració de propostes que es plantegen a l'ajuntament perquè les validi i les complementi. L'ajuntament ha de validar la proposta de l'estructura i la definició del **perfil funcional, competencial i formatiu per tipologia llocs** i ha de complementar el **perfil de cada lloc clau que es jubila**. Aquesta **fitxa de perfil** servirà de base per als processos de cobertura de les vacants per jubilació.

A més de l'anàlisi i la informació esmentada, s'han tingut en compte la informació i les fonts següents:

⁸ Llocs on la transferència d'informació i coneixement és prioritària.

1. Les dades formatives dels empleats de l'organització.
2. El Directori Marc de Competències per a l'Administració Local de la Diputació de Barcelona, d'ara endavant DIMCAL.⁹
3. La informació i les dades de les fases 1 i 2 d'aquest pla de relleu.

Fruit de l'anàlisi de les dades i la informació esmentada es presenten els resultats als apartats següents.

1. ANÀLISI DELS LLOCS NO CLAU

De la fase 2 d'aquest pla s'obté una **relació de llocs clau** —llocs on la transferència d'informació i coneixement és prioritària atenent als criteris de serveis futurs, a la singularitat, l'especialització i als llocs amb comandament— i una **relació de llocs no clau** —llocs on la transferència d'informació i coneixement no és prioritària.

Aquest apartat se centra en els lloc no clau identificats al mapa de jubilacions, ja que abans de cobrir la plaça vacant per jubilació s'ha de planificar com i de quina manera fer-ho. Aquesta actuació implica dur a terme un procés d'anàlisi i reflexió, en què s'ha de donar resposta a diferents qüestions referents al lloc no clau objecte d'anàlisi:

- S'ha de mantenir el lloc igual com està?
- S'hauria de modificar alguna funció, tasca o requisit?
- Es podria amortitzar la vacant i suprimir el lloc?

⁹ DIMCAL: Directori Marc de Competències per a l'Administració Local. Les organitzacions que no formen part de la demarcació de Barcelona, poden tenir com a referència altres directoris.

Per dur a terme aquest procés, la **comissió de treball** s'ha de reunir amb una **periodicitat semestral** amb l'objectiu de reflexionar i decidir sobre com haurien de ser en el futur els llocs no clau de les vacants generades per jubilació. En aquestes sessions es proposa treballar seguint **un qüestionari que doni suport en el procés d'anàlisi, reflexió i presa de la decisió final**.

Així doncs, es mostra una **relació de diferents preguntes o ítems que poden formar part d'aquest qüestionari** per decidir sobre les possibles modificacions o no del lloc de treball. Aquests ítems o qüestions són els següents:

| Qüestió | Resposta |
|--|----------|
| Qüestions relacionades amb la dotació o la plaça | |
| Es tracta d'un lloc de base singular o bé hi ha més d'un ocupant? | |
| Amb la dotació actual d'ocupants al lloc de treball es poden complir els objectius de l'àmbit? | |
| Es preveu la continuïtat del servei? A curt i mitjà termini, el servei es prestarà de la mateixa manera que fins ara? | |
| Quan l'actual ocupant del lloc no hi és (per baixa, incapacitat temporal i vacances, etc.): | |
| <ul style="list-style-type: none"> • cal que el substitueixin? • cal que el substitueixin en totes les funcions o només que s'assumeixin algunes tasques del lloc? • quines són les tasques que porta a terme el substitut? | |
| Qüestions relacionades amb el manteniment, la supressió o la modificació de les funcions del lloc | |

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| Qüestió | Resposta |
|--|----------|
| Revisar les funcions per detectar possibles duplicacions o tasques innecessàries. | |
| Indicar, de forma general, quina complexitat tenen les funcions que es porten a terme al lloc de treball (s'ha d'indicar si hi ha una complexitat baixa, mitjana o alta). | |
| Quina valoració fa el cap de les tasques que es porten a terme? Quines tasques destacaria? Es poden eliminar algunes tasques? Es pot modificar alguna de les tasques que actualment es porten a terme? | |
| L'organització té previst introduir elements o suports digitals o d'intel·ligència artificial que duran a terme funcions que ara són pròpies del lloc de treball? | |
| Proposta d'actuació | |
| (a emplenar per la Comissió de Treball) | |

2. DEFINICIÓ DEL PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU DELS LLOCS CLAU

2.1. Tipus de funcions, competències i formació

Aquest apartat té per objectiu replantejar el perfil¹⁰ funcional, competencial i formatiu dels llocs clau o llocs on la transferència d'informació i coneixement és prioritària per la propera jubilació del seu ocupant.

¹⁰ Per elaborar els perfils, cal considerar l'existència a l'organització de manuals de funcions o fitxes descriptives dels llocs de treball que serviran de base per determinar el perfil del lloc en concret.

En primer lloc, el perfil dels llocs tindrà en compte el contingut següent:

- **Funcions:** s'entén per funcions d'un lloc de treball les finalitats parcials més significatives que ha d'aportar un lloc de treball a l'organització. En un sentit ampli, la integració de les funcions d'un lloc de treball ha de permetre que la seva missió es porti a terme.
- **Competències:** referències que, segons la definició del DIMCAL:
 - Permeten a l'organització aclarir què s'espera de cada persona i com ha de fer-ho.
 - Faciliten l'assoliment de l'excel·lència organitzacional a través del desenvolupament de les persones que l'integren, i promouen el creixement professional i personal a través de la millora competencial.
 - Possibiliten la definició d'un marc consensuat, comú i integral per a la gestió de les persones.
 - Permeten alinear les persones i l'organització a través d'un element comú per assolir l'aprenentatge i la millora en comú.
- **Formació:** d'una banda, la formació requerida bàsica i imprescindible per dur a terme el desenvolupament del lloc de treball i, de l'altra, la formació bàsica complementària.

En segon terme, classifiquem aquestes categories descriptives en:

- **Tipus de funcions:** genèriques i específiques.
- **Tipus de competències:** genèriques i específiques.

- **Tipus de formació:** requerida i complementària bàsica.

En tercer lloc, la selecció i descripció dels tipus de funcions, competències i formació es porta a terme considerant el següent:

- L'adjectiu **genèriques**: les funcions i les competències es descriuen a partir de la tipologia dels llocs.
- L'adjectiu **específiques**: les funcions les determinen els àmbits funcionals i el lloc concret, i les competències les descriu l'organització a partir dels llocs de treball en concret.
- La **tipologia dels llocs**:¹¹

| Tipologia dels llocs | Descripció |
|--|---|
| 1. Comandament | S'han inclòs els llocs de comandament següents: coordinador, director, cap de secció, cap d'unitat i sergent. |
| 2. Tècnic superior i tècnic mitjà | Llocs de treball de tècnic superior i mitjà sense comandament. |
| 3. Tècnic auxiliar especialista i auxiliar tècnic | Llocs de treball de tècnic especialista (correspon al C1, tècnic auxiliar) i de suport tècnic (correspon al C2, auxiliar tècnic). |
| 4. Suport administratiu | Llocs de treball de naturalesa administrativa (C1 i C2). |
| 5. Policia | Bàsicament caporals i agents. |
| 6. Oficis | Llocs de treball d'oficial i operari. |
| 7. Personal de suport | Llocs de treball de suport, com conserge o auxiliar de serveis, que corresponen al grup AP (E) |

¹¹ La classificació que s'exposa és una proposta, però se'n pot fer una altra. En tot cas, la que s'utilitzi haurà de ser la que respongui a l'estructura organitzativa de l'organització.

2.1.1. Funcions genèriques i específiques

A continuació es proposa una descripció de les **funcions genèriques per tipologia de llocs** que s'inclouen a la **fitxa del perfil**:

| Tipologia de llocs | Funció genèrica (missió del lloc) |
|--|---|
| 1. Comandament | Organitzar i supervisar els recursos humans, els recursos materials i econòmics, i les pràctiques i els procediments que ha de seguir l'àrea, el servei o l'àmbit a què pertany i avaluar i comunicar els resultats assolits, d'acord amb els procediments establerts per la corporació i per la legislació vigent. |
| 2. Tècnic superior i tècnic mitjà | Assessorar, analitzar i donar suport tècnic elaborant informes o coordinant i gestionant actuacions tècniques sobre la matèria de la seva especialitat. |
| 3. Tècnic auxiliar especialista i auxiliar tècnic | Atendre i assistir el comandament o nivell tècnic superior o col·laborar-hi en el desenvolupament d'actuacions i informes sobre la matèria de la seva especialitat. |
| 4. Suport administratiu | Donar suport a la gestió, registre, arxiu i tramitació administrativa dels expedients i procediments de l'àmbit d'adscripció i col·laborar en l'emplenament d'informes relatius a la documentació i al seu estat. |
| 5. Policia | Amb caràcter general, correspon a aquest lloc de treball dur a terme les funcions descrites als articles 11 i 12 de la Llei de policies locals de Catalunya de 26 de juny de 1991. |
| 6. Oficis | Fer el manteniment general i les obres de reparació a la via pública i als edificis municipals. |
| 7. Personal de suport | Dur a terme funcions de vigilància i custòdia i donar suport d'atenció bàsic als diferents àmbits organitzatius i a les instal·lacions municipals. |

Pel que fa a la descripció de les **funcions específiques per àmbits funcionals i llocs de treball** concrets:

- Les **funcions específiques per àmbits funcionals** implica determinar quines són les funcions bàsiques corresponents als àmbits de treball en qüestió i als llocs de treball. L'ordenació

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

d'àmbits de treball següent respon a una categorització estàndard i genèrica; el resultat d'homogeneïtzar i classificar àmbits de treball de diferents ajuntaments.

| Àrea | Àmbit de treball | Funcions específiques de l'àmbit |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Alcaldia i comunicació | Alcaldia | |
| | Comunicació | |
| Serveis interns | Secretaria i serveis generals | |
| | Serveis jurídics i contractació | |
| | Serveis econòmics | |
| | Recursos humans | |
| | Tecnologies de la inf. i com. (TIC) | |
| Serveis territorials | Urbanisme i obres | |
| | Activitats i serveis | |
| | Medi ambient | |
| | Manteniment | |
| Serveis de seguretat ciutadana | Polícia | |
| | Protecció civil | |
| Serveis personals | Serveis personals | |
| | Cultura | |
| | Educació | |
| | Música, dansa i art | |
| | Escola bressol | |
| | Joventut | |
| | Esports | |
| | Serveis socials | |
| | Salut pública | |
| | Promoció econòmica | |
| | Participació ciutadana | |

- Les **funcions específiques** per **lloc de treball** implica anar un pas més enllà i descriure'n les funcions concretes.
- La **Comissió de Treball** haurà d'emplenar la **fitxa del perfil** indicant les **funcions específiques** per a cada lloc de treball objecte d'anàlisi.

2.1.2. Competències genèriques i específiques

En aquest apartat es fa una **selecció de les competències rellevants per a cada perfil** considerant les **competències genèriques** per **tipologia de llocs de treball** i les **competències específiques** per **llocs de treball en concret**.

Tot seguit s'exposa la **relació de competències** extreta del DIMCAL. A partir d'aquesta relació se seleccionen les competències genèriques per a les diferents tipologies de llocs que són objecte de definició i **l'organització haurà de determinar les competències específiques per als diferents llocs de treball**.

| TIPUS DE COMPETÈNCIES | |
|--|--|
| <p>COMPETÈNCIES ACTITUDINALS</p> <p>Són aquelles competències en les quals predomina la dimensió actitudinal.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adaptació • Aprendre a aprendre • Autocontrol • Compromís amb l'organització • Iniciativa • Innovació • Recerca de solucions |

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| TIPUS DE COMPETÈNCIES | |
|---|--|
| COMPETÈNCIES RELACIONALS Són també competències amb una preeminència actitudinal però que, per la importància que tenen, mereixen un estatus diferenciat al perfil. | <ul style="list-style-type: none">• Comunicació• Habilitats interpersonals• Persuasió i influència• Xarxa relacional |
| COMPETÈNCIES FUNCIONALS Són aquelles competències vinculades a la funció, i en les quals el component que sobresurt és el cognitiu. | <ul style="list-style-type: none">• Capacitat analítica• Competència digital• Coneixement del territori• Domini professional• Gestió de conflictes• Gestió de la informació• Instruments, eines i maquinària• Negociació• Optimització de recursos• Organització del treball• Orientació a la qualitat del resultat• Orientació al client intern i extern• Redacció de documents |
| COMPETÈNCIES DIRECTIVES Són aquelles competències associades específicament amb la funció directiva i de comandament. | <ul style="list-style-type: none">• Desenvolupament de persones• Direcció de persones• Presa de decisions• Visió estratègica |

A continuació es proposa un quadre que recull:

- Una **selecció de competències genèriques** que es **consideren rellevants** per al desenvolupament de la missió, les funcions i responsabilitats de les diferents **tipologies de llocs de treball** i que es descriuen al quadre de més avall.
- La **Comissió de Treball** ha **d'emplenar la fitxa del perfil** i seleccionar **tres competències específiques**¹² per al **lloc de treball** objecte d'anàlisi.

Quadre de **competències genèriques i específiques**¹³ del lloc de treball:

| Tipologia de llocs | Competències genèriques | Competències específiques del lloc |
|--|--|---|
| 1. Comandament | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament de persones • Direcció de persones • Presa de decisions • Visió estratègica | <ul style="list-style-type: none"> • • • |
| 2. Tècnic superior i tècnic mitjà | <ul style="list-style-type: none"> • Recerca de solucions • Capacitat analítica • Domini professional • Orientació a la qualitat del resultat | <ul style="list-style-type: none"> • • • |
| 3. Tècnic aux. especialista i auxiliar tècnic | <ul style="list-style-type: none"> • Orientació a la qualitat del resultat • Organització del treball • Domini professional • Orientació al client intern i extern | <ul style="list-style-type: none"> • • • |

¹² A la metodologia presentada es proposen tres competències, però cada organització podrà determinar quin és el nombre de competències que vol descriure i fixar-les per a cada perfil.

¹³ L'organització ha de seleccionar un nombre **màxim de tres competències específiques per al lloc de treball**.

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| Tipologia de llocs | Competències genèriques | Competències específiques del lloc |
|--------------------------------|--|---|
| 4. Suport Administratiu | <ul style="list-style-type: none">• Competència digital• Orientació al client intern i extern• Gestió de la informació• Compromís amb l'organització | <ul style="list-style-type: none">••• |
| 5. Policia | <ul style="list-style-type: none">• Gestió de conflictes• Coneixement del territori• Compromís amb l'organització• Autocontrol | <ul style="list-style-type: none">••• |
| 6. Oficis | <ul style="list-style-type: none">• Instruments, eines i maquinària• Domini professional• Orientació a la qualitat del resultat• Organització del treball | <ul style="list-style-type: none">••• |
| 7. Personal de suport | <ul style="list-style-type: none">• Instruments, eines i maquinària• Orientació al client intern i extern• Organització del treball• Compromís amb l'organització | <ul style="list-style-type: none">••• |

2.1.3. Formació requerida i complementària bàsica

A continuació es proposa quina ha de ser la **formació requerida per tipologia de llocs** que s'inclouen a la **fitxa del perfil**:

| Tipologia de llocs | Formació bàsica |
|--|---|
| 1. Comandament | <ul style="list-style-type: none"> • Ensenyament superior: llicenciatura universitària o equivalent – A1, o • Diplomatura universitària o equivalent – A2, o • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1 |
| 2. Tècnic superior i tècnic mitjà | <ul style="list-style-type: none"> • Ensenyament superior: llicenciatura universitària o equivalent – A1, o • Diplomatura universitària o equivalent – A2 |
| 3. Tècnic aux. especialista i auxiliar tècnic | <ul style="list-style-type: none"> • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1, o • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2 |
| 4. Suport administratiu | <ul style="list-style-type: none"> • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1, o • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2 |
| 5. Policia | <ul style="list-style-type: none"> • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1, o • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2 |
| 6. Oficis | <ul style="list-style-type: none"> • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1, o • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2, o • Certificat d'estudis primaris o d'ESO – AP |
| 7. Personal de suport | <ul style="list-style-type: none"> • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2, o • Certificat d'estudis primaris o d'ESO – AP |

- La **Comissió de Treball** ha d'**emplenar la fitxa del perfil** i seleccionar la **formació complementària bàsica** per al **lloc de treball** objecte d'anàlisi.

3. PERFIL DELS LLOCS CLAU

En aquest apartat es relacionen els casos concrets identificats al **mapa de jubilacions previst a l'organització per al període analitzat a la fase 1**, en què es van identificar els **llocs clau** agrupats per tipologia i amb el nombre d'empleats afectats, tal com es mostra a continuació :

| Tipologia de llocs | Nre. de llocs clau | Nre. d'empleats |
|--|--------------------|-----------------|
| 1. Comandament | | |
| 2. Tècnic superior i tècnic mitjà | | |
| 3. Tècnic aux. especialista i auxiliar tècnic | | |
| 4. Suport Administratiu | | |
| 5. Policia | | |
| 6. Oficis | | |
| 7. Personal de suport | | |
| Llocs clau amb una jubilació prevista per al període 2021-2030 ¹⁴ | | |

¹⁴ Període seleccionat objecte d'anàlisi.

A partir d'aquí, els passos a seguir són els següents:

1. Recuperar el **mapa de jubilacions dels llocs clau, que es treballarà en aquesta fase 3**. Per comprendre millor la informació, es recomana utilitzar la taula dels llocs clau ordenada per àrea i per data de jubilació de cada empleat.¹⁵
2. Tot seguit, per tipologia de llocs,¹⁶ es complementa **la fitxa de perfil funcional, competencial i formatiu** que es requereix atenent a l'empleat que es jubila.

Tal com s'ha comentat, la **Comissió de Treball** emplenarà cada **fitxa de perfil** i indicarà la **formació complementària bàsica**, les **competències específiques** i les **funcions específiques dels llocs clau**. A continuació es proposa la **fitxa de perfil estàndard** per un **lloc de comandament**. La resta de fitxes de perfil per tipologia de llocs es descriuen als annexos d'aquesta guia.

3.1. Model de fitxa de perfil: lloc de comandament

La **fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu d'un lloc de treball de comandament** té l'estructura que es mostra a continuació. Aquesta **fitxa de perfil** és l'estàndard per tipologia de lloc, i en cada cas concret l'organització ha d'indicar la formació necessària i complementària, les competències específiques i les funcions específiques.¹⁷

¹⁵ Aquesta taula s'ha obtingut a la fase 1 del projecte.

¹⁶ Quadre de tipologies de llocs relacionat a l'apartat 3.

¹⁷ Parts de la fitxa que estan buides.

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| LLOC DE COMANDAMENT | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|--|---|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL FUNCIONAL | | | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | | Funció específica (àmbit funcional) | |
| Organitzar i supervisar els recursos humans, els recursos materials i econòmics, i les pràctiques i els procediments que ha de seguir l'àrea, el servei o l'àmbit de ----, i avaluar i comunicar els resultats assolits d'acord amb els procediments establerts per la corporació i per la legislació vigent. | | Funció específica (lloc concret) | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Presa de decisions | La capacitat d'escollir, entre diferents alternatives, les que són més viables per aconseguir els objectius, basant-se en una anàlisi dels possibles efectes i riscos de les possibilitats d'implementació. | Màxim | Comprendre, identificar i escollir l'escenari òptim entre diversos escenaris de gran impacte per al conjunt de l'organització (en l'àmbit personal, econòmic o estructural), preveient i assumint les conseqüències de l'elecció. |
| Visió estratègica | La capacitat per tenir en compte els canvis de l'entorn, les oportunitats, els inconvenients, així com les fortaleses i febleses de la mateixa organització a l'hora de planificar qualsevol actuació pròpia o de l'equip. | Màxim | Formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern que condueixin a millorar la satisfacció de la ciutadania respecte dels serveis que li ofereix la Corporació i dur a terme les actuacions necessàries per implementar-les. |

| LLOC DE COMANDAMENT | | LLOC DE TREBALL | |
|--|--|---|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Desenvolupament de persones | La capacitat per facilitar i impulsar el creixement de les persones de l'equip en termes tant d'aprenentatge com d'acompliment, potenciant al màxim les seves capacitats i aportacions a l'organització amb les estratègies més adients. | Màxim | Generar espais i possibilitats per al desenvolupament de les persones vinculat al seu compromís amb l'organització per aconseguir que la millora i l'aprenentatge permanent formin part de la cultura de l'organització. |
| Direcció de persones | La capacitat per assolir resultats als equips de treball mitjançant la coordinació de les persones que els integren, i aconseguir que aquestes persones contribueixin de manera efectiva en la consecució dels objectius. | Màxim | Aconseguir que els equips assoleixin els objectius organitzatius promovent que les persones innovin i assumeixin responsabilitats, i impulsar en l'organització un estil de lideratge basat en la cooperació i la transversalitat. |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| CE1 | | | |
| CE2 | | | |
| CE3 | | | |
| Formació bàsica | | Formació complementària necessària | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ensenyament superior: llicenciatura universitària o equivalent – A1, o • Diplomatura universitària o equivalent – A2, o • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1 | | | |

4. COM PLANIFICAR LA COBERTURA DE LES VACANTS PER JUBILACIÓ DELS LLOCS CLAU

En aquest moment del projecte, l'organització ha de començar a planificar com cobrirà les vacants dels llocs clau generades per jubilació. Abans d'iniciar un procés selectiu extern, es recomana que **analitzi el seu potencial intern** per intentar cobrir la vacant amb personal de la mateixa organització, ja que en coneix el funcionament i, alhora, es fomenten les possibilitats de carrera professional del seu personal.

Per conèixer l'existència de potencial intern per ocupar les vacants dels llocs clau, **cal analitzar el currículum formatiu dels empleats i els èxits i resultats assolits.**

4.1. Conèixer el potencial intern de l'organització

A continuació es descriu una proposta d'anàlisi per tal d'iniciar aquest treball intern.

4.1.1. Anàlisi del currículum formatiu dels empleats

En aquest apartat es treballa basant-se en el currículum formatiu dels empleats. Es fa una anàlisi del currículum mesurant el nivell o potencial formatiu i acadèmic del personal respecte de les places que ocupen i les feines que estan desenvolupant.

Pel que fa a **l'anàlisi del currículum formatiu**, es proposen uns indicadors que descriuen, en part, el capital humà de l'organització i que mesuren el nivell o potencial formatiu i acadèmic del personal respecte de les places que s'ocupen i els llocs que s'estan desenvolupant. Es tracta de saber quin capital humà té l'organització amb la finalitat d'identificar com pot encaixar amb les necessitats

de futures vacants generades per jubilació. És una anàlisi que també es pot utilitzar al mapa global de llocs de treball de l'organització, per trobar substituïts per al personal amb baixes de llarga durada o definitives o per cobrir noves necessitats de recursos humans que vagin sorgint.

Es proposa treballar, d'entrada, amb els **4 nivells** següents:

- 1. Nivell de titulació acadèmica dels empleats en relació amb la plaça que s'ocupa:** per sobre o molt per sobre del nivell o al mateix nivell.
- 2. Nivell d'especialització dels empleats:** d'acord amb els títols i les especialitats concretes.
- 3. Nivell estratègic dels empleats:** segons la capacitat facultativa de determinades professions.
- 4. Nivell tecnològic dels empleats:** en funció de la capacitat inherent al mateix títol i al lloc que es desenvolupa.

1. Nivell acadèmic dels empleats en relació amb la plaça que ocupen:

El nivell acadèmic dels empleats en relació amb el que es demana a cada plaça. En aquest cas, s'ha establert un indicador general i també s'ha valorat el **nivell del 0 al 3**, considerant que només tenen el 0 aquells casos en què la titulació o el nivell de la titulació coincideix amb el de la plaça. En els altres casos, l'1 és per als que superen en un nivell el respectiu grup o subgrup de classificació o categoria professional, i el 3 per als que el superen fins a tres vegades.

Els valors es descriuen de la manera següent:

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| Valor | Descripció |
|----------------|---|
| Valor 0 | Coincidència entre el nivell de la titulació o la titulació concreta i el grup o subgrup de classificació o categoria professional de la plaça. |
| Valor 1 | Si el nivell de la titulació o la titulació concreta és un grup o subgrup de classificació o una categoria professional superior a la respectiva plaça. |
| Valor 2 | Si el nivell de la titulació o la titulació concreta és dos grups o subgrups de classificació o dues categories professionals superiors a la respectiva plaça. |
| Valor 3 | Si el nivell de la titulació o la titulació concreta és tres grups o subgrups de classificació o tres categories professionals superiors a la respectiva plaça. |

2. Nivell d'especialització dels empleats: el nivell d'especialització dels empleats de l'organització d'acord amb el seu perfil acadèmic, que s'ha **valorat del 0 al 3**. L'escala de valors es descriu així:

| Valors | Descripció | Titulacions de referència |
|--|---|--|
| Valor 0: sense una especialització concreta | <p>Titulacions reglades sense cap especialització.</p> <p>Qualsevol titulació reglada no universitària, sigui la que sigui, que impliqui una relació directa amb el lloc a desenvolupar.</p> | <p>Certificat d'estudis primaris, ESO, batxillerat, etc.</p> <hr/> <p>Cicle formatiu de grau professional, formació professional de 1r o 2n grau.</p> |
| Valor 1: amb una certa especialització | <p>Titulació universitària o equivalent sense tenir una relació directa o indispensable per al lloc a desenvolupar.</p> | <p>Títol de grau, llicenciatura, diplomatura o equivalent que no guardi relació directa amb el lloc de treball. Directa s'interpreta amb el sentit de 'professional'.</p> |
| Valor 2: amb bastanta especialització | <p>Titulació universitària o equivalent amb una relació directa amb el lloc a desenvolupar.</p> | <p>Titulacions universitàries en Arquitectura, Enginyeria, Dret, Comunicació, Economia, Empresarials, etc.</p> |
| Valor 3: amb molta especialització | <p>Més d'una titulació reglada i, com a mínim, una ha de ser universitària o equivalent i amb relació directa amb el lloc a desenvolupar (o el seu àmbit professional o de treball). L'altra o les altres hi han de tenir una relació directa o han de ser facultatives d'un exercici professional.</p> | <p>Les especificades al valor 2 amb caràcter acumulatiu, o d'altres. En el cas de la relació directa, poden ser combinacions de titulacions universitàries i cicles formatius de grau professional. A l'altre supòsit, ha de ser més d'una titulació pròpia de "professional finalista".</p> |

3. Nivell estratègic dels empleats: és el nivell del perfil acadèmic dels empleats d'acord amb la titulació concreta que tenen. S'ha **valorat del 0 al 2** d'acord amb les possibilitats potencials que tenen les seves respectives titulacions. S'ha de dir que s'ha estat molt restrictiu en aquest indicador perquè només es consideren molt estratègiques determinades titulacions vinculades al dret, l'economia, l'enginyeria i l'arquitectura. La classificació dels valors és la següent:

| Valors | Descripció | Titulacions de referència |
|--|--|---|
| Valor 0: titulacions no estratègiques | Titulacions que no són requerides per exercir una determinada professió o que no són rellevants per al lloc de treball, sens perjudici del nivell de la mateixa titulació. | Certificat d'estudis primaris, ESO, batxillerat, cicles formatius, determinats graus, llicenciatures i diplomatures, sense que s'especifiqui la informació dels empleats. |
| Valor 1: titulacions estratègiques | Titulació universitària o equivalent que, d'acord amb la seva concreció, pot implicar el desenvolupament de competències professionals d'un cert valor estratègic a l'organització. | Títol de grau en Educació Social, Treball Social, Psicopedagogia, Psicologia, Biblioteconomia, Documentació, Ciències Polítiques, etc. |
| Valor 2: titulacions molt estratègiques | Titulació universitària o equivalent que, d'acord amb la seva concreció, pot implicar el desenvolupament de competències professionals d'un valor estratègic important per a l'organització. | Títol de grau en Arquitectura, Enginyeria, Dret, Economia, Empresarials, etc. |

4. Nivell tecnològic dels empleats: el nivell del perfil tecnològic dels empleats d'acord amb la titulació concreta que tenen. S'ha **valorat del 0 al 3** considerant que només tenen el 0 determinats empleats amb una titulació d'un nivell associat a un lloc molt operatiu. En canvi, el 3 el tenen aquells casos en què és imprescindible utilitzar i dominar la tecnologia per al lloc de treball i d'acord amb la titulació.

Els valors es descriuen de la manera següent:

| Valors | Descripció | Titulacions de referència |
|--|---|--|
| Valor 0: sense nivell tecnològic | Titulacions reglades sense cap component tecnològic. | Qualsevol titulació des de la primària fins a l'ensenyament bàsic no vinculada directament amb l'ús de les tecnologies. |
| Valor 1: amb un cert nivell tecnològic equivalent al d'usuari | Titulacions reglades amb un nivell tecnològic d'usuari amb alguns coneixements d'ofimàtica. | Qualsevol titulació de primària, secundària o superior no vinculada directament amb l'ús de les tecnologies, però associada al desenvolupament de llocs de treball que requereixen un nivell d'usuari. |
| Valor 2: amb un nivell tecnològic equivalent al d'usuari avançat per fer servir determinades aplicacions | Titulacions reglades de nivell mitjà o superior amb un important nivell tecnològic propi de l'ús de determinades aplicacions més enllà del nivell d'usuari. | Titulació de secundària o superior que impliqui l'ús de determinades aplicacions per al desenvolupament del lloc de treball. |
| Valor 3: amb un nivell tecnològic alt pel que fa a l'ús i al tractament de les tecnologies de la informació i la comunicació i la protecció de dades de caràcter personal | Titulació reglada de nivell mitjà o superior amb un nivell tecnològic alt per crear i mantenir xarxes i sistemes d'informació, de servidors i de protecció de dades de caràcter personal. | Enginyeries i cicles formatius de grau superior associats als sistemes d'informació i les telecomunicacions i a la informàtica. |

La taula següent¹⁸ mostra una primera **llista d'empleats amb un currículum elevat** després que s'hagin avaluat els nivells acadèmics, d'especialització, estratègics i tecnològics del personal de l'organització i s'hagi obtingut una relació ordenada dels empleats amb potencial atenent al currículum formatiu.

| Nivell | Acadèmic | | | | Especialització | | | | Estratègic | | | | Tecnològic | | | | Total | |
|--------------------|----------|---|---|---|-----------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|-------|----------|
| | valor | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | | 3 |
| Empleat 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 'n' | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |

4.1.2. Identificar el talent intern

Aquest apartat té com a objectiu **identificar el talent intern** de l'organització, i és la **Comissió Tècnica** la que ha de dur a terme, en diferents sessions de treball, el procés següent:

- Per a cadascun dels àmbits de l'organització, cal **identificar els empleats que destaquen d'acord amb els criteris següents**: èxits assolits, capacitat de treball i eficàcia i resolució de problemes.

Per identificar-los, es proposen uns indicadors amb una metodologia que mesura **les habilitats del personal respecte de les places que ocupa i els llocs que està desenvolupant**. És

¹⁸ Model de taula proposat per treballar els resultats de l'avaluació.

tracta de saber si tenim talent intern i detectar si pot encaixar amb les vacants generades per jubilació.¹⁹

Es proposa treballar amb els conceptes següents:

1. Nombre d'èxits assolits dels empleats en relació amb la plaça que s'ocupa: si han aconseguit molts o alguns èxits, o cap.

| Valors | Descripció | Evidències |
|----------------|--|--|
| Valor 0 | No s'ha assolit cap èxit concret. | El comandament no pot evidenciar cap èxit de l'empleat. |
| Valor 1 | S'han assolit alguns èxits. | El comandament enumera més d'un èxit assolit per l'empleat i els explica. |
| Valor 2 | Normalment assoleix èxits. | L'empleat sempre aconsegueix els objectius amb èxit. Seria l'empleat exemplar basant-se en els èxits assolits. |

2. Nivell de capacitat de treball i eficàcia dels empleats d'acord amb les evidències arran de l'observació que en fa el cap.

¹⁹ Tal com s'ha comentat anteriorment, aquest procés d'anàlisi també ens permet tenir co-neixement per cobrir vacants no només per jubilació, sinó també per cobrir vacants genera-des per baixes o noves necessitats organitzatives.

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| Valors | Descripció | Evidències |
|----------------|---|---|
| Valor 0 | La seva capacitat és inferior o té mancances. | No realitza les tasques en els terminis acordats dins del seu horari laboral. |
| Valor 1 | La seva capacitat de treball i eficàcia és adequada. | Realitza les feines en els terminis acordats i en el seu horari laboral. |
| Valor 2 | La seva capacitat de treball i eficàcia és superior. | Intenta acabar la feina abans dels terminis acordats. De vegades es queda més enllà del seu horari per acabar la feina i complir amb l'objectiu. |
| Valor 3 | La seva capacitat de treball i eficàcia és molt elevada. | Assumeix un volum elevat de feina. Sempre es queda el temps que sigui necessari per complir amb els objectius. |

3. Nivell de resolució de problemes dels empleats: en funció de les evidències detectades en l'observació del cap, ser resolutiu, innovar i aportar noves solucions.

| Valors | Descripció | Evidències |
|----------------|---------------------------------|--|
| Valor 0 | No aporta res nou. | No aporta mai noves solucions i davant d'una situació nova espera que li diguin què ha de fer i ho assumeix. |
| Valor 1 | Bon nivell de resolució. | L'empleat, davant de diferents problemàtiques, és capaç de resoldre els problemes (proposa una solució). |

| Valors | Descripció | Evidències |
|----------------|---|--|
| Valor 2 | Nivell elevat de resolució de problemes. | Davant dels problemes, creix i aporta solucions innovadores i creatives i resol amb èxit la situació que se li planteja de forma eficaç. |

La taula següent²⁰ mostra una segona **llista d'empleats** en què s'han avaluat els nivells d'èxits assolits, la capacitat i l'eficàcia, i el nivell de resolució de problemes, i s'ha obtingut una **relació ordenada d'empleats amb potencial que configuren el talent intern**.

| Nivell | Èxits | | | | Capacitat | | | | Resolució | | | Total | |
|--------------------|-------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|-------|----------|
| | Valor | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | | 2 |
| Empleat 1 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 2 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 3 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 4 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 'n' | | | | | | | | | | | | | 0 |

Per últim, i com a resultat de la suma dels valors anteriors, s'obté una **relació de tots els empleats ordenada d'acord amb el seu potencial intern** (de més a menys potencial)²¹.

²⁰ Model de taula proposat per treballar els resultats de l'avaluació.

²¹ Model de taula proposat per a treballar els resultats obtinguts.

| Empleats | CV formatiu elevat | Talent intern | Puntuació total | Total d'empleats |
|--------------------|--------------------|---------------|-----------------|------------------|
| Empleat 1 | | | | |
| Empleat 2 | | | | |
| Empleat 3 | | | | |
| Empleat 4 | | | | |
| Empleat 'n' | | | | |

4.2. Criteris per cobrir vacants generades per jubilació

Un cop s'ha dut a terme l'anàlisi exposada, per cobrir vacants de llocs de treball clau per jubilació s'ha de considerar, en primer terme, el resultat de l'anàlisi del punt anterior:

- **Relació d'empleats amb potencial.** Aquesta proposta l'han de validar els comandaments directes, ja que formen part de la Comissió de Treball.

| RELACIÓ D'EMPLEATS AMB POTENCIAL | Puntuació total dels empleats (de més a menys) |
|-------------------------------------|---|
| Empleat 1 | |
| Empleat 2 | |
| Empleat 3 | |
| Empleat 4 | |
| Empleat 'n' | |

- Cal estudiar la possibilitat que aquests empleats identificats puguin optar a les vacants objecte d'estudi atenent a la seva **vinculació jurídica i a la plaça i el grup de la plaça que ocupen**. El quadre que es presenta a continuació indica quina és la informació mínima que s'ha de conèixer d'aquests empleats:

| Relació d'empleats amb potencial | Plaça que ocupa | G /SG | Lloc que ocupa | Vinculació jurídica actual | Permet la promoció interna? | A quin G/SG? | Permet la provisió del lloc? |
|----------------------------------|-----------------|-------|----------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|------------------------------|
| | | | | (1) | SÍ/NO | (2) | SÍ / NO |
| Empleat 1 | | | | | | | |
| Empleat 2 | | | | | | | |
| Empleat 3 | | | | | | | |
| Empleat 4 | | | | | | | |
| Empleat 5 | | | | | | | |
| Empleat 'n' | | | | | | | |
| | | | | | Nre.: | Nre.: | |

(1) (F. carrera, F. interí, L. fix, L. no Fix)

(2) (A1, A2, C1, C2, AP)

- De la relació d'empleats amb potencial s'elabora una **proposta amb els empleats amb potencial susceptibles d'ocupar llocs clau vacants per jubilació**, que han de validar els comandaments directes i que s'han de contrastar individualment amb les **necessitats i els requisits de cobertura de places vacants**.

2. PLA D'ACTUACIÓ: FASES

| Relació d'empleats amb potencial per cobrir vacants | Plaça i lloc que ocupa | G /SG | Lloc que ocupa | Vinculació jurídica actual | Permet la promoció interna? | A quin G/SG? | Permet la provisió del lloc? | A quines vacants per jubilació pot optar? | Com pot optar a la promoció o a la provisió? |
|---|------------------------|-------|----------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|------------------------------|---|--|
| | | | (1) | | SÍ/NO | (2) | SÍ / NO | | |
| Empleat a | | | | | | | | | |
| Empleat b | | | | | | | | | |
| Empleat c | | | | | | | | | |

En aquest sentit, **en el supòsit de comptar amb candidats adients** —amb potencial i amb vinculació jurídica suficient—, es podrà dur a terme un **procés de promoció interna o provisió del lloc de treball** abans de donar a conèixer a l'empleat en qüestió aquesta proposta.

En el supòsit de **NO comptar amb candidats que, tot i ser adequats tant pel perfil com per la formació, tinguin una vinculació jurídica que permeti la promoció interna**, l'organització haurà de **dur a terme un procés de selecció extern del personal** considerant el perfil funcional, competencial i formatiu de la vacant per al lloc de treball que s'ha de cobrir.

Com que el procés de selecció és per a un **lloc clau** i l'objectiu és **captar el millor candidat per al lloc, s'ha de dur a terme un procés de captació de talent extern.**

Tot seguit s'enumeren algunes idees per **captar talent extern.**

- **Cerca de candidats en borses de treball específiques:**
 - Universitats.
 - Centres de formació professional o cicles formatius.

- Col·legis professionals.
- Associacions professionals.
- etc.

- **Accions de promoció i publicitat:**

- Fulletons informatius sobre l'activitat de l'organització i els projectes de l'àmbit de la vacant que es vol cobrir, i de promoció de les accions que tenen impacte en la ciutadania i el municipi.
- Vídeos promocionals penjats a les xarxes de l'organització (LinkedIn, Facebook, Twitter, etc.).
- Xerrades per donar a conèixer què es fa als ajuntaments, a les universitats i als cicles que ens interessin especialment.
- Ús de mitjans com la ràdio, els canals digitals, etc.

- **Accions de col·laboració en forma d'estades en pràctiques i beques a les universitats.**

FASE 4

GESTIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT EN ELS PROCESSOS DE RELLEU GENERACIONAL

Aquesta fase té com a objectiu fonamental **preservar el coneixement considerat crític a l'organització d'aquells empleats que es jubilen de forma imminent i que ocupen llocs clau.**

En aquesta darrera fase intervenen, principalment, els càrrecs següents:

- **L'empleat sènior** que, com a figura clau del procés, ha de recopilar el coneixement après del lloc de treball que ocupa i donar suport pràctic amb l'objectiu d'emmagatzemar tot el coneixement crític.
- **La unitat d'RH** que, com a líder, coordina i condueix tot el procés.
- **Els comandaments dels empleats sèniors**, que actuen com a validadors de les informacions i alhora acompanyen l'empleat sènior i el nou empleat i els donen suport.

Aquesta fase està dividida en dues parts:

1. Es proposa una metodologia de treball concreta per dur a terme el **procés de transferència del coneixement**, i s'incorpora un full de ruta per a aquest procés.
2. S'afegeix **un apartat d'annexos amb els documents i formularis estàndard** que poden servir de guia o suport i que formen part de la metodologia desenvolupada.

Per a l'anàlisi s'han tingut en compte la informació i les dades de les **fases 2 i 3 de la guia**.

1. PROCÉS DE GESTIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT

Tal com s'ha esmentat a les diferents fases d'aquesta guia, la metodologia que es proposa es presenta perquè l'organització tingui un full de ruta per als seus processos de relleu generacional. Recordem que fins aquest moment l'organització disposa de les eines següents:

- 1. El mapa de jubilacions de l'organització previst per als pròxims 10 anys** (resultat de l'anàlisi de la fase 1).
- 2. El mapa de llocs clau que quedaran vacants per jubilació en el període de 10 anys** (resultat de l'anàlisi de la fase 2).
- 3. El perfil funcional, competencial i formatiu dels llocs clau** (resultat del treball de descripció de la fase 3).

Tota aquesta anàlisi prèvia és necessària perquè l'organització pugui planificar i gestionar adequadament els seus processos de relleu, i es pot efectuar per al període de temps que l'organització consideri necessari: 5 anys, 10 anys vista, etc. Tanmateix, per aplicar la metodologia de recollida i transferència de coneixement, s'ha d'acotar l'horitzó de les jubilacions a no més de dos anys vista.²² Així, es podrà fer una llista dels empleats que es jubilaran durant els dos anys següents.

²² Aquest període de dos anys és una recomanació. Cada organització pot estipular el període que consideri oportú.

La metodologia dissenyada considera les premisses següents:

- **Empleats de llocs de treball clau que es jubilen en els pròxims dos anys agrupats per semestres.**
- **Es preveu una durada del procés de transferència de coneixement de 9 mesos abans de la jubilació de l'empleat.**

A més, cal especificar els diferents rols que intervenen en tot el procés, que són els següents:

- **Recursos Humans (RH):** planifica i coordina tot el procés, i en fa el seguiment i acompanyament. Garanteix l'èxit del procés de gestió i transferència del coneixement.
- **Empleat sènior:** figura clau del procés.
- **Empleat nou:** el successor del lloc clau; és a dir, la persona que haurà d'aprendre les tasques del nou lloc mitjançant els recursos i les accions desenvolupades en el procés. La seva adaptació ràpida al lloc de treball i l'aprenentatge de les seves funcions marcaran l'èxit del procés de relleu generacional.
- **Comandament:** acompanya l'empleat sènior i el nou empleat i els dona suport.

2. METODOLOGIA

En el punt que es desenvolupa a continuació es relaciona el full de ruta i la metodologia de treball específica que determinen quines actuacions s'han de dur a terme en ordre cronològic i es detallen els responsables de cada acció.

2.1. Full de ruta: actuacions i calendari

El full de ruta comprèn la denominació de les actuacions que s'han de dur a terme i el calendari previst²³.

| ACTUACIONS | CALENDARI DE TREBALL (mesos) | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| | Previ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Post. ²⁴ |
| 1. Assignació de responsables i recursos | 0 | | | | | | | | | | |
| 2. Redacció de la llista definitiva d'empleats a punt de jubilar-se | 0 | | | | | | | | | | |
| 3. Comunicació inicial del projecte als empleats dels llocs clau que es jubilen | | 1 | | | | | | | | | |
| 4. Formació per elaborar recursos i accions de transferència | | | 2 | | | | | | | | |
| 5. Proposta de recursos i accions i calendari de lliuraments | | | | 3 | | | | | | | |
| 6. Recollida d'informació, anàlisi i classificació del coneixement | | | | | 4 | 5 | 6 | | | | |
| 7. Validació dels recursos i accions de transferència | | | | | | | | 7 | 8 | | |
| 8. Actes de reconeixement a l'empleat sènior | | | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 9. Incorporació del nou empleat i acompanyament | | | | | | | | | | | |

²³ Els terminis són una proposta, cada organització podrà adaptar-los en funció del seu context o les seves necessitats.

²⁴ Data d'incorporació del nou empleat.

La unitat de recursos humans designada per a dur a terme l'acompanyament en els processos de relleu generacional, revisa i estudia la informació prèvia del projecte següent:

- L'escenari previst de jubilacions a 10 anys vista.
- La relació de llocs clau objecte d'anàlisi.
- El perfil dels llocs clau.

Els passos que ha de seguir la unitat o l'àmbit de recursos humans es detallen al pla d'acció que es presenta a continuació.

1. ASSIGNACIÓ DE RESPONSABLES I RECURSOS

Prèviament a l'inici del procés, l'organització ha d'**assignar responsabilitats i recursos personals** per **gestionar els processos de relleu generacional** que es preveuen a l'organització. Com veurem, és necessari que els empleats segueixin i acompanyin aquests processos, raó per la qual es proposa assignar responsabilitats i funcions a llocs concrets, preferiblement en l'àmbit dels recursos humans.

2. REDACCIÓ DE LA LLISTA DEFINITIVA D'EMPLEATS QUE OCUPEN LLOCS CLAU A PUNT DE JUBILAR-SE (EN UN PERÍODE DE 2 ANYS)

Per iniciar el procés, cal especificar a quins empleats afecta i en quin ordre. Aquesta elecció s'ha de fer per **grups d'empleats que es preveu que es jubilen en els pròxims dos anys**. Per tant, es fan llistes d'empleats que es jubilen cada dos anys.

La unitat de recursos humans (d'ara endavant RH), com a responsable dels processos de relleu generacional, és l'encarregada d'elaborar les llistes definitives d'empleats. Per confeccionar les llistes, es requereix partir de la **taula de llocs clau/empleats ordenada per dates de jubilació** i, a més, cal tenir la informació següent de cadascun dels empleats:

- a) La seva situació quant a períodes cotitzats a la Seguretat Social.
- b) La seva voluntat de jubilar-se de forma ordinària o anticipada. Amb aquesta informació s'elaboren les **llistes definitives**.

A més, la metodologia dissenyada determina, per qüestions pràctiques i de logística posteriors al procés, fer grups d'empleats que es jubilen per semestres. Per tant, de cada llista es fan 4 grups d'empleats.

3. COMUNICACIÓ INICIAL DEL PROJECTE ALS EMPLEATS DELS LLOCS CLAU QUE ES JUBILEN

Com s'ha esmentat en paràgrafs anteriors, es preveu que el **procés de gestió i transferència del coneixement** tingui una **durada de 9 mesos**.

L'organització ha de donar a conèixer aquest procés als empleats afectats, ja que implica una participació i un esforç rellevants. Per fer-ho, l'equip de treball d'RH haurà de fer una comunicació inicial del procés en què n'expliqui els motius, els objectius i, per últim, les qüestions operatives.

3.1. Sessió de comunicació inicial per part de la unitat de recursos humans als empleats dels llocs clau que es jubilen de forma imminent

- **Periodicitat i destinataris:** aquesta sessió s'ha de dur a terme **dues vegades l'any** i va destinada als empleats següents (taula exemple):

| | |
|---|---|
| Una comunicació el mes d'abril de l'any 20aa | Grup 1: empleats que es jubilen entre el gener i el juny de l'any següent 20aa+1 |
| Una comunicació el mes d'octubre de l'any 20aa' | Grup 2: empleats que es jubilen entre el juliol i el desembre de l'any següent 20aa+1 |

- **Contingut de la sessió:**
 - a) En aquesta sessió l'equip d'RH ha de presentar el projecte, explicant el resultat de les fases, l'objectiu d'aquest procés, els actors que hi intervenen, en què consistirà i què se'ls demanarà durant el procés.
 - b) S'ha d'explicar que el procés preveu en tot moment un acompanyament per part del departament d'RH (suport en línia, entrevistes, validacions, etc.).

3.2. Comunicació individual a l'empleat

El departament d'RH envia un correu electrònic a cadascun dels empleats a l'inici del seu procés de relleu (empleat-data de jubilació/inici 9 mesos abans de la data de jubilació).

4. FORMACIÓ PER ELABORAR RECURSOS I ACCIONS DE TRANSFERÈNCIA

Sessió de formació per explicar i elaborar els recursos²⁵ i les accions de transferència.

- **Periodicitat i destinataris:** aquesta sessió de formació es durà a terme **1 mes després de la sessió de comunicació** als destinataris i en les dates següents (taula exemple):

| | |
|--|--|
| Sessió de formació: maig 20aa | Grup 1: empleats que es jubilen entre el gener i el juny de l'any següent 20aa+1 Els comandaments immediats ²⁶ dels llocs que es jubilen |
| Sessió de formació: novembre de l'any 20aa | Grup 2: empleats que es jubilen entre el juliol i el desembre de l'any següent 20aa+1 Els comandaments immediats dels llocs que es jubilen |

- **Contingut de la sessió**

- a) El departament d'RH ofereix formació sobre els tipus de **recursos i accions de transferència** que es poden elaborar. Tenint en compte que les persones es jubilen en diferents moments, es recomana que la sessió de formació estigui en format digital perquè es pugui consultar posteriorment.
- b) Al final de la sessió es lliura i s'explica als assistents el document de **proposta de recursos i accions i el calendari de lliurament**, que l'empleat haurà d'emplenar i remetre al departament

²⁵ El repositori de recursos és un magatzem amb tota la informació cabdal dels llocs clau que recullen els mateixos ocupants, ja que són les persones que en desenvolupen les funcions les que creen els diferents recursos

²⁶ Comandaments immediats: es planteja que a la formació estiguin presents els comandaments immediats perquè donin suport en l'elaboració dels recursos i les accions.

de recursos humans en un **termini màxim d'1 mes a comptar de la data de la formació.**

- c) **Els recursos:** s'expliquen quins són els recursos bàsics en aquest procés, tot i que cal tenir en compte que **caldrà escollir-los d'acord amb el tipus de coneixement que es vulgui traspasar i el lloc de treball.** Aquests recursos són fonamentals, ja que el vell i el nou ocupant no coincidiran i cal determinar com documentar de la millor manera el coneixement i la informació del lloc de treball.

Els **recursos** proposats a la nostra metodologia i que s'expliquen a la formació són els següents:

1. **Fitxa per a la transferència del coneixement (FTC):**²⁷ cal explicar com s'emplena. És el recurs bàsic i és obligatori emplenar-la.
2. **Tutorials.**
3. **Píndoles formatives digitals.**
4. **Manual de funcions:** informació de què disposa l'organització.
5. **Altres materials.**

- **Les accions de transferència**

Un cop s'ha elaborat el **repositori de recursos**, cal veure com **l'empleat sènior pot transmetre els coneixements a l'orga-**

²⁷ FTC: recurs bàsic per conèixer el lloc de treball, on es recull tota la informació i el coneixement del lloc.

nització o al successor. Es plantegen les **accions de transferència** següents:

- 1. Taller intern com a expert:** es pot iniciar abans que l'ocupant del lloc es jubili.
- 2. Tutorització a les noves incorporacions:** es pot iniciar abans que l'ocupant es jubili.
- 3. Sessions d'acompanyament:** es poden dur a terme després de la jubilació, sigui anticipada o no, i sempre que s'arribi a un pacte, ja que són totalment voluntàries.

Segons l'article 213.4 del Real decret legislatiu 8/2015, és compatible percebre la prestació per jubilació contributiva amb la realització de treballs per compte d'altri sempre que els ingressos totals anuals no superin l'SMI en el còmput anual.²⁸ Aquesta situació no requereix donar-se d'alta en el Règim General de la Seguretat Social.

28 Consulta efectuada a la TGSS el 29/01/2020 amb el nre. 1880584 i es respon el 31/01/2020. "Des de 2-8-2011. La DA 31ª Ley 27/2011 incorpora un apartado 4 en el art. 165 de la antigua LGSS que ahora está en el Art. 213.4 del RD Legislativo 8/2015 con el siguiente contenido:

'4. El percibo de la pensión de jubilación será compatible con la realización de trabajos por cuenta propia cuyos ingresos anuales totales no superen el Salario Mínimo Interprofesional, en cómputo anual. Quienes realicen estas actividades económicas no estarán obligados a cotizar por las prestaciones de la Seguridad Social. Las actividades especificadas en el párrafo anterior, por las que no se cotice, no generarán nuevos derechos sobre las prestaciones de la Seguridad Social.'

Por 'ingresos anuales totales' debe tenerse en cuenta los rendimientos netos que se deriven del trabajo por cuenta propia, es decir, los ingresos íntegros menos los gastos fiscalmente deducibles. El control lo lleva el Instituto Nacional de la Seguridad Social."

5. PROPOSTA DE RECURSOS I ACCIONS I CALENDARI DE LLIURAMENTS

A partir de la sessió de formació rebuda, l'empleat sènior ha d'elaborar la seva **proposta de recursos i accions** i hi inclourà el calendari de lliurament. El procés és el següent:

- a) **L'empleat sènior elabora i lliura al departament d'RH la proposta de recursos i accions** que durà a terme i el calendari dels lliuraments. Tot seguit, es consensua la proposta amb el **comandament superior immediat**.

El **termini màxim de lliurament** de la proposta és **el mes següent** a comptar de la data de formació rebuda (taula exemple):

| | |
|---|--|
| <p>Formació: maig de 20aa Proposta: juny de 20aa</p> | <p>Grup 1: els que es jubilen entre el gener i el juny de l'any següent 20aa+1. Els comandaments immediats dels llocs base que es jubilen.</p> |
| <p>Formació: novembre de 20aa Proposta: desembre 20aa</p> | <p>Grup 2: els que es jubilen de juliol a desembre de l'any següent, 20aa+1. Els comandaments immediats dels llocs base que es jubilen.</p> |

- b) El departament d’RH i l’empleat sènior consensuen la proposta** i el departament d’RH la valida en el termini **màxim d’1 setmana** a comptar del moment en què rep la proposta (taula exemple):

| | |
|---|--|
| <p>Proposta: 30 de juny 20aa Validació de la proposta: 1a setmana de juliol</p> | <p>Grup 1: els que es jubilen entre el gener i el juny de l’any següent 20aa+1.</p> |
| <p>Proposta: 31 de desembre de 20aa Validació de la proposta: 1a setmana de gener</p> | <p>Grup 2: els que es jubilen entre el juliol i el desembre de l’any següent 20aa+1.</p> |

- c) El departament d’RH comunica l’inici del procés de recollida d’informació a cada empleat:** el dept. d’RH envia un correu en què s’adjunta la fitxa per a la transferència del coneixement (FTC) i s’indica la data que s’ha de lliurar als RH.

El **termini màxim de lliurament** de la **fitxa tècnica als RH** serà d’**1 mes** a comptar de la data del correu.

6. RECOLLIDA D’INFORMACIÓ, ANÀLISI I CLASSIFICACIÓ DEL CONEIXEMENT

Moment del procés en què l’empleat sènior elabora els recursos i les accions que ha determinat a la proposta. Serà a partir de la **fitxa tècnica**, el **recurs bàsic per conèixer el lloc de treball**, que s’analitzarà tota la informació i el coneixement del lloc.

La recollida d’informació bàsica del lloc es porta a terme a partir de la **fitxa**. Una vegada es lliura al departament d’RH, se’n fa una anàlisi conjunta i **es programen dues sessions d’acompanyament**.

La primera sessió d'acompanyament s'ha de dur a terme en un màxim de **2 setmanes després del lliurament de la fitxa a RH** i la segona sessió **1 setmana després de la primera**.

El contingut de les sessions és el següent:

- **Sessió d'acompanyament 1.** Aprofundir en la fitxa tècnica, resoldre dubtes que s'hagin pogut generar en el moment d'emplenar-la i classificar el coneixement segons la matriu.

En aquesta part del procés partim de la premissa bàsica que **no cal preservar tot el coneixement** i, per tant, es classificarà el coneixement entre **coneixement crític** i **no crític**, i **coneixement necessari** i **coneixement menys o gens necessari**. Aquest exercici implica analitzar la informació recollida del lloc i es classifica a la matriu següent:



El coneixement classificat als requadres en què s'indica **PRE-SERVAR**, entenem que **NO ha de canviar** i, per tant, cal preservar-lo perquè continui sent vàlid per a l'organització i per als nous ocupants dels llocs. D'altra banda, el coneixement classificat al requadre **NO PRESERVAR SÍ que ha de canviar**, ja que ha deixat de ser vàlid per a l'organització i és el moment d'aplicar nous coneixements i noves formes de fer.

- **Sessió d'acompanyament 2.** Una vegada es determina el coneixement susceptible de ser transferit, cal anar més enllà i **diferenciar entre coneixement explícit i tàcit**. L'objectiu d'aquesta sessió és que el departament d'RH i l'empleat treballin conjuntament per definir aquest coneixement amb tècniques específiques.²⁹

1. Coneixement explícit

- Quin és? És el coneixement de base, el que es veu i que és fàcil d'identificar; principalment tot el que s'ha treballat a la fitxa tècnica.

2. Coneixement tàcit / intuïció (expertesa):

- Quin és? És el coneixement no escrit i que té més a veure amb la intuïció, l'expertesa i el bagatge acumulat de l'empleat sènior al lloc de treball i que fa que sàpiga com actuar o resoldre situacions noves. Per tant, no es tractaria de què sap, sinó de com es fa.

²⁹ Tècniques específiques: recomanem que el dept. d'RH rebi formació en aquestes tècniques i pot demanar assessorament a les Diputacions provincials pertinents, en funció de la seva demarcació.

- Com? Cal treballar més en la manera com es fa la feina:
 - ◊ Discriminació de la informació.
 - ◊ Diagnòstic de situacions i problemes.
 - ◊ Presa de decisions a l'entorn del lloc de treball.

7. VALIDACIÓ DELS RECURSOS I ACCIONS DE TRANSFERÈNCIA

El departament d'RH fa un seguiment dels lliuraments dels recursos i les accions elaborades pels empleats.

En el moment que el departament d'RH rep els diferents **recursos i accions de transferència** ha de fer el següent:

- Revisar-los per determinar si són correctes i si tenen un nivell adequat de qualitat, ja que tota aquesta informació i coneixement formarà part del repositori de coneixements de l'organització i, per tant, s'ha de garantir aquest nivell de qualitat. En cas que no siguin correctes, s'han de remetre a l'empleat perquè els millori. El departament d'RH farà aquestes revisions a mesura que vagi rebent els recursos.
- Donar un *feedback* a cadascun dels empleats sènior en relació amb els productes desenvolupats.

8. ACTES DE RECONeixEMENT A L'EMPLEAT SÈNIOR

Paral·lelament a tot el procés que estem desenvolupant, l'organització ha de **planificar actes de reconeixement** als professionals sènior. Es tracta de recompensar-li, d'una banda, la **implicació i participació en aquest esforç de traspàs de coneixement** i, de l'altra, **valorar la seva trajectòria professional** a l'organització.

Es considera que l'organització ha de fer almenys **un acte de reconeixement** amb algunes de les fórmules següents:

- Actes públics de reconeixement a l'aportació i contribució a l'organització, com per exemple:
 - Acte públic intern de comiat.
 - Notícies al butlletí intern.
 - Vídeo a la intranet del seu superior explicant-ne la trajectòria.
 - Publicitat del conjunt d'èxits assolits per l'empleat.
 - Presència en reunions estratègiques.
- Acreditacions de formació com a expert.

9. INCORPORACIÓ DEL NOU EMPLEAT I ACOMPANYAMENT

En tot aquest procés, el més preferible és que el nou ocupant s'incorpori al lloc de treball amb l'ajuda de l'empleat i que es pugui fer la transferència del coneixement directament. Segurament, en

la majoria dels casos no serà possible, motiu pel qual es recopila tota la informació i s'emmagatzema al repositori.

El departament d'RH i el superior immediat hauran de donar suport i acompanyament al nou empleat i li hauran de facilitar i explicar els recursos i les eines treballades en tot el procés.

Segons el que s'ha exposat al punt 4 del procés, determinades **accions de transferència** es duen a terme després de la jubilació. Les **sessions d'acompanyament**, per exemple, es poden activar després de la jubilació i sempre que s'arribi a un pacte amb l'empleat sènior, ja que són totalment voluntàries.³⁰

³⁰ Segons l'article 213.4 del Real decret legislatiu 8/2015, és compatible percebre la prestació per jubilació contributiva amb la realització de treballs per compte d'altri sempre que els ingressos totals anuals no superin l'SMI en el còmput anual. Aquesta situació no requereix donar-se d'alta en el Règim General de la Seguretat Social.

3. Consideracions finals

La metodologia que es presenta en aquesta guia, a més de ser un procés que vol donar resposta a la situació de jubilacions massives en què es troben la majoria d'administracions, té com a objectiu que aquestes organitzacions vagin instaurant aquesta forma de treballar en la seva cultura organitzativa. No només, doncs, per donar resposta a la sortida de coneixement a causa d'aquestes jubilacions, sinó que l'objectiu ha d'anar més enllà i utilitzar aquest pla de relleu generacional com a primer pas, com a prova pilot del procés que realment ha d'endegar per aconseguir organitzacions transparents, digitals i transversals on el coneixement sigui compartit i l'aprenentatge permanent.

És per això que ens trobem davant d'aquesta finestra que ens obre pas a una gran oportunitat de preparar-nos no només per afrontar el repte de les jubilacions massives del personal, sinó també per adaptar aquest procés a la planificació estratègica dels nostres recursos. Així doncs, les organitzacions hauran de considerar aquest pla de relleu com una prova pilot amb una metodologia que caldrà adaptar a cada organització per incorporar-la, posteriorment, al conjunt de l'organització i no només al col·lectiu d'empleats a punt de jubilar-se.

Per últim, aquest sistema ens permetrà estar més preparats i aprofitats com a organització per:

- Tenir identificades totes les posicions estratègiques del mapa de llocs global.

3. CONSIDERACIONS FINALS

- Prendre decisions sobre aquest mapa de llocs d'acord amb les necessitats que ha d'afrontar la nostra organització i les dels municipis i del territori.
- Tenir identificat el talent intern per cobrir possibles vacants davant de qualsevol eventualitat i saber quan cal atraure el talent extern i com fer-ho.
- Establir formes de treball que facilitin el coneixement compartit i l'aprenentatge continu i alinear-nos amb l'estratègia de l'organització.

4. Annexos

A continuació es presenten models de documentació que es genera durant el desenvolupament del Pla de relleu generacional i que s'han descrit a les fases 3 i 4 del pla que es presenta en aquesta guia, com a resultat d'aplicar la metodologia descrita.

4.1. Annexos: fase 3

1. Criteris per a l'anàlisi de futur dels llocs no clau

| Qüestió | Resposta |
|--|----------|
| Qüestions relacionades amb la dotació i la plaça | |
| Es tracta d'un lloc de treball de base singular o bé l'ocupa més d'una persona? | |
| Amb la dotació actual d'ocupants, es poden complir els objectius de l'àmbit? | |
| Es preveu la continuïtat del servei? A curt o mitjà termini, el servei es prestarà de la mateixa forma que fins ara? | |
| Quan l'actual ocupant del lloc de treball no hi és (per una baixa d'IT o vacances, entre d'altres): <ul style="list-style-type: none">• cal que el substitueixin?• el substitueixen en totes les funcions o només s'assumeixen algunes tasques del lloc?• Quines són les tasques que porta a terme el substitut? | |

| Qüestió | Resposta |
|--|----------|
| Qüestions relacionades amb el manteniment, la supressió o la modificació de les funcions del lloc | |
| Revisar les funcions per detectar possibles duplicacions o tasques innecessàries. | |
| Indicar, de forma general, quina complexitat tenen les funcions que es porten a terme al lloc de treball (s'ha d'indicar si hi ha una complexitat baixa, mitjana o alta) | |
| Quina valoració fa el cap de les tasques que es porten a terme? Quines tasques destacaria? Es poden eliminar algunes tasques? Es pot modificar alguna de les tasques que actualment es porten a terme? | |
| L'organització té previst introduir elements o suports digitals o d'intel·ligència artificial que duguin a terme les funcions que ara són pròpies del lloc de treball? | |
| Proposta d'actuació | |
| (a emplenar per la Comissió de Treball) | |

2. Valoració del currículum formatiu

Es valora el currículum dels empleats d'acord amb el seu nivell o potencial formatiu i acadèmic respecte de les places i els llocs de treball que ocupen.

La valoració es basa en els **ítems de valoració** següents:

- Titulació acadèmica.
- Especialització.
- Nivell estratègic.
- Nivell tecnològic.

a) **Nivell acadèmic dels empleats en relació amb la plaça que ocupen**

El nivell acadèmic dels empleats respecte del que es demana a cada plaça. En aquest cas, s'ha establert un indicador general i també s'ha valorat el nivell del 0 al 3, considerant que només tenen el 0 aquells casos en què la titulació o el nivell de la titulació coincideix amb el de la plaça. En els altres casos, l'1 és per als que superen en un nivell el respectiu grup o subgrup de classificació o categoria professional, i el 3 per als que el superen fins a tres vegades.

Els valors es descriuen de la manera següent:

| Valor | Descripció |
|----------------|---|
| Valor 0 | Coincidència entre el nivell de la titulació o la titulació concreta i el grup o subgrup de classificació o categoria professional de la plaça. |
| Valor 1 | Si el nivell de la titulació o la titulació concreta és un grup o subgrup de classificació o una categoria professional superior a la respectiva plaça. |
| Valor 2 | Si el nivell de la titulació o la titulació concreta és dos grups o subgrups de classificació o dues categories professionals superiors a la respectiva plaça. |
| Valor 3 | Si el nivell de la titulació o la titulació concreta és tres grups o subgrups de classificació o tres categories professionals superiors a la respectiva plaça. |

b) **Nivell d'especialització dels empleats**

El nivell d'especialització dels empleats de l'ajuntament d'acord amb el seu perfil acadèmic, que s'ha valorat del 0 al 3.

L'escala de valors es descriu així:

c) **Nivell estratègic dels empleats**

| Valors | Descripció | Titulacions de referència |
|--|--|---|
| Valor 0: titulacions no estratègiques | Titulacions que no són requerides per exercir una determinada professió o que no són rellevants per al lloc de treball, sens perjudici del nivell de la mateixa titulació. | Certificat d'estudis primaris, ESO, batxillerat, cicles formatius, determinats graus, llicenciatures i diplomatures, sense que s'especifiqui la informació dels empleats. |
| Valor 1: titulacions estratègiques | Titulació universitària o equivalent que, d'acord amb la seva concreció, pot implicar el desenvolupament de competències professionals d'un cert valor estratègic a l'organització. | Títol de grau en Educació Social, Treball Social, Psicopedagogia, Psicologia, Biblioteconomia, Documentació, Ciències Polítiques, etc. |
| Valor 2: titulacions molt estratègiques | Titulació universitària o equivalent que, d'acord amb la seva concreció, pot implicar el desenvolupament de competències professionals d'un valor estratègic important a l'organització. | Títol de grau en Arquitectura, Enginyeria, Dret, Economia, Ciències Empresarials, etc. |

El nivell del perfil acadèmic dels empleats d'acord amb la titulació concreta que tenen. S'ha valorat del 0 al 2 d'acord amb les possibilitats potencials que tenen les seves respectives titulacions. S'ha de dir que s'ha estat molt restrictiu en aquest indicador perquè només es consideren molt estratègiques determinades titulacions vinculades al dret, l'economia, l'enginyeria i l'arquitectura.

La classificació dels valors és la següent:

d) Nivell tecnològic dels empleats

El nivell del perfil tecnològic dels empleats d'acord amb la titulació concreta que tenen. S'ha valorat del 0 al 3 considerant que només tenen el 0 determinats empleats amb una titulació d'un nivell associat a un lloc molt operatiu. En canvi, el 3 el tenen aquells casos en què és imprescindible utilitzar i dominar la tecnologia per al lloc de treball i d'acord amb la titulació.

Els valors es descriuen de la manera següent:

| Valors | Descripció | Titulacions de referència |
|--|---|--|
| Valor 0: sense nivell tecnològic | Titulacions reglades sense cap component tecnològic. | Qualsevol titulació des de la primària fins a l'ensenyament bàsic no vinculada directament amb l'ús de les tecnologies. |
| Valor 1: amb un cert nivell tecnològic equivalent al d'usuari | Titulacions reglades amb un nivell tecnològic d'usuari amb alguns coneixements d'ofimàtica. | Qualsevol titulació de primària, secundària o superior no vinculada directament amb l'ús de les tecnologies, però associada al desenvolupament de llocs de treball que requereixen un nivell d'usuari. |

4. ANNEXOS

| Valors | Descripció | Titulacions de referència |
|--|---|--|
| Valor 2: amb un nivell tecnològic equivalent al d'usuari avançat per fer servir determinades aplicacions | Titulacions reglades de nivell mitjà o superior amb un important nivell tecnològic propi de l'ús de determinades aplicacions més enllà del nivell d'usuari. | Titulació de secundària o superior que impliqui l'ús de determinades aplicacions per al desenvolupament del lloc de treball. |
| Valor 3: amb un nivell tecnològic alt pel que fa a l'ús i al tractament de les tecnologies de la informació i la comunicació, així com a la protecció de dades de caràcter personal | Titulació reglada de nivell mitjà o superior amb un nivell tecnològic alt per crear i mantenir xarxes i sistemes d'informació, de servidors i de protecció de dades de caràcter personal. | Enginyeries i cicles formatius de grau superior associats als sistemes d'informació i les telecomunicacions, i a la informàtica. |

Taula de valoració del cv formatiu

S'avaluen els nivells acadèmic, d'especialització, estratègic i tecnològic del personal de l'ajuntament i s'obté una relació ordenada d'empleats amb potencial d'acord amb el seu currículum formatiu

| Nivell | Acadèmic | | | | Especialització | | | | Estratègic | | | Tecnològic | | | Total |
|--------------------|----------|---|---|---|-----------------|---|---|---|------------|---|---|------------|---|--|----------|
| | valor | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| Empleat 1 | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 2 | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 3 | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 4 | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 'n' | | | | | | | | | | | | | | | 0 |

3. Identificació del talent intern

S'Identifica el talent intern de l'organització avaluant els empleats en relació amb els criteris d'execució del lloc de treball.

La identificació es porta a terme valorant els empleats que destaquen d'acord amb els **criteris** següents:

- Èxits assolits.
- Capacitat de treball i eficàcia.
- Resolució de problemes.

a) Nombre d'èxits assolits

Es mesuren i quantifiquen els èxits que ha assolit l'empleat en els darrers deu anys:³¹

| Valors | Descripció | Evidències |
|----------------|--|---|
| Valor 0 | No s'ha assolit cap èxit concret. | El comandament no pot evidenciar cap èxit de l'empleat. |
| Valor 1 | S'han assolit alguns èxits. | El comandament enumera més d'un èxit assolit per l'empleat i els explica. |
| Valor 2 | Normalment assoleix èxits. | L'empleat sempre aconseguix els objectius amb èxit. Seria l'empleat exemplar basant-se en els èxits assolits. |

³¹ Cada organització decidirà el període que vol analitzar.

b) Nivell de capacitat de treball i eficàcia

Es mesura el grau d'implicació i eficàcia en el treball dels empleats d'acord amb les evidències arran de l'observació que en fa el cap.

| Valors | Descripció | Evidències |
|----------------|---|---|
| Valor 0 | La seva capacitat és inferior o té mancances. | No realitza les tasques en els terminis acordats dins del seu horari laboral. |
| Valor 1 | La seva capacitat de treball i eficàcia és adequada. | Realitza les feines en els terminis acordats i en el seu horari. |
| Valor 2 | La seva capacitat de treball i eficàcia és superior. | Intenta acabar la feina abans dels terminis acordats. De vegades es queda més enllà del seu horari per acabar la feina i complir amb l'objectiu. |
| Valor 3 | La seva capacitat de treball i eficàcia és molt elevada. | Assumeix un volum elevat de feina. Sempre es queda el temps que sigui necessari per complir amb els objectius. |

c) Nivell de resolució de problemes

Es mesura la capacitat d'avançar-se als problemes proposant solucions, innovant i aportant noves propostes.

| Valors | Descripció | Evidències |
|----------------|---|--|
| Valor 0 | No aporta res nou. | No aporta mai noves solucions i davant d'una situació nova espera que li diguin què ha de fer i ho assumeix. |
| Valor 1 | Bon nivell de resolució. | L'empleat, davant de diferents problemàtiques, és capaç de resoldre els problemes (proposa una solució). |
| Valor 2 | Nivell elevat de resolució de problemes. | Davant dels problemes, creix i aporta solucions innovadores i creatives i resol amb èxit la situació que se li planteja de forma eficaç. |

Taula d'identificació del talent intern

Amb l'avaluació dels èxits assolits, la capacitat i l'eficàcia i la resolució de problemes dels empleats de l'ajuntament, s'obté una relació ordenada d'empleats amb potencial i talent intern.

| Nivell | Èxits | | | | Capacitat | | | | Resolució | | | Total | |
|--------------------|-------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|-------|----------|
| | Valor | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | | 2 |
| Empleat 1 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 2 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 3 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 4 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 'n' | | | | | | | | | | | | | 0 |

4. Llista del potencial intern de l'organització

Llista que és el resultat de combinar la valoració del currículum dels empleats i la identificació del talent intern.

Taula de valoració del cv formatiu

| Nivell | Acadèmic | | | | Especialització | | | | Estratègic | | | | Tecnològic | | | | Total |
|--------------------|----------|---|---|---|-----------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|----------|-------|
| | valor | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Empleat 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| Empleat 2 | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| Empleat 3 | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| Empleat 4 | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| Empleat 'n' | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | |

Taula d'identificació del talent intern

| Nivell | Èxits | | | | Capacitat | | | | Resolució | | | Total | |
|--------------------|-------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|-------|----------|
| | Valor | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | | 2 |
| Empleat 1 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 2 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 3 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 4 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Empleat 'n' | | | | | | | | | | | | | 0 |

Proposta d'empleats amb potencial intern: resultat de sumar les dues graelles anteriors.

| RELACIÓ D'EMPLEATS AMB POTENCIAL | Puntuació total dels empleats (de més a menys) |
|-------------------------------------|---|
| Empleat 1 | |
| Empleat 2 | |
| Empleat 3 | |
| Empleat 4 | |
| Empleat 'n' | |

5. Perfil de competències per tipologia de llocs de treball

- **Lloc de comandament**

| LLOC DE COMANDAMENT | | LLOC DE TREBALL | |
|---|---|--|---|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL FUNCIONAL | | | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | | Funció específica (àmbit funcional) | |
| Organitzar i supervisar els recursos humans, els recursos materials i econòmics, i les pràctiques i els procediments que ha de seguir l'àrea, el servei o l'àmbit de ----, i avaluar i comunicar els resultats assolits d'acord amb els procediments establerts per la corporació i per la legislació vigent. | | Funció específica (lloc concret) | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Presa de decisions | La capacitat d'escollir, entre diferents alternatives, les que són més viables per aconseguir els objectius, basant-se en una anàlisi dels possibles efectes i riscos de les possibilitats d'implementació. | Màxim | Comprendre, identificar i escollir l'escenari òptim entre diversos escenaris de gran impacte per al conjunt de l'organització (en l'àmbit personal, econòmic o estructural), preveient i assumint les conseqüències de l'elecció. |

| LLOC DE COMANDAMENT | | LLOC DE TREBALL | |
|--|--|---------------------|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Visió estratègica | La capacitat per tenir en compte els canvis de l'entorn, les oportunitats, els inconvenients, així com les fortaleses i febleses de la mateixa organització a l'hora de planificar qualsevol actuació pròpia o de l'equip. | Màxim | Formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern que conduixin a millorar la satisfacció de la ciutadania respecte dels serveis que li ofereix la Corporació i dur a terme les actuacions necessàries per implementar-les. |
| Desenvolupament de persones | La capacitat per facilitar i impulsar el creixement de les persones de l'equip en termes tant d'aprenentatge com d'acompliment, potenciant al màxim les seves capacitats i aportacions a l'organització amb les estratègies més adients. | Màxim | Generar espais i possibilitats per al desenvolupament de les persones vinculat al seu compromís amb l'organització per aconseguir que la millora i l'aprenentatge permanent formin part de la cultura de l'organització. |
| Direcció de persones | La capacitat per assolir resultats als equips de treball mitjançant la coordinació de les persones que els integren, i aconseguir que aquestes persones contribueixin de manera efectiva en la consecució dels objectius. | Màxim | Aconseguir que els equips assoleixin els objectius organitzatius promovent que les persones innovin i assumeixin responsabilitats, i impulsar en l'organització un estil de lideratge basat en la cooperació i la transversalitat. |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| CE1 | | | |
| CE2 | | | |
| CE3 | | | |
| Formació bàsica | Formació complementària necessària | | |

| LLOC DE COMANDAMENT | LLOC DE TREBALL |
|--|-----------------|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ensenyament superior: llicenciatura universitària o equivalent – A1, o • Diplomatura universitària o equivalent – A2, o • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1 | |

- **Lloc tècnic**

La **fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu** d'un lloc tècnic (tècnic superior o tècnic mitjà).

| LLOC TÈCNIC | LLOC DE TREBALL |
|--|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | |
| PERFIL FUNCIONAL | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | Funció específica (àmbit funcional) |
| Assessorar, fer anàlisis i donar suport tècnic elaborant informes i coordinant o gestionant actuacions tècniques sobre la matèria de la seva especialitat. | |
| | Funció específica (lloc de treball) |

| LLOC TÈCNIC | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|-----------------|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Recerca de solucions | Capacitat de trobar alternatives viables, òptimes i eficaces als problemes, situacions i requeriments que es produeixen al seu àmbit d'actuació. | Màxim | Capacitat de resoldre situacions o problemes molt complexos a partir de solucions innovadores i creatives sobre la base d'un enfocament no tradicional, amb un coneixement elevat dels objectius a assolir al seu àmbit d'actuació. |
| Capacitat analítica | Capacitat d'explicar tècnicament un problema o una situació determinada en l'àmbit de la seva especialitat, identificant les causes i preveient-ne les conseqüències. | Màxim | Capacitat d'innovar en tècniques d'avaluació de processos complexos o difícils a través d'un coneixement profund dels mètodes vigents en cada moment, per tal d'obtenir dades més precises i així poder modificar el procés, el projecte o la situació en qüestió. |
| Domini professional | Capacitat d'afrontar i resoldre situacions de diferent ordre i naturalesa que es presentin en el seu context professional, amb els mitjans adequats i basant-se en els coneixements i les habilitats tècniques i operatives per tal d'assegurar la màxima eficiència i eficàcia. | Màxim | Capacitat de crear i incorporar nous mètodes i sistemes de treball a partir de les novetats, les tendències i els canvis per millorar els processos i serveis existents. |

| LLOC TÈCNIC | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|---|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Orientació a la qualitat del resultat | Capacitat d'orientar la conducta professional envers l'assoliment de resultats amb un nivell excel·lent en termes de qualitat. | Màxim | Capacitat de promoure, a l'organització, la millora contínua del servei i l'orientació a l'eficiència. |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| CE1 | | | |
| CE2 | | | |
| CE3 | | | |
| PERFIL FORMATIU | | | |
| Formació bàsica | | Formació complementària necessària | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ensenyament superior: Llicenciatura universitària o equivalent – A1, o • Diplomatura universitària o equivalent – A2 | | | |

- **Lloc de suport tècnic**

La **fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu** d'un lloc de suport tècnic.

| LLOC DE SUPORT TÈCNIC | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|--|---|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL FUNCIONAL | | | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | | Funció específica (àmbit funcional) | |
| Atendre i assistir el comandament o nivell tècnic superior en el desenvolupament d'actuacions i informes sobre la matèria de la seva especialitat i col·laborar-hi. | | | |
| | | Funció específica (lloc de treball) | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Orientació a la qualitat del resultat | Capacitat d'orientar la conducta professional envers l'assoliment de resultats amb un nivell excel·lent en termes de qualitat. | Màxim | Capacitat d'aplicar canvis específics en els mètodes de treball, per aconseguir millores respecte dels nivells actuals d'assoliment dels resultats tant qualitativament com quantitativament. |

| LLOC DE SUPORT TÈCNIC | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|-----------------|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Organització del treball | Capacitat de planificar, organitzar, prioritzar i distribuir les activitats i els recursos per tal d'assegurar la consecució dels objectius esperats. | Màxim | Capacitat d'establir, de manera autònoma, objectius i terminis per a la realització de les tasques, definint les prioritats de la feina dins del seu àmbit i assegurant-se que s'hagi obtingut la qualitat esperada i s'hagin dut a terme totes les actuacions previstes. |
| Domini professional | Capacitat d'afrontar i resoldre situacions de diferent ordre i naturalesa que es presentin en el seu context professional, amb els mitjans adequats i basant-se en els coneixements i les habilitats tècniques i operatives per tal d'assegurar la màxima eficiència i eficàcia. | Màxim | Capacitat de dur a terme activitats complexes amb diferents possibilitats d'actuació, aplicant correctament les novetats, les tendències i els canvis relacionats amb el seu àmbit de treball (normativa, nous mètodes, sistemes de gestió, etc.) o mostrant interès per aprendre i incorporar noves formes de treballar que suposin una millora en el seu àmbit de treball. |
| Orientació al client intern i extern | Capacitat per donar resposta satisfactòria a les necessitats o sol·licituds dels clients, ja siguin interns o externs (ciutadania), identificant les possibles sol·licituds no explícites i les necessitats futures. | Màxim | Capacitat d'adaptar la pròpia conducta per tal de satisfer les sol·licituds del client, utilitzant la informació i els recursos necessaris més enllà dels preestablertes a priori. |

| LLOC DE SUPORT TÈCNIC | | LLOC DE TREBALL | |
|---|----------------------|---|----------------|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Competències específiques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| CE1 | | | |
| CE2 | | | |
| CE3 | | | |
| Formació bàsica | | Formació complementària necessària | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1. • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2. | | | |

• **Lloc de naturalesa administrativa**

La **fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu** d'un lloc de suport administratiu.

| LLOC DE NATURALES A ADMINISTRATIVA | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|--|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL FUNCIONAL | | | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | | Funció específica (àmbit funcional) | |
| Donar suport a la gestió, registre, arxiu i tramitació administrativa dels expedients i procediments de l'àmbit d'adscripció i col·laborar en l'elaboració d'informes relatius al seu estat i documentació. | | Funció específica (lloc de treball) | |
| | | | |

| LLOC DE NATURALESA ADMINISTRATIVA | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|-----------------|---|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Competència digital | Capacitat d'utilitzar de manera segura i crítica les tecnologies de la informació i la comunicació en totes les seves possibilitats per tal d'obtenir, produir, presentar, intercanviar i avaluar informació en el seu àmbit d'actuació. | Mitjà | Capacitat d'utilitzar totes les possibilitats que ofereixen les TIC per obtenir, produir, organitzar, presentar, intercanviar o avaluar informació en el desenvolupament de les seves tasques. |
| Orientació al client intern i extern | Capacitat per donar resposta satisfactòria a les necessitats o sol·licituds dels clients, ja siguin interns o externs (ciutadania), identificant les possibles sol·licituds no explícites i les necessitats futures. | Alt | Capacitat per generar i mantenir una relació amb perspectives a llarg termini amb el client per resoldre les seves necessitats actuals o futures. |
| Gestió de la informació | Capacitat de buscar, tractar i organitzar la informació necessària per elaborar documentació diversa en relació amb les mateixes responsabilitats i serveis. | Alt | Capacitat de crear sistemes o pràctiques innovadores que permetin recollir i gestionar idòniament la informació requerida per a l'àmbit de treball de forma habitual, per tal de promoure una gestió compartida de la informació. |

| LLOC DE NATURALESA ADMINISTRATIVA | | LLOC DE TREBALL | |
|--|---|---|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Compromís amb l'organització | Capacitat d'alinejar la conducta professional amb les necessitats, les prioritats i els objectius de l'organització, mostrant i promovent una actitud positiva envers l'organització en qualsevol situació. | Mitjà | Capacitat d'orientar els comportaments i les accions quotidianes en coherència amb els objectius i prioritats de l'organització, i aplicar-los a l'àmbit d'actuació del mateix lloc de treball dedicant l'esforç personal necessari per assolir-los. |
| Competències específiques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| CE1 | | | |
| CE2 | | | |
| CE3 | | | |
| Formació bàsica | | Formació complementària necessària | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1 . • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2. | | | |

- **Lloc policial**

La **fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu** d'un lloc policial

| LLOC POLICIAL | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|---|---|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL FUNCIONAL | | | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | | Funció específica (àmbit funcional) | |
| <p>Amb caràcter general, correspon a aquest lloc de treball realitzar les funcions descrites als articles 11 i 12 de la Llei de policies locals de Catalunya de 26 de juny de 1991.</p> | | <hr/> <p>Funció específica (lloc de treball)</p> <hr/> | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Gestió de conflictes | Capacitat de detectar, prevenir i resoldre una situació difícil o complexa derivada d'interessos contraposats en el context de l'organització. | Mitjà | Capacitat per aplicar les tècniques d'anàlisi, identificació i gestió de conflictes idònies per a cada situació i d'acord amb els elements integrants del conflicte, facilitant arribar a punts d'acord assumibles per totes les parts. |

| LLOC POLICIAL | | LLOC DE TREBALL | |
|---|--|---------------------|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Coneixement del territori | Capacitat per identificar els punts geogràfics del municipi, així com per donar informació bàsica dels serveis i equipaments principals de l'ajuntament. Capacitat de comprendre i interpretar la realitat socioeconòmica del municipi i la ciutadania i conèixer el teixit econòmic i associatiu i els recursos i serveis existents, ja siguin del mateix centre, de les diferents àrees de l'ajuntament, d'altres administracions, associacions, entitats, serveis, etc. | Alt | Capacitat de conèixer amb profunditat el territori marc en què es troba el municipi i la seva realitat socioeconòmica i els serveis externs que poden ser d'utilitat per al propi treball o altres. Ser capaç de planificar i organitzar intervencions globals en el municipi per resoldre les necessitats immediates que puguin sorgir, amb una previsió correcta i adequada. |
| Autocontrol | Capacitat per controlar i regular les emocions i la pròpia conducta davant de situacions d'alt nivell d'ansietat o conflicte real o potencial en el desenvolupament de les funcions. | Màxim | Capacitat per mantenir la calma i actuar amb serenor en situacions molt estressants. |
| Compromís amb l'organització | Capacitat d'alinejar la conducta professional amb les necessitats, prioritats i objectius de l'organització, mostrant i promovent una actitud positiva en qualsevol situació. | Mitjà | Capacitat d'orientar els comportaments i les accions quotidianes en coherència amb els objectius i prioritats de l'organització, aplicant-los en l'àmbit d'actuació del mateix lloc de treball i dedicant l'esforç personal necessari per tal d'assolir-los. |
| Competències específiques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |

- **Lloc d'oficis**

La **fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu** d'un lloc d'oficis.

| LLOC D'OFICIS | | LLOC DE TREBALL | |
|---|---|--|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL FUNCIONAL | | | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | | Funció específica (àmbit funcional) | |
| Fer el manteniment i les obres de reparació a la via pública i a les instal·lacions municipals. | | | |
| | | Funció específica (lloc de treball) | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Instruments, eines i maquinària | Capacitat per utilitzar de forma òptima i eficient les eines i els instruments que estan a l'abast, optimitzant al màxim les seves prestacions. | Alt | Capacitat d'utilitzar correctament les prestacions de les eines, els instruments i la maquinària i optimitzar-ne l'ús segons les necessitats de cada moment, manipulant-les i fent-ne el manteniment ordinari d'acord amb les seves necessitats. |

| LLOC D'OFICIS | | LLOC DE TREBALL | |
|--|--|---------------------|---|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Domini professional | Capacitat d'afrontar i resoldre situacions de diferent ordre i naturalesa que es presentin en el seu context professional, amb els mitjans adequats i basant-se en els coneixements i les habilitats tècniques i operatives per tal d'assegurar la màxima eficiència i eficàcia. | Inicial | Capacitat d'utilitzar correctament les prescripcions de les eines, els instruments i la maquinària i optimitzar-ne l'ús segons les necessitats de cada moment, manipulant-les i fent-ne el manteniment ordinari d'acord amb les seves necessitats. |
| Orientació a la qualitat del resultat | Capacitat d'orientar la conducta professional envers l'assoliment de resultats amb un nivell excel·lent en termes de qualitat. | Alt | Capacitat per aconseguir i superar els estàndards d'acompliment i els terminis establerts, tant si els paràmetres els fixa un mateix o altres persones. |
| Organització del treball | Capacitat de planificar, organitzar, prioritzar i distribuir les activitats i els recursos per tal d'assegurar la consecució dels objectius esperats. | Mitjà | Capacitat d'establir, de manera autònoma, objectius i terminis per realitzar les tasques, definir les prioritats de la feina del seu àmbit i assegurar-se que s'hagi obtingut la qualitat de treball esperada i que s'hagin dut a terme totes les actuacions previstes. |
| Competències específiques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| CE1 | | | |
| CE2 | | | |
| CE3 | | | |

| LLOC D'OFICIS | LLOC DE TREBALL |
|--|---|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | |
| Formació bàsica | Formació complementària necessària |
| <ul style="list-style-type: none"> • Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent – C1. • Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent – C2. • Certificat d'estudis primaris o d'ESO – AP. | |

- **Lloc de suport i auxiliar**

La **fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu** d'un lloc de suport i auxiliar

| LLOC DE SUPORT I AUXILIAR | LLOC DE TREBALL |
|---|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | |
| PERFIL FUNCIONAL | |
| Funció genèrica (missió del lloc) | Funció específica (àmbit funcional) |
| <p>Dur a terme funcions de vigilància i custòdia i donar suport d'atenció bàsic als diferents àmbits organitzatius i a les instal·lacions municipals.</p> | |
| | Funció específica (lloc de treball) |

| LLOC DE SUPORT I AUXILIAR | | LLOC DE TREBALL | |
|---|---|-----------------|--|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| PERFIL COMPETENCIAL | | | |
| Competències genèriques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| Instruments, eines i maquinària | Capacitat per utilitzar de forma òptima i eficient les eines i els instruments a l'abast, optimitzant al màxim les seves prestacions. | Mitjà | Capacitat d'utilitzar correctament totes les prestacions de les eines i els instruments i ser capaç de manipular-los i fer-ne el manteniment. |
| Orientació al client intern i extern | Capacitat per donar resposta satisfactòria a les necessitats o sol·licituds dels clients, interns o externs (ciutadania), identificant les possibles sol·licituds no explícites i/o necessitats futures. | Mitjà | Capacitat d'adaptar la pròpia conducta per tal de satisfer les sol·licituds del client, utilitzant els recursos i la informació necessaris, més enllà dels preestablerts <i>a priori</i> . |
| Organització del treball | Capacitat de planificar, organitzar, prioritzar i distribuir les activitats i els recursos per tal d'assegurar la consecució dels objectius esperats. | Mitjà | Capacitat d'establir, de manera autònoma, objectius i terminis per executar les tasques, definir les prioritats de la feina dins del seu àmbit i assegurar-se que s'hagi obtingut la qualitat de la feina esperada i que s'hagin dut a terme totes les actuacions previstes. |
| Compromís amb l'organització | Capacitat d'alinejar la conducta professional amb les necessitats, les prioritats i els objectius de l'organització, mostrant i promovent una actitud positiva envers l'organització en qualsevol situació. | Inicial | Capacitat d'identificar les necessitats, les prioritats i els objectius que ha d'assolir l'organització de manera que la conducta professional pròpia sigui coherent. |

| LLOC DE SUPORT I AUXILIAR | | LLOC DE TREBALL | |
|---|---------------|---|---------|
| PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL I FORMATIU | | | |
| Competències específiques | Es refereix a | Nivell òptim | Implica |
| CE1 | | | |
| CE2 | | | |
| CE3 | | | |
| Formació bàsica | | Formació complementària necessària | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Certificat d'estudis primaris o d'ESO – AP. | | | |

4.2. Annexos: fase 4

Fitxa per a la transferència del coneixement (FTC)

Instruccions per emplenar-la:

1. Aquesta fitxa ha estat dissenyada per obtenir la màxima informació i coneixement del vostre lloc de treball. Per tant, esdevindrà un recurs bàsic per a l'organització i, sobretot, per al nou ocupant del lloc de treball.
2. La fitxa tècnica es divideix en quatre grans blocs que agrupen qüestions sobre el lloc de treball:
 - Enquadrament organitzatiu i descripció bàsica del lloc de treball.
 - Qüestions d'aprofundiment i coneixement del lloc de treball.

- Altres qüestions relacionades amb l'entorn de treball.
 - Sugeriments i altres aportacions.
3. Una vegada l'hàgiu respost, guardeu el document en **format.pdf** amb el vostre nom i cognoms i envieu-lo al referent d'RH. Des del departament d'RH se us proposarà una sessió per treballar els aspectes de la fitxa i resoldre possibles dubtes.
 4. Indiqueu al requadre superior esquerre la denominació del lloc i el vostre nom i cognoms i, al requadre superior dret, la data que heu emplenat la fitxa.
 5. Recordeu que des del moment que rebeu la fitxa teniu 1 mes per emplenar-la i retornar-la al departament d'RH.

| 1. ENQUADRAMENT ORGANITZATIU I DESCRIPCIÓ BÀSICA DEL LLOC: |
|--|
| 1. ADSCRIPCIÓ ORGÀNICA |
| Nom i cognoms: |
| |
| Denominació del lloc de treball ocupat: |
| |
| Plaça ocupada (denominació de la plaça i grup o subgrup): |
| |
| Àrea/servei/àmbit: |
| |
| 2. PRESENTACIÓ DE L'EQUIP DE TREBALL |
| COMANDAMENTS, PERSONAL A CÀRREC I COL-LABORADORS |
| Superior jeràrquic |
| Denominació del lloc de treball amb una jerarquia superior i nom de l'ocupant |
| |
| Nombre, denominació de les places i identificació de les places a càrrec seu |
| |
| Col-laboradors necessaris (interns de l'organització): |
| Denominació dels llocs de treball, adscripció orgànica i nom dels ocupants |

| 3. OBJECTIUS I FUNCIONS DEL LLOC | |
|---|--|
| RELACIÓ D'OBJECTIUS I FUNCIONS PRINCIPALS | |
| Objectius del lloc de treball | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| Funcions i activitats principals del lloc de treball: vegeu la fitxa del manual de funcions de l'organització i empleneu-la amb les activitats | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

En cas d'ocupar un lloc de comandament:

| 4. DESCRIU LES FUNCIONS DE L'EQUIP DE TREBALL DE LA UNITAT ORGÀNICA QUE GESTIONES | |
|--|--------------------|
| Cal enumerar els llocs de treball a càrrec teu i les funcions principals | |
| 1 | Lloc: Funcions: |
| 2 | Lloc: Funcions: |
| 3 | Lloc: Funcions: |
| 4 | Lloc: Funcions: |
| 5 | Lloc: Funcions: |

| 2. QÜESTIONS D'APROFUNDIMENT I CONEIXEMENT DEL LLOC DE TREBALL | |
|--|--|
| 5. DESCRIU ELS PROJECTES I ELS TREBALLS FINALITZATS I EN CURS | |
| Projectes i treballs portats a terme (els darrers 3 anys): | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| Projectes i treballs en curs: | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

| 2. QÜESTIONS D'APROFUNDIMENT I CONEIXEMENT DEL LLOC DE TREBALL | |
|---|--|
| 6. ENUMERA LES HABILITATS QUE CREUS FONAMENTALS PER DESENVOLUPAR ADEQUADAMENT EL LLOC DE TREBALL | |
| Habilitats | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 7. QUINES CREUS QUE SÓN LES ÀREES DE CONEIXEMENT I MILLORA MÉS ADEQUADES PER REALITZAR LES FUNCIONS DEL LLOC DE TREBALL? | |
| Àmbits del coneixement | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

| 2. QÜESTIONS D'APROFUNDIMENT I CONEIXEMENT DEL LLOC DE TREBALL | |
|--|--|
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 8. DESCRIU 3 POSSIBLES RISCOS O SITUACIONS COMPLICADES QUE ES PODEN DONAR AL LLOC DE TREBALL I EXPLICA COM LES RESOLDRIES | |
| Situacions complicades i riscos | |
| 1 | Risc/situació: |
| 2 | Risc/situació: |
| 3 | Risc/situació: |
| 9. DETALLA TRES POSSIBLES CONFLICTES I DONA'N UNA SOLUCIÓ | |
| Situacions de conflicte / possibles solucions | |
| Es tracta de pensar en situacions viscudes; és a dir, situacions de conflicte que s'hagin produït a la feina i la solució que hem plantejat o bé a qui hem recorregut per solucionar-les. | |
| 1 | Conflicte: Possible solució: Persona a qui es podria recórrer per solucionar-ho: |
| 2 | Conflicte: Solució: Persona a qui es podria recórrer per solucionar-ho: |

3. QÜESTIONS RELACIONADES AMB L'ENTORN DE TREBALL

10. RELACIONA LA XARXA DE CONTACTES PER DUR A TERME LES TASQUES QUE SIGUIN FREQUËNTS I NECESSÀRIES

Contactes

Nom, ocupació, aspecte que el vincula amb la seva activitat, correu electrònic i número de telèfon.

1

2

3

4

11. LLISTA DE LES EINES TÈCNiques I DE SUPORT NECESSÀRIES PER DESENVOLUPAR EL LLOC DE TREBALL

Eines necessàries

Ubicació de manuals, URL, tutorials, programari necessari i webs d'interès

1

2

3

4

5

| 4. SUGGERIMENTS I ALTRES APORTACIONS | |
|--|--|
| 12. INDICA QUINES RECOMANACIONS FARIES AL NOU OCUPANT DEL LLOC DE TREBALL | |
| Relaciona els consells o la informació útil que vulguis transmetre al futur ocupant del lloc de treball que no s'hagi esmentat | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 13. ALTRES SUGGERIMENTS PER CONÈIXER EL LLOC DE TREBALL | |
| Totes les aportacions o els aspectes que consideris importants que ha de conèixer l'ocupant del lloc de treball | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

Signatura de l'empleat:

Data:



**Diputació
Barcelona**

**Àrea d'Innovació, Govern
Locals i Cohesió Territorial**

Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local

C/ Comte d'Urgell, 187

Edifici 14, 2^a planta

08036 - Barcelona

Tel. 934 049 400

Fax 934 022 050

www.diba.cat