

# Pla d'actuació en els processos de relleu generacional

## Ajuntament d'Esplugues de Llobregat

Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial

Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local








- 1** DESCRIPCIÓ I OBJECTIUS
- 2** FASES I CONTINGUTS DEL PLA D'ACTUACIÓ
- 3** RESULTATS DE LA FASE 1
- 4** I ARA QUÈ? PROPERS PASSOS...
- 5** INDICADORS

## EN QUÈ CONSISTEIX?

**Analitzar l'edat** de la plantilla i la seva **evolució** i identificar els **llocs clau** que restaran **vacants a 10 anys vista per jubilació** dels actuals ocupants i **planificar** un adequat **procés de gestió i transferència del coneixement**

## COM ES FARÀ?

- Identificar el **pla**  **previst de jubilacions** de l'organització i **Com i a On afecta**
- **Planificar** la **gestió**  **de les vacants generades per jubilació**
- **Elaborar el mapa de serveis**  de l'ajuntament mitjançant l'anàlisi del futur del municipi
- **Decidir els llocs clau**  de l'organització dels que es jubilen a curt termini
- **Iniciar el procés de gestió i transferència del coneixement**  dels llocs clau

## Fases i continguts del PLA d'ACTUACIÓ

**1**

ANÀLISI  
**D'EDATS** DE LA  
PLANTILLA I LA  
SEVA  
**EVOLUCIÓ**

**2**

ELABORAR EL  
**MAPA DE  
SERVEIS DE  
L'AJUNTAMENT**  
I IDENTIFICACIÓ  
DELS **LLOCS  
CLAU**

**3**

DETERMINAR  
**CRITERIS**  
PROCESSOS  
DE **SELECCIÓ I  
PROVISIÓ**

**4**

**EINES PER AL  
TRASPÀS DEL  
CONEIXEMENT**  
DELS LLOCS  
CLAU

**5**

EXECUCIÓ DEL  
PLA: **BATERIA  
D'ACCIONS I  
CALENDARI**

# 1



## ANÀLISI D'EDATS DE LA PLANTILLA I LA SEVA EVOLUCIÓ

- Analitzar la **mitjana d'edat** de la plantilla **global**, per **gènere**, per **tipologia de llocs** i per **àmbits organitzatius**
- Analitzar l'edat de la plantilla per **intervalos d'edat** de la plantilla **global**, per **gènere**, per **tipologia de llocs** i per **àmbits organitzatius**. S'elabora:
  - **Mapa global d'edats** i determinar l'**índex d'envelliment** de la plantilla
- Determinar el mapa d'**evolució d'edat** de la plantilla i elaborar l'escenari **previst de jubilacions** en els propers **10 anys**
  - **Mapa d'evolució d'edats** de la plantilla
  - **Escenari previst de jubilacions** per als propers 10 anys

Anàlisi mitjanes i per grups d'edat

mapa global d'edats index d'envelliment

mapa d'evolució d'edats escenari previst de jubilacions

Àrees / trams edat	Àrea 1	Àrea 2	Àrea 3	Àrea 4	Àrea 5	Àrea 6	Àrea 7	Àrea 8	Àrea 9	Àrea 10	Àrea 11	Àrea 12	TOTAL per trams d'edat
Menys 35	nº												n
%													%
De 36 a 45	nº												n
%													%
De 46 a 55	nº												n
%													%
Més de 56	nº												n
%													%
TOTAL per àrees	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	N
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	100%

Àrees / nivells org. / G-SG/ trams edat	Àrea 1						Àrea 2						TOTAL
	Comandament	Tècnica	Tècnica	Adm	Adm	Adm	Operaris	Operaris	Operaris	Operaris	Operaris	Operaris	
Menys 35	nº												n
%													%
De 36 a 45	nº												n
%													%
De 46 a 55	nº												n
%													%
Més de 56	nº												n
%													%
TOTAL	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	N
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	100%

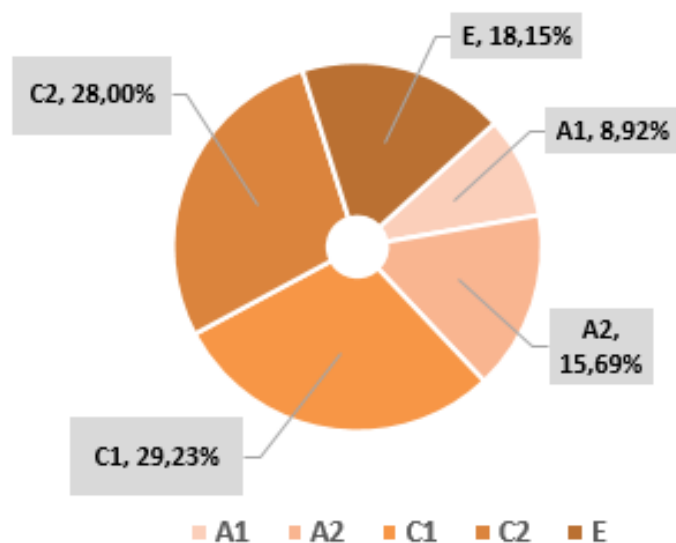
Àrees / nivells org. / G-SG/ trams edat	PLACAS / CATEGORIA	Data nomenament	edat a 31/12/2020	any previst jubilació ordinària	Data previst jubilació										total efectiu	total jubilats	% jubilats /total	
					2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029				2030
T1	C2 Auxillar	18/01/1996	63,09	3,01	2022	63,99	65	66										
T2	A1 TAC	09/07/1994	63,52	3,48	2022	63,52	64,52	65,52	66,52									
T3	C2 Auxillar	16/11/2002	62,14	4,84	2024	62,14	63,17	64,17	65,17	66,17								
T4	C2 Auxillar	08/02/1988	62,11															
T5	AP -AP Netejador	25/06/1960	59,13															
T6	AP -AP Operari	30/10/1960	57,2															
T7	C. Adm.	19/10/1960	56,2															
T8	AP -AP Cambrer	08/01/1964	56,2															
T9	A2 TMS	09/01/1964	56,2															
TOTAL			nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	nº	%

## *RESULTATS DE LA FASE 1*

# *ANÀLISI D'EDATS DE LA PLANTILLA I LA SEVA EVOLUCIÓ*

## L'estructura actual

- total 325 places
- 26 places en situació de 'vacant pura'
- total de 299 efectius en actiu (5 efectius no identificat l'orgànic).



Taula 1. Total plantilla per g/sg, nº vacants

	Total places	%	Places vacants pures	nº efectius
A1	29	8,92%	2	27
A2	51	15,69%	5	46
C1	95	29,23%	12	83
C2	91	28,00%	2	89
E	59	18,15%	5	54
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>		<b>26</b>	<b>299</b>

El 24% de les places de plantilla són dels subgrups A1/A2, pel que el nivell de tecnificació de la plantilla no assoleix el 25% de la mateixa.

El 75% de la plantilla correspon a places dels grups C1/C2/AP.

## L'estructura actual

Taula 2. Total plantilla per gènere

Gènere	nº efectius	%
<b>Dones</b>	<b>143</b>	<b>47,83%</b>
<b>Homes</b>	<b>156</b>	<b>52,17%</b>
<b>Total</b>	<b>299</b>	

Taula 3. Total plantilla per tipologia de lloc

Tipologia lloc	Total efectius	% s/total
<b>comandament</b>	<b>56</b>	<b>18,73%</b>
<b>tec superior</b>	<b>11</b>	<b>3,68%</b>
<b>tec mitjà</b>	<b>35</b>	<b>11,71%</b>
<b>tec <u>aux</u> especialista</b>	<b>12</b>	<b>4,01%</b>
<b>auxiliar tècnic</b>	<b>11</b>	<b>3,68%</b>
<b>suport administratiu</b>	<b>73</b>	<b>24,41%</b>
<b>policia</b>	<b>47</b>	<b>15,72%</b>
<b>oficis</b>	<b>20</b>	<b>6,69%</b>
<b>personal suport</b>	<b>34</b>	<b>11,37%</b>
<b>Total</b>	<b>299</b>	

# Mitjana d'edat de la plantilla

## Mitjana d'edat global de la plantilla

<b>Total plantilla</b>	<b>299</b>
<b>Mitjana edat Ajuntament</b>	<b>50,32</b>

## Mitjana d'edat per gènere (D/H)

<b>Gènere</b>	<b>Dones</b>	<b>Homes</b>
<b>nº places</b>	<b>143</b>	<b>156</b>
<b>%</b>	<b>47,83%</b>	<b>52,17%</b>
<b>Mitjana edat</b>	<b>50,38</b>	<b>50,21</b>

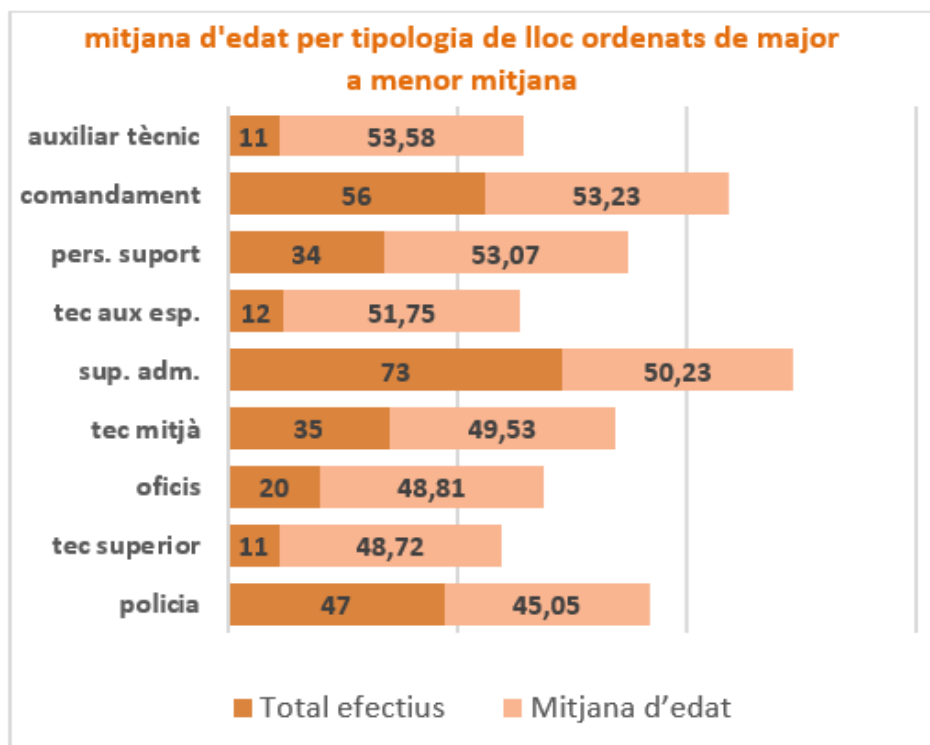
## Mitjana d'edat per G/SG

<b>Grup/subgrup</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>E</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Total efectius</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>83</b>	<b>89</b>	<b>54</b>	<b>299</b>
<b>%</b>	<b>8,97%</b>	<b>15,28%</b>	<b>27,91%</b>	<b>29,90%</b>	<b>17,94%</b>	<b>100%</b>
<b>Mitjana edat</b>	<b>51,94</b>	<b>50,14</b>	<b>48,98</b>	<b>50,1</b>	<b>51,93</b>	<b>50,32</b>

# Mitjana d'edat de la plantilla

## Mitjana d'edat atenent a la tipologia de lloc

<sup>1</sup> Tipologia lloc	Total efectius	% s/total	Mitjana d'edat
<i>comandament</i>	<b>56</b>	<b>18,73%</b>	<b>53,23</b>
<i>tec superior</i>	11	3,68%	48,72
<i>tec mitjà</i>	35	11,71%	49,53
<i>tec aux especialista</i>	12	4,01%	51,75
<i>auxiliar tècnic</i>	<b>11</b>	<b>3,68%</b>	<b>53,58</b>
<i>suport administratiu</i>	73	24,41%	50,23
<i>polícia</i>	47	15,72%	45,05
<i>oficis</i>	20	6,69%	48,81
<i>personal suport</i>	<b>34</b>	<b>11,37%</b>	<b>53,07</b>
<b>Total</b>	<b>299</b>		



# Mitjana d'edat de la plantilla

## Conclusions

- La **mitjana d'edat GLOBAL** de la plantilla és de **50,3 anys**, es pot indicar que l'Ajuntament té una **plantilla força envellida**.
- La **mitjana d'edat** segons **GÈNERE** és **similar** a la global és de **50,38 anys les dones i 50,21 anys els homes**.
- Els **G/SG més envellits** són el **grup A1** amb una **mitjana de 51,94** i el **grup AP** amb una **mitjana de 51,93**.
  - Quant a gènere i G/SG:
    - **Dones**: la mitjana més elevada és en el **grup AP** amb **54,4** seguida del grup **A1** amb **51,8**
    - **Homes**: la mitjana més elevada és en el **grup A1** amb **52,8**, en el grup **A2** amb **51,91** i el grup **AP** amb **51,22** anys.

# Mitjana d'edat de la plantilla

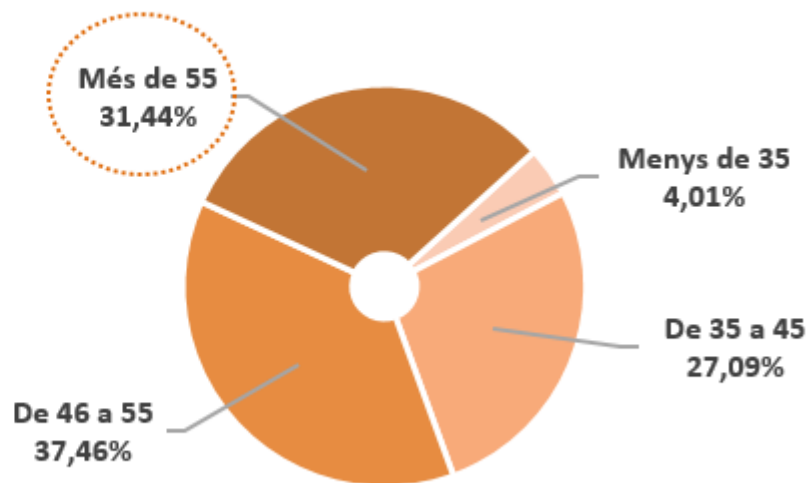
- Les **TIPOLOGIES DE LLOC** amb una **mitjana** d'edat **més elevada** són les següents:
  - **Auxiliars tècnics** amb **54,68** anys
  - **Comandaments** amb **53,23** anys
  - **Personal de suport** amb **53,07** anys
- Els **ORGÀNICS** amb una **mitjana** d'edat **més elevada** ordenats de més a menys edat són els següents:

ÀMBIT	SERVEI/UNITAT	places	efectius	mitjana
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	POLITIQUES DONES i REFORMA HORÀRIA	3	3	<b>58,43</b>
SERVEIS GENERALS I GOVERN OBERT	ARXIU MUNICIPAL	2	2	<b>58,42</b>
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	EDUCACIÓ I CIUTADANIA	7	7	<b>58,04</b>
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	ESPORTS I EQUIPAMENTS	6	5	<b>57,68</b>
COORDINACIÓ GENERAL	SERVEIS JURÍDICS	5	5	<b>57,14</b>
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	DRETS CIVILS I CIUTADANIA	3	2	<b>55,95</b>
SERVEIS TERRITORI I SOSTENIBILITAT	ÀMBIT SERVEIS TERRITORI I SOST.	2	2	<b>55,37</b>
SERVEIS TERRITORI I SOSTENIBILITAT	SERVEI DE PROJECTES URBANS	7	7	<b>55,21</b>
SERVEIS GENERALS I GOVERN OBERT	SERVEIS ADMINISTRATIUS	9	9	<b>55,09</b>
SERVEIS GENERALS I GOVERN OBERT	SERVEI JURÍDIC DE SG I GOVERN OBERT	2	1	<b>54,33</b>
SERVEIS GENERALS I GOVERN OBERT	SERVEIS SUBALTERNES (SERVEI D'O. I RH)	28	27	<b>54,08</b>
COORDINACIÓ GENERAL	UNITAT DE GESTIÓ PATRIMONIAL (SJ)	2	2	<b>52,31</b>

# Intervals d'edat de la plantilla

## Intervals d'edat global de la plantilla

Intervals edat	nº efectius	%
Menys de 35	12	4,01%
De 35 a 45	81	27,09%
De 46 a 55	112	37,46%
Més de 55	94	31,44%
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	



**ÍNDEX ENVELLIMENT = 783,33** *Plantilla amb **elevat pes dels majors de 55***

L'índex d'envelliment de la plantilla indica quin és el pes de la plantilla de majors de 55 sobre la plantilla de menys de 35. La fórmula és: (majors 55/menors 35)\*100

# Intervals d'edat de la plantilla

## Intervals d'edat atenent a la tipologia de lloc

Intervals edat	comandament	tec. superior	tec. mitjà	tec. espec.	aux. tec.	suport adm.	polícia	oficis	pers. suport	Total
menors 35	1	1	2	0	0	1	7	0	0	12
De 35 a 45	9	5	10	4	2	17	19	9	6	81
De 46 a 55	21	0	13	2	3	39	14	7	13	112
major de 55	25	5	10	6	6	16	7	4	15	94
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>73</b>	<b>47</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>299</b>
%	18,73%	3,68%	11,71%	4,01%	3,68%	24,41%	15,72%	6,69%	11,34%	

En valors %:

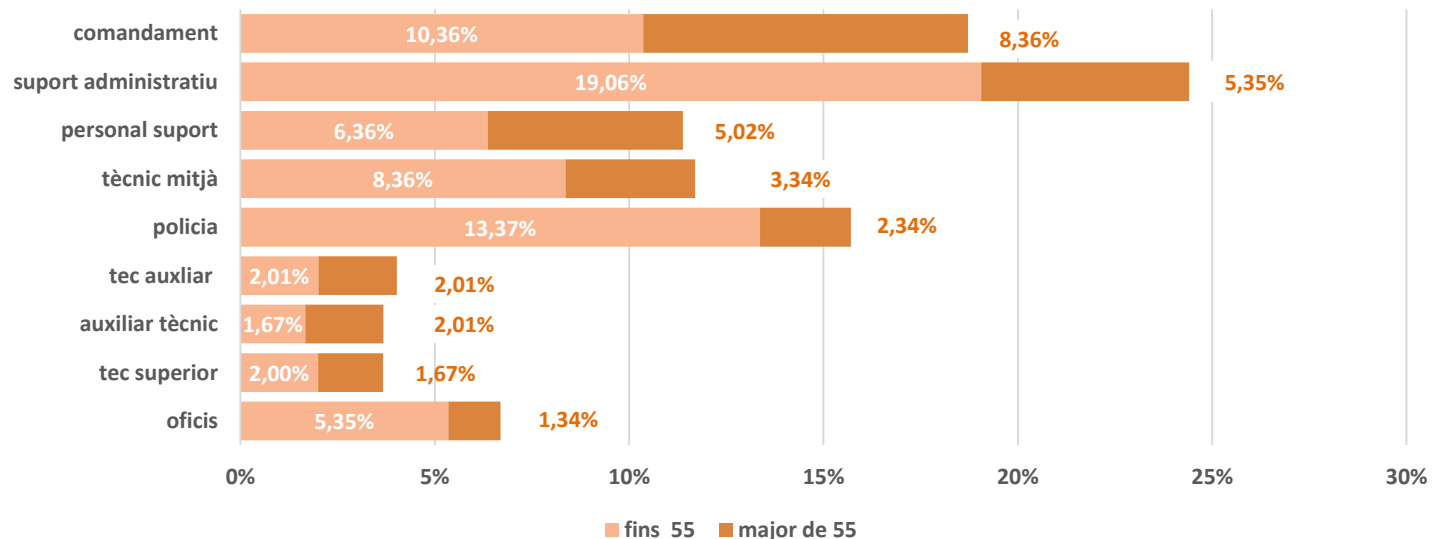
- % casos per interval d'edat i tipologia de lloc **sobre el total del seu interval d'edat** (dels 94 casos que tenen més de 55 anys determinar quin % representa cada tipologia de lloc)

Intervals edat	comandament	tec. superior	tec. mitjà	tec. espec.	aux. tec.	suport adm.	polícia	oficis	pers. suport	total
menors 35	8,33%	8,33%	16,67%	0,00%	0,00%	8,33%	58,33%	0,00%	0,00%	12
De 35 a 45	11,11%	6,17%	12,35%	4,94%	2,47%	20,99%	23,46%	11,11%	7,41%	81
De 46 a 55	18,75%	0,00%	11,61%	1,79%	2,68%	34,82%	12,50%	6,25%	11,61%	112
major de 55	26,60%	5,32%	10,64%	6,38%	6,38%	17,02%	7,45%	4,26%	15,96%	94

# Interval·ls d'edat de la plantilla

- % casos per interval d'edat i tipologia de lloc sobre el total de la plantilla 299:

Interval·ls edat	comandament	tec. superior	tec. mitjà	tec. espec.	aux. tec.	suport adm.	polícia	oficis	pers. suport	%	total
<b>menors 35</b>	0,33%	0,33%	0,67%	0,00%	0,00%	0,33%	2,34%	0,00%	0,00%	<b>4,00%</b>	<b>12</b>
<b>De 35 a 45</b>	3,01%	1,67%	3,34%	1,34%	0,67%	5,69%	6,35%	3,01%	2,01%	<b>27,09%</b>	<b>81</b>
<b>De 46 a 55</b>	7,02%	0,00%	4,35%	0,67%	1,00%	13,04%	4,68%	2,34%	4,35%	<b>37,45%</b>	<b>112</b>
<b>major de 55</b>	<b>8,36%</b>	<b>1,67%</b>	<b>3,34%</b>	<b>2,01%</b>	<b>2,01%</b>	<b>5,35%</b>	<b>2,34%</b>	<b>1,34%</b>	<b>5,02%</b>	<b>31,44%</b>	<b>94</b>
<b>% tipologia</b>	<b>18,73%</b>	<b>3,68%</b>	<b>11,71%</b>	<b>4,01%</b>	<b>3,68%</b>	<b>24,41%</b>	<b>15,72%</b>	<b>6,69%</b>	<b>11,37%</b>	<b>100%</b>	<b>299</b>



## Conclusions

- Els **interval d'edat** de la plantilla amb **major nombre d'efectius** són:
  - 1r lloc: **de 46 a 55 anys** amb **112 efectius**, un **37,46%**.
  - 2n lloc: **més de 55 anys** amb **94 efectius**, un **31,4%**.
- L'**índex d'envelliment** és de **783,33**, és un **índex molt elevat**, indica que el pes de majors de 55 és molt superior al de menors de 35 anys.
- En l'**interval d'edat majors de 55** per **gènere** el nº i % és força similar, **dones** amb **45 efectius (15%)** i **homes** amb **49 efectius (16%)**.
- En l'**interval d'edat major de 55** per **G/SG** s'exposen ordenats de més a menys el **nombre i % d'efectius** dels G/SG:
  - **C1** amb **25 efectius** i **8,3%**
  - **C2** amb **21 efectius** i **7%**
  - **E** amb **20 efectius** i **6,6%**
  - **A2** amb **15 efectius** i **5%**
  - **A1** amb **13 efectius** i **4,3%**

- L'**interval d'edat major de 55** atenent a la **tipologia de llocs** es relacionen els nivells ordenats de més a menys segons **nombre i % d'efectius**:

<i>Intervals edat</i>	<i>major de 55</i>	<i>Total</i>	<i>% major 55 s/299</i>	<i>% major 55 s/ 94</i>
<i>comandament</i>	25	56	<b>8,36%</b>	<b>26,60%</b>
<i>suport administratiu</i>	16	73	<b>5,35%</b>	<b>17,02%</b>
<i>personal suport</i>	15	34	<b>5,02%</b>	<b>15,96%</b>
<i>tec mitjà</i>	10	35	<b>3,34%</b>	<b>10,64%</b>
<i>polícia</i>	7	47	<b>2,34%</b>	<b>7,45%</b>
<i>tec auxiliar</i>	6	12	<b>2,01%</b>	<b>6,38%</b>
<i>auxiliar tècnic</i>	6	11	<b>2,01%</b>	<b>6,38%</b>
<i>tec superior</i>	5	11	<b>1,67%</b>	<b>5,32%</b>
<i>oficis</i>	4	20	<b>1,34%</b>	<b>4,26%</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>299</b>	<b>31,44%</b>	<b>100,00%</b>

- L'**interval d'edat major de 55** atenent a la **estructura orgànica** es relacionen els serveis/àmbits ordenats de més a menys segons **% d'efectius**:

<i>ÀMBIT</i>	<i>SERVEI/UNITAT</i>	<i>Més de 55</i>	<i>Total places servei</i>	<i>%</i>
<i>COORDINACIÓ GENERAL</i>	<i>SERVEIS JURÍDICS</i>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>80,00%</b>
<i>DRETS SOCIALS, CC</i>	<i>ESPORTS I EQUIPAMENTS</i>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>80,00%</b>
<i>DRETS SOCIALS, CC</i>	<i>EDUCACIÓ I CIUTADANIA</i>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>71,43%</b>
<i>COORDINACIÓ GENERAL</i>	<i>COORDINACIO GENERAL</i>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>66,67%</b>
<i>DRETS SOCIALS, CC</i>	<i>POLITQUES DONES I RH</i>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>66,67%</b>
<i>SERVEIS TERRITORI</i>	<i>SERVEI PROJECTES URBANS</i>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>57,14%</b>

## L'anàlisi projecta els 4 possibles escenaris de jubilació ORDINÀRIES i ANTICIPADES en el període de 10 anys (2020-2030)

- Jubilació ordinària amb els períodes cotitzats
- Jubilació ordinària sense els períodes cotitzats
- Jubilació anticipada voluntària amb els períodes cotitzats
- Jubilació anticipada voluntària sense els períodes cotitzats

Any	Períodes cotitzats	Edat legal exigida	Jubilació anticipada voluntària
2020	37 anys o més	65 anys	63 anys
	Menys de 37 anys	<b>65 anys i 10 mesos</b>	63 anys i 10 mesos
2021	37 anys i 3 mesos o més	65 anys	63 anys
	Menys de 37 anys i 3 mesos	<b>66 anys</b>	64 anys
2022	37 anys i 6 mesos o més	65 anys	63 anys
	Menys de 37 anys i 6 mesos	<b>66 anys i 2 mesos</b>	64 anys i 2 mesos
2023	37 anys i 9 mesos o més	65 anys	63 anys
	Menys de 37 anys i 9 mesos	<b>66 anys i 4 mesos</b>	64 anys i 4 mesos
2024	38 anys o més	65 anys	63 anys
	Menys de 38 anys	<b>66 anys i 6 mesos</b>	64 anys i 6 mesos
2025	38 anys i 3 mesos o més	65 anys	63 anys
	Menys de 38 anys i 3 mesos	<b>66 anys i 8 mesos</b>	64 anys i 8 mesos
2026	38 anys i 3 mesos o més	65 anys	63 anys
	Menys de 38 anys i 3 mesos	<b>66 anys i 10 mesos</b>	64 anys i 10 mesos
A partir de 2027	38 anys i 6 mesos o més	65 anys	-
	Menys de 38 anys i 6 mesos	<b>67 anys</b>	65 anys

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions

Escenaris de **jubilació ordinària i anticipada amb i sense període de cotització** del 2020 al 2030

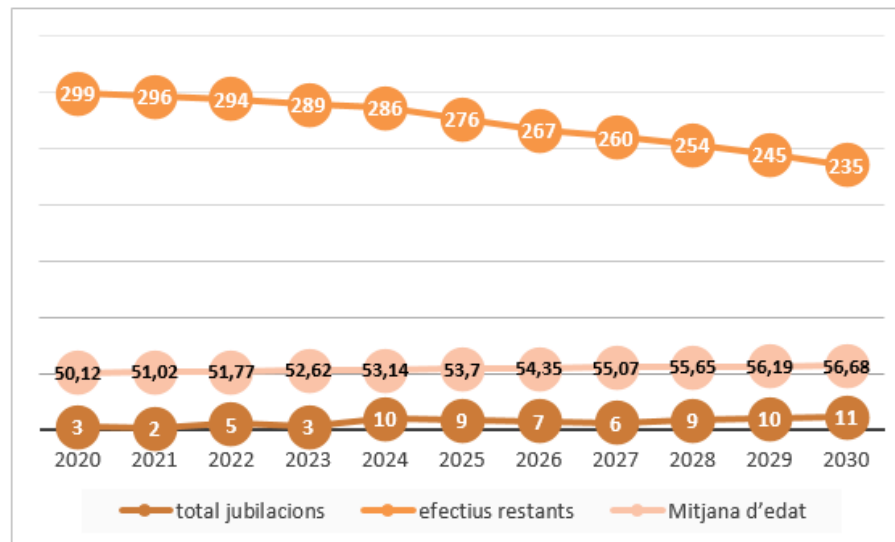
	<b>Jubilacions ordinàries</b>	<b>% s/ plantilla</b>	<b>Jubilacions anticipades</b>	<b>%</b>	<b>Diferència jub. anticipades menys ordinàries</b>	<b>Diferència jub. anticipades (SPC) menys ordinàries (NPC)</b>
<b>No període cotització</b>	<b>75</b>	<b>25,08%</b>	<b>89</b>	<b>30,72%</b>	<b>+14</b>	<b>+20</b>
<b>Sí període cotització</b>	<b>91</b>	<b>30,74%</b>	<b>95</b>	<b>32,99%</b>	<b>+4</b>	

## Síntesi de jubilacions ordinàries en el període de 2020 al 2030

**75 casos 25% plantilla**

**PREMISA:** Els empleats NO han complert el PERÍODE DE COTITZACIÓ(npc)mínim

Jubilacions ordinàries	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total (299)
total jubilacions	3	2	5	3	10	9	7	6	9	10	11	<b>75</b>
efectius restants	299	296	294	289	286	276	267	260	254	245	235	
Mitjana d'edat	50,12	51,02	51,77	52,62	53,14	53,70	54,35	55,07	55,65	56,19	56,68	
% efectius que es jubilen	1,00%	0,68%	1,70%	1,04%	3,50%	3,26%	2,62%	2,31%	3,54%	4,08%	4,68%	<b>25,08%</b>



## Síntesi de jubilacions ordinàries en el període de 2020 al 2030

# 91 casos 30% plantilla

**PREMISA:** Els empleats SI han complert el PERÍODE DE COTITZACIÓ (spc) mínim

<i>jubilacions ordinàries (SPC)</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total (296)
<i>total jubilacions ordinàries</i>	2	6	6	15	7	6	9	10	11	10	9	<b>91</b>
<i>efectius restants</i>	296	294	288	282	267	260	254	245	235	224	214	
<i>% efectius que es jubilen</i>	0,68%	2,04%	2,08%	5,32%	2,62%	2,31%	3,54%	4,08%	4,68%	4,46%	4,21%	<b>30,74%</b>

(296 casos atès hi ha 3 casos s'haguessin jubilat abans del 2020)

Síntesi de **jubilacions anticipades voluntàries** en el període de 2020 al 2030

**89 casos 30% plantilla**

**PREMISA:** Els empleats **NO** han complert el **PERÍODE DE COTITZACIÓ (npc) mínim**

<i>Jubilacions anticipades</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total (294)
<i>total jubilacions anticipades</i>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>89</b>
<i>efectius restants</i>	<b>294</b>	<b>289</b>	<b>286</b>	<b>276</b>	<b>267</b>	<b>260</b>	<b>254</b>	<b>245</b>	<b>235</b>	<b>224</b>	<b>214</b>	
<i>% efectius que es jubilarien de forma anticipada</i>	1,70%	1,04%	3,50%	3,26%	2,62%	2,31%	3,54%	4,08%	4,68%	4,46%	4,21%	<b>30,72%</b>

(294 casos atès hi ha 5 casos s'haguessin jubilat abans del 2020)

Síntesi de **jubilacions anticipades voluntàries** en el període de 2020 al 2030

**95 casos 32% plantilla**

**PREMISA:** Els empleats SI han complert el PERÍODE DE COTITZACIÓ (spc) mínim

Jubilacions anticipades	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total (288)
total jubilacions anticipades	6	6	6	15	7	6	9	10	11	10	9	95
efectius restants	288	282	276	270	255	248	242	233	223	212	202	
% efectius que es jubilarien de forma anticipada	2,08%	2,13%	2,17%	5,56%	2,75%	2,42%	3,72%	4,29%	4,93%	4,72%	4,46%	32,99%

(288 casos atès hi ha 11 casos s'haguessin jubilat abans del 2020)

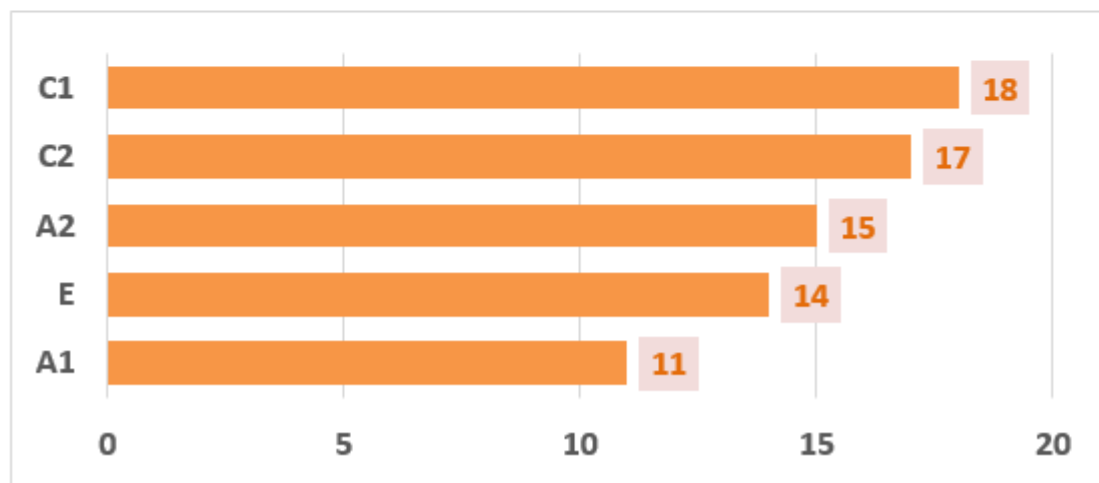
L'anàlisi següent es determina a partir de l'edat exigida de jubilació ordinària en base a la premissa que no s'ha cotitzat el període mínim establert , per tant de l'escenari amb resultat:

**75** casos **25%** plantilla

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions ordinàries (npc)

Jubilacions previstes **per G/SG** en el període 2020-2030

G/SG	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total efectius	% efectius	% s/ total
A1	2	0	0	2	3	2	0	0	1	1	0	11	14,67%	3,68%
A2	1	0	0	0	2	1	3	1	3	2	2	15	20,00%	5,02%
C1	0	2	2	0	0	1	2	1	2	2	6	18	24,00%	6,02%
C2	0	0	1	0	3	2	0	3	2	4	2	17	22,67%	5,69%
E	0	0	2	1	2	3	2	1	1	1	1	14	18,67%	4,68%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>25,08%</b>

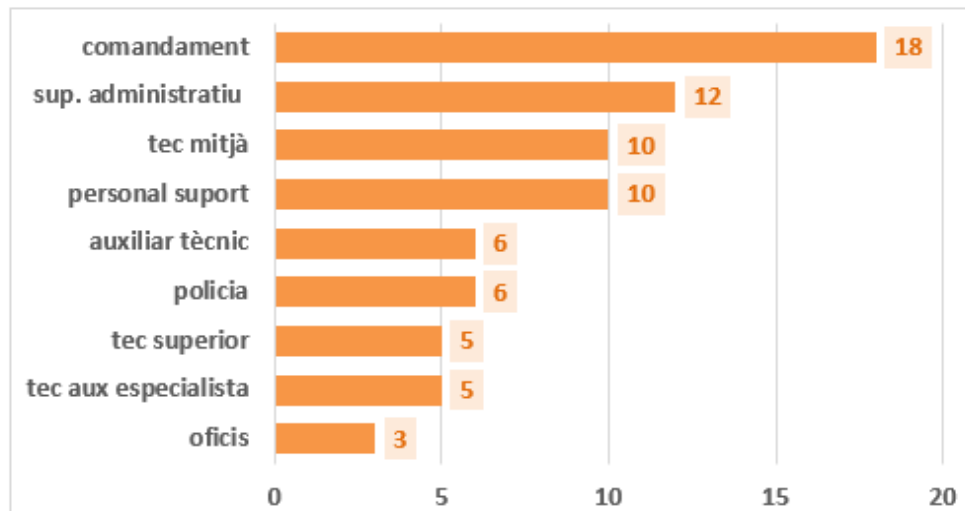


El **subgrup amb major nombre de jubilacions** en el període de 10 anys és el **grup C1 amb 18 efectius (6% sobre el total de 299)**

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions ordinàries

## Jubilacions previstes per tipologia de lloc en el període 2020-2030

Tipologia lloc	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total efect. jubilen	Total efect. s/75	% s/ tipol. lloc	% s/ total 299	
comandament	1	1	1	1	3	3	2	0	2	1	3	18	56	24,00	32,14	6,02
tec sup	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	5	11	6,67	45,45	1,67
tec mitjà	1	0	0	0	1	0	2	1	3	1	1	10	35	13,33	28,57	3,34
tec aux esp.	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	5	12	6,67	41,67	1,67
auxiliar tècnic	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	1	6	11	8,0	54,55	2,01
sup. adm.	0	0	1	0	3	1	0	3	1	2	1	12	73	16,00	16,44	4,01
polícia	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	6	47	8,00	12,77	2,01
oficis	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	20	4,00	15,00	1,00
Pers. suport	0	0	1	0	2	2	2	0	1	1	1	10	34	13,33	29,41	3,34
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>75</b>		<b>100%</b>		<b>25,08%</b>



La **tipologia de lloc amb major nombre de jubilacions** és el **nivell comandament amb 18 dels 75 casos (un 24% dels 75)**. En segon lloc el perfil de suport administratiu amb 12 casos (16% sobre els 75)

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions ordinàries

A la taula següent s'identifiquen les **75 jubilacions ordinàries** previstes fins 2030 ordenades per **orgànic (àmbit-servei-unitat)**

# Mapa d'evolució d'edats i

## previsió de jubilacions ordinàries

**ÀMBIT:**

**ALCALDIA**

**COORDINACIÓ GENERAL**

**6 casos**

**35% àmbit ALC i CG**

**2% plantilla**

ÀMBIT	SERVEI/UNITAT	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total jubilen	total efectius servei	% jubilen s/servei	% jubilen s/total jubilen (75)	% jubilen s/total plantilla (299)
ALC	GABINET DE L'ALCALDIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,00%	0,00%	0,00%
CG	COORDINACIÓ GENERAL	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	3	66,67%	2,67%	0,67%
CG	COMUNICACIÓ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,00%	0,00%	0,00%
CG	SERVEIS JURÍDICS	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3	5	60,00%	4,00%	1,00%
CG	UNITAT DE GESTIÓ PATRIMONIAL (SJ)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	50,00%	1,33%	0,33%
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>35,29%</b>	<b>8,00%</b>	<b>2,01%</b>

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions

**ÀMBIT:**  
**SERVEIS GENERALS I GOVERN OBERT**

**31 casos**  
**18% àmbit SG**  
**10% plantilla**

ÀMBIT	SERVEI/UNITAT												Total jubilen	total efectius servei	% jubilen s/servei	% jubilen s/total jubilen (75)	% jubilen s/total plantilla (299)	
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030						
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	SERVEI JURÍDIC DE SG I GO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,00%	0,00%	0,00%
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	UNITAT Tècnic/a DE CONTRACTACIÓ	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	33,33%	1,33%	0,33%	
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	SERVEI TECNOLOGIA I INN. TEC.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0,00%	0,00%	0,00%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	PROJECTES ESTRATÈGICS I INT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,00%	0,00%	0,00%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	SERVEI D'ORGANITZACIÓ I RH	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	10	10,00%	1,33%	0,33%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	SERVEIS SUBALTERNES (S.ORG. I RH)	0	0	1	0	1	2	2	1	0	1	8	27	29,63%	10,67%	2,68%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	SEGURETAT I CONVIVÈNCIA	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	5	62	16,13%	13,33%	3,34%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	ARXIU MUNICIPAL	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	50,00%	1,33%	0,33%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	UNITAT ATENCIÓ CIUTADANIA I P.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	19	10,53%	2,67%	0,67%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	SERVEIS ADMINISTRATIUS	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3	9	33,33%	4,00%	1,00%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	UNITAT D'INSPECCIÓ	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	50,00%	2,67%	0,67%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	SERVEI D'ECONOMIA I TREBALL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	10	10,00%	1,33%	0,33%		
SERVEIS GENERALS I GOV.OB.	ÀREA GESTIÓ ECONÒMICA I F.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	11	18,18%	2,67%	0,67%		
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>166</b>	<b>18,67%</b>	<b>41,33%</b>	<b>10,37%</b>	

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions

**ÀMBIT:**  
**SERVEIS TERRITORI I SOSTENIBILITAT**

**11 casos**  
**22% àmbit ST**  
**3,6% plantilla**

ÀMBIT	SERVEI/UNITAT	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total jubilen	total efectius servei	% jubilen s/servei	% jubilen s/total jubilen (75)	% jubilen s/total plantilla (299)
SERVEIS TERRITORI I SOST.	ÀMBIT SERVEIS TERRITORI I SOST.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	50,00%	1,33%	0,33%
SERVEIS TERRITORI I SOST.	SERVEI JURÍDIC DE TERRITORI I SOST.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	10	20,00%	2,67%	0,67%
SERVEIS TERRITORI I SOST.	SERVEI D'URBANISME	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	5	40,00%	2,67%	0,67%
SERVEIS TERRITORI I SOST.	SERVEI DE PROJECTES URBANS	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3	7	42,86%	4,00%	1,00%
SERVEIS TERRITORI I SOST.	SERVEI DE L'ESPAI PÚBLIC I MEDI A.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5	20,00%	1,33%	0,33%
SERVEIS TERRITORI I SOST.	UNITAT OPERATIVA D'OBRES	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	11	18,18%	2,67%	0,67%
SERVEIS TERRITORI I SOST.	UNITAT OPERATIVA D'INSTAL·LACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0,00%	0,00%	0,00%
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>48</b>	<b>22,92%</b>	<b>14,67%</b>	<b>3,68%</b>

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions

**ÀMBIT:**  
**DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA**

**25 casos**  
**33% àmbit DS**  
**8,3% plantilla**

ÀMBIT	SERVEI/UNITAT	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total jubilens	total efectius servei	% jubilens/s/servei	% jubilens/s/total jubilens (75)	% jubilens/s/total plantilla (299)
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	SERVEI JURÍDIC DRETS SOCIALS, CIVILS I C.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	9	33,33%	4,00%	1,00%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	POLITIQUES DE DONES I REFORMA HOR.	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	3	66,67%	2,67%	0,67%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	DRETS SOCIALS	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	4	22	18,18%	5,33%	1,34%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	OFICINA TEC. D'HABITATGE (D.SOCIALS)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,00%	0,00%	0,00%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	DRETS CIVILS I CIUTADANIA	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	50,00%	1,33%	0,33%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	CULTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4	8	50,00%	5,33%	1,34%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	EDUCACIÓ I CIUTADANIA	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	5	7	71,43%	6,67%	1,67%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	ESPORTS I EQUIPAMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4	5	80,00%	5,33%	1,34%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	PATRIMONI CULTURAL I MEMÒRIA HIST.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	4	50,00%	2,67%	0,67%
		2	0	1	1	2	3	1	0	5	5	5	25	63	39,68%	33,33%	8,36%

# Mapa d'evolució d'edats i previsió de jubilacions

**73 casos**  
**24,41% plantilla**  
*(f2)*

# TOTAL

ÀMBIT	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total jubilen	total efectius servei	% jubilen s/servei	% jubilen s/total (75)	% jubilen s/total plantilla (299)
COORDINACIÓ GENERAL	0	0	0	0	1	2	2	0	1	0	0	6	17	35,29%	8,00%	2,01%
SERVEIS GENERALS I GOV.OB	1	1	2	0	5	3	3	4	2	4	6	31	166	18,67%	41,33%	10,37%
SERVEIS TERRITORI I SOST.	0	0	2	2	2	0	1	2	1	1	0	11	48	22,92%	14,67%	3,68%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUT.	2	0	1	1	2	3	1	0	5	5	5	25	63	39,68%	33,33%	8,36%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>73</b>	<b>294</b>		<b>97,33%</b>	<b>24,41%</b>
												<i>f(2)?</i>			<i>f(2)?</i>	

## Conclusions

- En el **període 2020-2030** es **jubilen 75 efectius** un **25%** de la plantilla.
- Del **2020 al 2024** (5 anys) es **jubilen 23 efectius**, un **30,67%** del total dels que es jubilen en 10 anys. De l'any **2025 al 2030** (6 anys) es **jubilaran 52 efectius**, un **69,33%**.
- De les **75 jubilacions previstes** s'analitza:
  - Per **gènere**:
    - El **51%, 38** són **dones** i el **49%, 37** són **homes**
  - Per **G/SG**:
    - Del **grup C1** es jubilaran **18**, un **24% s/ 75** (representa un 6% s/total plantilla)
    - Del **grup C2** es jubilaran **17**, un **22% s/75** (representa un 5,6%)
    - Del **grup A2** es jubilaran **15**, un **20% s/75** (representa un 5%)

- Per **tipologia de lloc**:
  - En **1r lloc** el **% més elevat** recau en **efectius** del nivell organitzatiu de **comandaments**, amb **18 jubilacions** un **24%** de les 75.
  - en **2n lloc** els **efectius** de **suport administratiu**, amb **12 jubilacions** un **16%** de les 75.
  - En **3r lloc** els **efectius** de **personal de suport** (conserges, subalterns...), amb **10 jubilacions** un **13%** de les 75 **igual** que els **tècnics mitjans**, amb **10 jubilacions**, un **13%**
  
- Per **estructura orgànica**: es relacionen els àmbits i serveis amb el nº més elevat de jubilacions per al període de 2020-2030

ÀMBIT	SERVEI/UNITAT	Total jubilen	% s/total jubilats (75)
SERVEIS GENERALS I GOVERN OBERT	SEGURETAT I CONVIVÈNCIA	10	13,33%
SERVEIS GENERALS I GOVERN OBERT	SERVEIS SUBALTERNES (SERVEI D'ORG. I RH)	8	10,67%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	EDUCACIÓ I CIUTADANIA	5	6,67%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	DRETS SOCIALS	4	5,33%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	CULTURA	4	5,33%
DRETS SOCIALS, CIVILS I CIUTADANIA	ESPORTS I EQUIPAMENTS	4	5,33%

# **4 I ARA QUÈ? PROPERS PASSOS...**

## **(fases 2,3,4 i 5)**

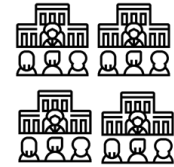
En aquest punt tenim elaborat **quin és** el **mapa previst de jubilacions a 10 anys vista** a la nostra organització identificant a **on** ens afecta en quant a àmbits organitzatius i **com** afecta quant a tipus de llocs de treball.

# I ara què?



ELABORAR EL  
MAPA DE  
SERVEIS DE  
L'AJUNTAMENT  
I IDENTIFICACIÓ  
DELS LLOCS  
CLAU

Analitzar el municipi en el present i el futur per saber quin ha de ser el **mapa de serveis de la nostra organització** per tal de donar resposta a les necessitats futures de la ciutadania.



## Com? Analitzar dades i indicadors de:

- *Serveis més sol·licitats actualment*
- *Evolució de la població del municipi en els propers 10 anys:*
- *índex natalitat, mortalitat, envelliment, sobreenvelliment*
- *Estructura de la població : composició*
- *Taxa de creixement econòmic*
- *Població activa per sectors*
- *Moviments migratoris*
- *Distribució territorial de la població*
- *Índex de digitalització en la població del municipi*
- *Altres...*

*(fonts informació: padró habitants, Idescat, INE, Centre estudis demogràfic, Dades pròpies organització...)*

**detecció dels serveis  
més o menys  
demandats 'a futur'**

mapa de jubilacions

mapa de serveis



s'identifiquen els

**llocs clau de l'organització**



## Ilocs clau de l'organització

D'aquells que es preveu la seva jubilació a curt termini es considera **prioritari retenir i mantenir el seu 'coneixement' i el seu 'saber fer'** atenant a la seva contribució/posició estratègica dins l'organització.

Exemple de **Ilocs clau**:

- Llocs de **comandament**
- Alguns llocs **d'alta especialització** o **singulars**
- Determinats **llocs base** (per acumulació de coneixement)
- També poden ser llocs clau per estar afectats per **jubilacions massives** en determinats llocs/categories d'un àmbit/servei.



De la resta de **llocs no clau** afectats pel **procés de jubilacions** caldrà decidir:

**amortitzar ?**

**modificar ?**

**mantenir ?**

Determinar **com han de ser** els **perfils** dels llocs / places a futur en relació a:

- quines **competències i habilitats**
- quins **coneixements**

## Competències dels perfils de futur

- Valors públics
- Codi ètic
- **Competències digitals**
- Capacitat dialèctica
- Capacitat d'adaptació al canvi
- Funcions i perfils adaptats a l'anàlisi del mapa de serveis i l'estudi de la resta d'indicadors d'evolució del municipi

3



DETERMINAR  
**CRITERIS**  
PROCESSOS  
DE SELECCIO I  
PROVISIÓ

**Suport** en l'elaboració de les bases reguladores del procés selectiu o de provisió de lloc en:

- Introduir **proves** a realitzar en el procés en relació a les **habilitats i competències** definides en el perfil del lloc futur
- Establir **criteris** per respondre la qüestió de **per a què es selecciona?**

**Assessorar a l'organització per tal que els processos de selecció o provisió responguin a les necessitats futures del municipi, segons l'anàlisi previ realitzat.**



Elaborar **eines i recursos** per establir una  
adequada **gestió** en la  
**transferència de coneixement**  
dels empleats sènior

# Transferència de coneixement dels **LLOCS CLAU**

**Repositoris** de lloc de treball:  
recursos que crea el propi empleat  
sènior

- **Vídeotutorials**
- **Manuals**
- **Píndoles** formatives digitals
- **Fitxa tècnica** del lloc de treball
- Altres materials documentats

**Eines** per la transferència del  
coneixement

- **Formació interna** (tallers) de l'empleat sènior com a **'experts'**
- **Tutorització a les noves incorporacions**
- **Sessions d'acompanyament:** empleat/da, que un cop jubilat de forma voluntària podrà realitzar sessions de treball amb les noves incorporacions per tal de resoldre dubtes i compartir coneixement (RDL 8/2015, art. 213.4), sempre i quan la compensació econòmica no superi el salari mínim interprofessional.

# Determinar la **bateria d'accions** de la pròpia organització a dur a terme per una adequada gestió del procés de relleu en els llocs clau

QUAN?



ABANS DE LA SORTIDA DE L'EMPLEAT SÈNIOR

QUAN	A QUI IMPACTA	ACCIÓ	COM	SUPORT
ABANS DE PRODUIR-SE LA SORTIDA DE L'EMPLEAT SÈNIOR	O (organització) En relació a l'optimització del procés per a l'organització	DISSENY D'UN PROTOCOL de traspàs de funcions i de coneixements	Elaborar un protocol per part de RH de la pròpia organització.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual</li> <li>Digital</li> </ul>
		IDENTIFICAR OBJECTIUS/REPTES del lloc de treball per assolir en el futur	Anàlisi del mapa de serveis de l'organització a partir de l'estudi de la estructura de la població del municipi i la seva evolució, etc.	-
	ES (empleat sènior) En relació a la gestió de l'empleat sènior	ACCIONS FORMATIVES. Com 'expert' en la matèria i àmbit preparar formació interna	Elaborar un Pla de formació per traslladar el seu coneixement a l'organització	<ul style="list-style-type: none"> <li>VideoTutorials,</li> <li>Píndoles formatives</li> <li>Tallers interns</li> </ul>
		Elaborar un REPOSITORI del seu lloc de treball	Recull de coneixement i informació sobre el contingut anant més enllà del formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital</li> <li>Documental</li> </ul>
		Accions de RECONeixEMENT per part de l'organització als professionals sèniors (es tracta de recompensar aquest esforç de traspàs del coneixement, reconeixent i posant en valor la trajectòria de l'empleat/ada)	Actes públics de reconeixement en l'aportació i contribució a l'organització (èxits assolits) Publicitat curricular dels empleats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vídeo</li> <li>Actes</li> <li>Notícia empleat</li> </ul>

QUAN ?



DESPRÉS DE LA INCORPORACIÓ NOU EMPLEAT

QUAN	A QUI IMPACTA	ACCIÓ	COM	SUPORT
ABANS DE PRODUIR-SE LA SORTIDA DE L'EMPLEAT SÈNIOR	O (organització) En relació a l'optimització del procés per a l'organització	DISSENY D'UN PROTOCOL de traspàs de funcions i de coneixements	Elaborar un protocol per part de RH de la pròpia organització.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual</li> <li>Digital</li> </ul>
		IDENTIFICAR OBJECTIUS/REPTES del lloc de treball per assolir en el futur	Anàlisi del mapa de serveis de l'organització a partir de l'estudi de la estructura de la població del municipi i la seva evolució, etc.	-
		ACCIONS FORMATIVES. Com 'expert' en la matèria i àmbit preparar formació interna	Elaborar un Pla de formació per traslladar el seu coneixement a l'organització	<ul style="list-style-type: none"> <li>VideoTutorials,</li> <li>Píndoles formatives</li> <li>Tallers interns</li> </ul>
ES (empleat sènior) En relació a la gestió de l'empleat sènior	ES (empleat sènior) En relació a la gestió de l'empleat sènior	Elaborar un REPOSITORI del seu lloc de treball	Recull de coneixement i informació sobre el contingut anant més enllà del formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital</li> <li>Documental</li> </ul>
		Accions de RECONeixEMENT per part de l'organització als professionals sèniors (es tracta de recompensar aquest esforç de traspàs del coneixement, reconeixent i posant en valor la trajectòria de l'empleat/ada)	Actes públics de reconeixement en l'aportació i contribució a l'organització (èxits assolits) Publicitat curricular dels empleats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vídeo</li> <li>Actes</li> <li>Notícia empleat</li> </ul>
		CONEXIMENT INTERN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composició, estructura, òrgans de decisió, procediments interns, serveis, objectius, etc.</li> <li>Valors organitzatius</li> <li>Codi ètic: valor de la cosa pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VideoTutorials,</li> <li>Píndoles formatives</li> <li>Tallers interns</li> </ul>
DESPRÉS DE LA INCORPORACIÓ NOU EMPLEAT	NE (nou empleat) En relació al nou empleat /nova incorporació	Pla d'acollida: contingut del funcionament de l'organització, documentació i sessions presencials formatives i d'altres accions que es considerin pertinents establertes amb recursos humans i formació.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital</li> <li>Documental</li> <li>Presencial</li> </ul>
		Disposar de tota la informació elaborada per l'empleat/da sènior per al lloc de treball que ha d'ocupar		<ul style="list-style-type: none"> <li>Repositoris llocs de treball:</li> <li>Tutorials</li> <li>Fitxa tècnica del lloc de treball</li> <li>Píndoles formatives</li> </ul>
		Tallers de sensibilització dels valors organitzatius i dels valors de lo públic Sessions d'acompanyament del empleat/da jubilat/da		<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencials</li> <li>Tutorials</li> <li>Presencials</li> <li>Digitals</li> </ul>

# 5 INDICADORS

## Indicadors de seguiment

TIPOLOGIA D'INDICADOR	Què volem mesurar (indicador)
<b>INDICADORS DE PROCÉS</b> mostra com s'estan fent les activitats	<i>Exemples:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de llocs clau identificats que es preveu la seva jubilació</li> <li>• Definició dels perfils de futur</li> <li>• N° de tallers de traspàs de coneixement impartits</li> <li>• N° sessions d'acompanyament al NE</li> </ul>
<b>INDICADORS D'IMPACTE</b> mesuren el canvi 'després de' i s'enfoca a llarg termini	<i>Exemples:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost de la formació (increment o decrement de la formació especialitzada)</li> <li>• Increment o reducció absentisme en l'àmbit afectat</li> <li>• Augment de les promocions internes</li> <li>• Processos selectius més adequats a les necessitats del lloc</li> <li>• Àmbits de l'organització implicats</li> </ul>
<b>INDICADORS DE RESULTAT</b> mesura les sortides del procés determinat si l'objectiu s'ha assolit o no	<i>Exemples:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de consecució dels objectis establerts</li> <li>• Grau d'implantació del sistema en l'organització</li> <li>• Grau d'adequació del nou empleat al lloc de treball ocupat</li> </ul>

## Indicadors d'avaluació

### AVALUACIÓ : INFORME D'ADEQUACIÓ

Es recomana a l'Ens que transcorregut un període d'1 any des de la incorporació del nou empleat al lloc de treball s'elabori un **Informe d'adequació** de la transferència del coneixement al nou empleat.

# Gràcies per la vostra atenció

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

**Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local**

