

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

GUIA DE RELLEU GENERACIONAL PER ALS GOVERNNS LOCALS



**Diputació
Barcelona**

Direcció:

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

Autoria:

Sílvia Busquets Montes, cap del servei d'assistència a la Direcció i Administració de Recursos Humans.

Míriam Macià Losada, tècnica assessora en projectes de recursos humans.

2a edició: març de 2024

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: les autores

Producció i edició: Subdirecció d'Imatge Corporativa i Promoció Institucional de la Diputació de Barcelona



Pròleg	5
1. Introducció i objectius	7
2. Pla d'actuació: fases	9
FASE 1: anàlisi d'edats de la plantilla i la seva evolució	10
FASE 2: procés d'identificació dels llocs clau del mapa previst de jubilacions	18
FASE 3: perfil dels llocs clau i criteris per cobrir les vacants generades per jubilació	30
FASE 4: gestió i transferència del coneixement en els processos de relleu generacional	65
3. Consideracions finals	83
4. Annexos	85
4.1 Glossari indicadors	85
4.2. Qüestionari per als llocs no clau	92
4.3. Formulari tècnic per a la transferència del coneixement (FTTC)	93

Pròleg

Al setembre de 2021 vam editar la *Guia de relleu generacional per als governs locals*, la qual forma part de la col·lecció de guies d'innovació i gestió estratègica dels recursos humans per als governs locals.

La *Guia de relleu generacional per als governs locals* va sorgir fruit de la situació en què ens trobem totes les administracions: amb la necessitat de fer front al relleu de les persones que conformen les organitzacions que presten servei a la ciutadania.

El 2023 aquesta guia va obtenir el premi ANEXPAL a la Iniciativa Innovadora per al «Relleu generacional per als governs locals i guia per a la seva aplicació».

Ara, en aquesta segona edició, donem un pas més i aprofundim en la metodologia del potencial intern de les nostres organitzacions, que també ha de contribuir a fer aquest relleu.

Estic convençut que serà una guia que us permetrà abordar en profunditat i fer front amb metodologia el gran repte que ja està en marxa a totes les nostres organitzacions.

Espero que sigui una eina ben útil i, sobretot, compteu amb tot l'equip de la Gerència d'Assistència al Govern Local de l'Àrea de Bon Govern, Assistència Local i Cohesió Territorial per ajudar-vos en tot allò que necessiteu.

Dionís Guiteras i Rubio

Vicepresident segon i president de l'Àrea de Bon Govern,
Assistència Local i Cohesió Territorial

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. A més, serà necessari detectar i atraure talent extern en els nous processos selectius que s'hauran de planificar.

D'altra banda, a totes les organitzacions hi ha molt de talent intern que farà que, en moltes ocasions, no sigui necessari portar a terme processos selectius externs. Per això, és cabdal iniciar un procés d'identificació intern d'aquest talent però 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. Parlem, doncs, de processos per atraure talent extern

o de processos d'*identificació i gestió del talent intern* per tal de que es quedi dins de l'organització i es desenvolupi.

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.

El pla de relleu generacional té, de forma prioritària, un doble objectiu:

- 1.** Detectar i planificar estratègicament les futures vacants generades per jubilació a l'organització.
- 2.** Preservar el coneixement crític de determinats llocs que es jubilen mitjançant un procés sistematitzat de transferència del coneixement.

Abans de prendre qualsevol decisió o emprendre qualsevol acció, 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 gestionar aquesta informació de forma pràctica i que sigui útil per al seu tractament posterior, caldrà disposar de les dades següents:

- 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'edat 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 nivell organitzatiu: àrees, serveis, departaments, àmbits...).**

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

Cal identificar també els llocs que previsiblement quedaran vacants a 10 anys¹ 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 grups d'edat de tota la plantilla. Es recomana treballar en **quatre intervals d'edat amb tota la informació organitzada per àmbits organitzatius, per tipologia de llocs 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**?

¹ Aquest període l'ha de decidir cada organització.

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:**

Grups d'edat



**Variables
d'organització /
estructura**

Per grups d'edat:	Menor de 35 anys
	De 36 a 45 anys
	De 46 a 55 anys
	Major de 55 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 major de 55 anys i, per tant, més envellida 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 grups d'edat				
ÀREA GRUP D'EDAT	Àrea 1	Àrea 2	Àrea 3	Total per grups d'edat
Menor 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 grup < de 35 anys sobre el total del personal
De 36 a 45 anys	Nre. % sobre el total de l'àrea 1	(...)	(...)	Nre. total del personal entre 36 i 45 anys % del grup 36-45 anys sobre el total del personal
De 46 a 55 anys	(...)	(...)	(...)	Nre. total del personal entre 46 i 55 anys % del grup 46-55 anys sobre el total del personal
Major de 55 anys	(...)	(...)	(...)	Nre. total del personal > de 55 anys % del grup > 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 %

Anàlisi per subgrups de classificació i grups d'edat

SUBGRUP DE CLASSIFICACIÓ GRUP D'EDAT	A1	A2	C1	C2	AP	Total per grups d'edat
Menor de 35 anys	Nre. % sobre el total A1	Nre. % sobre el total A2	Nre. % sobre el total C1	Nre. % sobre el total C2	Nre. total AP	Nre. total del personal < de 35 anys % del grup < de 35 anys sobre el total del personal
De 36 a 45 anys	Nre. % sobre el total A1	(...)	(...)	(...)	(...)	Nre. total del personal entre 36 i 45 anys % del grup 36-45 anys sobre el total del personal
De 46 a 55 anys	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	Nre. total del personal entre 46 i 55 anys % del grup 46-55 anys sobre el total del personal
Majors de 55 anys	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	Nre. total del personal > de 55 anys % del grup > 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 grups d'edat

NIVELL ORGANITZATIU GRUP D'EDAT	Comandament	Tècnic	Administratiu	Aux. administratiu	Polícia (...)	Total per grups d'edat
Menor 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 grup < de 35 anys sobre el total del personal
De 36 a 45 anys	Nre. % sobre el total dels comandaments	(...)	(...)	(...)	(...)	Nre. total del personal entre 36 i 45 anys % del grup 36-45 anys sobre el total del personal
De 46 a 55 anys	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	Nre. Total del personal entre 46 i 55 anys % del grup 46-55 anys sobre el total del personal
Majors de 55 anys	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	Nre. Total del personal > de 55 anys % del grup > 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 %

Un cop s'hagin identificat els treballadors que es jubilaran en els pròxims 10 anys² 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.

² 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 objectiu **identificar els llocs clau, que són aquells on la transferència d'informació/coneixement és prioritària i que es preveu que quedin vacants per jubilació en l'escenari temporal dels pròxims 10 anys.**

- 1. Determinar quins són els criteris per decidir i identificar els llocs clau i no clau.**
- 2. Classificar els llocs de treball** previstos per jubilació per obtenir el mapa de llocs clau i no clau.

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 permet identificar el perfil de l'usuari dels serveis municipals i, en conseqüència, determinar 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, i es poden reemplaçar més fàcilment.

Per poder obtenir tota aquesta informació, s'analitzaran les fonts d'informació com:³

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.
 - Centre d'Anàlisi de Serveis Municipals (CASM) de la Diputació de Barcelona.
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 compresos en els apartats següents.

³ Proposem aquestes fonts d'informació, però se'n poden utilitzar d'altres que l'organització consideri oportunes.

1. DETERMINAR QUINS SÓN ELS CRITERIS DE DECISIÓ

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

- **Criteri 1: llocs clau integrats als serveis «crítics» del mapa de serveis.** Són aquells llocs inclosos en algun dels serveis crítics del mapa de serveis.
- **Criteri 2: llocs clau pel seu contingut.** 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 externs⁴ i als serveis interns⁵.

El procés consisteix a analitzar, a partir de les dades i d'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.

Els indicadors i dades han de tenir caràcter bàsic i han de ser fàcils d'obtenir, amb l'objectiu de fer-ne un seguiment i que aportin una informació suficient sobre les característiques principals del

⁴ Serveis externs: els serveis que impacten directament en la ciutadania i que, en aquesta metodologia, tenen prioritat.

⁵ 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.

municipi. Aquesta informació s'ha de complementar amb altra informació sobre els serveis de què disposi l'organització per elaborar el mapa de serveis definitiu.

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, l'Hermes, l'INE i altres fonts s'analitzaran totes les variables disponibles del municipi i el seu territori. Aquestes dades presenten diferents **dimensions**:⁶

- **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 esport, residus, serveis assistencials, etc.
- **Macromagnituds i impostos:** PIB, RFBD (renta familiar bruta disponible), impostos, ingressos, despesa econòmica, pressupostos, etc.
- **Activitat econòmica:** s'examinen dades i indicadors d'empreses, sectors econòmics, etc.
- **Mercat de treball:** població activa, atur, contractació, etc.

⁶ 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.

Cada dimensió ha d'incloure 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 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 i que, en conseqüència, 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.

Malgrat que, com s'ha indicat, la selecció dels indicadors l'ha de fer cada municipi en funció d'allò esmentat en els paràgrafs anteriors, en la present guia es proposa un panell d'indicadors que es pot prendre com a referència.

Proposta de panell d'indicadors:⁷

⁷ A l'apartat Annexos es defineixen els indicadors del panell: glossari d'indicadors.

DEMOGRAFIA	QUALITAT DE VIDA	MERCAT DE TREBALL
Població total	Equipaments esportius	Població activa registrada
Població per sexe D	Residus municipals domiciliaris (tones)	Total d'ocupats
Població per sexe H	Residus industrials (tones)	Assalariats
Territori	Residus kg/hab./dia	Autònoms
Habitants per km ²	Places en residències per a gent gran	Atur registrat
Edat mitjana de la població	Centres de dia per a gent gran	Taxa d'atur registral
Percentatge de joves		Beneficiaris de prestacions per desocupació
Percentatge d'adults		Contractació registrada
Percentatge de població gran	ACTIVITAT ECONÒMICA	Taxa de contractació temporal
Taxa de joventut	Empreses per grans sectors	Taxa de contractació a temps parcial
Índex d'envelliment	Grandària mitjana	
Índex de sobreenvelliment	Habitatges construïts de nova planta	
Índex de dependència global	Parc de vehicles	
Índex de dependència juvenil	Índex de motorització	
Índex de dependència senil		
Naixements	MACROMAGNITUDS	
Defuncions	RBFD per habitant (€/habitant)	
Creixement natural	Ingressos	
% evolució població	Despeses econòmiques	
% joves (0-15)	Despeses funcionals	
% adults (16-64)	Deute viu (milers €)	
% població gran (+65)		

L'anàlisi de dades i d'indicadors bàsics s'ha de portar a terme sobre els municipis i agrupacions atinent 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 estigui 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. Per això és important que, a l'hora de decidir quins indicadors es volen analitzar de cada organització, es tingui present que cal mantenir-los en el temps per tal de poder fer aquesta anàlisi.

Un cop s'hagi dut a terme aquesta anàlisi comparativa, obtindrem una imatge completa de la situació del municipi. Només així, tal com ja s'ha comentat, podem **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 preveu **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 vigent 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)**

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. DEFINIR EL MAPA DE LLOCS CLAU

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 i aplicar els criteris de decisió per portar a terme la **presa de decisions**.

Com a resultat d'aquesta anàlisi i de la presa de decisions, s'obtindrà 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'obtindrà 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:

- **Definir el perfil dels llocs clau**⁸ els ocupants dels quals es preveu que es jubilin en l'escenari temporal dels pròxims 10 anys.
- Planificar **la cobertura de les vacants** generades per jubilació dels llocs clau de l'organització, identificant el potencial intern de l'organització i analitzant les possibilitats de cobertura.
- Estudiar els **llocs no clau** i repensar possibles modificacions, determinant el futur dels llocs de treball que no són clau.

La metodologia adoptada per dur a terme aquesta fase consisteix en:

- Crear d'una Comissió de Treball, que s'integra per posicions de comandament dels diferents àmbits de l'organització i es lidera per recursos humans i té funcions de validació, d'anàlisi i de presa de decisions.
- Realitzar un treball descriptiu en que s'elaboren propostes de perfil de lloc clau per part de la comissió de treball.

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

- Aplicar el sistema d'identificació del potencial intern per part de recursos humans i dels comandaments de l'empleat.
- Sessions de la comissió de treball de reflexió sobre els llocs no clau.

L'ajuntament obté, en aquesta fase, els resultats següents:

1. Una fitxa del perfil funcional, competencial i formatiu de cada lloc clau que es jubila. Aquesta fitxa servirà de base en els processos de cobertura de vacants per jubilació.
2. Una relació d'empleats amb potencial intern i susceptibles d'ocupar llocs clau que quedaran vacants per jubilació.
3. La relació dels canvis a futur de cadascun dels llocs no clau que es jubilen.

La **fitxa de perfil** servirà de base en els processos de cobertura de vacants per jubilació.

A més de l'anàlisi i la informació esmentada, es tenen en compte la informació i fonts següents:

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.

1. DEFINIR EL PERFIL DELS LLOCS CLAU

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.

1.1 Tipus de funcions, competències i formació

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.

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.

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.

- **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, tant pel que fa al **tipus de funcions** com **tipus de competències**, en **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)

1.1.1 Funcions genèriques i específiques

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

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.

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 relatiu 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.

Definir 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 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 informació i comunicació (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	

Definir 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 de perfil** indicant les **funcions específiques** per a cada lloc de treball objecte d'anàlisi.

1.1.2 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	
COMPETÈNCIES ACTITUDINALS Són aquelles competències en les quals predomina la dimensió actitudinal.	<ul style="list-style-type: none">• Adaptació• Aprendre a aprendre• Autocontrol• Compromís amb l'organització• Iniciativa• Innovació• Recerca de solucions

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.

- 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.

- 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.

- 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 de perfil** i seleccionar **tres competències específiques**¹² per al **lloc de treball** objecte d'anàlisi.

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"> • • •
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"> • • •

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.

Tipologia de llocs	Competències genèriques	Competències específiques del lloc
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"> • • •

1.1.3 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 de 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

Tipologia de llocs	Formació bàsica
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 de perfil** i seleccionar la **formació complementària bàsica** per al **lloc de treball** objecte d'anàlisi.

1.2 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 un període de 10 anys. ¹²		

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.¹³
2. Tot seguit, per tipologia de llocs,¹⁴ 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 una fitxa de perfil funcional, competencial i formatiu d'un lloc de treball de comandament.

¹³ Aquesta taula s'ha obtingut a la fase 1 del projecte.

¹⁴ Quadre de tipologies de llocs relacionat a l'apartat 3.

Aquesta fitxa 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.¹⁵

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.

¹⁵ Parts de la fitxa que estan buides.

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 i els inconvenients, així com les fortaleses i febleses de l'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.

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

Per treballar el procés de relleu generacional, cal fer una **gestió intel·ligent de les vacants** i per això és tant important tenir el coneixement adequat mitjançant l'anàlisi interna.

Aquesta anàlisi cal que segueixi una planificació que haurà de liderar i portar a terme l'àmbit de recursos humans per tal d'identificar quins perfils d'empleats té l'organització. A partir d'aquesta anàlisi es tindrà la **informació que ens permetrà decidir si les vacants existents es poden cobrir: per procés selectiu extern o bé promoció interna.**

L'objectiu és crear una **metodologia per gestionar i analitzar el coneixement intern** que es té dels empleats a l'organització, davant de les mancances actuals que existeixen en el conjunt de les administracions locals, pel que fa a l'existència de sistemes d'avaluació del rendiment o sistemes d'avaluació per competències des d'on podríem partir dels resultats obtinguts en aquests sistemes. Tanmateix, a banda que no és objecte

d'aquesta guia implementar un sistema d'avaluació, creiem que cal **crear eines útils i fàcils d'utilitzar per part dels àmbits de recursos humans a través de les quals puguin obtenir dades i transformar-les posteriorment en coneixement** per tal de prendre decisions amb criteris objectius i tècnics en funció de quina sigui la realitat organitzativa.

2.1 Identificar el potencial intern

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 l'organització, ja que aquest personal en coneix el funcionament i, alhora, es fomenten les seves possibilitats de carrera professional.

Aquest **procés d'identificar el potencial intern** té la finalitat de conèixer de quin capital humà disposa l'organització i identificar l'encaix que pot tenir en el futur, d'acord amb les necessitats que tingui l'organització, sigui per jubilacions, vacants sobrevingudes, baixes o altres situacions.

El procés proposa portar a terme l'aplicació d'un **sistema d'avaluació per factors i formulació de qüestions** que permetrà obtenir una **classificació dels empleats, atenent al seu perfil professional i curricular, que determinarà el seu potencial**.

A continuació s'exposa la conceptualització del sistema i el seu procediment d'aplicació.

2.1.1. Conceptualització del sistema: relació de factors i nivells

Els factors del sistema d'avaluació del potencial dels empleats es divideixen en dos: **factors bàsics i quantitius, i factors complementaris i qualitius.**

A. Factors bàsics i quantitius: factors amb nivells i puntuacions que responen a criteris bàsics de definició del perfil dels empleats. S'avaluen tots els factors de cada empleat; alguns s'avaluen per part de recursos humans, altres pels comandaments i d'altres per ambdós. La relació de factors són:

1. Currículum formatiu
Els factors mesuren el nivell o potencial formatiu i acadèmic dels empleats respecte als llocs que ocupen
<ul style="list-style-type: none">• Nivell titulació acadèmica• Nivell especialització• Nivell de titulació relacionada amb àmbits de futur
2. Nivell tecnològic
El factor descriu i mesura el nivell tecnològic requerit al lloc de treball i el que aporta l'ocupant
<ul style="list-style-type: none">• Nivell tecnològic
3. Talent intern
Els factors mesuren el perfil dels empleats que destaquen segons els ítems descrits i en el desenvolupament del seu lloc de treball.
<ul style="list-style-type: none">• Execució de la feina• Resolució de problemes• Adaptació al canvi

1. CURRÍCULUM FORMATIU

Els nivells i valors es descriuen de la manera següent:

a) Nivell de **titulació acadèmica** dels empleats.

NIVELL DE TITULACIÓ ACADÈMICA DELS EMPLEATS		
Valor	Nivell	Descripció
És la titulació dels empleats d'acord amb la taula següent:		
10	1	Nivell 1: Certificat d'estudis primaris o d'ESO
20	2	Nivell 2: Graduat escolar, graduat en ESO, formació professional de 1r grau o equivalent
30	3	Nivell 3: Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent
40	4	Nivell 4: Diplomatura universitària
50	5	Nivell 5: Grau, llicenciatura universitària o equivalent.
60	6	Nivell 6: Ensenyament superior: titulació universitària de màster i/o postgrau

b) Nivell d'**especialització dels empleats** de l'organització d'acord amb el seu perfil acadèmic.

NIVELL D'ESPECIALITZACIÓ DELS EMPLEATS		
Valor	Nivell	Descripció
0	No aplica	<p>Sense especialització concreta. Titulacions reglades sense cap especialització</p> <p>Titulacions de referència: Certificat d'estudis primaris, ESO, batxillerat, etc.</p>
14	1	<p>Amb certa especialització. Qualsevol titulació reglada no universitària, sigui la que sigui, que impliqui una relació directa amb el lloc a desenvolupar (personal d'oficis)</p> <p>Titulacions de referència: Cicle formatiu de grau professional, formació professional de 1r o 2n grau</p> <p>Amb certa especialització. Titulació universitària o equivalent sense tenir una relació directa o indispensable per al lloc a desenvolupar (personal d'oficines)</p> <p>Titulacions de referència: Títol de grau, llicenciatura, diplomatura o equivalent que no guardi relació directa amb el desenvolupament del lloc.</p>
40	2	<p>Amb força especialització. Titulació universitària o equivalent que té una relació directa o indispensable per al lloc que desenvolupa.</p> <p>Titulacions de referència: Arquitectura, enginyeria, dret, comunicació, economia, empresarials, treball social, educació infantil, etc.</p>

c) Nivell de titulació relacionada amb àmbits de futur

NIVELL DE TITULACIÓ RELACIONADA AMB ÀMBITS DE FUTUR		
Valor	Nivell	Descripció
		Titulacions relacionades amb professions de futur, és a dir, que formen part d'àmbits laborals en creixement i que donen resposta a les futures necessitats professionals.
0	No aplica	<p>Titulacions no estratègiques.</p> <p>Titulacions no relacionades amb àmbits de futur</p>
30	1	<p>Titulacions estratègiques.</p> <p>Titulacions relacionades amb àmbits de futur: medi ambient, tecnologia, informàtica, telecomunicacions, educació, sanitat, serveis socio-sanitaris, màrqueting digital, estratègia corporativa, continguts digitals, gestió de la informació/coneixement, gestió de dades.</p>

2. NIVELL TECNOLÒGIC

Els valors es descriuen de la manera següent:

NIVELL TECNOLÒGIC / NIVELL D'ÚS DE LES TIC (TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ)			
Valor	Avaluació	Nivell	Descripció
0	RH	No requerit	Sense requeriment tecnològic El lloc no requereix un coneixement i ús bàsic de les eines tecnològiques.
	RH	1	Amb nivell tecnològic baix El lloc requereix un coneixement i ús bàsic de les eines tecnològiques, realitzant tasques bàsiques en l'entorn digital tant en l'àmbit del software (ús d'eines ofimàtiques a nivell d'usuari i gestió bàsica del programari intern) com en operacions en línia (ús del correu electrònic, navegació, cerca i filtrat de dades, emplenament de formularis en línia, etc.) subnivell Coneix les eines tecnològiques del lloc i les aplica
10	CAP	11	NIVELL 1: l'ocupant compleix el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
20	CAP	12	NIVELL 2: l'ocupant supera àmpliament el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball

**NIVELL TECNOLÒGIC / NIVELL D'ÚS DE LES TIC
(TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ)**

Amb domini tecnològic			
	RH	2	El lloc requereix un ús avançat de les tecnologies digitals que comprèn l'ús d'eines ofimàtiques habitualment així com de programaris interns i externs, plataformes digitals d'altres administracions i entitats, comunicació i col·laboració mitjançant tecnologies digitals, creació de continguts digitals, gestió de la identitat digital, utilització creativa de les tecnologies digitals, etc.
		subnivell	El lloc de treball requereix actuar amb efectivitat, adaptabilitat i autonomia
20	CAP	21	NIVELL 1: l'ocupant compleix el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
30	CAP	22	NIVELL 2: l'ocupant supera àmpliament el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
Amb expertesa tecnològica			
	RH	3	El lloc requereix un coneixement elevat, aprenentatge i ús permanent de les eines tecnològiques i entorns digitals, que es pot presentar en els àmbits de la programació, desenvolupament d'aplicacions, disseny web, gestió de xarxes, anàlisi de macrodades, ciberseguretat, disseny gràfic, etc.
		subnivell	El lloc de treball requereix innovar, compartir i donar suport
30	CAP	31	NIVELL 1: l'ocupant compleix el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
40	CAP	32	NIVELL 2: l'ocupant supera àmpliament el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball

3. TALENT INTERN

Per a cadascun dels àmbits de l'organització, cal identificar els empleats que destaquin d'acord amb els criteris següents: èxits assolits, resolució de problemes i adaptació al canvi.

Els factors i els seus valors es descriuen de la manera següent:

a) Execució de la feina

EXECUCIÓ DE LA FEINA			
Valor	Nivell	Descripció	Evidències / bateria de preguntes
0	1	Nivell 1: Compleix les tasques encomanades.	
12	2	Nivell 2: Fa la feina en el temps i forma que se li ha encomanat amb un bon nivell de qualitat.	Assoleix els resultats en els terminis fixats aportant qualitat en el treball realitzat (2).
45	3	Nivell 3: Supera les expectatives en la realització de les tasques, aplicant innovacions i millores en el servei i producte (èxits assolits)	No només assoleix els resultats, sinó que també aporta millores substancials en l'execució de les tasques, ja siguin procediments de treball, serveis o productes (3). L'empleat supera els resultats emprant accions que com a resultat proporcionen un benefici per a l'equip de treball i l'organització, compartint nous conceptes i les millors pràctiques amb els companys i l'equip de treball (3).

b) Resolució de problemes

RESOLUCIÓ DE PROBLEMES			
Valor	Nivell	Descripció	Evidències / bateria de preguntes
0	1	Nivell 1: Detecta els problemes, els comunica i espera resolució per part del seu cap.	No aporta mai noves solucions i davant una situació nova espera que li diguin què ha de fer i ho assumeix, i si aporta solucions, no són les adients.

RESOLUCIÓ DE PROBLEMES			
12	2	Nivell 2: Bon nivell de resolució. Davant diferents problemàtiques, l'empleat és capaç de proposar solucions per resoldre els problemes.	<p>Quan ha de consultar la decisió amb la persona que ocupa la posició jeràrquica superior, primer analitza el problema, cerca totes les dades i informació disponible i després el planteja i aporta solucions adequades per resoldre el problema (2).</p> <p>Davant un problema quotidià en el seu àmbit, proposa una o més solucions per resoldre'l (2).</p>
45	3	Nivell 3: Elevat nivell de resolució de problemes. Davant els problemes es motiva: aporta solucions innovadores i creatives, i resol amb èxit la situació que se li planteja de forma eficaç.	<p>Mostra una actitud d'anticipació. L'anàlisi de dades i situacions l'ajuda a detectar problemes i incidències relacionades amb el seu àmbit de treball, unitat o àrea abans que es magnifiquin (3).</p> <p>Davant de situacions noves que no es resolen amb solucions tradicionals, les analitza i planteja solucions innovadores (3).</p>

c) Adaptació al canvi

ADAPTACIÓ AL CANVI			
Valor	Nivell	Descripció	Evidències / bateria de preguntes
0	1	Nivell 1: Assumeix el canvi, tot i que mostra certa resistència.	Mostra la resistència considerada 'natural' als canvis sense oposar-se
12	2	Nivell 2: s'adapta positivament al canvi	<p>Percep els canvis de forma positiva i assumeix les noves formes de treballar (2).</p> <p>És capaç d'adquirir nous coneixements i aplicar-los al context laboral i en la gestió diària (2).</p>
45	3	Nivell 3: S'adapta ràpidament al canvi i ho percep com una oportunitat d'aprenentatge. (motivat del canvi)	<p>Visualitza els canvis com oportunitats d'aprenentatge, implicant-se en les noves formes de treballar per tal d'adaptar-se al més aviat possible (3).</p> <p>Manté la ment oberta a enfocaments inusuals o no comprovats per tal de provar-los i explorar noves formes de treballar (3).</p>

B. Factors complementaris i qualitatiu: qualifiquen l'experiència i el recorregut potencial en funció de la formació de l'empleat en relació a la plaça que ocupa. Els factors són els següents:

1. Trajectòria professional
El factor qualifica els empleats atenent a l'experiència adquirida prèvia.
2. Recorregut professional
El factor qualifica els empleats atenent al nivell formatiu que tenen en relació amb la plaça que ocupen.

1. TRAJECTÒRIA PROFESSIONAL

Aquesta qüestió té l'objectiu de conèixer si l'empleat aporta o no experiència en l'àmbit de treball actual i/o en altres àmbits. Aquest paràmetre és de caràcter descriptiu amb resposta sí/no.

TRAJECTÒRIA PROFESSIONAL		
Valor	Nivell	Descripció
no / sí		Té més de 3 anys d'experiència en l'àmbit de treball actual?
no / sí		Té més de 3 anys d'experiència en un altre àmbit de treball?

2. RECORREGUT PROFESSIONAL

Aquest concepte té l'objectiu de conèixer si l'empleat aporta una titulació superior a la plaça que ocupa. Aquest paràmetre és de caràcter descriptiu amb resposta si/no.

NIVELL DE TITULACIÓ ACADÈMICA DELS EMPLEATS EN RELACIÓ AMB LA PLAÇA QUE OCUPEN		
Valor	Nivell	Descripció
		És el nivell acadèmic dels empleats versus el que es demana en cada plaça respectiva que ocupen. Aporta un nivell de titulació superior al grup/subgrup de classificació o categoria professional superior a la plaça respectiva.
	no	Coincidència entre nivell de titulació o titulació concreta i grup/subgrup de classificació o categoria professional de la plaça.
	sí	Quan el nivell de titulació o la titulació concreta és un/dos/tres grup/subgrup de classificació o una categoria professional superior a la respectiva plaça.

2.1.2. Graella de ponderació i puntuació dels factors

La ponderació dels factors és la següent:

		Ponderació		
		Mínim		Màxim
		Factor	Subfactor	
CURRÍCULUM FORMATIU	Nivell titulació acadèmica	54	10	60
	Nivell especialització		14	40
	Nivell de titulació relacionada amb àmbits de futur		30	30
NIVELL TECNOLÒGIC	Nivell tecnològic	10	10	40
TALENT INTERN	Execució de la feina	36	12	45
	Resolució de problemes		12	45
	Adaptació al canvi		12	45
		100		305

La puntuació dels factors per nivells és la següent:

		Puntuació							
		0	1	2	3	4	5	6	
CURRÍCULUM FORMATIU	Nivell titulació acadèmica		10	20	30	40	50	60	
	Nivell especialització	0	14	40					
	Nivell de titulació relacionada amb àmbits de futur	0	30						
NIVELL TECNOLÒGIC	Nivell tecnològic	0	10	20	20	30	30	40	
TALENT INTERN	Èxits assolits	0	12	45					
	Resolució de problemes	0	12	45					
	Adaptació al canvi	0	12	45					
			100						305

2.1.3. Procediment d'aplicació del sistema

El procediment s'inicia avaluant els factors quantitius de cada empleat:

- **Currículum formatiu** (RH): l'avaluació la fa recursos humans.
- **Nivell tecnològic** (RH-CAP): L'avaluació es porta a terme per dos actors:
 1. RH identifica el nivell tecnològic per al lloc de treball entre els valors 0, 1, 2, 3.
 2. El comandament del lloc de treball fa la valoració de la persona en el lloc, en què atenent al nivell identificat pel lloc, s'ha d'avaluar en el subnivell que correspongui. L'avaluació podrà ser una de les opcions següents:

Nivell = 0; no requerit

Nivell = 1; subnivell = 11 o 12

Nivell = 2; subnivell = 21 o 22

Nivell = 3; subnivell= 31 o 32

- **Talent intern** (CAP): l'avaluació la fa el comandament.

El resultat de l'avaluació permet obtenir una **relació d'empleats ordenada i classificada en funció de la puntuació** obtinguda, a **major puntuació major potencial**, i es determina el grau del sistema assolit en termes percentuals.

Recursos humans estableix un **llindar de referència**, de puntuació o de percentatge, a partir del qual es **classifiquen els empleats** en dos grups: «**amb potencial**» i «**amb menor potencial**».

Del grup d'empleats «amb potencial» s'apliquen els factors complementaris de trajectòria i de recorregut professional i es classifiquen a la matriu següent:



A partir de la seva ubicació, **s'identifiquen diferents grups d'empleats amb potencial intern**. Aquestes agrupacions permeten classificar tots aquells empleats amb potencial intern i

que aporten o no experiència en l'àmbit on es produeix la vacant, i veure el recorregut que poden tenir o no segons la seva titulació, afavorint la promoció/provisió interna horitzontal o la promoció interna vertical.

A continuació es relacionen les agrupacions d'empleats atenent als criteris qualitius esmentats.

Grups	Experiència		Recorregut
1	Sí experiència (àmbit)	Sí experiència (un altre àmbit)	Sí recorregut (titulació per sobre de la plaça)
2	Sí experiència (àmbit)	Sí experiència (un altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)
3	Sí experiència (àmbit)	No experiència (un altre àmbit)	Sí recorregut (titulació per sobre de la plaça)
4	Sí experiència (àmbit)	No experiència (un altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)
5	No experiència (àmbit)	Sí experiència (un altre àmbit)	Sí recorregut (titulació per sobre de la plaça)
6	No experiència (àmbit)	Sí experiència (un altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)
7	No experiència (àmbit)	No experiència (un altre àmbit)	Sí recorregut (titulació per sobre de la plaça)
8	No experiència (àmbit)	No experiència (un altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)

La taula mostra una classificació d'empleats amb potencial intern i agrupats en funció de la seva experiència i possibilitat de recorregut professional.

Quan existeix la necessitat organitzativa de cobrir una vacant s'identifiquen el grup o grups d'empleats que encaixin millor amb

el perfil que es requereix a l'organització, segons tinguin més o menys experiència en l'àmbit i comptin o no amb la titulació adient a la vacant.

2.2 Relació d'empleats amb potencial intern

Per cobrir les vacants per jubilació de llocs de treball clau s'ha de considerar, en primer terme, el resultat de l'anàlisi del punt anterior:

- **Relació d'empleats amb potencial** (per àmbit organitzatiu i per col·lectiu professional). 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 (1)	Permet la promoció interna? SÍ/NO	A quin G/SG? (2)	Permet la provisió del lloc? SÍ/NO
Empleat 1							
Empleat 2							
Empleat 3							
Empleat 4							
Empleat 'n'							
					Nre.:	Nre.:	

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

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

- A partir 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**.

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, l'objectiu és seleccionar el millor candidat per al lloc.

Tot seguit s'enumeren algunes idees per **atraure candidats**.

- **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:**
 - Fullets 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.**

3 ANÀLISI DELS LLOCS NO CLAU

Com s'ha vist, 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 els 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?

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**.

Es mostra una **proposta de diferents preguntes o ítems que poden formar part d'aquest qüestionari** per decidir sobre les possibles modificacions del lloc de treball:

Qüestió	Resposta
Qüestions relacionades amb la dotació o la plaça	
Es tracta d'un lloc de base unipersonal 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?	
<p>Quan l'actual ocupant del lloc no hi és (per baixa, incapacitat temporal i vacances, etc.):</p> <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	
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 de les tasques que es porten a terme fa el cap? 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 duren a terme funcions que ara són pròpies del lloc de treball?	
Proposta d'actuació	
(a emplenar per la Comissió de Treball)	

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.
- **Recursos Humans** 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** més significatius 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, 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.¹⁶ Així, es podrà fer una llista dels empleats que es jubilaran durant els dos anys següents.

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:** 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.

¹⁶ Aquest període de dos anys és una recomanació. Cada organització pot estipular el període que consideri oportú.

- **Comandament:** acompanya l'empleat sènior i el nou empleat i els dona suport.

2. METODOLOGIA

En el punt que es tracta 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.

El full de ruta comprèn la denominació de les actuacions que s'han de dur a terme i el calendari previst¹⁷.

¹⁷ Els terminis són una proposta; cada organització podrà adaptar-los en funció del seu context o les seves necessitats.

ACTUACIONS	CALENDARI DE TREBALL (MESOS)										
	Previ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Post
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. Formulari tècnic per a la transferència del coneixement					3	4					
6. Proposta de recursos i accions de transferència							5	6	7		
7. Validació dels recursos i accions de transferència										8	
8. Actes de reconeixement a l'empleat sènior				3	4	5	6	7	8	9	
9. Incorporació del nou empleat i acompanyament											

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

- 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 jubilin en els pròxims dos anys**. Per tant, es fan llistes d'empleats que es jubilen cada dos anys.

Recursos humans, 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 o 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 **l·listes 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 de recursos humans haurà de fer una comunicació inicial del procés en què n'expliqui els motius, els objectius i, per últim, les qüestions operatives.

Les sessions de treball de comunicació, es proposa dividir-les en dos grups:

Grup 1: els que es jubilen entre el gener i el juny de l'any següent 20aa+1 (i els seus comandaments).

Grup 2: els que es jubilen de juliol a desembre de l'any següent, 20aa+1 (i els seus comandaments).

3.1. Sessió de comunicació inicial per part 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 d'exemple):

MES 1	Comunicació	Grup 1: abril 20aa
		Grup 2: octubre 20aa

- **Contingut de la sessió:**

- a) En aquesta sessió l'equip de recursos humans 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 de l'àmbit de recursos humans (suport en línia, entrevistes, validacions, etc.).

3.2. Comunicació individual a l'empleat

Recursos humans 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 recursos¹⁸ i les accions de transferència.

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

MES 2	Sessió de formació	Grup 1: maig 20aa
		Grup 2: novembre 20aa

- **Contingut de la sessió**

- a) Recursos Humans 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) A la sessió es lliuren i s'expliquen als assistents els documents de **formulari tècnic per a la transferència del coneixement (FTTC)**¹⁹ i la **proposta de recursos i accions (PRA)**. L'empleat haurà d'emplenar i remetre el **FTTC** a l'àmbit de recursos humans en un **termini màxim d'1 mes a comptar de la data de la formació**.

¹⁸ 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.

¹⁹ FTTC: recurs bàsic per conèixer el lloc de treball, on es recull tota la informació i el coneixement del lloc.

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. **Formulari tècnic per a la transferència del coneixement (FTTC):** cal explicar com s'emplena. És el recurs bàsic del procés i és obligatori emplenar-lo.
2. **Instruccions del lloc de treball (ILT):** recurs que s'elabora per l'empleat sènior en el que s'inclouen les funcions principals del lloc de treball i es fa una descripció operativa mitjançant tasques concretes. Cal descriure la funció pas a pas, des de l'inici de la funció (com s'inicia, per part de qui, canals, suports de treball, persones que intervenen...), com segueix (actuacions, suports de treball, persones que intervenen documents de suport i/o que es generen...) i com finalitza la funció (actuacions, documents de suport que es generen,...).
3. **Tutorials.**
4. **Píndoles formatives digitals.**
5. **Manual de funcions:** informació de què disposa l'organització.
6. **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'organització o a la persona empleada successora**. Es plantegen la tipologia d'**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.

5. FORMULARI TÈCNIC PER A LA TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT

El coneixement classificat a la matriu en què s'indica **PRESERVAR**, entenem que **NO ha de canviar** i, per tant, cal preservar-lo perquè continuï sent vàlid per a l'organització i per als nous ocupants dels llocs. D'altra banda, el coneixement classificat a la matriu **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 1.**

- **Programació:** es porta a terme 2 setmanes després de la reunió del retorn del FTTC.
- **Contingut:** 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 recursos humans i l'empleat treballin conjuntament per definir aquest coneixement amb tècniques específiques.²¹
 - a) **Coneixement explícit:** és el coneixement de base, el que es veu i que és fàcil d'identificar; principalment tot el que s'ha treballat al formulari tècnic.
 - b) **Coneixement tàcit / intuïció (expertesa):** 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. Cal treballar més en la manera com es fa la feina:
 - c) Discriminació de la informació.
 - d) Diagnòstic de situacions i problemes.
 - e) Presa de decisions a l'entorn del lloc de treball.

²¹ Tècniques específiques: recomanem que recursos humans rebí formació sobre aquestes tècniques i pot demanar assessorament a les diputacions provincials pertinents, en funció de la seva demarcació.

a) **Planificació de les tasques:**

MES 3	Emplenament i validació del FTTC	Grup 1: juny 20aa
		Grup 2: desembre 20aa
MES 4	Sessions d'acompanyament 1 i 2 (S1 2 setmanes post-reunió retorn) (S2 1 setmana post S1)	Grup 1: juliol 20aa



- **Sessió d'acompanyament 2.**

- **Programació:** es porta a terme 1 setmana després que finalitza la primera sessió amb els mateixos objectius.
- **Contingut:** 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 recursos humans i l'empleat treballin conjuntament per definir aquest coneixement amb tècniques específiques.²¹
 - a) **Coneixement explícit:** és el coneixement de base, el que es veu i que és fàcil d'identificar; principalment tot el que s'ha treballat al formulari tècnic.
 - b) **Coneixement tàcit / intuïció (expertesa):** 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. Cal treballar més en la manera com es fa la feina:
 - c) Discriminació de la informació.
 - d) Diagnòstic de situacions i problemes.
 - e) Presa de decisions a l'entorn del lloc de treball.

²² Tècniques específiques: recomanem que recursos humans rebí formació sobre aquestes tècniques i pot demanar assessorament a les diputacions provincials pertinents, en funció de la seva demarcació.

b) Planificació de les tasques:

MES 3	Emplenament i validació del FTTC	Grup 1: juny 20aa
		Grup 2: desembre 20aa
MES 4	Sessions d'acompanyament 1 i 2 (S1 2 setmanes post-reunió retorn) (S2 1 setmana post S1)	Grup 1: juliol 20aa
		Grup 2: gener 20aa

6. PROPOSTA DE RECURSOS I ACCIONS DE TRANSFERÈNCIA

En aquest moment del procés l'empleat sènior podrà **elaborar** amb més criteri la **proposta de recursos i accions**, atès que en el moment d'emplenar el formulari es fa l'exercici de reflexió sobre tot allò essencial a transferir del propi lloc de treball. El procés a seguir és el següent:

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

1. El **termini màxim de lliurament** de la proposta és el **mes següent** a comptar de la data de les sessions d'acompanyament.
2. **Recursos humans i l'empleat sènior consensuen la proposta** i el departament de recursos humans la valida en el termini **màxim d'1 setmana** a comptar del moment en què rep la proposta.

b) L'empleat **sènior crea i desenvolupa els recursos i accions** acordats en la PRA.

c) Planificació i terminis de les tasques:

MES 5	Emplenament i validació de la PRA	Grup 1: setembre 20aa
		Grup 2: febrer 20aa
MES 6, 7	Elaborar recursos i accions de la PRA	Grup 1: novembre 20aa
		Grup 2: març 20aa

7. VALIDACIÓ DELS RECURSOS I ACCIONS DE TRANSFERÈNCIA

Recursos humans fa un seguiment dels lliuraments dels recursos i les accions elaborades pels empleats.

En el moment que recursos humans 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. L'àmbit de recursos humans farà aquestes revisions a mesura que vagi rebent els recursos.
- Donar un *feedback* a cadascun dels empleats sènior en relació amb els productes desenvolupats.
- Planificació i terminis de les tasques:

MES 8	Validació de recursos i accions de la PRA	Grup 1: desembre 20aa
		Grup 2: maig 20aa

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-los, d'una banda, per la **implicació i participació en aquest esforç de traspàs de coneixement** i, de l'altra, **de 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 ara:
 - 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.

Recursos humans 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.

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 es tracta només, doncs, de donar resposta a la sortida de coneixement a causa d'aquestes jubilacions, sinó que l'objectiu ha d'anar més enllà i cal utilitzar aquest pla de relleu generacional com a primer pas, com a prova pilot del procés que realment s'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 de les nostres organitzacions per tal d'alinejar la estructura i la nostra cartera de serveis municipals a les necessitats dels nostres municipis. Només a partir d'una bona diagnosi inicial fruit d'un anàlisi basat en dades, podrem planificar i prendre decisions.

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

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

- 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

4.1. GLOSSARI INDICADORS

A continuació es defineixen, a partir d'aquest glossari, indicadors bàsics que són utilitzats en l'anàlisi, tot i que, tal i com s'ha comentat, n'hi poden haver més en funció dels casos a analitzar:

Dimensió demografia

Població: recompte de la població i classificació per sexe provinents del padró continu amb referència 1 de gener de cada any.

Territori: extensió de territori, mesurada en quilòmetres quadrats, que hi ha dins els límits administratius d'un municipi determinat. S'inclouen també els enclavaments que alguns dels municipis tenen situats dins els límits d'un altre.

Habitants per km²: relació entre el total de població resident del municipi i la seva superfície en km².

Fórmula: població del municipi / superfície total del municipi

Edat mitjana de la població: mitjana aritmètica de les edats dels individus que componen una població.

Percentatge de joves: percentatge de joves respecte al total de la població. Població jove entesa com a població que encara no te l'edat legal per treballar.

Fórmula: $(\text{població de 0 a 15 anys} / \text{població total}) \times 100$

Percentatge d'adults: percentatge d'adults respecte al total de la població. Població també denominada potencialment activa.

Fórmula: $(\text{població de 16 a 64 anys} / \text{població total}) \times 100$

Percentatge de població gran: Percentatge de gent gran respecte al total de la població.

Fórmula: $(\text{població major o igual de 65 anys} / \text{població total}) \times 100$

Taxa de joventut: proporció de la població jove (16-24 anys) en relació amb la població total del municipi.

Fórmula: $(\text{població de 16 a 24 anys} / \text{població total}) \times 100$

Índex d'envelliment: relació entre la població de 65 anys o més i la població de 0 a 15 anys.

100: hi ha la mateixa població tant en el grup de joves com en el de grans.

>100: hi ha més població en el grup de grans que en el grup de joves.

<100: hi ha més població en el grup de joves que en el grup de grans.

Fórmula: (població de 65 anys o més / població de 0 a 15 anys) × 100

Índex de sobreenvelliment: relació entre la població de 85 anys o més i la població de 65 anys o més.

Fórmula: (població de 85 anys o més / població de 65 anys o més) × 100

Índex de dependència global: relació entre els individus en edat no activa respecte a la població potencialment activa.

Fórmula: $\left[\frac{(\text{població de 0 a 15 anys}) + (\text{població de 65 anys o més})}{(\text{població entre 16 i 64 anys})} \right] \times 100$

Índex de dependència juvenil: relació entre els individus en edat no activa de 0 a 15 anys respecte a la població potencialment activa.

Fórmula: (població de 0 a 15 anys / població entre 16 i 64 anys) × 100

Índex de dependència senil: relació entre els individus majors de 65 anys respecte a la població potencialment activa.

Fórmula: (població de 65 anys o més / població entre 16 i 64 anys) × 100

Creixement natural: aquest indicador indica la diferència entre naixements i defuncions. Les dades de naixements i defuncions provenen de les inscripcions en els registres civils.

Fórmula: nombre de naixements – nombre de defuncions

Observacions: el creixement natural indica la tendència general de la població sense tenir en compte l'efecte de la immigració a la població.

Evolució de la població (projeccions de població): les projeccions de població s'elaboren amb la data de referència de l'1 de gener de cada any i es basen en el cens de població. L'Idescat actualitza les projeccions de població en cicles de cinc anys.

Dimensió qualitat de vida

Equipaments esportius: en aquest apartat s'agrupen dades relatives a alguns aspectes de la infraestructura de l'esport. Aquesta informació correspon al Cens d'Equipaments Esportius de Catalunya (CEEC).

Residus municipals domiciliaris: quantitat en tones dels residus de recollida selectiva i de rebuig que generen els domicilis i els comerços de cada municipi.

Residus industrials: l'estadística de residus industrials es basa en la declaració anual de residus que omplen les indústries de cada municipi. Es classifiquen en especials (perillosos) i no especials (no perillosos).

Residus kg/hab./dia: nombre mitjà de residus generats per persona.

Fórmula: nombre total de residus diaris en kg / nombre d'habitants

Places en residències per a gent gran: percentatge de places residencials oferides respecte 1000 habitants majors de 65 anys o més.

Fórmula: (places en residències per a gent gran / població major de 65 anys) × 1000

Centres de dia per a gent gran: centre que ofereix els serveis d'acolliment diürn i d'assistència a l'activitat de la vida diària per a persones grans amb dependències.

Dimensió macromagnituds i impostos

Rbfd per habitant (€/habitant): relació entre el total de la renda del municipi i/o àmbit seleccionat i la població total del municipi.

Fórmula: (renda realment disponible – impostos – costos + transferències + dividendes) / nombre d'habitants.

Ingressos econòmics: inclou els ingressos corrents, els impostos directes i indirectes, les taxes i altres ingressos, les transferències corrents i els ingressos patrimonials, com ara els ingressos de capital (alienació d'inversions reals i transferències de capital) i els ingressos financers (actius i passius financers).

Despeses econòmiques: inclou les despeses derivades d'operacions corrents (despeses de personal, despeses corrents en béns i serveis, despeses financeres i transferències corrents), les d'operacions de capital (inversions reals i transferències de capital) i les d'operacions financeres (actius i passius financers).

Despeses funcionals: es tracta de les despeses classificades per grups funcionals, no econòmics.

Deute viu (milers €): el deute viu es calcula tenint en compte les operacions de risc en crèdits financers, valors de renda fixa i préstecs o crèdits transferits a tercers.

Dimensió activitat econòmica

Empreses per grans sectors: nombre de comptes de cotització donats d'alta al règim general de la Seguretat Social i al règim especial de la mineria i el carbó a cada municipi.

Grandària mitjana: mitjana de treballadors assalariats per empresa.

Habitatges construïts de nova planta: nombre d'habitatges acabats (habitatge que disposa dels certificats finals d'obres dels col·legis d'aparelladors).

Parc de vehicles: es presenta l'estadística en xifres absolutes i tenint en compte cinc categories: turismes, motocicletes, camions i furgonetes, autobusos, tractors industrials i altres (per a aquells vehicles no inclosos en les categories anteriors excepte agrícoles).

Índex de motorització: Nombre de turismes que hi ha per cada mil habitants.

Fórmula: Nombre de vehicles per categoria / milers d'habitants

Dimensió mercat de treball

Població activa registrada: població activa (ocupats registrats + aturats registrats) local estimada a partir de la taxa d'atur registral del Departament d'Empresa i Ocupació.

Total d'ocupats: nombre de treballadors de cada municipi afiliats a la Seguretat Social a l'últim dia de cada trimestre.

Assalariats: nombre de treballadors assalariats afiliats al Règim General de la Seguretat Social per grans sectors d'activitat a l'últim dia de cada trimestre.

Autònoms: treballadors afiliats al Règim Especial de Treballadors Autònoms de la Tresoreria General de la Seguretat Social per grans sectors d'activitat a l'últim dia de cada trimestre.

Atur registrat: demandes d'ocupació registrades en les Oficines de Treball que estan actives l'últim dia laborable de cada mes.

Taxa d'atur registrat: relació entre la població desocupada registrada mensualment a les oficines d'ocupació (SOC) i la població activa local estimada trimestral.

Fórmula: $(\text{població desocupada registrada mensual} / \text{població activa local estimada trimestral}) \times 100$

Beneficiaris de prestacions per desocupació: les dades s'obtenen a partir de l'anàlisi estadística dels registres administratius de persones beneficiàries d'una prestació contributiva, assistencial, renda activa d'inserció o programa d'activació per l'ocupació.

Contractació registrada: contractes de treball comunicats a les oficines del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC).

Taxa de contractació temporal: relació entre el nombre de contractes temporals i els contractes totals, en un període donat.

Fórmula: $(\text{contractes temporals} / \text{contractes totals}) \times 100$

Taxa de contractació a temps parcial: relació entre el nombre de contractes a temps parcial i els contractes totals, en un període donat.

Fórmula: $(\text{contractes a temps parcial} / \text{contractes totals}) \times 100$

4.2. QÜESTIONARI PER ALS LLOCS NO CLAU

Qüestió	Resposta
Qüestions relacionades amb la dotació i la plaça	
Es tracta d'un lloc de treball de base unipersonal 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?	

Qüestió	Resposta
<p>Quan l'actual ocupant del lloc de treball no hi és (per una baixa d'IT o vacances, entre d'altres):</p> <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? 	
<p>Qüestions relacionades amb el manteniment, la supressió o la modificació de les funcions del lloc</p>	
<p>Revisar les funcions per detectar possibles duplicacions o tasques innecessàries.</p>	
<p>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).</p>	
<p>Quina valoració de les tasques que es porten a terme fa el cap? Quines tasques destacaria? Es poden eliminar algunes tasques? Es pot modificar alguna de les tasques que actualment es porten a terme?</p>	
<p>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?</p>	
<p>Proposta d'actuació</p>	
<p>(a emplenar per la Comissió de Treball)</p>	

4.3. FORMULARI TÈCNIC PER A LA TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT (FTTC)

FORMULARI TÈCNIC PER A LA TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT (FTTC)

1. Aquest formulari ha estat dissenyat per obtenir la màxima informació i coneixement del vostre lloc de treball. Esdevindrà un

recurs bàsic per a l'organització i, sobretot, per al nou ocupant del lloc de treball.

2. El formulari 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
 - Suggeriments i altres aportacions
3. Una vegada hàgiu respost deseu el document en format .pdf amb el vostre nom i cognoms i envieu-lo al referent de RH. Des de RH se us proposarà una sessió per treballar sobre els aspectes del formulari 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 d'emplenament del formulari.
5. Recordeu que des del moment que rebeu la seva tramesa teniu el termini d'un mes per complimentar i fer el retorn a RH.

Enquadrament organitzatiu i descripció bàsica del lloc:

1. ADSCRIPCIÓ ORGÀNICA

Nom i cognoms:

Denominació del lloc de treball ocupat:

Plaça ocupada (denominació de plaça i G/SG):

Àrea / servei / àmbit:

2. PRESENTACIÓ DE L'EQUIP DE TREBALL

Comandaments, personal a càrrec i col·laboradors

Superior jeràrquic

Denominació del lloc de treball superior jeràrquic i nom de l'ocupant

Nombre, denominació de places i identificació de places a càrrec:

Enquadrament organitzatiu i descripció bàsica del lloc:

Col·laboradors necessaris (interns de l'organització):

Denominació dels llocs de treball, orgànic adscripció i nom dels ocupants

3. OBJECTIUS I FUNCIONS DEL LLOC

Relació d'objectius i llistat de les 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 complementeu aquest apartat amb activitats)

1

2

3

4

5

6

7

Enquadrament organitzatiu i descripció bàsica del lloc:

8

En cas d'ocupar un lloc de comandament:

4. DESCRIVIU LES FUNCIONS DE L'EQUIP DE TREBALL DE LA UNITAT ORGÀNICA QUE GESTIONEU

Enumereu els llocs de treball a càrrec i les funcions principals

1 *Lloc:*
Funcions:

2 *Lloc:*
Funcions:

3 *Lloc:*
Funcions:

4 *Lloc:*
Funcions:

5 *Lloc:*
Funcions:

Qüestions d'aprofundiment i coneixement del lloc de treball

5. DESCRIVIU ELS PROJECTES I/O TREBALLS FINALITZATS I EN CURS I DIGUEU ELS ESCULLS PRINCIPALS EN EL DESENVOLUPAMENT

Projectes i/o treballs portats a terme (dels darrers 3 anys):

1

2

3

4

5

Projectes i/o treballs en curs i els esculls principals en el seu desenvolupament:

1

2

3

4

5

6. ENUMEREU QUINES CREIEU QUE SÓN LES HABILITATS FONAMENTALS PER DESENVOLUPAR ADEQUADAMENT EL LLOC DE TREBALL I DIGUEU ELS ASPECTES QUE US HAN AJUDAT A ASSOLIR-LES

Habilitats

Digueu les habilitats bàsiques i necessàries per executar adequadament les funcions del lloc de treball i els aspectes que us hagin ajudat a assolir-les (per exemple: formació concreta, experiència prèvia en determinats llocs, suport de comandament/companyes, etc.)

Qüestions d'aprofundiment i coneixement del lloc de treball

1

2

3

4

7. INDIQUEU ELS GRUPS DE TREBALL ON SOU O HEU PARTICIPAT EN EL DESENVOLUPAMENT DEL LLOC DE TREBALL (sigui formal o no) I EL ROL QUE HI EXERCIEU O HEU EXERCIT

Grups de treball on participeu actualment i rol que exerciu en el grup

1

2

3

Grups de treball on heu participat prèviament i rol en el grup

1

2

3

8. Quines creieu que són les ÀREES DE CONEIXEMENT I/O MILLORA MÉS ADEQUADES per realitzar les funcions del lloc de treball?

Àmbits de coneixement

1

2

Qüestions d'aprofundiment i coneixement del lloc de treball

3

4

5

6

7

8

9. DESCRIVIU 3 POSSIBLES RISCOS O SITUACIONS COMPLICADES que es poden donar en el lloc de treball i expliqueu com es resoldrien

Situacions complicades / riscos

1 *Risc/situació:*

Solució:

2 *Risc/situació:*

Solució:

3 *Risc/situació:*

Solució:

10. DETALLEU 3 POSSIBLES CONFLICTES I PLANTEGEU QUINA EN PODRIA SER LA SOLUCIÓ

Qüestions d'aprofundiment i coneixement del lloc de treball

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 quina solució hem plantejat o bé a qui hem pogut recórrer per tal de solucionar el problema.

1 *Exemple de conflicte:*

Solució plantejada:

Persona a la que es podria recórrer per solucionar-ho:

2 *Exemple de conflicte:*

Solució plantejada:

Persona a la que es podria recórrer per solucionar-ho:

3 *Exemple de conflicte:*

Solució plantejada:

Persona a la que es podria recórrer per solucionar-ho:

Qüestions relacionades amb l'entorn de treball

11. RELACIONEU LA XARXA DE CONTACTES INTERNS I EXTERNS PER A LA REALITZACIÓ DE LES TASQUES QUE SIGUIN FREQUENTS I NECESSÀRIES

Contactes

Noms, ocupació, aspecte que el vincula amb l'activitat, adreça electrònica i número de telèfon.

1

2

Qüestions relacionades amb l'entorn de treball

3

4

5

6

12. LLISTAT DE LES EINES TÈCNIQUES, DE SUPORT I/O SISTEMES D'INFORMACIÓ NECESSARIS PER AL DESENVOLUPAMENT DEL LLOC DE TREBALL

Eines necessàries

Ubicació de manuals, adreces https, tutorials, programari necessari, webs d'interès i sistemes d'informació.

1

2

3

4

5

6

13. IDENTIFIQUEU QUINS SÓN ELS PERÍODES O ACTIVITATS CRÍTQUES DEL LLOC DE TREBALL I INDIQUEU LA SEVA CALENDARITZACIÓ O PERIODICITAT

Períodes i/o activitats crítiques del lloc de treball

Es tracta d'enumerar quines són les activitats crítiques o situacions de «pics de feina» del lloc de treball i el moment en què es produeixen. Indiqueu aquelles activitats recurrents i alhora crítiques, i calendaritzeu-les.

1

Qüestions relacionades amb l'entorn de treball

2

3

4

5

6

Suggeriments i altres aportacions

14. INDIQUEU QUINES RECOMANACIONS FARÍEU AL NOU OCUPANT DEL LLOC DE TREBALL

Relacioneu aquells consells que vulgueu transmetre al futur ocupant del lloc de treball o altra informació d'utilitat que no s'hagi esmentat.

1

2

3

4

5

6

Suggeriments i altres aportacions

15. ALTRES SUGGERIMENTS PER CONÈIXER EL LLOC DE TREBALL

Totes aquelles altres aportacions o aspectes que considereu importants que hagi de conèixer l'ocupant del lloc de treball.

1

2

3

4

5

6

16. TEMES O ASPECTES NO RECOLLITS A LA FITXA I QUE NINGÚ MÉS CONEGUI

Tots aquells temes que no s'hagin recollit a la fitxa que siguin importants i dels quals ningú més, a part de vós, en tingui coneixement.

1

2

3

4

5

6

Signatura de l'empleat:

Data:

