

# 26

## Reptes en la gestió de les persones en el context de la transformació digital

Una proposta de metodologia  
de dimensionament dels serveis  
centrals de l'Administració de la  
Generalitat de Catalunya



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

Anna Díaz Barrios

# **Reptes en la gestió de les persones en el context de la transformació digital**

**Una proposta de metodologia de dimensionament  
dels serveis centrals de l'Administració  
de la Generalitat de Catalunya**

---

Anna Díaz Barrios

Barcelona, setembre de 2020



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

*Aquest estudi és fruit del treball final del Màster de Direcció Pública (EAPC-UOC 2017-2019).*



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i es reconeguin explícitament l'autora i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

REPTES EN LA GESTIÓ DE LES PERSONES EN EL CONTEXT DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL: UNA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE DIMENSIONAMENT DELS SERVEIS CENTRALS DE L'ADMINISTRACIÓ DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Col·lecció: Obres digitals, núm. 26

Autora: Anna Díaz Barrios

© 2019, Anna Díaz Barrios

© 2020, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: setembre de 2020

Coordinació editorial: Servei de Recerca, Documentació i Publicacions de l'EAPC

Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

ISBN 978-84-18199-28-8 (pdf)

978-84-18199-30-1 (epub)

DOI 10.2436/10.8030.05.12

Aquest document digital és accessible al [web de l'EAPC dins l'apartat de publicacions](#).

# Sumari

---

<b>1. Introducció</b> .....	6
<b>2. Marc teòric</b> .....	8
2.1 Reptes en la gestió dels recursos humans a les administracions públiques .....	8
2.2 Anàlisi d'estructures organitzatives .....	13
2.3 Dimensionament de plantilles a l'Administració pública .....	15
<b>3. Antecedents i situació actual a la Generalitat de Catalunya</b> .....	22
3.1 Estructura organitzativa i dimensionament dels serveis centrals .....	22
3.2 Experiències de dimensionament de plantilles .....	30
<b>4. Proposta de metodologia de dimensionament dels serveis centrals de la Generalitat de Catalunya</b> .....	33
4.1 Descripció de la metodologia .....	33
4.2 Fases del projecte de dimensionament .....	38
4.3 Validació de la proposta .....	41
<b>5. Conclusions i recomanacions</b> .....	43
<b>6. Glossari</b> .....	46
<b>7. Referències bibliogràfiques</b> .....	52
<b>8. Referències normatives</b> .....	55
<b>9. Relació de quadres</b> .....	57
<b>10. Relació de gràfics</b> .....	58

<b>11. Annexos</b> .....	59
Annex 1. Relació dels llocs de treball de les secretaries generals i les direccions de serveis de l'Administració de la Generalitat .....	60
Annex 2. Inventari de processos de suport .....	75
Annex 3. Formularis de dimensionament .....	87
Annex 4. Metodologia de dimensionament aplicada a l'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC) de l'edifici corporatiu de la Generalitat a Girona .....	97
Annex 5. Guia de procés de la metodologia de dimensionament .....	100
Annex 6. Guia d'entrevista dels comandaments del personal del grup E .....	102

# 1. Introducció

---

L'actual conjuntura econòmica ha fet que les administracions públiques hagin d'afrontar grans restriccions en les seves finances. Des de l'any 2010, les administracions han hagut de deixar de banda els pressupostos expansius i no han tingut altra opció que redimensionar-se, per tal d'adaptar-se a uns recursos econòmics cada cop més limitats i sense previsions a curt termini de tornar als anteriors períodes de creixement continu.

Paral·lelament, la ciutadania demana cada vegada més serveis i de més qualitat. En aquest context, no fer res no és una opció, de manera que el repte és proveir cada vegada més o millors serveis a un cost més baix.

En l'àmbit dels recursos humans, les preguntes clau que les administracions públiques s'han de formular són:

- La nostra estructura és la més eficient per dur a terme les funcions que s'han de desenvolupar?
- Tenim el nombre de persones necessàries, al lloc adequat i amb els perfils adients i fent les coses que cal fer?
- Els serveis que oferim donen resposta a les necessitats de la ciutadania?
- La mida de la nostra organització és l'adequada per oferir els serveis que ha d'oferir, tenint en compte el context pressupostari?

En aquest treball es planteja aportar elements per respondre les dues primeres preguntes en l'àmbit concret d'una secretaria general de l'Administració de la Generalitat de Catalunya. En concret, es reflexiona sobre l'actual configuració dels serveis centrals dels departaments de la Generalitat i es dissenya una metodologia que permeti establir el nombre de dotacions de les unitats directives d'aquests serveis. S'exclouen, per tant, serveis públics de prestació directa a la ciutadania, com, per exemple, l'educació, la sanitat, la policia, entre altres, així com les unitats de gestió sectorials, tot i que la metodologia de dimensionament proposada és transferible i pot ser adaptada a unitats sectorials de gestió administrativa.

El marc teòric per afrontar aquest treball s'ha centrat, en primer lloc, a analitzar estudis prospectius sobre el futur de l'Administració pública des de la perspectiva de la gestió dels recursos humans, per contextualitzar la metodologia proposada i orientar-la cap al futur, i incorporar al treball conclusions i recomanacions que tinguin en compte aquesta perspectiva. A continuació, es fa un breu repàs a la literatura que tracta de les estructures organitzatives en l'àmbit de l'Administració pública.

Per tancar aquest apartat, s'han analitzat tècniques de dimensionament dels recursos humans, així com experiències pràctiques en aquest àmbit desenvolupades a administracions públiques, per tal d'identificar i adaptar les més adequades a les unitats directives objecte d'aquest treball.

A continuació, s'analitza, com a punt de partida, l'estructura i el dimensionament dels serveis centrals departamentals de la Generalitat de Catalunya i es repassen els projectes de dimensionament dels recursos humans a la Generalitat que s'han pogut documentar.

En el capítol següent es fa una proposta de metodologia per dimensionar aquests serveis, tenint en compte, molt especialment, els projectes anteriors de dimensionament dels recursos humans desenvolupats a la mateixa Administració de la Generalitat de Catalunya, així com les experiències documentades en altres administracions públiques i les entrevistes realitzades amb experts en la matèria.

En el darrer capítol, es presenten les conclusions del treball i les recomanacions que se'n deriven.

Finalment, s'inclou un glossari de termes, les referències bibliogràfiques i normatives, la relació de quadres i gràfics i els annexos del treball.

## 2. Marc teòric

---

### 2.1 Reptes en la gestió dels recursos humans a les administracions públiques

La manera com l'Administració pública afronta les limitacions pressupostàries en l'àmbit de la gestió dels recursos humans s'ha centrat majoritàriament en la reducció de la despesa mitjançant la supressió de llocs de treball que queden vacants. Aquest tipus d'enfocament aboca a la ineficiència i a la pèrdua de qualitat dels serveis.

Ramió (2017) apunta que l'Administració pública del futur ha d'apostar per la intel·ligència. És imprescindible que l'Administració disposi de sistemes d'informació potents, que li permetin conèixer-se, tant a ella mateixa com al seu sector públic. També ha de tenir capacitat d'obtenir i processar la informació mitjançant dades massives pròpies i d'altri.

Aquest autor considera que, en el futur, el nombre d'empleats públics tendirà a disminuir, bàsicament per la progressiva tendència a la desaparició del personal administratiu, que ha deixat d'aportar valor afegit. Per contra, el 10 % del personal haurà de tenir un perfil tècnic vinculat amb les tecnologies, especialment analistes d'informació. Un dels reptes de l'Administració del futur serà, doncs, revertir el dèficit crònic en l'obtenció i tractament de tot tipus d'informació (Ramió, 2017)

En el quadre 1 es presenta de manera molt sintètica tant el model actual de gestió dels recursos humans a la Generalitat de Catalunya com el model que seria desitjable.



**Quadre 1. Diferències entre el model actual i el model futur (desitjable) de recursos humans en l'Administració pública**

Model actual	Model del futur (desitjable)
Incapacitat per articular un sistema de governança adequat.	Nou model de governança i organització inspirat en els principis d'integritat, coordinació i responsabilitat de tots els actors.
Complicat, des del punt de vista de l'estructura organitzativa i de la normativa que regula la gestió dels recursos humans.	Senzill. Estructures més simples i flexibles, i normes clares i transparents.
Polititzat a nivells de comandament i, fins i tot, a nivells més baixos de l'estructura.	Professional, deixant els llocs basats exclusivament en la confiança política en àmbits clarament definits.
Sistema vulnerable a les captures sindicals i corporatives. Excés de privilegis laborals.	Reformulació del marc de les relacions laborals i definició del rol que pertoca a cada part. Sistema equilibrat de relacions laborals.
Externalització del talent i internalització dels processos.	Internalització del talent i la intel·ligència. Externalització dels tràmits i tasques rutinaris.
Llocs, grups i cossos.	Focalització en els llocs de treball. Valoració periòdica dels llocs per fer-hi els ajustaments necessaris.
Mecanismes de selecció dispars, antiquats i, moltes vegades, clientelars, basats en coneixements i refractaris a la innovació.	Captació del talent basat en competències i no en criteris memorístics.
Processos de selecció poc ortodoxos per cobrir llocs temporals que s'acaben consolidant amb el temps.	Simplificació i agilitat dels processos de selecció. Convocatòries àgils i sistemàtiques de processos selectius quan en sorgeixen les necessitats. Selecció orientada a la innovació i el canvi.
Carrera professional vertical que provoca una tendència inflacionista de l'estructura.	Possibilitat de carrera vertical i horitzontal. Programes de mobilitat interna (rotacions). Carrera directiva professional.
Retribucions caòtiques i descontextualitzades del mercat. Pes significatiu de l'antiguitat en les retribucions.	Retribucions equilibrades i en consonància amb el mercat privat, amb una part variable en funció de l'avaluació de l'acompliment. Supressió de l'antiguitat en les retribucions.
Avaluació de l'acompliment inexistente o com una formalitat per incrementar les retribucions de manera uniforme.	Avaluació sistemàtica de l'acompliment, amb incentius retributius, per diferenciar la contribució de les persones, reconèixer mèrits i corregir incompliments.
Presència de personal poc qualificat.	Desaparició de categories professionals obsoletes (subalterns i auxiliars administratius, per exemple, excepte en àmbits sectorials molt concrets). Robotització i/o externalització de les tasques més operatives.

Model actual	Model del futur (desitjable)
Uniformitat de les condicions laborals. Estabilitat del lloc de treball.	Mobilitat dels llocs de treball funcional i geogràfica, i possibilitat de l'extinció per baix rendiment o necessitats organitzatives o tècniques.
Gestió rígida dels recursos humans.	Introducció de pràctiques flexibles de gestió dels recursos humans. Regulació de contractes per temps determinat, vinculats a projectes o programes.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del quadre de Ramió i Salvador (2018), CAREC (2012) i Generalitat de Catalunya (2013a).

Gorriti (2018) apunta que les competències crítiques del personal que presta serveis a l'Administració seran cada vegada més rellevants, en contraposició amb els coneixements. Així, les habilitats com la comunicació, el pensament crític, el treball en xarxa, la solució de problemes complexos i l'aprenentatge actiu, entre altres, seran imprescindibles per donar resposta a les demandes ciutadanes. Aquestes necessitats impliquen necessàriament revisar els processos de captació de talent, així com el disseny i la implantació de plans de formació perquè els treballadors públics puguin adaptar-se als nous sistemes de treball.

En aquesta mateixa línia, un estudi de Bughin *et al.* del McKinsey Global Institute (2018) preveu, a més de l'increment de demanda d'habilitats tecnològiques bàsiques o avançades, que els perfils professionals que requereixin habilitats socials i emocionals (habilitats *soft*) tindran una alta demanda, atès que les màquines encara tenen moltes limitacions en aquests aspectes. Entre aquestes habilitats Bughin cita la comunicació avançada, el lideratge i la iniciativa.

Des d'una perspectiva de gènere, cal assenyalar que estudis recents de l'OCDE (2017) assenyalen que les diferències de gènere en habilitats *soft*, com ara autoorganització, capacitat de gestió i comunicació, són molt petites, mentre que les dones presenten indicadors més baixos en habilitats quantitatives i matemàtiques. Promoure la incorporació de les dones a estudis que afavoreixin les habilitats STEM (tecnologia, enginyeria i matemàtiques) és un dels reptes que han d'afrontar les administracions públiques.

En definitiva, els especialistes coincideixen a assenyalar que la gran transformació que es produirà en un futur immediat és la nova organització del treball derivada de la robòtica i la intel·ligència artificial. L'estimació més conservadora indica que en els propers 15 anys es robotitzaran el trenta per cent dels llocs de treball actuals (Ramió, 2018).

## ***La transformació digital***

La transformació digital és un dels principals reptes que afronten actualment les administracions públiques. Maulen sintetitza la proposta d'Andrea Di Maio, vicepresident de Gartner, una de les empreses consultores i d'investigació de les tecnologies de la informació més rellevants en aquests moments. Maulen (2017) assenjala al seu informe *Introducing the Gartner Digital Government Maturity Model 2.0* els cinc nivells de maduresa de les administracions públiques en aquest àmbit:

- Nivell 1. Inicial (e-govern). Centrat en l'obertura de serveis en línia.

- Nivell 2. Desenvolupament (govern obert). Centrat en les dades obertes i l'impuls de programes que promouen la transparència.
- Nivell 3. *Defined* (centrat en les dades). En aquest nivell, el focus es desplaça i ja no es tracta d'escoltar les necessitats de la ciutadania o usuaris, sinó d'explorar de manera proactiva les noves possibilitats inherents a la recollida i l'aprofitament estratègic de les dades. Els indicadors clau es defineixen a partir del nombre de dades obertes i de quants dels sistemes d'informació estan construïts basats en dades obertes.
- Nivell 4. *Managed* (totalment digital). En aquest nivell, l'enfocament se centra en la informació per millorar el govern. L'Administració és completament dadacèntrica, i la innovació es basa en els principis de les dades obertes. En aquesta fase poden sorgir problemes molt rellevants relacionats amb la privadesa. És important, doncs, assegurar que les dades s'utilitzen en les normes i normatives existents, i que això es comunica clarament a la ciutadania.
- Nivell 5. *Optimizing* (*smart*). En aquest punt, el procés d'innovació digital impregna tot el govern. El processos d'innovació són predictibles i escalables, fins i tot davant de disruptcions o successos sobtats que requereixin respostes ràpides.

En aquests moments, d'acord amb la classificació de Di Maio, es podria afirmar que la Generalitat de Catalunya es trobaria en els nivells 1 i 2 de desenvolupament, tot i que, de manera incipient, s'han iniciat projectes basats en les dades. Es podria concloure que a l'Administració de la Generalitat encara li queda un llarg camí per recórrer cap a la transformació digital completa.

Colet (2009) assenyala que és una creença errònia la idea que la transformació digital és un problema tècnic i propi de tecnòlegs. L'administració digital implica repensar l'estratègia i els processos de l'organització, així com els perfils professionals que els executen. No és suficient pensar com es fan les coses, cal revisar què es fa i per a què es fa.

L'autor considera que l'Administració pública tradicional té pendents de resoldre els aspectes següents:

- Administració fragmentada i amb un nivell de coordinació baix.
- Organització mitjançant serveis especialitzats, en contraposició a l'organització centrada en els problemes de la ciutadania i les empreses.
- Procediments lents i ineficients.
- Excessiu nombre de normes i poc clares.
- Dificultat de la ciutadania per accedir als serveis.
- Cost elevat dels serveis.

La digitalització de l'Administració i l'omnicanalitat en l'accés als serveis públics pot resoldre o mitigar alguns d'aquests problemes, però d'altres, com l'organització de l'Administració o la millora de la regulació, requereixen actuacions que van més enllà d'aquesta transformació.

L'administració digital ha de disposar d'una Administració dotada amb una forta tecnoestructura i molt poc personal administratiu. Això implica ser capaç d'internalitzar la intel·ligència i, quan sigui necessari, externalitzar la burocràcia. Aquesta dinàmica afecta tant els serveis administratius com els finalistes.

En definitiva, el canvi tecnològic en l'àmbit de la informació i del coneixement requereix canvis en les polítiques dels recursos humans, en la funció pública, en el procediment administratiu i en les bases de l'organització de l'Administració pública (Colet, 2009).

Tal com apuntava Ramió (2017), s'observa una tendència a reduir els llocs de treball dels nivells més baixos en l'Administració pública. Cada vegada cal menys personal subaltern, perquè el correu electrònic i la transmissió digital fan innecessari el tràfec de papers. També fan falta menys auxiliars administratius, perquè els tècnics, els comandaments i els alts càrrecs treballen amb els seus ordinadors i són més autònoms.

Bustos (2017) assenyala que aquesta tendència encara experimentarà un canvi més radical perquè amb l'automatització, la robòtica i la intel·ligència artificial, les administracions públiques podran prescindir fins i tot de determinat personal tècnicament qualificat. Les tasques més burocràtiques com l'elaboració d'informes, auditories i controls financers i comptables, els tràmits repetitius i nombroses tasques d'aquest tipus es podran realitzar totalment o parcialment amb eines intel·ligents. En conseqüència, ja no es tracta de substituir els empleats públics menys preparats, sinó que alguns autors apunten que també afectarà el personal qualificat que desenvolupa tasques que es poden arribar a automatitzar.

El nou paradigma de la societat digital ha tingut com a conseqüència que les administracions públiques de la major part dels països del món desenvolupat hagin endegat iniciatives per donar resposta a aquesta transformació.

El document *Anàlisi de les implicacions de la transformació digital en els recursos humans de l'Administració* (Generalitat de Catalunya – Everis, 2018), apunta com a reptes que cal afrontar:

- Copsar les diferents realitats i necessitats de la ciutadania, entitats i empreses.
- Entendre les necessitats de l'Administració per poder assolir la transformació digital.
- Adaptar el model d'organització del treball i els rols de l'Administració a noves maneres de treballar.

### ***La transformació dels espais de treball***

Bustos (2017) assenyala que la tendència que s'acabarà imposant en les administracions públiques és que els empleats treballin en entorns laborals diàfans, sense despatxos, amb telèfons mòbils i portàtils. El control horari serà substituït progressivament per la combinació del teletreball i la permanència a les dependències de l'Administració, que només serà obligatòria quan sigui estrictament necessària.

La transformació digital obre les portes a la flexibilització del treball, en la mesura que afavoreix la conciliació amb la vida familiar. I aquesta flexibilització afavoreix la incorporació de les dones al món laboral, especialment en llocs qualificats, de manera que es configura com un element clau per reduir la bretxa salarial per qüestions de gènere (OCDE, 2017).

En un context de restriccions pressupostàries, la racionalització i l'eficiència en la gestió dels edificis administratius ha esdevingut també una qüestió prioritària per a les administracions públiques, com a part de l'estratègia per millorar la sostenibilitat de les finances públiques i mantenir la provisió dels serveis públics de manera eficient.

En aquesta línia, el Govern de la Generalitat va aprovar per Acord del Govern, de 2 de juliol de 2013, el Pla de racionalització i optimització d'espais amb l'objectiu de reduir costos i de gestionar amb més eficiència els espais ocupats per serveis administratius de la Generalitat (Generalitat de Catalunya, 2013a).

El mes de juliol de l'any següent, es publica el *Catàleg d'espais* (Generalitat de Catalunya, 2014) que preveu una nova configuració de l'espai als immobles d'oficines de la Generalitat, amb la voluntat d'oferir l'oportunitat d'optimitzar el parc immobiliari públic, millorar el confort de les persones que hi treballen i introduir noves maneres de treballar.

Aquest catàleg s'inspira en els principis següents:

- Obertura: aposta clara pels espais de treball diàfans i oberts.
- Polivalència: disseny dels espais per facilitar-ne un ús polivalent i flexible.
- Versatilitat: disseny dels espais de treball que permeti l'adaptació als canvis futurs amb el mínim cost i en el menor temps possible (superfícies diàfaness i modulables).
- Eficiència en l'ús dels espais: serveis i espais compartits per diverses unitats, sistemes tecnològics i de comunicació compartits, eficiència en el consum energètic, etc.).

En el diagnòstic de la situació actual del Projecte Espai de Treball de la Generalitat de Catalunya (Generalitat de Catalunya, 2017) es constata que, en el moment de fer l'estudi, als edificis analitzats hi ha un 35,2 % de llocs de treball desocupats, un 48,4 % d'ocupats i un 16,4% que s'utilitzen de manera intermitent.

Entre les evidències que mostra aquest diagnòstic, es destaquen les següents:

- La majoria de persones que treballen als serveis generals departamentals són conscients que la forma de treballar ha de canviar per adaptar-se als nous temps i a les demandes de la societat.
- Hi ha una consciència generalitzada sobre la necessitat de reduir dràsticament l'ús del paper.
- El condicionament interior dels edificis està enfocat fonamentalment al treball individual i pràcticament no té en compte la realització d'altres activitats al llarg del dia com, per exemple, el treball col·laboratiu i en equip, espais de confidencialitat, etc.
- Hi ha molt poca col·laboració i contacte entre els empleats. Una de les causes es podria atribuir a l'absència d'espais dedicats a aquest efecte, però també a la manca d'una cultura de treball en equip o per projectes.

L'Acord del Govern, de 3 de gener de 2017, crea el Comitè Estratègic d'Operacions de Concentració de Dependències Administratives de la Generalitat a Barcelona i estableix l'organització que ha de liderar el projecte. Així mateix, crea el Programa per a la posada en funcionament de la primera fase del Districte Administratiu de la Generalitat de Catalunya.

## 2.2 Anàlisi d'estructures organitzatives

L'anàlisi organitzativa té l'objectiu d'ajudar-nos a comprendre millor les pautes de funcionament de les organitzacions, les seves debilitats i fortaleses i les causes que les provoquen (Ramíó, 1999).

Aquest autor defineix *l'estructura administrativa* com “l'esquema formal que representa les relacions, les comunicacions, els processos de decisió i els procediments que articula un conjunt de persones, unitats, factors materials i funcions que s'orienten a la consecució d'uns determinats objectius”.

L'estructura s'expressa mitjançant els organigrames. Els seus components principals són:

- La jerarquia (dimensió vertical), i la divisionalització (dimensió horitzontal).
- Els sistemes de coordinació i control.
- Els llocs de treball.
- Les unitats de serveis sectorials i les unitats de serveis comuns.

L'òrgan administratiu és un element clau en l'estructura organitzativa de l'Administració pública. L'article 5 de la Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic defineix com a òrgans administratius les unitats administratives a les quals s'atribueixin funcions amb efectes jurídics, o l'actuació de les quals tinguin caràcter preceptiu.

K. Echebarria (2009) assenyala que l'intens procés de diferenciació vertical i horitzontal que caracteritza el desenvolupament de l'Administració pública en la societat del benestar genera, paral·lelament, demandes elevades d'integració del conjunt de l'estructura governamental que, freqüentment, queden sense satisfer.

Aquesta necessitat de coordinació interministerial, o interdepartamental en el cas de la Generalitat, com a conseqüència de la divisió caòtica de funcions i responsabilitats entre departaments, és un tema recurrent dels programes de modernització administrativa, assenyala l'autor.

Echebarria presenta una visió crítica dels models actuals de disseny organitzatiu de l'Administració pública en l'estat del benestar, i considera que es manifesta en la crisi del model jeràrquic. Els reptes que cal afrontar són el de la coordinació transversal o horitzontal en contraposició a la coordinació jeràrquica, i el de la gestió de la transversalitat.

Aquesta transversalitat pot ser formal o informal. La informal, que tradicionalment havia estat percebuda negativament i com una amenaça per als objectius de l'organització, està guanyant actualment la consideració de molts directius com un instrument que afavoreix la millora contínua i la innovació.

L'autor aposta per l'impuls d'una cultura organitzativa que afavoreixi la coordinació a través d'un sentiment compartit de la missió de l'organització, com a instrument fonamental per aconseguir la coherència entre les actuacions internes i externes de les unitats directives. Aquesta alineació amb els objectius institucionals és la que ha de permetre trencar les lògiques verticals (departamentals) per altres que posin les persones usuàries dels serveis al centre i que afavoreixin el treball en xarxa.

La major part dels autors anticipen una tendència a l'aplanament generalitzat dels òrgans jeràrquics i a una marcada democratització en la presa de decisions en totes les administracions públiques (Bustos, 2017).

L'eficiència organitzativa, entesa com la capacitat d'assolir una relació òptima entre els recursos utilitzats en la gestió d'una organització i els resultats obtinguts, implica integrar models organitzatius, processos i la gestió del conjunt. Hi ha, doncs, diferents nivells d'anàlisi:

- El disseny organitzatiu, amb l'anàlisi de les estructures organitzatives.
- L'anàlisi dels llocs de treball i la revisió de les classificacions de llocs.
- L'anàlisi de les càrregues de treball i del dimensionament de les plantilles de personal.
- Les avaluacions i auditories del rendiment del personal.
- Els sistemes de gestió: distribució dels espais de treball, anàlisi i millora de processos, auditories dels sistemes d'informació, etc.

Alguns autors, entre els quals destaca Mintzberg, s'han centrat a analitzar les estructures organitzatives. Aquest autor assenyala que les organitzacions no sempre adopten les estructures que requeririen les seves condicions impersonals: edat i dimensions, sistemes tècnics que utilitzen, complexitat, etc., sinó que es veuen afectades per factors de «poder» que també intervenen en el disseny de l'estructura, per exemple, les necessitats personals dels seus membres, la presència de control extern i les modes (Mintzberg, 1983).

Des d'una altra perspectiva, Ramió (2017) considera que caldria deixar de banda parcialment els esforços en el disseny organitzatiu per centrar-se en el que considera el problema real: les persones, les seves conductes i lideratges. Ramió proposa focalitzar l'anàlisi en l'element subjectiu del sistema (persones), més que en l'element objectiu (disseny organitzatiu).

Tot i que aquest treball se centrarà fonamentalment en la metodologia per establir el dimensionament dels recursos humans, no es pot deixar de banda el fet que l'estructura condiciona també el nombre de recursos necessaris per dur a terme uns determinats productes o serveis i, en aquest sentit, a l'apartat final d'aquest document s'apuntaran algunes propostes pel que fa a l'estructura dels serveis centrals departamentals de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

## 2.3 Dimensionament de plantilles a l'Administració pública

### 2.3.1 Conceptes generals

Establir el dimensionament de la plantilla de personal de les unitats directives d'una Administració pública implica mesurar la seva productivitat.

La productivitat es pot mesurar des d'una perspectiva *macro*, a nivell nacional o sectorial, o *micro*, a nivell d'organisme o d'unitat directiva (Peiró *et al.* 2012). És aquest darrer enfocament el que és rellevant per desenvolupar aquest treball, atès que la comparativa de la productivitat d'unitats directives que executen el mateixos processos i fan els mateixos productes o serveis permet identificar bones pràctiques, tant en la gestió dels recursos (*inputs*) com en la definició dels processos que els generen (criteris estàndard), i també en els resultats (*outputs*). L'objectiu últim, en aquest cas, és determinar la dotació de personal assignada a cada procés, en funció del volum de productes o serveis (*outputs*) que cal produir.

L'anàlisi dels mètodes de treball s'ha relacionat tradicionalment amb entorns industrials i té el seu origen en les teories de Frederick Taylor, pare de l'organització científica del treball. Això no obstant, aquesta anàlisi s'ha anat incorporant en entorns d'oficines progressivament, fins a arribar a les administracions públiques.

Entre les eines que permeten millorar el rendiment i la qualitat de la feina, l'anàlisi de les càrregues de treball i el dimensionament dels recursos humans permeten establir el nombre de persones necessàries per desenvolupar uns determinats processos d'una organització, tal com està estructurada en el moment de fer l'anàlisi.

L'eficiència en l'execució d'un procés està també directament relacionada amb el compliment de determinades condicions, com, per exemple, la competència de qui fa la feina, disposar de mitjans tecnològics adequats, l'ús adequat del temps, disposar de procediments formalitzats i actualitzats (Gómez *et al.*, 2013).

L'anàlisi de càrregues de treball i dimensionament dels recursos humans és útil per:

- Disposar d'informació sobre les activitats que es desenvolupen i els recursos humans necessaris per dur-les a terme.
- Establir de manera justificada ràtios de persones per executar determinats processos.
- Aportar informació per establir estàndards de temps per desenvolupar activitats.
- Facilitar una base per identificar millores en les estructures organitzatives.

Un projecte d'aquestes característiques ha de tenir en compte els aspectes següents:

- Delimitació de l'abast: quantes i quines unitats directives seran objecte de l'anàlisi.
- Delimitació del nivell de detall o profunditat de l'anàlisi: funció, procés, tasca, etc.
- Definició d'una metodologia que permeti minimitzar la dificultat d'establir la dedicació de temps que requereixen el gran nombre d'activitats que desenvolupen la major part dels llocs de treball, ja que el temps per activitat pot ser molt variable o difícil d'estimar.
- Impacte en el clima laboral. Aquests projectes generen, entre el personal, moltes reticències i/o expectatives que s'han de saber gestionar.

Cortés (2011) identifica les qüestions que una metodologia per determinar el dimensionament dels recursos humans i les càrregues de treball d'una organització ha de permetre respondre:

- Quantes persones són necessàries per dur a terme les tasques assignades?
- Quin és el temps assignat per a cada tasca? Es pot millorar?
- Quines són les tasques crítiques? Què passa en períodes de puntes de feina, vacances, baixes, etc. i com s'afronten els períodes de baixa activitat?
- Quins són els perfils que s'assignen a cada tasca?
- Quins són els perfils més adequats per desenvolupar la feina?

L'encaix normatiu d'un projecte de dimensionament del recursos humans a la Generalitat de Catalunya es pot emparar en l'article 69.2.a) de l'Estatut bàsic de l'empleat públic (EBEP) que preveu que les administracions públiques puguin aprovar plans d'ordenació dels seus recursos humans que incloguin, entre altres, l'anàlisi de les disponibilitats i necessitats de personal, tant des del punt de vista del nombre d'efectius, com del dels perfils professionals o nivells de qualificació. Això sens perjudici de les obligacions d'informació i negociació amb els representants dels treballadors públics establertes als articles 37 i 40 de l'EBEP. En el cas que de les conclusions de l'anàlisi se'n derivessin mesures de mobilitat de personal, caldria tenir en compte les previsions de l'article 81 i 83 de l'EBEP.



### **2.3.2 Tècniques de mesurament de càrregues de treball**

Les tècniques de dimensionament dels recursos humans es basen en el mesurament de la càrrega de treball de les activitats o tasques que es desenvolupen, com a pas previ per determinar el nombre de persones necessàries per dur a terme un procés determinat.

Kanawaty (1996) defineix el mesurament de la càrrega de treball com «l'aplicació de tècniques per determinar el temps que inverteix un treballador qualificat a dur a terme una tasca definida efectuada segons una norma (procediment) d'execució preestablerta».

Hi ha diverses tècniques per mesurar les càrregues de treball, que s'adeqüen a determinats tipus d'activitat laboral. No és el mateix mesurar la càrrega de treball en un entorn de treball condicionat per l'automatització, com una línia de producció industrial, que la d'un equip de persones que treballa en desenvolupament de projectes. En el primer cas, la tècnica del cronometratge pot ser adequada, mentre que quan es tracta de treball de tipus intel·lectual o administratiu es recomana utilitzar altres tècniques.

#### **Estudi de temps**

L'estimació del temps necessari per executar cada procés és el factor clau per determinar el nombre de persones necessàries per desenvolupar les funcions que té assignades una unitat directiva.

Les tècniques per estudiar els temps en entorns productius han estat molt desenvolupades. Per contra, en entorns tècnics o de tasques administratives, aquesta anàlisi no ha tingut el mateix desenvolupament, malgrat ser un element fonamental per avaluar les capacitats i les càrregues de treball a fi de planificar les dotacions necessàries per dur a terme les tasques assignades (Kanawaty, 1996).

L'estudi de temps determina una classificació per a cada element que constitueix el lloc de treball. Un valor del 100 % representa un ritme normal de treball. La major part de les persones entrenades que l'executen han de ser capaces de treballar al 100 % sense esforços suplementaris. Aquest valor no inclou condicions com els retards en el flux de treball, els descansos per fatiga o necessitats personals, les reunions, etc. Per aquest motiu, un cop determinat el temps necessari per al valor 100 %, cal sumar un temps suplementari per determinar el temps estàndard (Gobierno de Costa Rica, 2008).

Kanawaty (1996) proposa diverses tècniques per mesurar els temps de treball desenvolupat per tècnics i administratius en entorns d'oficina. Es relacionen les que es considera que s'haurien d'avaluar per a aquest treball:

- Tècniques d'autoregistre. El personal que desenvolupa la tasca registren les seves càrregues de treball i el temps que dediquen a cada tasca. És aplicable a llocs de responsabilitat i altres llocs amb molta variació de tasques i difícils de quantificar.
- Anàlisi de registres històrics. Es basa en la comparació de registres obtinguts anteriorment per treure mitjanes de temps per procés. Es pot aplicar si el lloc de treball és molt especialitzat, però no funciona en llocs de treball on es facin activitats molt diverses. En tot cas, cal tenir en compte els possibles fluxos de demanda (temps «punta» i temps «vall»).

- Mostreig de les activitats o mètode d'observacions instantànies. L'observador extern realitza les observacions de manera aleatòria. El nivell de precisió depèn del nombre d'observacions.
- Sistemes de dades estàndard. Catàleg de temps estàndard per activitats desenvolupat a partir d'estudis de mesurament de temps anteriors.

Tot i ser un autor de referència en l'estudi de temps, cal tenir en compte que Kanawaty se centra fonamentalment en l'estudi de mètodes i temps en entorns productius i, per tant, difícilment extrapolables a un entorn com el dels serveis interns d'una administració pública, on els productes o serveis que es presten són, de vegades, difícils de determinar.

En una primera aproximació, tal com apunta el Govern de Costa Rica (2008) i Gómez *et al.* (2013), les tècniques d'estimació de temps es poden dividir en quantitatives i qualitatives.

Les tècniques quantitatives utilitzen models matemàtics i estadístics per fer les prediccions del nombre de persones necessàries per desenvolupar una determinada tasca, segons les mesures realitzades i l'estimació dels temps. Són tècniques quantitatives d'estimació de temps, entre altres:

- El mètode de la mitjana. Permet projectar cap al futur la mitjana de necessitats de personal del passat recent, però no dona informació sobre canvis estacionals o cíclics.
- Regressió. Fa una estimació de la plantilla necessària en funció de la correlació de diverses variables, com la producció, les vendes, etc. Permet incorporar diverses variables (regressió múltiple), tot i que implica una important complexitat matemàtica. Aquesta metodologia exigeix mostres àmplies de dades.
- Cadenes de Markov. Es basa en la teoria de la probabilitat, amb la presumpció que la probabilitat que es produeixi un fet depèn dels fets ocorreguts anteriorment. Aquesta tècnica pot ser útil per provar diferents estratègies de recursos humans, però no és una bona tècnica per a previsions a llarg termini.
- El mètode de teoria de cues. Es pot utilitzar aquesta tècnica quan el ritme de treball és aleatori i els períodes «punta» s'alternen amb períodes «vall» com, per exemple, a les oficines d'atenció ciutadana o al registre.

Les tècniques quantitatives es basen sempre en dades del passat i, en conseqüència, són vàlides en condicions estables del treball. Això no obstant, si es volen fer projeccions cap al futur, han de ser interpretades tenint en compte altres variables, especialment en entorns inestables.

Les tècniques qualitatives utilitzen estimacions de temps subjectives fetes per experts o per les persones que realitzen efectivament les tasques. Són tècniques qualitatives, entre altres:

- Mètode Delphi. Un grup d'experts que treballen per separat intercanvien en fases successives les seves estimacions, de manera que l'opinió individual es modula progressivament amb les opinions dels altres experts. El coordinador del grup és la persona clau perquè la informació flueixi adequadament.
- Discussió de grup. En aquesta tècnica, els experts es reuneixen presencialment i combinen debats en grup amb treballs individuals.

Les tècniques qualitatives donen bons resultats en entorns inestables i amb molta variabilitat, cosa que les fa adequades per a treballs intel·lectuals i no repetitius.

La tècnica de mesurament de càrrega de treball utilitzada de manera generalitzada en els estudis de dimensionament en administracions públiques analitzats és la que es basa en la determinació del temps estàndard.

Temps estàndard és el temps total d'execució d'una tasca a un ritme estàndard (Kanawaty, G., 1996). Cal afegir a la definició que la persona que desenvolupa la tasca ha d'estar qualificada per dur-la a terme. Els temps estàndards poden ser objectius, estadístics o subjectius.

- Estàndard objectiu o tècnic. És el que s'obté, per exemple, mitjançant el mètode de cronometratge. Les tasques es divideixen en elements operatius en què l'inici i el final estan clarament definits. Es mesura amb un cronòmetre el temps que una persona experimentada i treballant a un ritme normal triga a realitzar-lo. És un mètode molt precís aplicable a treballs repetitius i que es poden descompondre en accions o moviments. Per aquest motiu, no es considera un mètode adequat en entorns de treball on es desenvolupen activitats de tipus intel·lectual o administratiu. Es complementa, en ocasions, amb tècniques de filmació dels operaris fent la tasca.
- Estàndard estadístic. És la mitjana aritmètica dels temps emprats a desenvolupar la tasca en períodes anteriors, basats en l'experiència. Per exemple, l'obtingut amb l'autoregistre d'activitats. Aquest tipus de càlcul del temps estàndard no té en compte els canvis estacionals o cíclics, ni possibles canvis en l'execució del procés, per la qual cosa és convenient ponderar-ne els resultats amb altres variables.
- Estàndards subjectius. Són els establerts pel responsable de la unitat o la mateixa persona que desenvolupa la tasca o activitat. Són útils per mesurar activitats de tipus intel·lectual o administratiu en què resulta difícil aplicar altres tècniques més objectives.

Quedaria fora de l'abast d'aquest treball descriure cadascuna de les tècniques que permeten determinar el temps estàndard per a una determinada activitat. Cal assenyalar, però, que des de la fase més inicial d'aquest treball, s'ha descartat la tècnica de filmació del lloc de treball perquè compromet la privacitat de les persones i per l'impacte que pot tenir en el clima laboral de les unitats directives analitzades. També s'ha desestimat la tècnica de l'autoregistre perquè és un mètode que sol provocar rebuig entre les persones que han de portar el registre i per la dificultat de tractar tota la informació que es genera, ja que l'anàlisi s'ha de fer necessàriament, en aquest cas, a nivell de tasca.

Així doncs, només es descriurà amb més detall la tècnica que es considera més adequada per incorporar a la proposta de metodologia de dimensionament objecte d'aquest treball: l'estimació de temps mitjançant estàndards subjectius.

La tècnica d'estimació de temps mitjançant estàndards subjectius documentada en els estudis de dimensionament analitzats (Guadix *et al.*, 2011; Universidad de la Laguna, 2011; Cortés, 2010; Biblioteca Universidad de Sevilla, 2009) consisteix a demanar a la persona o persones que executen el procés o al responsable de la unitat directiva que facin una estimació del temps necessari per desenvolupar-lo.

Per obtenir una informació més acurada, la persona que executa el procés ha de fer una estimació del temps mitjà, mínim i màxim per desenvolupar-la i, posteriorment, s'aplica la fórmula següent:

$$\text{Temps estàndard} = ((\text{temps mínim} + 4 \text{ temps normal} + \text{temps màxim}) / 6) * 1,07$$

$$T = ((T_m + 4T_n + T_M) / 6) * 1,07$$

- T = Temps resultant
- T<sub>m</sub> = Temps mínim assignat a la tasca/activitat
- T<sub>n</sub> = Temps de mitjana assignat a la tasca/activitat
- T<sub>M</sub> = Temps màxim assignat a la tasca/activitat
- 1,07 = 7 % suplementari per temps no productius

Aquesta fórmula està documentada en les anàlisis de càrregues de treball del Gobierno de Extremadura (2012), del Gobierno de Colombia (2002), del Gobierno de Costa Rica (2008) i de l'Administración General del Gobierno del País Vasco (Bañuelos, 2008). En el cas d'Extremadura i del País Basc, es fa servir la mateixa fórmula, però no hi consta la incorporació del 7 % de temps no productiu suplementari.

Un cop es disposa dels temps estàndards per activitat/procés i el volum de productes (*outputs*) que cal generar, ja es pot aplicar la fórmula per determinar el dimensionament per a cada unitat directiva.

En aquesta fase, cal tenir en compte les hores anuals realment disponibles per persona i lloc de treball. Aquest càlcul s'ha de fer a partir de les hores teòriques disponibles, però eliminant temps no productius per descansos, absentisme, formació, reunions o altres factors que s'identifiquin quan s'analitzi el procés.

$$\text{Dimensionament (PEQ)} = \text{Temps estàndard} * \text{Volum d'outputs} / \text{Temps disponible per persona}$$

PEQ (Persona equivalent): unitat de mesura de l'esforç per executar una activitat, entesa com la dedicació teòrica que tindria una persona dedicada en exclusiva a realitzar una activitat i expressada en tant per u de dedicació (Mas, 2012).

Per acabar, cal comparar la càrrega teòrica de treball amb la càrrega real. El rendiment de cada unitat directiva s'obté a partir d'una jornada de treball estàndard considerant totes les reduccions (aturades diàries, descans, vacances, etc.). En aquest punt cal esmentar l'article de Guadix *et al.* (2012) sobre la metodologia emprada en l'anàlisi de càrregues de treball del personal no docent de la Universitat de Sevilla. Aquests autors, a més de fer l'estudi de temps mitjançant estàndards subjectius, identifiquen els indicadors representatius per a cada procés i els quantifiquen per calcular-ne el pes. A partir d'aquesta informació, es fan els càlculs per establir la càrrega de treball teòrica, que posteriorment es compararà amb la càrrega de treball real.

Abans d'iniciar un projecte per determinar els temps estàndards dels llocs de treball, s'ha de definir el nivell de detall amb què es farà l'estudi de temps dels llocs de treball que es volen analitzar. Gorriti i López Bastera (2010) identifiquen quatre nivells d'abstracció per definir el lloc de treball: la funció, el

procés, la tasca i els passos d'un procés. D'aquests nivells, aquests autors consideren la tasca una bona aproximació per analitzar els llocs de treball. Els autors desenvolupen amb detall una metodologia per dur a terme un inventari de tasques i els criteris d'identificació de tasques crítiques.

### 2.3.3 El dimensionament optimitzat

Els estudis de dimensionaments analitzats parteixen dels temps reals d'execució sense entrar en l'anàlisi del procés, en si és realment necessari i en si s'executa de la manera més eficient. El dimensionament optimitzat permet aquesta anàlisi com a element clau per aconseguir l'increment de la productivitat d'una unitat directiva.

Mas (2012) proposa, com a metodologia per aconseguir un dimensionament optimitzat, aplicar els deu punts que es relacionen en el quadre 2, els quals s'han de seguir necessàriament en l'ordre que proposa l'autor.

#### Quadre 2. Els 10 punts del dimensionament optimitzat

1. No fer el que no s'ha de fer.
2. Alleugerir la càrrega de treball.
3. Reduir el treball intern no productiu.
4. Centrar-se en el *core-bussines*.
5. Assignar correctament les activitats.
6. Augmentar el valor del treball realitzat.
7. Treballar en les millors condicions.
8. Augmentar la velocitat del procés.
9. Aprofitar el temps.
10. Relocalitzar el treball.

Font: Mas (2012)

Per les limitacions d'espai d'aquest treball, no es descriurà amb detall aquesta metodologia, però considero interessant posar-la en valor, atès que un estudi de dimensionament dels recursos humans hauria de tenir en compte, no només el temps necessari per executar determinats processos, sinó també identificar quins són els processos clau, quins es poden suprimir i com es poden executar de la manera més eficient.

## 3. Antecedents i situació actual a la Generalitat de Catalunya

---

### 3.1 Estructura organitzativa i dimensionament dels serveis centrals

Els serveis centrals dels departaments de la Generalitat de Catalunya s'organitzen a l'entorn de les secretaries generals departamentals. L'article 23 de la Llei 13/2008, de 5 de novembre, de la Presidència de la Generalitat i del Govern estableix que cada departament ha de tenir una secretaria general.

L'article 13 de la Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, determina les funcions de les secretaries generals. La persona que ocupa aquest lloc és la segona autoritat del departament després del conseller/a, i té, com a mínim, les funcions següents:

- a) Representar el departament per delegació del conseller o consellera i exercir, sota la direcció del titular del departament, les funcions que aquest li delegui.
- b) Assumir la inspecció dels centres, les dependències i els organismes adscrits al departament, sens perjudici de les atribucions pròpies dels directors generals, i dirigir i organitzar els serveis generals de cada departament.
- c) Vetllar per l'organització, la simplificació i la racionalització administratives i assegurar el suport tècnic i jurídic general del departament.
- d) Ésser l'òrgan de comunicació amb altres administracions i entitats que tinguin relació amb el departament i amb els altres departaments, organismes i entitats que en depenen, sens perjudici de les atribucions que respecte d'això tenen els directors generals.
- e) Coordinar l'actuació del departament en relació amb les transferències de funcions i serveis.
- f) Ésser el cap superior de tot el personal del departament i resoldre els assumptes que afecten aquest personal, llevat que pertoquin al conseller o consellera; contractar el personal laboral i nomenar els funcionaris interins del departament.

- g) Coordinar, sota la direcció del conseller o consellera, els programes i les actuacions de les diferents direccions generals i dels organismes adscrits al departament.
- h) Tramitar les disposicions generals i, si s'escau, elaborar-les i fer-ne l'estudi i l'informe.
- i) Elaborar, conjuntament amb els directors generals, l'avantprojecte de pressupost del departament per sotmetre'l al conseller o consellera, tramitar el dels organismes i les entitats adscrits al departament, i dirigir i controlar la gestió del pressupost del departament.
- j) Supervisar l'adquisició de subministraments, béns i serveis, i també els expedients de contractació de qualsevol tipus; autoritzar les despeses dins els límits que s'estableixin per reglament i fer un informe de les propostes de les despeses que excedeixin aquests límits.
- k) Elaborar els programes de necessitats del departament i exercir les altres funcions que la legislació vigent li atribueixi.
- l) Proposar les reformes encaminades a millorar i perfeccionar els serveis dels diferents centres del departament i preparar els mètodes de treball, tenint en consideració els costos i el rendiment.

Amb caràcter general, cada secretaria general s'organitza en:

- La direcció de serveis, que assumeix fonamentalment les funcions vinculades a la gestió dels recursos econòmics i patrimonials, dels recursos humans, atenció ciutadana i règim interior.
- L'assessoria jurídica, que assumeix les funcions que preveu el Decret 57/2002, de 19 de febrer, de modificació del Decret 257/1997, de 30 de setembre, pel qual s'aprova el reglament dels serveis jurídics de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- El gabinet tècnic que té, entre d'altres, funcions de coordinació, d'elaboració d'instruments per a la planificació i avaluació dels objectius del departament, així com d'elaboració d'informes, estudis i estadístiques en les matèries que són competència del departament. Actualment, hi ha un únic departament que no disposa de gabinet tècnic: el Departament d'Empresa i Coneixement, amb dues àrees que assumeixen les funcions tradicionalment atribuïdes a aquest gabinet.
- Serveis territorials departamentals i delegacions territorials del Govern en el cas del Departament de la Vicepresidència i Economia i Hisenda. Hi ha alguns departaments que no tenen serveis territorials, com és el cas del Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública i del Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència. El Departament de Salut té una estructura territorial que no depèn de la Secretaria General, sinó de la Secretaria de Salut Pública.

López Jalle (2010) considera que es pot deduir, a partir de la normativa específica que regula les assessories jurídiques, que aquestes unitats directives són, més que un òrgan actiu del departament, un òrgan del gabinet jurídic que actua en un determinat departament amb una vinculació especial amb el seu secretari o secretària general. Des del punt de vista organitzatiu, cal destacar que les assessories jurídiques són òrgans amb rang de sub-direcció general que tenen atribuïdes les mateixes funcions a tots els departaments. L'únic cas singular és el de l'Assessoria Jurídica del Departament d'Economia i Hisenda, i actualment de la vicepresidència, que té rang de direcció general, tot i que les funcions que desenvolupa són les mateixes que les de les altres assessories. En conseqüència, *a priori*, no sembla que estigui justificada aquesta singularitat.

L'article article 15 de la Llei 13/1989, de 14 de desembre, atribueix a les direccions de serveis les funcions d'administració, règim interior i gestió dels serveis generals del departament. Això no obstant, s'ha de tenir en compte que funcions com la implantació de l'administració digital, les polítiques de transparència i seguretat de les dades, o la comunicació poden estar atribuïdes al gabinet tècnic, a la direcció de serveis o a alguna altra unitat dependent de la secretaria general. Aquesta disparitat en la distribució

de funcions fa que la comparativa del nombre d'efectius s'hagi de fer per al conjunt de les secretaries generals i no per unitats directives.

Així mateix, algunes secretaries generals assumeixen funcions sectorials i, per desenvolupar-les, poden tenir sota la seva dependència altres unitats directives que queden fora de l'abast d'aquesta anàlisi. En el quadre 3 es presenta l'estructura vigent de les secretaries generals departamentals.

**Quadre 3.** Estructura de les secretaries generals departamentals

Dept.*	Secretaria general	Gabinet tècnic	Assess. jurídica	Direcció de serveis	Serveis territorials	Altres unitats dependents de la secretaria general
PRE	•	•	•	•	•	
VEH	•	•	•	•		<ul style="list-style-type: none"> <li>- DG de Patrimoni de la Generalitat</li> <li>- DG de Contractació Pública</li> <li>- DG Prom. Econòmica, Competència i Regulació</li> </ul> El departament té adscrites a la conselleria les delegacions territorials del Govern.
ARP	•	•	•	•	•	Sub-dir. Gral. d'Auditoria i Inspecció Internes
CLT	•	•	•	•	•	Registre de la Propietat Intel·lectual de Catalunya
EDU	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DG de Professorat i Personal de Centres Públics</li> <li>- DG de Centres Públics</li> <li>- DG de Centres Concertats i Centres Privats</li> <li>- Inspecció de Serveis</li> </ul>
EMC	•		•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Àrea d'Anàlisi i Prospectiva</li> <li>- Àrea de Planificació i Transparència</li> <li>- Àrea de les Cambres Oficials de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Catalunya</li> <li>- Oficina de Gestió Empresarial (OGE)</li> </ul>
EXI	•	•	•	•		<ul style="list-style-type: none"> <li>- DG de Relacions Institucionals i amb el Parlament.</li> </ul>
INT	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institut Català de Trànsit</li> <li>- Institut de Seguretat Pública de Catalunya</li> <li>- Centre d'Atenció 112 Catalunya</li> </ul>
JUS	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DG de Dret i Entitats Jurídiques</li> <li>- DG d'Afers Religiosos</li> <li>- DG de la Memòria Democràtica</li> <li>- Centre d'Història Contemporània de Catalunya</li> </ul>
PDA	•	•	•	•		
SLT	•	•	•	•		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Àrea de Relacions Internacionals i Cooperació</li> <li>- Àrea de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (TIC)</li> </ul>
TES	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sub-dir. Gral. de Projectes i Expropiacions</li> <li>- Secció de la Comissió de Preus de Catalunya</li> </ul>



Dept.*	Secretaria general	Gabinet tècnic	Assess. jurídica	Direcció de serveis	Serveis territorials	Altres unitats dependents de la secretaria general
TSF	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DG de Relacions Laborals i Qualitat en el Treball</li> <li>- DG d'Economia Social, el Tercer Sector, les Cooperatives i l'Autoempresa</li> <li>- DG d'Inspecció de Treball</li> <li>- Àrea Jurídica de Treball i Relacions Laborals</li> <li>- Observatori del Treball i Model Productiu</li> <li>- Àrea de Planificació i Coordinació</li> </ul>

\* Les abreviacions dels departaments són les definides a la Resolució PRE/14/2016, de 13 de gener, per la qual s'estableix la nova codificació dels departaments en què s'estructura la Generalitat de Catalunya, modificada per la Resolució PRE/991/2018, de 22 de maig.

**Font:** elaboració pròpia a partir dels decrets d'estructura departamentals (a 30 de setembre de 2019).

Com es pot observar en el quadre següent sobre el total d'efectius dels departaments de la Generalitat de Catalunya i els destinats a les secretaries generals, el pes de les dotacions de personal d'aquestes secretaries en relació amb la plantilla global de cada departament és molt dispar, tot i que s'observa que el pes dels serveis centrals departamentals tendeix a ser superior en els departaments amb menys efectius.

**Quadre 4.** Nombre total d'efectius dels departaments, secretaries generals i direccions de serveis

Departament	2017	Registre general de personal de la Generalitat (juliol 2019)				
	Total efectius sector públic	Total efectius departament	Total efectius secretaries generals	Total efectius direccions de serveis	Total secret. generals i direccions de serveis	% sobre total plantilla del departament
PRE	3.235	635	80	111	191	30,08
VEH	1.238	1.154	12	192	204	17,68
ARP	799	2.242	52	141	193	8,61
CLT	1.483	682	46	103	149	21,85
EDU	1.713	80.756	74	173	247	0,31
EMC	1.637	876	78	129	207	23,63
EXI	77	221	23	47	70	31,67
INT	411	21.904	79	150	229	1,05
JUS	359	13.418	49	181	230	1,71
PDA	584	271	26	70	96	35,42
SLT	63.045	1.765	34	173	207	11,73
TES	2.800	1.801	104	182	286	15,88
TSF	2.060	4.403	107	268	375	8,52
<b>Total</b>	<b>79.441</b>	<b>130.128</b>	<b>764</b>	<b>1.920</b>	<b>2.684</b>	<b>2,06</b>

Font: Banc de dades d'ocupació pública

Nota: els efectius de les secretaries generals inclouen les unitats dependents amb rang de subdirecció (per exemple, gabinets tècnics i assessories jurídiques), excepte els advocats en cap i els advocats de la Generalitat, que estan adscrits al Gabinet Jurídic. No inclouen els dels serveis territorials, amb excepció del Departament de la Presidència. Hi ha secretaries que inclouen unitats no vinculades als processos de suport. Per exemple, Empresa i Coneixement inclou a la Secretaria General el personal adscrit a l'Oficina de Gestió Empresarial.

En una primera aproximació, es podria concloure que els serveis centrals dels departaments amb més efectius són més eficients que els dels departaments més petits, tot i que aquesta apreciació s'hauria de matisar, atès que departaments de grans dimensions, com el d'Educació, tenen determinades funcions dels serveis centrals descentralitzades en els serveis territorials, mentre que en altres departaments els serveis centrals assumeixen altres funcions com la Secretaria General d'Empresa i Coneixement, que té sota la seva dependència l'Oficina de Gestió Empresarial i tres àrees, una de les quals és l'Àrea de les Cambres Oficials de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Catalunya, que es justifica perquè la Secretaria General té atribuïda la tutela d'aquestes cambres.

Quan s'analiza a nivell de subdirecció l'estructura dels serveis centrals departamentals, s'observen diferències que no sempre estan justificades pel volum de gestió departamental.

**Quadre 5.** *Subdireccions dels serveis centrals departamentals, excloses les sectorials*

Departament	Gabinet tècnic	Recursos humans	Règim econòm. contract. patrim.	Àrea TIC	Organització	Obres i serveis	Altres subdireccions no sectorials dependents de la Secretaria General (SG) o de la Direcció de Serveis (DS)
PRE	•	•	•	•	•	•	
VEH	•	•	•	•			- Sub-direcció General de Coordinació Territorial i Suport Tècnic (DS) - Sub-direcció General de Gestió de Serveis i Vehicles de Representació (DS)
ARP	•	•	•	•			Sub-dir. Gral. d'Auditoria i Inspecció Internes (SG)
CLT	•	•	•	•			El Servei d'Obres depèn directament de la Direcció de Serveis
EMC		•	•	•			- Àrea d'Anàlisi i Prospectiva (SG) - Àrea de Planificació i Transparència (SG) - Àrea de Subvencions i Anàlisi Pressupostària (DS)
EDU	•	•	•	•			- Inspecció de Serveis (SG)
EXI	•	•	•	•			- Sub-direcció General de Suport a l'Acció Exterior (DS)
INT	•	•	•	•			- Sub-direcció General de Prevenció de Riscos i Salut Laboral (DS)
JUS	•	•	•	•		•	
PDA	•	•	•	•			
SLT	•	•	•	•	•		
TES	•	•	•	•	•		
TSF	•	•	•	•	•		L'àmbit del règim econòmic i la contractació està dividit en dues subdireccions: - Sub-direc. Gral. de Planificació i Gestió Pressupostària (DS) - Sub-direc. Gral. de Contractació i Equipaments (DS)

**Font:** elaboració pròpia a partir dels decrets d'estructura departamentals (setembre 2019)

L'Informe de la Comissió d'Experts per a la reforma de l'Administració pública i el seu sector públic (Generalitat de Catalunya, 2013b) va proposar en les seves conclusions, entre altres, les mesures següents:

- Reduir el nombre de conselleries. En el moment en què es va fer aquest informe, la Generalitat tenia dotze conselleries. A partir del 2016, el nombre de conselleries s'ha incrementat fins a tretze.
- Refocalitzar el rol de les secretaries generals i les direccions de serveis perquè siguin agents facilitadors i no burocratitzadors.
- Enfortir els òrgans transversals generals i centrals (gestió econòmica i gestió de RH).
- Compactar en una única àrea funcional les responsabilitats pressupostàries i de RH.

El Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement (CAREC) proposa, entre altres mesures, la descentralització funcional operativa de les funcions pressupostàries i de gestió de recursos humans i la centralització dels serveis comuns quan hi hagi economies d'escala (CAREC, 2012).

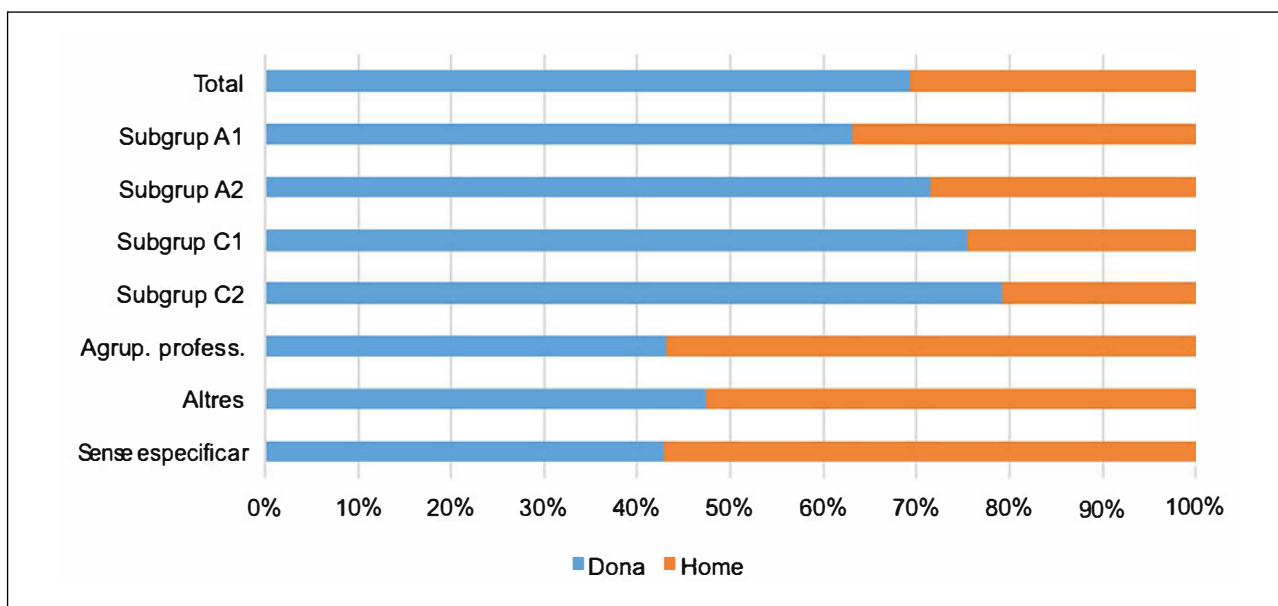
Pel que fa a la relació de llocs de treball (RLT) dels serveis centrals departamentals, s'observa una gran diversitat de llocs, amb noms i nivells diferents, per fer funcions similars o idèntiques, que no es justifiquen per les dimensions dels departaments. Concretament, d'acord amb el Banc de dades d'ocupació pública, el 31 de gener de 2019, les secretaries generals i les direccions de serveis tenien un total de 2.252 efectius de personal estructural funcionari i interí. I d'acord amb la RLT de gener de 2019, aquests efectius estaven distribuïts en 898 llocs de treball diferents que, si es tenen en compte les diferències de nivell i/o dedicació, arriben fins als 1.032 llocs de treball (vegeu-ne el detall a l'annex-1). Per revertir la situació, caldria impulsar un projecte com, per exemple, el que es va dur a terme al Govern del País Basc amb la metodologia de Gorriti i López Basterra (2010).

No s'han pogut identificar dades desglossades sobre secretaries generals i sobre el perfil de les persones que les ocupen. Això no obstant, com es pot veure en el gràfic núm. 1, d'acord amb el banc de dades d'ocupació pública, el mes de juliol de 2019, el 69,25 % del personal de l'Administració de la Generalitat de Catalunya que treballa en el col·lectiu professional d'Administració i serveis són dones. Quan s'analitza per grups de classificació el percentatge de dones, tot i ser majoritari, disminueix com més alt és el nivell de classificació professional, excepte en el grup «Agrupacions professionals», que inclou llocs l'accés als quals no requereix cap titulació específica (personal subaltern, per exemple), en què les dones representen el 43,4 %.

Aquesta tendència es manté en els llocs directius. D'acord amb el Registre general del personal de la Generalitat de Catalunya de juliol de 2019, les dones, tot i que representen el 66,82 % del conjunt de les persones que treballen a l'Administració de la Generalitat, ocupen només el 40,64 % dels llocs d'alt càrrec i el 46,88 % de la resta de llocs reservats a personal directiu. En definitiva, es pot concloure que l'anomenat «sostre de vidre» per a les dones és una realitat a l'Administració de la Generalitat.

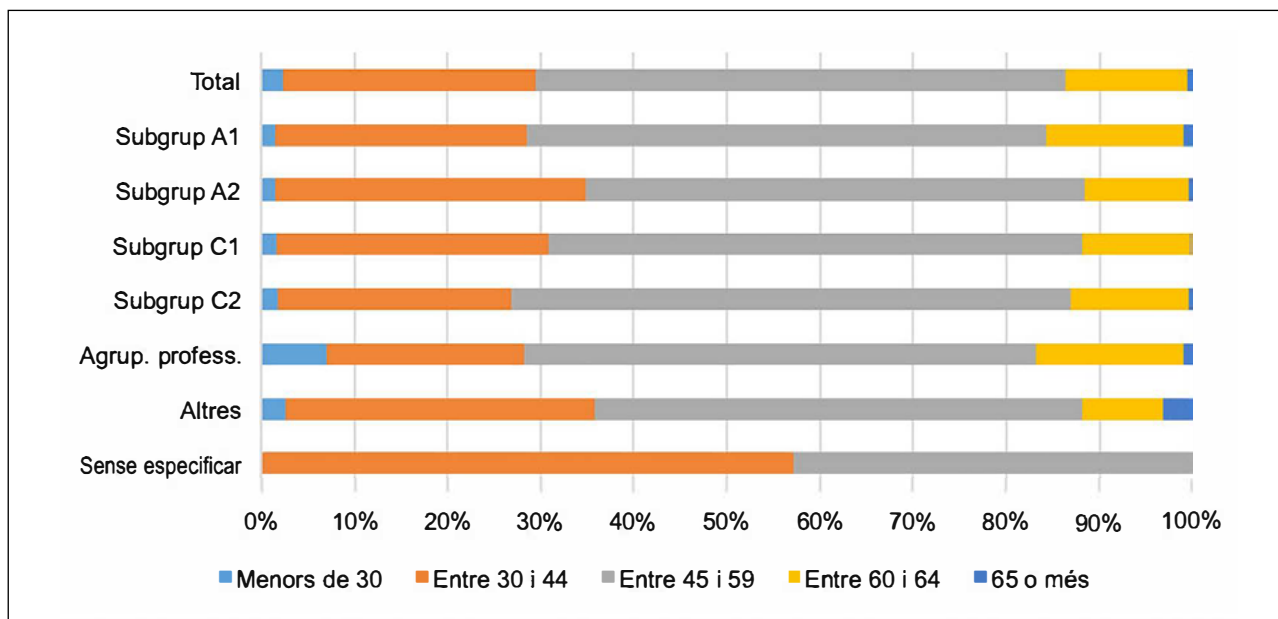
Pel que fa a l'edat, el 13,60 % del col·lectiu d'administració i serveis està format per persones de 60 anys o més, i un 56,96 % tenen entre 45 i 59 anys, però no s'han pogut obtenir dades més desagregades d'aquesta franja d'edat. Només el 2,31 % tenen menys de 30 anys. Podem concloure, doncs, que es tracta d'una plantilla envellida, bona part de la qual es jubilarà en els pròxims anys.

**Gràfic 1.** Personal estructural d'administració i serveis. Distribució per sexe i grups professionals



Font: Banc de dades d'ocupació pública. Informe mensual, juliol 2019.

**Gràfic 2.** Personal estructural d'administració i serveis. Distribució per edat i grups professionals



Font: Banc de dades d'ocupació pública. Informe mensual, juliol 2019.

Els edificis corporatius de la Generalitat de Catalunya, que acullen unitats de diversos departaments, són un element que cal tenir en compte. Actualment ja han començat a crear disfuncions, però en un futur immediat posaran en qüestió encara més directament les funcions de les direccions de serveis.

En aquests edificis, la lògica departamental es trenca i les unitats de suport intern a l'organització, com les direccions de serveis, veuen qüestionades les seves competències perquè deixen de ser eficients. A l'edifici corporatiu de la Generalitat a Girona, la Gerència de Serveis Comuns ha assumit funcions habitualment atribuïdes a les direccions de serveis, com són, entre altres: formació, arxiu administratiu, registre administratiu, Oficina d'Atenció Ciutadana, majordomia, subministraments, neteja, vigilància, gestió de vehicles i compres. A Tortosa, aquest paper s'ha assumit des de la secretaria de la Delegació del Govern. Amb la posada en funcionament del nou Districte Administratiu de la Generalitat, al barri de Marina del Port de Barcelona, aquests serveis es prestaran de manera més eficient si es fa mitjançant una gerència o unitat interdepartamental que doni servei a tot l'edifici corporatiu. Caldrà, doncs, revisar les funcions de les direccions de serveis dels departaments implicats per valorar quina és la millor manera de prestar aquests serveis.

En aquest context es presenta l'oportunitat (i la necessitat) de valorar altres aspectes. Per exemple, si és o no més eficient una gestió dels recursos humans comuna per a tot l'edifici administratiu, en la mesura que afavoreix una gestió dels recursos més flexible i adaptable a les necessitats de cada moment i amb criteris comuns, independentment de l'adscripció departamental.

### 3.2 Experiències de dimensionament de plantilles

El punt de partida per elaborar una proposta metodològica per dimensionar els recursos humans és analitzar les experiències que en aquest àmbit s'han desenvolupat en la Generalitat de Catalunya i en altres administracions públiques.

Un element en què coincideixen tots els estudis analitzats és que per abordar un projecte d'aquestes característiques cal disposar d'un mapa o un inventari dels processos de la unitat o l'organització analitzada (Universidad de Sevilla, 2009; Guadix *et al.*, 2011; Gobierno de Extremadura, 2012, Gómez *et al.*, 2013) o, si més no, d'un inventari d'activitats o tasques associades a cada unitat (Universidad de la Laguna, 2011; Cortés, 2010; Bañuelos, 2009, Gobierno de Costa Rica, 2008; Gobierno de Colombia, 2002; Miranda, 1993).

La *Guia metodològica de projectes per a l'elaboració d'inventaris, mapes i prioritització de processos* (Generalitat de Catalunya, 2011a) dona suport metodològic per afrontar l'elaboració d'aquests mapes i inventaris.

A partir de l'inventari de processos, els estudis analitzats mesuren les càrregues de treball basant-se en l'establiment d'estàndards subjectius, segons la informació recollida en qüestionaris emplenats per les persones que realitzen efectivament la tasca. Aquesta informació és contrastada, en la majoria dels casos, amb entrevistes amb els responsables de les unitats.

L'Acord de Govern GOV/28/2012, de 27 de març, pel qual s'aprova el Pla d'ocupació per a la racionalització de l'organització i l'optimització del personal al servei de l'Administració de la Generalitat de Catalunya 2012-2014 preveia, entre altres mesures, l'elaboració d'una anàlisi de les disponibilitats i necessitats de personal, des del punt de vista del nombre d'efectius, dels requeriments del lloc de treball i de perfils professionals, així com les càrregues de treball associades.

La metodologia per fer aquesta anàlisi (Generalitat de Catalunya, 2011b), que es va estendre a tots els departaments i els seus organismes autònoms, es va articular a partir de la identificació de les càrregues de treball de cada unitat directiva, a partir dels volums dels indicadors de productes o serveis definits per les mateixes unitats i la distribució de la plantilla per a cada indicador. El projecte preveia l'aplicació de diferents rutes d'anàlisi (Generalitat de Catalunya, 2012):

- Ruta 1. Dimensionament objectiu. Respon a la pregunta: «quin és el dimensionament adient actual, atesos els volums de gestió i la càrrega de treball que representen?». Es basa directament en la càrrega de treball estimada (temps d'execució unitari) per a cada producte o servei realitzat i les hores efectives de treball d'una persona en 1 any. Implica tenir definit un temps d'execució per a cada producte o servei que desenvolupa la unitat analitzada.
- Ruta 2. Dimensionament relatiu. Respon a la pregunta: «quin hauria de ser el dimensionament actual si la plantilla hagués evolucionat a partir d'un determinat any de referència conforme han evolucionat els volums de gestió?». Aquest pot ser un mètode alternatiu quan no és possible calcular un dimensionament per manca de dades de les càrregues de treball, normalment per no disposar de temps unitaris dels productes o serveis. Té l'inconvenient que parteix de la premissa que, durant l'any de referència que serveix per fer el càlcul de l'evolució posterior, el dimensionament dels recursos humans era l'adequat a les càrregues de treball, la qual cosa és rarament certa.
- Ruta 3. Dimensionament relatiu a partir de la distribució de la capacitat. Respon a la pregunta «quin hauria de ser el dimensionament actual si la plantilla hagués evolucionat a partir d'un determinat any de referència, d'acord amb l'evolució dels volums de gestió?». Aquest mètode és una variant de la ruta 2 i es pot aplicar quan només es disposa de dades sobre la capacitat (nombre d'hores equivalents que aporta la plantilla) i la distribució de la capacitat (dedicació percentual del conjunt de la plantilla a cadascun dels productes i serveis), així com de l'evolució del volum de gestió. Aquesta metodologia planteja els mateixos problemes de la ruta 2 i és menys acurada que aquella, atès que la distribució de la plantilla per a cada producte o servei no es fa en funció del nombre d'efectius, sinó del percentatge de persones del global de la plantilla que s'hi destina.

Tot i que la metodologia més acurada és la ruta 1, la pràctica totalitat dels departaments van optar per la ruta 2, davant la dificultat d'establir temps unitaris per producte o servei.

Com s'ha assenyalat, el problema de les rutes 2 i 3 és que parteixen de la premissa que el dimensionament d'anys precedents era l'adequat i només tenen en compte l'increment o disminució de la plantilla i de les càrregues de treball. Per tant, es tracta de l'anomenat dimensionament per productivitat, que no és més que un reflex de la situació actual (Mas, 2012).

El resultat final del projecte va ser irregular. El poc temps amb què es va haver de desenvolupar, i la dificultat de definir els productes o serveis i les càrregues de treball associades van contribuir amb tota probabilitat a aquest resultat.

Hi ha hagut altres experiències de dimensionament de plantilles a la Generalitat de Catalunya, com, per exemple, la que va dur a terme l'any 2012 al Servei Territorial de Transport de Barcelona del Departament de Territori i Sostenibilitat. En aquest cas, la metodologia emprada es va basar en la recollida dels registres diaris de les tasques que realitzava cada persona del servei i del temps dedicat a cada tasca. També s'havien d'enregistrar els volums de feina i/o productes de la unitat analitzada. La recollida

da d'informació es va dur a terme durant dues setmanes (Daleph, 2012). Aquesta metodologia pot ser adequada en unitats concretes amb expectatives de millora després de l'anàlisi, però és difícil d'aplicar amb caràcter general, atès l'elevat cost de temps que implica recollir i analitzar la informació i el possible rebuig a portar el registre d'activitats per part de les persones que ocupen els llocs de treball analitzats.

Altres exemples a tenir en compte són els estudis de dimensionament de l'Oficina d'Atenció Ciutadana de l'edifici corporatiu de la Generalitat a Girona (Mas, 2009 i 2013). Aquesta metodologia es basa en la informació estadística que genera el sistema d'informació de gestió de cues d'aquesta oficina. La tècnica utilitzada en aquest cas podria aplicar-se a totes les oficines de registre i d'atenció ciutadana dels serveis centrals dels departaments de la Generalitat, sempre que es disposi de dades registrades amb la informació necessària per aplicar-la.



## 4. Proposta de metodologia de dimensionament dels serveis centrals de la Generalitat de Catalunya

---

### 4.1 Descripció de la metodologia

La tècnica que es proposa emprar amb caràcter general per mesurar les càrregues de treball és fer l'estudi de temps a partir del càlcul de temps estàndard. S'utilitzen procediments subjectius basats en qüestionaris realitzats a persones que desenvolupen efectivament les activitats vinculades a cada procés, amb la validació posterior de la persona responsable de la unitat. Amb els temps estàndards i els volums de càrrega de treball que genera cada procés, es pot calcular el dimensionament teòric per a aquell procés o subprocés.

Aquest enfocament no s'ha trobat documentat en els estudis de dimensionament de la Generalitat de Catalunya analitzats. En els altres estudis documentats es parteix d'una relació de processos o tasques que defineix la mateixa unitat directiva, de manera que els resultats no són fàcilment comparables entre unitats que desenvolupen les mateixes funcions, ja que l'inventari de processos o tasques no és comú.

L'originalitat de la proposta rau en el fet que, en partir d'un inventari de processos i subprocessos comú per a tots els departaments i validat per grups d'experts en què hi participen els departaments, es poden arribar a establir temps estàndards per procés. Els serveis centrals dels tretze departaments de l'Administració de la Generalitat de Catalunya duen a terme les activitats o tasques vinculades a processos equivalents, cosa que permet comparar el rendiment d'unitats amb funcions equivalents. Finalment, també es poden emprar tècniques de benchmarking intern que identifiquin les pràctiques més eficients per implantar-les en altres departaments.

La metodologia proposada pot ser fàcilment escalable a altres unitats directives o administracions que executen processos operatius, especialment si els processos estan vinculats al procediment administratiu. També es pot aplicar a unitats que desenvolupen funcions d'anàlisi i planificació.

Per a les unitats que executen processos sotmesos a demanda externa (telefonistes, oficines de registre i d'atenció ciutadana, etc.) o per a llocs de treball on es preveuen canvis molt significatius en les necessitats dels serveis que presten, com és el cas de molts llocs que actualment ocupa el personal subaltern, es proposen altres metodologies que es consideren més adequades a les característiques específiques d'aquests llocs de treball.

#### **4.1.1 Dimensionament a partir d'estàndards subjectius**

Com s'ha vist en el capítol 3.2 d'aquest document, un requeriment previ per abordar un projecte d'anàlisi de càrregues de treball és disposar d'un inventari de processos o tasques de les unitats directives que es volen analitzar. En el cas de les secretaries generals, es tracta dels anomenats *processos de suport*.

Els processos de suport són processos necessaris perquè l'organització pugui funcionar i dur a terme la seva activitat principal (els processos estratègics i operatius). Normalment es refereixen a processos relacionats amb recursos i mesuraments. (Generalitat de Catalunya, 2011a).

Actualment, la Generalitat disposa d'un inventari dels processos de suport que s'ha definit a partir dels processos interns que gestionen els òrgans centrals departamentals, és a dir, les secretaries generals. Vegeu l'annex 2.

Aquest inventari ha estat elaborat durant l'any 2017 per un grup de treball liderat per l'Oficina d'Innovació i Administració Digital, a partir de les funcions que els decrets d'estructura departamentals atribueixen a les secretaries generals i unitats dependents. Tot i que aquest inventari encara no es pot donar per definitiu, atès que no s'ha contrastat amb els responsables d'aquest processos, pot ser un punt de partida per identificar els subprocessos vinculats a cada procés, com a pas previ per quantificar la càrrega de treball associada a cadascun d'ells.

El pas següent, que encara no s'ha iniciat, és que grups de treball d'experts (GTE), formats per persones dels àmbits competencials de les secretaries generals, validin l'inventari.

Es proposen, a partir dels àmbits definits en el Projecte d'inventari de processos de suport de la Generalitat, els següents GTE:

- GTE 1: Assessorament jurídic
- GTE 2: Recursos humans i prevenció de riscos laborals
- GTE 3: Gestió econòmica i pressupostària
- GTE 4: Contractació i subvencions
- GTE 5: Obres i gestió patrimonial
- GTE 6: Règim interior: subministraments i compres, majordomia, telefonistes, etc.
- GTE 7: Estructures organitzatives i dimensionament dels recursos humans
- GTE 8: Qualitat, processos, administració electrònica, gestió documental, sistemes d'informació i serveis TIC.
- GTE 9: Comunicació interna i externa, que inclou el Registre administratiu i les oficines d'atenció ciutadana, intranets, gestió de webs, etc.
- GTE 10: planificació i avaluació de polítiques públiques, estadístiques, etc.

A més de definir i consensuar els processos/subprocessos, cada grup de treball defineix uns indicadors de productes o serveis tipus per a cada procés o subprocés. (Vegeu Annex 3, model de formulari F1). A tall d'exemple, són indicadors de productes o serveis característics dels processos de suport: «nombre d'expedients tramitats», «nombre d'informes elaborats», «nombre d'obres executades», «nombre de persones ateses», etc.

Seguidament, ja es pot iniciar la fase següent d'obtenció de temps estàndard a partir de la definició de temps estàndard calculats per les mateixes persones que els executen.

Aquesta fase consisteix a demanar a la unitat de cada departament responsable del procés i, més concretament, a una de les persones que l'executen, que faci una estimació del temps mínim, normal i màxim d'execució per subprocés, del perfil necessari per executar-lo (comandament, tècnic o administratiu), del nivell de criticitat i de l'estacionalitat de la feina. La persona que facilita les dades ha de tenir coneixements profunds del procediment i una capacitat de treball, com a mínim, normal. Vegeu a l'Annex 3 el model de formulari F2.

A partir d'aquesta informació, es pot establir un estàndard de temps per procés segons la fórmula convencional de càlcul dels temps estàndard. La fórmula que s'hi aplica és la descrita a la pàgina 17 d'aquest document:

$$\text{Temps estàndard departamental} = ((\text{temps mínim} + 4 \text{ temps normal} + \text{temps màxim}) / 6) * 1,07$$

La comparació dels temps estàndard de cada departament permetrà identificar les unitats que duen a terme de manera més eficient cada procés.

Així mateix, es demana al comandament de la unitat que empleni el formulari F3 (annex 3) per recollir informació de la distribució del conjunt de la plantilla de la seva unitat directiva per nivells dels llocs de treball i subprocessos, els volums d'activitat de cada procés (*outputs*) i que identifiqui les competències i els coneixements mes rellevants per desenvolupar els processos crítics.

L'avantatge d'aquesta metodologia és que dona informació força precisa sobre el temps d'execució per procés. El problema és que la recollida d'informació exigeix una dedicació de temps elevada, tant dels responsables dels processos com dels analistes, ja que, a més, cal contrastar els resultats per avaluar-ne la consistència.

### ***Temps estàndard corporatiu***

Un cop es disposa dels temps estàndard de cada procés o subprocés per departament, s'aplica la fórmula següent per determinar el temps estàndard corporatiu:

$$\text{TEC} = (\text{TE}_{d1} + \text{TE}_{d2} + \dots + \text{TE}_{dn} - \text{TE}_{dM} - \text{TE}_{dm}) / (\text{Nd} - 2)$$

- TEC = Temps estàndard corporatiu  
TE<sub>d</sub> = Temps estàndard departamental 1, 2,... n.  
T<sub>dm</sub> = Temps estàndard departamental més baix assignat a un procés o subprocés.  
T<sub>dM</sub> = Temps estàndard departamental més alt assignat a un procés o subprocés.  
Nd = Nombre total de departaments de la Generalitat de Catalunya

Com es pot observar, la fórmula aplicada és la mitjana aritmètica del temps estàndard establert per a cada departament i procés, eliminant el temps estàndard departamental més alt i més baix assignat a cada procés.

Malgrat que no es tingui en compte el temps més baix assignat a cada procés, en una fase posterior pot ser interessant analitzar com s'executen els processos dels departaments més eficients, per tal d'identificar possibilitats de millora aplicables a altres departaments.

### ***Estudi de temps a partir del volum de gestió actual***

Com ja s'ha comentat, una alternativa a l'estudi del temps a partir d'estàndards subjectius és calcular directament l'estimació del temps necessari per executar una determinada operació o procés a partir del volum de gestió (productes o serveis realitzats) i del nombre de llocs de treball.

$$\text{Temps estàndard} = (\text{Hores anuals} * \text{PEQ}) / \text{Volum d'outputs}$$

PEQ (Persona equivalent): unitat de mesura de l'esforç per executar una activitat, entesa com la dedicació teòrica que tindria una persona dedicada en exclusiva a realitzar una activitat i expressada en tant per u de dedicació (Mas, 2012).

Aquesta metodologia és menys acurada que l'establiment de temps estàndard per procés. Per contra, té l'avantatge que és relativament senzilla i ràpida d'executar i, per comparació entre unitats que executen el mateix procés, permet identificar unitats directives infradimensionades o sobredimensionades. Es recomana descartar-la, atès que ja es va aplicar en el projecte de dimensionament de la Generalitat de 2012 amb la ruta 2 i els resultats no van ser gaire satisfactoris per les raons exposades anteriorment. Amb tot, si es volgués contrastar el resultat del temps estàndard subjectiu, el formulari F3 (annex 3) conté la informació per fer aquest tipus d'anàlisi.

La metodologia descrita en aquest apartat no s'adapta a dos casos concrets: els processos sotmesos a la demanda externa (fonamentalment, oficines de registres i d'atenció ciutadana, i telefonistes,) i el dimensionament de llocs amb tendència a desaparèixer com, per exemple, llocs reservats a personal subaltern amb funcions centrades en el trasllat de documentació, fotocòpies, etc.

### **4.1.2 Dimensionament per a processos sotmesos a demanda externa**

En el cas de les oficines de registre i d'atenció ciutadana i telefonistes es proposa aplicar la metodologia de teoria de cues simplificada dissenyada per Mas (2009 i 2013) per al dimensionament de l'Oficina d'Atenció Ciutadana de l'edifici corporatiu de la Generalitat a Girona, atès que és una metodologia contrastada a la Generalitat de Catalunya que s'ha aplicat en diversos casos en aquests tipus de serveis. Per aquest motiu, no es descriu amb detall en aquest treball. Per desenvolupar-la, cal disposar de dades quantitatives sobre fluxos de la demanda del servei (quantes persones i en quin moment el sol·liciten), així com quant temps cal per atendre-les. Vegeu, a l'annex 4, una síntesi d'aquesta metodologia.

Pel que fa a les oficines d'atenció ciutadana, caldrà fer un tractament específic per a les noves oficines d'assistència en matèria de registres (OAMR) previstes a la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques, ja que aquesta llei atribueix a aquestes oficines funcions que, fins ara, no duïen a terme. L'any 2018, la Direcció General d'Atenció Ciutadana de la Generalitat va estimar que el temps d'atenció d'aquestes oficines se situaria entre els 15 i els 30 minuts per persona atesa, ja que amb l'actual normativa de procediment administratiu, se'ls atribueixen funcions de digitalització i de suport a la tramitació que no tenien anteriorment. Això no obstant, quan les OAMR entrin plenament en funcionament, caldrà validar aquesta estimació del temps d'atenció i la demanda que aquestes oficines generen.

Per acabar, cal assenyalar que el Reial decret llei 11/2018, de 31 d'agost, ha demorat fins a l'octubre del 2020 l'entrada en vigor de la Llei 39/2015, de manera que l'entrada en funcionament d'aquestes oficines no tindrà caràcter obligatori fins a aquesta data.

### **4.1.3 Dimensionament de treball de personal subaltern**

Per al personal subaltern que no fa funcions directes d'atenció al públic o altres d'específiques com, per exemple, reprografia o suport a actes institucionals, es proposa una metodologia basada en qüestionaris i entrevistes personals als comandaments d'aquest col·lectiu, atès que, com s'ha indicat a l'apartat 2.1 del document, en el futur es preveu que les necessitats d'efectius d'aquest col·lectiu sigui residual, com a conseqüència dels nous sistemes de treball.

L'objectiu de les entrevistes és inventariar les funcions que es desenvolupen en els llocs de treball ocupats per aquests col·lectius per valorar-ne la continuïtat i identificar els llocs que s'han de mantenir i els que poden ser suprimits a curt o mitjà termini.

D'aquesta manera, es podrà tenir en compte el resultat d'aquesta anàlisi en les ofertes d'ocupació pública que es vagin produint els pròxims anys, ja que es podran reconvertir els llocs de treball obsolets que quedin vacants en altres que s'hagin identificat com a necessaris.

Amb tot, qualsevol acció de supressió d'aquests llocs o de mobilitat de les persones que els ocupen ha de tenir en compte l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic i la resta de normativa que li sigui d'aplicació.

## 4.2 Fases del projecte de dimensionament

A continuació es detallen les fases que ha de preveure el projecte de dimensionament dels serveis centrals departamentals (elaboració pròpia a partir de les etapes definides per Mas, 2012). A l'Annex 5 es pot consultar la guia de procés en què es presenta de manera sistemàtica els passos de la metodologia proposada per processos no vinculats a demanda externa, ni executats per personal subaltern, així com la identificació dels rols i els formularis que intervenen en cada pas.

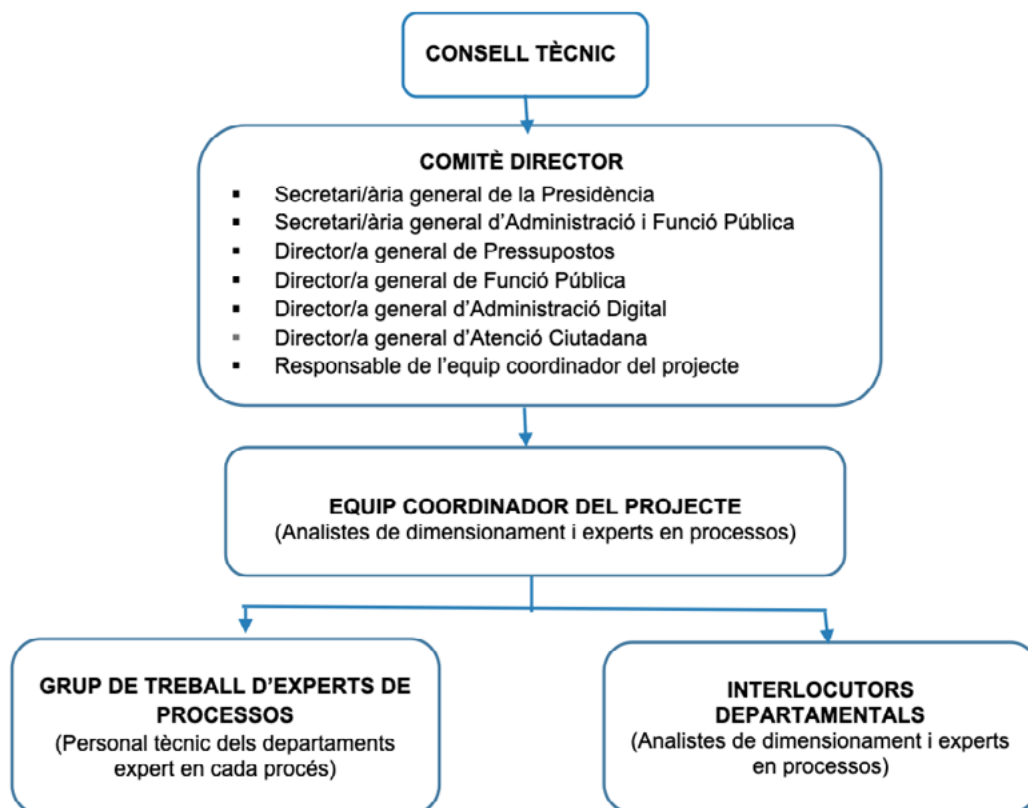
### 1) Fase d'enfocament i aprovació del projecte

És fonamental l'impuls del màxim òrgan de direcció de la Generalitat de Catalunya per desenvolupar un projecte d'aquestes característiques. Es proposa plasmar la decisió en un Acord del Govern que creï un comitè d'alt nivell, responsable de fer-ne l'impuls i el seguiment, i el grup de treball encarregat de coordinar tota l'operativa vinculat a la Secretaria d'Administració i Funció Pública.

### 2) Fase de preparació i presentació

Elaboració de la proposta del projecte: abast, metodologies proposades en funció dels col·lectius, recursos, calendari, definició de l'equip del projecte, pla de comunicació a les unitats afectades i al conjunt de l'organització, etc. (Vegeu en el quadre 6 una proposta orientativa de la governança del projecte).

**Quadre 6.** Proposta orientativa de governança del projecte de dimensionament



### 3) Fase de documentació

Recopilació bàsica d'informació de les unitats analitzades (informació interna i externa) que en permeti comprendre la situació. A títol orientatiu, en aquesta fase s'analitzaran com a documentació de partida els decrets d'estructura departamentals, el catàleg de processos interns, la relació de llocs de treball i els organigrames fins a nivell de serveis/secció de les secretaries generals, etc. A partir d'aquesta informació, cada interlocutor departamental prepara els formularis amb els subprocessos del departament, que han d'incloure necessàriament els processos identificats corporativament, però poden incloure també altres processos específics d'un departament concret.

### 4) Fase de treball de camp

Recopilació d'informació *in situ*, mitjançant qüestionaris i, si escau, entrevistes amb els responsables del procés i els caps d'unitat:

- a) Unitats condicionades per la demanda externa (telefonistes, i oficines de registre i atenció ciutadana). Anàlisi de les dades de les aplicacions de gestió per determinar els fluxos de demanda i contrast amb els responsables de la unitat (Mas, 2009 i 2013). A l'annex 4 es poden consultar les dades necessàries per fer el càlcul de les càrregues de treball d'aquests llocs.
- b) Personal subaltern. Es presenta a l'annex 6 la proposta d'entrevista guiada amb els comandaments d'aquest personal (formulari F6). El guió de l'entrevista parteix de la premissa de la futura desaparició d'aquests llocs de treball i és el/la responsable de la unitat afectada qui ha de justificar-ne el manteniment en cada cas.
- c) Resta d'unitats. Com s'ha indicat anteriorment, a l'Annex 3 es poden consultar els formularis per a les unitats, que hauran de definir el temps per a cada procés del seu àmbit de competència mitjançant estàndards subjectius.

### 5) Fase d'elaboració i obtenció de resultats

- a) Unitats condicionades per la demanda externa. Un cop recollida tota la informació necessària, es calcula la càrrega de treball dels llocs afectats (gestor de cues, gestor del registre i d'atenció presencial de les oficines d'atenció ciutadana, etc.). Aquesta càrrega es calcula afegint-hi, al temps identificat per a cada atenció (càrrega per atenció), la càrrega de treball d'absorció del temps d'espera (càrrega addicional, proporcional al nombre de persones ateses i al temps mitjà d'espera, corregit pel factor absorció del temps d'espera formulat en percentatge) i la càrrega de treball de *backoffice* (% sobre la càrrega derivada de l'atenció ciutadana directa i el temps d'espera absorbit). Vegeu a l'annex 4 el detall de les fórmules matemàtiques d'aquesta metodologia.

En el cas de les persones que ocupen llocs exclusivament d'atenció telefònica, es pot aplicar aquesta metodologia, però eliminant de la fórmula la càrrega de treball de *backoffice*.

- b) Personal subaltern. En aquest cas, els interlocutors departamentals elaboren un informe a partir de la informació facilitada pels comandaments i altres evidències que s'hagin pogut obtenir a partir d'indicadors de gestió o altres fonts. L'informe ha de relacionar tots els llocs d'aquestes característiques adscrits a les secretaries generals amb una proposta justificada dels que s'han de mantenir.

- c) Resta d'unitats. Amb la informació obtinguda es fan els càlculs que permeten determinar el dimensionament de cada procés i/o subprocés, és a dir, el nombre de persones equivalents necessàries per desenvolupar el procés/subprocés i el seu perfil professional.

Com s'ha indicat, el temps estàndard que s'aplicarà per a cada procés s'establirà a partir de la mitjana dels temps estàndards resultants de les dades facilitades pels departaments, un cop exclosos el temps més baix i el més alt, per evitar desviacions molt acusades respecte de la mitjana.

A partir del temps estàndard, del volum d'*outputs* i de les hores efectives de treball per persona es determinarà el dimensionament necessari per dur-los a terme, d'acord amb la fórmula següent (vegeu annex 3, formulari F5):

$$\text{Dimensionament (PEQ)} = \text{Temps estàndard} * \text{Volum d'outputs} / \text{Temps disponible per persona}$$

PEQ (Persona equivalent): unitat de mesura de l'esforç per executar una activitat, entesa com la dedicació teòrica que tindria una persona dedicada en exclusiva a realitzar una activitat i expressada en tant per u de dedicació (Mas, 2012).

Un element rellevant d'aquesta fase és l'anàlisi comparada dels resultats dels temps estàndard de les unitats directives que gestionen processos equivalents (vegeu annex 3, formulari F4). En aquest sentit, es pot plantejar en una segona fase un estudi qualitatiu dels processos que permeti identificar les millors pràctiques en la seva execució i millorar els resultats de les execucions més ineficients per la via de l'estandardització.

Finalment, els informes departamentals corresponents a les diferents tipologies de llocs de treball es trameten a l'equip coordinador del projecte. La proposta de dimensionament final de cada departament s'elabora un cop el comitè director ha aprovat la proposta de càlculs de temps estàndard per procés/subprocés elaborada per l'equip coordinador.

Els resultats d'aquesta fase s'han de contrastar amb els interlocutors departamentals i, si escau, amb els responsables de les unitats directives corresponents, abans de sotmetre'ls a l'aprovació del comitè director del projecte. Finalment, el comitè presenta els resultats a la CIAP (Comissió Interdepartamental de l'Administració pública), formada per tots els directors de serveis departamentals.

#### 6) *Etapa d'aplicació dels resultats del dimensionament*

En aquesta etapa, en funció dels resultats, caldrà dissenyar i executar un pla d'acció que inclogui mesures com, per exemple, redistribució d'efectius o supressió de places de personal subaltern d'acord amb la normativa corresponent, desenvolupament de plans de formació i capacitació del personal, i incentius per rendiment. Es proposa que sigui la Secretaria d'Administració i Funció Pública la responsable d'elaborar aquest pla d'acció.



Així mateix, els grups de treball d'experts hauran de continuar treballant, analitzant els processos de suport que executen els serveis centrals departamentals per tal d'eliminar-los si no aporten valor, simplificar-los, identificar necessitats d'evolutius o de nous sistemes d'informació corporatius, etc.

Es podria argumentar que la metodologia de càlcul de temps estàndard no permet conèixer en quines activitats o tasques es desglossa cada procés o subprocés i, en conseqüència, no aporta informació per detectar ineficiències. Per treballar aquest aspecte, es proposa que, en una fase posterior, el mateix grup d'experts que ha revisat l'inventari de processos i subprocessos elabori un diagrama de procés tipus per a cada procés, amb indicació dels perfil/s necessaris per dur-lo a terme, amb l'objectiu d'ajudar les unitats gestores a identificar les seves ineficiències, com activitats o documents no necessaris, etc.

De fet, en el projecte «Inventari dels processos de suport» de l'Administració de la Generalitat de Catalunya que es va desenvolupar l'any 2017 i que serveix de base per a aquesta metodologia de dimensionament, ja se'n preveia la continuïtat amb un projecte d'anàlisi i millora dels processos de suport, tot i que encara no s'ha iniciat.

Un factor clau per aconseguir l'èxit d'un projecte de dimensionament d'aquestes característiques és que sigui un procés transparent i obert a tots els actors implicats. En aquest sentit, a cada fase cal preveure com s'articularà la comunicació adreçada a la direcció, a les persones de les unitats afectades, a la representació sindical i al conjunt de l'organització.

També cal preveure la necessitat de disposar d'una eina que permeti gestionar la informació que generarà el projecte. Tot i que en fase pilot es podria assumir una gestió poc automatitzada amb el suport de fulls Excel com els que es presenten en l'annex, aquest projecte requereix una eina que gestioni tota la informació que genera. Un sistema d'informació d'aquestes característiques seria fàcilment adaptable a altres projectes de dimensionament que es basessin en la mateixa metodologia.

### 4.3 Validació de la proposta

S'han contrastat aquestes opinions sobre l'estructuració dels serveis centrals departamentals amb el cap de l'Oficina d'Organització de l'Administració i del Sector Públic de la Secretaria d'Administració i Funció Pública de la Generalitat de Catalunya.

Pel que fa a la metodologia de dimensionament, tot i que inicialment s'havia previst validar el sistema mitjançant una prova pilot, finalment es descarta pels motius següents:

- Es constata que l'inventari de processos interns elaborat pel grup de treball del Catàleg Corporatiu de Processos (CCP) planteja nombrosos problemes, perquè és una primera aproximació elaborada pels responsables del CCP departamentals que no ha estat contrastada amb els responsables que realment executen els processos. En conseqüència, cal que experts de cada àmbit competencial els revisin. S'ha arribat a aquesta conclusió després d'una primera anàlisi personal i posterior contrast amb les subdireccions de la Direcció de Serveis del Departament de la Presidència.
- El volum de feina que han d'assumir les subdireccions vinculades a les unitats directives vinculades a les secretaries generals departamentals dificulten enormement la validació de la metodologia mit-

jançant una prova pilot, si no és un projecte corporatiu impulsat per la Secretaria d'Administració i Funció Pública.

Per aquest motiu, s'ha fet una primera validació amb el responsable de dimensionament de la Generalitat de Catalunya, adscrit a la Secretaria d'Administració i Funció Pública.

Posteriorment, s'ha presentat la proposta a la sub-directora general de RH i a la sub-directora general de Règim Econòmic i Contractació de la Direcció de Serveis del Departament de la Presidència. I, per la seva expertesa en aquest tipus de projectes, a Manel Bardàvio Novi, adjunt a la direcció de l'EAPC quan es va elaborar el treball. Finalment, també s'ha presentat a l'actual directora de Serveis del Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública per la seva implicació en el projecte de dimensionament del Departament de la Presidència que es va desenvolupar entre els anys 2012-2017, quan ella era la directora de Serveis del Departament de la Presidència (2011-2018). Les observacions de totes aquestes persones s'han tingut en compte i s'han incorporat a la metodologia proposada.

Això no obstant, abans d'estendre el projecte a tots els departaments de la Generalitat, és imprescindible fer una prova pilot i crear, com a mínim, dos dels grups d'experts (GTE) perquè validin el catàleg de processos del seu àmbit d'expertesa.

Posteriorment, s'hauria de traslladar com a mínim a dues subdireccions d'aquests àmbits de departaments diferents els formularis previstos en la guia de procés (annexos 3 i 5), per tal de poder validar la metodologia proposada.

## 5. Conclusions i recomanacions

---

- El disseny de l'estructura i la distribució de competències dins de les secretaries generals s'ha fet de manera desigual en cada departament. A més de criteris com l'eficàcia i l'eficiència, en la presa de decisions han pogut intervenir també criteris personals i polítics. Es proposa dissenyar una estructura coherent i homologable per a totes aquestes secretaries, incloses les direccions de serveis i els gabinets tècnics, sens perjudici, quan sigui realment imprescindible, del manteniment de les competències sectorials i les estructures específiques derivades d'aquestes competències.
- El perfil mitjà de la persona que presta serveis a l'Administració de la Generalitat és el d'una dona d'entre 45 i 59 anys. Això no obstant, a mesura que el nivell del lloc de treball puja en l'escala professional, el percentatge de dones disminueix progressivament. Per trencar aquesta tendència, calen polítiques decidides que afavoreixin la flexibilització dels llocs de treball. També calen polítiques que promoguin la incorporació de les dones als estudis STEM, perquè puguin accedir als llocs de treball que requereixen aquests perfils, ja que tindran un creixement exponencial en un futur immediat.
- L'envelliment progressiu dels servidors públics de l'Administració de la Generalitat pot plantejar problemes de pèrdua de coneixement, si no es dissenyen i implanten programes per evitar-ho. Però obren també una finestra d'oportunitat per redissenyar els llocs de treball que quedin vacants, implantar sistemes de provisió d'aquests llocs i de carrera professional basats en competències, dissenyar sistemes d'avaluació de l'acompliment, i altres mesures que afavoreixin una gestió dels recursos humans orientada a servir a la ciutadania del segle XXI.
- L'espai físic dels llocs de treball és un aspecte molt rellevant quan es dimensionen els recursos humans d'una organització, ja que condiona el nombre d'efectius necessaris per desenvolupar les activitats assignades. La tendència a concentrar les dependències departamentals en edificis corporatius permet repensar com han de ser els espais de treball i adequar-los a les necessitats d'un futur immediat, molt més cooperatiu i flexible, amb un increment progressiu de les necessitats de mobilitat.

En aquest sentit, cal desenvolupar i aplicar el Pla de racionalització i optimització d'espais, en la mesura que els edificis administratius ho permetin, com a instrument de racionalització de la despesa, però també com a instrument de millora de la productivitat i de les condicions de treball dels empleats públics.

- El repte de les direccions de serveis serà saber adaptar-se al nou context de concentració dels espais de treball en edificis corporatius multidepartamentals. Fusionar-se, quan sigui necessari, per convertir-se en unitats gestores de serveis comuns d'aquests edificis, i acceptar la pèrdua d'algunes competències, quan tingui sentit mantenir-se com a unitat de suport departamental. En aquest context, caldrà també revisar quina és la millor manera de desenvolupar les funcions atribuïdes als gabinets tècnics i les assessories jurídiques departamentals.

En definitiva, es tracta de reflexionar sobre com les unitats que actualment gestionen els processos de suport han de prestar-lo a les unitats directives que dissenyen i executen polítiques públiques, tenint en compte el procés de concentració en edificis administratius i la necessitat de flexibilitzar la gestió dels recursos humans.

- La Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques, representa un repte, però també una oportunitat. L'obligació de digitalització dels expedients i d'expedient electrònic ofereix l'oportunitat d'aconseguir una administració sense papers. Els nous sistemes de treball que se'n deriven permeten plantejar maneres diferents de treballar, que requereixen la flexibilitat dels entorns de treball, la mobilitat de les persones i que afavoreixen fórmules com el teletreball.

Cal invertir en sistemes d'informació que permetin fer front a aquests reptes. Però també cal invertir en la formació dels servidors públics per adequar els seus perfils personals als perfils professionals necessaris per afrontar-los.

- Actualment, la relació de llocs de treball (RLT) de les plantilles dels serveis centrals dels departaments no respon exclusivament a criteris tècnics i objectius, sinó que són fruit de la seva història, dels canvis d'atribucions de competències departamentals i de la capacitat de negociació dels seus gestors. S'observen desajustos quan es comparen funcions, nivells retributius o denominacions dels llocs de treball. Cal fer una anàlisi en profunditat de la RLT i revisar les descripcions dels llocs de treball (DLT) per reduir el nombre de llocs, adequar-los als nous perfils professionals i homologar la qualificació de llocs de treball que assumeixen funcions i responsabilitats similars, tal com han fet altres administracions del nostre entorn, com la del País Basc.
- Tots els estudis prospectius analitzats preveuen la desaparició d'un gran nombre de llocs de treball administratiu i tècnic com a conseqüència de l'execució de tasques per màquines i algoritmes en totes les administracions públiques. Cal identificar quins són aquests llocs per poder planificar mesures per minimitzar-ne l'impacte en diferents àmbits com, per exemple, en l'oferta pública d'ocupació, en els programes de formació dels empleats públics, etc.

Paral·lelament, la demanda de perfils experts en el tractament de dades, privacitat i seguretat, entre altres, creixerà exponencialment. La Generalitat de Catalunya ha d'iniciar tan aviat com sigui possible estudis que concretin quins seran aquests perfils i quants llocs amb aquests perfils seran necessaris, per tal de dissenyar programes de reclutament i reciclatge de professionals adequats a les necessitats detectades.

- Un projecte de dimensionament dels recursos humans, encara que es basi en tècniques subjectives de mesurament de temps estàndards, és un instrument que pot ser útil per racionalitzar la distribució de la plantilla. Tot i la inexistència d'un catàleg de temps estàndard per als processos de suport de les administracions públiques, la possibilitat de comparar resultats entre diferents unitats que executen processos equivalents dona validesa als estàndards que s'acabin definint.

Ateses les dificultats de validar la metodologia mitjançant un pilot que n'agrupi totes les fases, es recomana, abans d'estendre-la a tota l'organització, testejar-la en dues unitats de diferents departaments, com a mínim.

Per abordar un projecte d'aquestes característiques és imprescindible l'impuls decidit del Govern, mitjançant un acord de l'executiu que n'estableixi els objectius, la governança i els recursos per dur-lo a terme.

## 6. Glossari

---

– **Automatització.** Aplicació d'automatismes per tal d'aconseguir que parts importants, i fins i tot la totalitat, d'un procés de producció augmentin la rendibilitat, fent que es mantingui un nivell uniforme de qualitat.

Font: GDLC

– **Avaluació de l'acompliment.** Avaluació de les competències, el rendiment i l'assoliment de resultats de les persones que treballen en una organització.

– **Cultura organitzativa.** Conjunt de creences, valors, costums i pràctiques que comparteixen els membres d'una organització. Inclou la filosofia que orienta la política de la institució envers els empleats i la ciutadania, i les regles del joc per progressar dins d'aquesta.

– **Càrrega de treball.** Temps que inverteix una persona qualificada a dur a terme una tasca definida efectuada segons una norma (procediment) d'execució preestablerta.

Font: Kanawaty (1996).

– **Carrera professional.** La carrera professional és el conjunt ordenat d'oportunitats d'ascens i expectatives de progrés professional de conformitat amb els principis d'igualtat, mèrit i capacitat. Modalitats de carrera professional segons l'EBEP:

- **Carrera horitzontal**, que consisteix en la progressió de grau, categoria, esglaió o altres conceptes anàlegs, sense necessitat de canviar de lloc de treball i d'acord amb el que estableixen la lletra b) de l'article 17 i l'apartat 3 de l'article 20 d'aquest estatut.
- **Carrera vertical**, que consisteix en l'ascens en l'estructura de llocs de treball pels procediments de provisió que estableix el capítol III del títol V d'aquest estatut.

- **Promoció interna vertical**, que consisteix en l'ascens des d'un cos o escala d'un subgrup, o grup de classificació professional en el supòsit que aquest no tingui subgrup, a un altre de superior, d'acord amb el que estableix l'article 18.

- **Promoció interna horitzontal**, que consisteix en l'accés a cossos o escales del mateix subgrup professional.

Font: EBEP (2015).

- **Clima laboral**. Conjunt de característiques sociolaborals i ambientals d'una organització, percebudes pels seus membres i que influeixen en la seva actitud i comportament.

Font: TERMCAT.

- **Consistència**. Criteri de rigor metodològic de la recerca qualitativa que estima en quina mesura els resultats d'una recerca es repetirien si es fes una altra vegada l'estudi en el mateix context i amb les mateixes persones.

Font: TERMCAT.

- **Cos de funcionaris**. Els funcionaris s'agrupen en cossos, escales, especialitats o altres sistemes que incorporin competències, capacitats i coneixements comuns acreditats a través d'un procés selectiu.

Font: EBEP (2015).

- **Dada**. Informació representada en un format adequat per al seu processament, comunicació o interpretació per mitjans manuals o automàtics.

Font: TERMCAT.

- **Dades obertes**. Són totes aquelles dades que es poden utilitzar i compartir per a qualsevol finalitat, també la comercial. Són gratuïtes i s'ofereixen amb el màxim nivell de desagregació possible. A més, tenint en compte que l'objectiu és poder-les compartir de forma àgil i fàcil, es mostren en formats reutilitzables i fàcilment accessibles.

Font: web gencat.

- **Digitalització**. És el procés de convertir informació analògica en digital.

- **eGovern**. Incorporació de les tecnologies i el tractament de la informació per millorar les actuacions i els serveis de les administracions públiques.

- **Eficàcia**. Grau en què es porten a terme les activitats planificades i s'obtenen els resultats previstos.

Font: TERMCAT.

- **Eficiència organitzativa**. Grau en què s'assoleix una relació òptima entre els recursos utilitzats en la gestió d'una organització i els resultats obtinguts.

Font: TERMCAT.

- **Estructura administrativa**. Esquema formal que representa les relacions, les comunicacions, els processos de decisió i els procediments que articula un conjunt de persones, unitats, factors materials i funcions que s'orienten a la consecució d'uns objectius determinats.

Font: Ramió (1999).

- **Estudi de temps.** Estimació de temps necessari per executar un procés determinat.
- **Grup de classificació professional del personal funcionari de carrera.** Els cossos i escales es classifiquen d'acord amb la titulació exigida per accedir-hi.  
Font: EBEP (2015).
- **Habilitats *hard* i *soft*.** Habilitats *hard* són aquelles competències que els professionals adquireixen a les escoles i centres especialitzats, amb coneixements mesurables i acreditats mitjançant diplomes i certificats oficials. Habilitats *soft* són, en el seu conjunt, habilitats que estan directament relacionades amb la intel·ligència emocional i que no depenen del coneixement adquirit. Són habilitats considerades *soft*: el lideratge, la competència per portar un equip cap a un objectiu concret, la capacitat comunicativa, l'escolta activa, l'empatia, una actitud flexible i positiva, etc.
- **Inputs.** Recursos (humans, tecnològics, econòmics, etc.) necessaris per produir un determinat producte o servei.
- **Indicador.** Variable quantitativa que expressa l'estat o l'evolució d'un sistema, d'un procés, d'una magnitud o d'un fenomen directament mesurable.  
Font: TERMCAT.
- **Intel·ligència artificial.** Simulació dels processos d'intel·ligència humana que realitzen màquines, especialment sistemes informàtics. Aquests processos inclouen l'aprenentatge (l'adquisició d'informació i regles d'ús de la informació), el raonament (utilitzar regles per arribar a conclusions aproximades o definides) i l'autoaprenentatge.
- **Lloc de treball.** Conjunt definit de tasques, deures i responsabilitats que constitueixen la feina d'un treballador en una organització.  
Font: TERMCAT.
- **Mitjana aritmètica.** Quocient de la suma de dues o més quantitats pel seu nombre.
- **Mobilitat funcional i geogràfica.** Canvi de lloc de treball d'una persona que presta serveis en una organització. Pot ser funcional, si canvia les funcions que havia desenvolupat anteriorment, o geogràfica, si canvia de localitat.
- **Omnicanalitat.** Estratègia de gestió de forma que tots els canals, àrees o serveis en què es produeix una relació amb els clients o usuaris funcionen coordinadament. Es diferencia de la multicanalitat (disposar de múltiples canals) en el fet que tots els canals estan integrats i connectats. Tracta d'evitar que els canals físics (oficines d'atenció al ciutadà, per exemple) i els digitals (web, app o xarxes socials) operin per separat.
- **Organització científica del treball o taylorisme.** Enfocament dissenyat per Frederick Taylor (1856-1915), considerat el pare de l'organització científica del treball, que s'orienta al redisseny de les tasques que han d'executar els operaris de les línies de producció industrial per simplificar-les al màxim i incrementar-ne la productivitat, l'estandardització dels processos i el control de la qualitat, i amb un sistema d'incentius per als treballadors.



- **Outputs.** Quantitat de productes o serveis posats a disposició del ciutadà.
- **Perfil professional.** Conjunt d'habilitats, aptituds, actituds, coneixements i experiència que ha de tenir una persona per a l'acompliment òptim de les funcions i tasques d'un lloc de treball.

Font: TERMCAT.

- **Persona equivalent (PEQ):** unitat de mesura de l'esforç per executar una activitat, entesa com la dedicació teòrica que tindria una persona dedicada en exclusiva a realitzar una activitat i expressada en tant per u de dedicació.

Font: Mas (2012).

- **Procediment.** Especificació, forma, manera i metodologia concretes de portar a terme un procés de producció d'un servei. El procediment explica com s'han d'efectuar exactament els actes i com s'han de formalitzar les decisions per executar el procés definit.

Font: Secretaria d'Administració i Funció Pública (2012).

- **Procés.** Conjunt de regles, decisions i actes que l'Administració estableix de forma seqüencial, ordenada i sistemàtica per prestar, de forma reiterada, els serveis que adreça als ciutadans. Caracteritza i determina el producte o servei que s'ha de prestar.

Font: Secretaria d'Administració i Funció Pública (2012).

- **Subprocés. Fase o etapa d'un procés. És la part d'un procés que té una finalitat comuna,** sense la qual no és possible executar la resta del procés. És l'equivalent a una fase o una etapa. Per distingir *procés* de *subprocés* s'ha de tenir en compte que el procés produeix un servei final complet i amb valor per si sol. En canvi, el subprocés només produeix una part del servei i no té valor per si sol, ni significació per si mateix, és a dir, adquireix valor quan s'executa la resta del procés.

Font: Secretaria d'Administració i Funció Pública (2012).

- **Inventari (o catàleg) de processos. Consisteix en una relació dels processos que fa una organització (o una unitat determinada,** o un departament, etc.), amb una sèrie de dades bàsiques associades.

Font: Secretaria d'Administració i Funció Pública (2012).

- **Processos estratègics. Són els que donen les pautes i les directrius d'actuació a la resta de processos. Inclouen: marc normatiu i competencial (lleis, instruccions, directrius), marc conceptual i tècnic, marc planificador, estructura organitzativa i/o model de seguiment i avaluació,** entre altres.

Font: Ajuntament de Barcelona (2017).

- **Processos operatius. Són els que estan relacionats directament amb la prestació del servei. Reflecteixen les fases de treball que preveu l'organització,** amb les tasques que s'han de dur a terme en cada fase.

Font: Ajuntament de Barcelona (2017).

- **Processos de suport. Són els processos en l'àmbit dels recursos humans,** suport tècnic, recursos econòmics, informàtics i de comunicació i imatge, etc., que permeten executar els processos operatius.

Font: Ajuntament de Barcelona (2017).

- **Productivitat.** En l'Administració pública, es pot definir com la relació entre els productes o serveis obtinguts (*outputs*) mitjançant una sèrie d'activitats o operacions (processos) i els recursos utilitzats per obtenir-los (*inputs*).

Font: Bureau of Labour Statistics (US Departament of Labour, 1996) citat per Peiró *et al.* (2012).

- **Relació de llocs de treball (RLT).** És el document que inclou tots els llocs de treball, ocupats i vacants, del personal funcionari, laboral i eventual d'una administració pública.

- **Robòtica.** Conjunt d'estudis i de tècniques de concepció, de construcció i d'aplicació de robots.

Font: DIEC.

- **Servei públic.** Servei o utilitat prestada de forma regular i continuada per l'Administració, directament o indirectament, per satisfer les necessitats i les expectatives dels ciutadans com a individus o com a col·lectivitat.

Els serveis públics es poden dividir i classificar de diverses maneres. Des d'un punt de vista organitzatiu, que no jurídic, pot ser útil la distinció entre serveis administratius i serveis finalistes.

Font: Secretaria d'Administració i Funció Pública (2012).

- **Serveis administratius.** Són els serveis en què l'objectiu o producte resultant és un document o acte administratiu la finalitat del qual és permetre l'exercici de drets, activitats o l'obtenció de prestacions econòmiques, etc. La tramitació d'aquests serveis està subjecta a la llei de procediment administratiu comú i/o sectorial.

Font: Secretaria d'Administració i Funció Pública (2012)

- **Serveis finalistes.** Són els serveis en què l'objectiu o producte resultant és una assistència, una atenció o una utilitat per als destinataris. La prestació d'aquests serveis no està subjecta al procediment administratiu comú. N'hi ha de diversos tipus: assistencials, infraestructures, assessorament/orientació, etc.

Font: Secretaria d'Administració i Funció Pública (2012).

- **STEM.** Competències que s'espera que tinguin persones amb educació universitària en les matèries de ciències, tecnologia, enginyeria i matemàtiques. Aquestes habilitats inclouen la capacitat de generar, comprendre i analitzar dades empíriques, inclosa l'anàlisi crítica; la comprensió dels principis científics i matemàtics; la capacitat d'aplicar l'avaluació sistemàtica i crítica als problemes complexos i l'aplicació del coneixement teòric en la solució de problemes pràctics; la capacitat de comunicar qüestions científiques; enginy, raonament lògic i intel·ligència pràctica.

Font: European Commission (2014).

- **Tasca.** Cadascuna de les activitats pròpies d'un lloc de treball.

- **Teletreball.** Activitat professional realitzada físicament lluny d'un centre de producció o un centre de serveis, per mitjà de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació i, especialment, de xarxes telemàtiques, com ara Internet.

Font: TERM CAT.

- **Temps estàndard.** Temps total d'execució d'una tasca desenvolupada per una persona qualificada per dur-la a terme a un ritme estàndard. Els temps estàndards poden ser objectius, estadístics o subjectius.
- **Temps «punta».** Moments de màxima demanda d'un producte o servei.
- **Temps «vall».** Moments de baixa demanda d'un producte o servei.
- **Transformació digital.** És la integració de la tecnologia digital en totes les àrees d'un negoci, fonamentalment mitjançant el canvi de com es produeixen i es posen a disposició els productes o serveis als clients o usuaris. Implica també un canvi cultural perquè les organitzacions experimentin, acceptin els errors i hagin de posar permanentment en qüestió el seu *estatus quo*, experimentin i acceptin el fracàs.

**Font:** [enterpriseproject.com](http://enterpriseproject.com).

## 7. Referències bibliogràfiques

---

AJUNTAMENT DE BARCELONA (2017): *Els processos tècnics dels Equips d'Atenció a la Infància i l'Adolescència. Presentació, mapa general, processos estratègics i de suport.*

BAÑUELOS IBÁÑEZ, J. (2008): *El arte de lo posible. Experiencia sobre dimensionamiento de plantillas en la A.G.P.V. Gobierno Vasco. V Congreso Internacional sobre Recursos Humanos en la Administración Pública.*

BUGHIN, J.; MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2018): [AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for.](#)

BUSTOS, G. (2017): [8 aspectos del nuevo trabajo en el sector público y un canto a la nomenclatura digital.](#)

COLET, E. (2009): «Innovación tecnológica y administración electrónica». *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Escola d'Administració Pública de Catalunya, pàg. 197-223.

CONSELL ASSESSOR PER A LA REACTIVACIÓ ECONÒMICA I EL CREIXEMENT (CAREC) (2012): *Catalunya: Visió i objectius econòmics de futur*. Generalitat de Catalunya.

CORTÉS IBÁÑEZ, E. (2010): «Dimensionar o ser dimensionado». *Estrategia Financiera*, núm. 275, pàg. 18-25.

DALEPH (2012): *Anàlisi de dimensionament: Servei Territorial de Transport de Barcelona*. Departament de Territori i Sostenibilitat. Generalitat de Catalunya.

ECHEBARRIA, K. (2009): «Los dilemas del diseño organizativo en la gestión pública». *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Escola d'Administració Pública de Catalunya.

EUROPEAN COMMISSION (2015): *EU Skills Panorama 2014*.

- GENERALITAT DE CATALUNYA. SECRETARIA D'ADMINISTRACIÓ I FUNCIÓ PÚBLICA (2011a): *Guia metodològica de projectes per a l'elaboració d'inventaris, mapes i prioritització de processos*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. SECRETARIA D'ADMINISTRACIÓ I FUNCIÓ PÚBLICA (2011b): *Projecte de dimensionament de la Generalitat de Catalunya 2011-2014. Resum*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. SECRETARIA D'ADMINISTRACIÓ I FUNCIÓ PÚBLICA (2012): *Nota metodològica de la fitxa de dimensionament: casos i operativa*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ECONOMIA I CONEIXEMENT (2013a): *Pla de racionalització i optimització d'espais*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I RELACIONS INSTITUCIONALS (2013b): *Informe de la Comissió d'experts per a la reforma de l'Administració Pública i el seu sector públic*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. (2014): *Catàleg d'espais de la Generalitat de Catalunya*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA; WORKPLACE STRATEGY & DESIGN PROJECT AND DEVELOPMENT SERVICES JLL. (2017): *Document Diagnòstic de la Situació Actual. Projecte Espai de Treball Generalitat de Catalunya*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA – EVERIS (2018): *Anàlisi de les implicacions de la transformació digital en els recursos humans de l'Administració. Resum executiu*.
- GENERALITAT DE CATALUNYA: [Banc de dades de l'ocupació pública](#).
- GOBIERNO DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2002): *Guía de medición de cargas de trabajo en entidades públicas*.
- GOBIERNO DE COSTA RICA. MINISTERIO DE SALUD. (2008): *Metodología para la determinación de cargas de trabajo*.
- GOBIERNO DE EXTREMADURA. CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (2012): *Medición de cargas de trabajo por puestos de trabajo tipo en cada servicio o unidad asimilada*.
- GÓMEZ, M. I.; HINCAPIÉ, M. E.; SALAZAR, L. M. (2013): *Estudio de carga laboral en la Secretaria de Planeación. Alcaldía Municipio de Marinilla*.
- GORRITI, M. (2018): *La atracción de talento y las nuevas competencias en las administraciones públicas*. Fundació Ernest Lluch (presentació).
- GORRITI, M.; LÓPEZ BATERRA, J. (2010): *Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública*. Instituto Vasco de Administración Pública.
- GUADIX MARTÍN, J.; MUÑOZURI SANZ, J.; RODRÍGUEZ PALERO, M. (2011): *Análisis de cargas de trabajo del personal de administración y servicios de la Universidad*. Cartagena. XV Congreso de Ingeniería de la Organización.
- KANAWATY, G. (1996): *Introducción al estudio del trabajo*. Organización Internacional del Trabajo. 4a ed.

- LÓPEZ JALLE, V. (2010): *Anàlisi i formalització de l'estructura organitzativa de l'Administració de la Generalitat de Catalunya*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. (Manuals i Formularis; 18).
- MARTÍNEZ, R; JANÉ, P. (2013): *Iniciatives i solucions per combatre l'absentisme de l'empleat públic català*. Escola d'Administració Pública de Catalunya (Estudis de Recerca Digitals; 9).
- MAS, J. (2009): *Nou edifici de l'Administració de la Generalitat a Girona. Síntesi de criteris i dades de dimensionament d'àmbits de la Gerència*.
- MAS, J. (2012): *Proposta de metodologia de dimensionament per a les unitats de l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic*.
- MAS, J. (2013): *Edifici de la Generalitat a Girona. Aportacions als criteris de dimensionament del 2n nivell de l'Oficina d'Atenció al Ciutadà i criteris de repartiment dels llocs de treball*.
- MEULEN, R. (2017): [5 Levels of Digital Government Maturity](#).
- MINTZBERG, H. (1983): *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 2003.
- MIRANDA, I. (1993): *Estudio de cargas de trabajo de la biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid*.
- OCDE (2017): «Going digital: The Future of Work for Women». *Policy Brief on the future of work*.
- PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; CORTÉS, V. (2012): *Productividad y Gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS).
- RAMIÓ, C. (1999): *Teoría de la organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos.
- RAMIÓ, C. (2017): *La Administración Pública del futuro (Horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y Sociedad de la innovación*. Madrid: Editorial Tecnos.
- RAMIÓ, C. (2018): *Diagnóstico de un modelo público de gestión de recursos humanos. El caso de España*. Universidad de Vigo.
- RAMIÓ, C.; SALVADOR, M. (2018): *La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la administración*. Barcelona: Tibidabo Ediciones SA.
- UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA (2011): *Guía metodológica para los procedimientos asignados a los puestos de trabajo de PAS funcionario*. Santa Cruz de Tenerife.
- UNIVERSIDAD DE SEVILLA (2009): *Metodología para el análisis y dimensionamiento óptimo de los puestos de trabajo. Experiencia práctica en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla*. Jornada de Buenas Prácticas Sevilla.

## 8. Referències normatives

---

- Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- Llei 13/2008, del 5 de novembre, de la presidència de la Generalitat i del Govern.
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del procedimiento administrativo común de las administraciones públicas.
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público.
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Real Decreto-ley 11/2018, de 31 de agosto, de transposición de directivas en materia de protección de los compromisos por pensiones con los trabajadores, prevención del blanqueo de capitales y requisitos de entrada y residencia de nacionales de países terceros y por el que se modifica la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del procedimiento administrativo común de las administraciones públicas.
- Decret 57/2002, de 19 de febrer, de modificació del Decret 257/1997, de 30 de setembre, pel qual s'aprova el Reglament dels serveis jurídics de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- Resolució PRE/14/2016, de 13 de gener, per la qual s'estableix la nova codificació dels departaments en què s'estructura la Generalitat de Catalunya, modificada per la Resolució PRE/991/2018, de 22 de maig.
- Acord del Govern GOV/28/2012, de 27 de març, pel qual s'aprova el Pla d'ocupació per a la racionalització de l'organització i l'optimització del personal al servei de l'Administració de la Generalitat de Catalunya 2012-2014.

- Acord del Govern, de 2 de juliol de 2013, pel qual s'aprova el Pla de racionalització i optimització d'espais.
- Acord del Govern, de 3 de gener de 2017, per qual es creen el Comitè Estratègic d'Operacions de Concentració de Dependències Administratives de la Generalitat a Barcelona i el Programa per a la posada en funcionament de la primera fase del projecte Districte Administratiu de la Generalitat a Catalunya.



## 9. Relació de quadres

---

Quadre 1. Diferències entre el model actual i el model futur (desitjable) de recursos humans en l'Administració pública.

Quadre 2. Els 10 punts del dimensionament optimitzat.

Quadre 3. Estructura de les secretaries generals departamentals.

Quadre 4. Nombre total d'efectius dels departaments, secretaries generals i direccions de serveis.

Quadre 5. Subdireccions dels serveis centrals departamentals, excloses les sectorials.

Quadre 6. Proposta orientativa de governança del projecte de dimensionament.

## 10. Relació de gràfics

---

Gràfic 1. Personal estructural d'administració i serveis. Distribució per sexe i grups professionals.

Gràfic 2. Personal estructural d'administració i serveis. Distribució per edat i grups professionals.

## 11. Annexos

---

## Annex 1. Relació dels llocs de treball de les secretaries generals i les direccions de serveis de l'Administració de la Generalitat

RLT - Personal funcionari

Font: Gencat

Data d'actualització: 21.01.2019

Nota: s'han marcat de color blau els llocs amb la mateixa denominació, però amb diferències de nivell i/o dedicació

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
ADJUNT/A AL GABINET TÈCNIC	27	27.584,16	A
ADMINISTRADOR/A DE LA BASE DE DADES D'ENTITATS DEL SECTOR PÚBLIC	16	6.093,36	CD
ADMINISTRADOR/A DEPARTAMENTAL DEL SIP	18	6.186,48	D
ADMINISTRADOR/A DEPARTAMENTAL DEL SIP	18	6.301,08	CD
ADMINISTRATIU/IVA	13	5.533,56	C
ADMINISTRATIU/IVA	14	5.555,52	C
ADMINISTRATIU/IVA	14	5.999,40	C
ADMINISTRATIU/IVA	16	5.598,60	C
ADMINISTRATIU/IVA	18	6.301,08	C
ANALISTA DE PLANIFICACIÓ PRESSUPOSTÀRIA I DE SECTOR PÚBLIC	26	24.489,48	A
ANALISTA DE PLANIFICACIÓ PRESSUPOSTÀRIA I DE SUBVENCIONS	26	24.489,48	A
ANALISTA DE POLÍTIQUES DE RECURSOS HUMANS	23	11.543,76	AB
ANALISTA DE PROCESSOS I CIRCUITS ADMINISTRATIUS	22	7.487,28	C
ANALISTA DE PROTECCIÓ DE DADES I SEGURETAT DE LA INFORMACIÓ	23	11.543,76	AB
ANALISTA D'ORGANITZACIÓ	24	13.339,20	AB
ANALISTA D'ORGANITZACIÓ	24	20.315,28	A
ANALISTA D'ORGANITZACIÓ	26	24.489,48	A
ANALISTA PRESSUPOSTARI/ÀRIA	23	11.543,76	A
ANALISTA TÈCNIC/A D'ORGANITZACIÓ	23	11.543,76	AB
ANALISTA TÈCNIC/A EN POLÍTIQUES DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE	23	11.543,76	A
ÀREA CÀMBRES OFIC. COMERÇ, INDÚSTRIA, SERVEIS I NAVEGACIÓ DE CATALUNYA	28	31.079,04	A
ÀREA D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA I DOCUMENTACIÓ	26	24.489,48	A
ÀREA D'ANÀLISI I PROSPECTIVA	30	39.420,60	A
ÀREA D'ASSESSORAMENT ECONÒMIC	27	26.207,76	A
ÀREA D'ASSESSORAMENT FINANCER I TRIBUTARI	27	26.207,76	A
ÀREA D'ASSESSORAMENT JURÍDIC GENERAL	27	26.207,76	A
ÀREA D'ASSESSORAMENT PATRIMONIAL	27	26.207,76	A
ÀREA D'AVUACIÓ I ESTUDIS	27	27.584,16	A
ÀREA DE COMUNICACIÓ I COORDINACIÓ	26	24.489,48	AB
ÀREA DE COORDINACIÓ D'OBRES I PROJECTES TÈCNICS	27	26.207,76	A
ÀREA DE FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT	24	22.384,08	A
ÀREA DE GESTIÓ PATRIMONIAL I SERVEIS ALS EDIFICIS	27	26.207,76	A
ÀREA DE PLANIFICACIÓ I COORDINACIÓ	26	24.489,48	AB
ÀREA DE PLANIFICACIÓ I TRANSPARÈNCIA	30	39.420,60	A
ÀREA DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	26	24.489,48	AB
ÀREA DE RÈGIM INTERIOR I SERVEIS GENERALS	27	26.207,76	A
ÀREA DE RELACIONS INTERNACIONALS I COOPERACIÓ	27	26.207,76	A
ÀREA DE RELACIONS LABORALS I RETRIBUCIONS	26	24.489,48	AB
ÀREA DE SEGURETAT I D'INSTAL·LACIONS	26	24.489,48	AB
ÀREA DE SERVEIS AFECTATS	26	24.489,48	AB
ÀREA DE SUBVENCIONS I ANÀLISI PRESSUPOSTÀRIA	30	39.420,60	A
ÀREA DE SUPORT INFORMÀTIC	18	6.301,08	CD
ÀREA DEL SISTEMA D'INFORMACIÓ SOCIAL	24	22.384,08	AB
ÀREA D'ESTUDIS ECONÒMICS	26	24.489,48	A
ÀREA D'EXPLOTACIÓ DE DADES	26	24.489,48	AB
ÀREA D'INNOVACIÓ I ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	26	24.489,48	AB
ÀREA D'ORGANITZACIÓ	29	38.810,40	A
ÀREA D'ORGANITZACIÓ I ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	27	35.174,40	A
ÀREA D'ORGANITZACIÓ I QUALITAT	27	29.121,84	A
ÀREA D'ORGANITZACIÓ, PLANIFICACIÓ I RACIONALITZACIÓ DE PERSONAL	26	24.489,48	A
ÀREA D'ORGANITZACIÓ I ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	27	26.207,76	A
AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA	10	5.309,76	D
AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA	12	5.352,96	D
AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA	12	7.232,04	D

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA	14	5.999,40	D
AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA	16	6.093,36	D
AUXILIAR ADMINISTRATIU/IVA	18	6.186,48	D
BIBLIOTECA DE CIÈNCIES DE LA SALUT DE CATALUNYA	26	21.167,40	B
CAIXER/A	20	6.520,20	C
CAP DEL GABINET TÈCNIC	30	41.302,92	A
CAP D'ESTUDIS DE L'ESCOLA DE SOBRESTANTS	23	9.487,32	B
COORD. TRANSPARÈNCIA, ACCÉS INFORMACIÓ PÚBLICA I BON GOVERN	26	24.489,48	A
COORDINADOR/A ACTUACIONS EN MATÈRIA DE REGULACIÓ DEL SISTEMA EDUCATIU	30	41.302,92	A
COORDINADOR/A ADMINISTRATIU/IVA	20	6.520,20	C
COORDINADOR/A ADMINISTRATIU/IVA DELS ARXIUS	18	6.301,08	C
COORDINADOR/A ANALISTA DEL CONSELL DE RELACIONS LABORALS	27	35.174,40	A
COORDINADOR/A ANALISTA DELS SISTEMES DE GESTIÓ ECONÒMICA	27	29.121,84	A
COORDINADOR/A ÀREA TIC TERRITORIAL	23	9.487,32	B
COORDINADOR/A D'ACTIVITATS PREVENTIVES A CENTRES PENITENCIARIS I EDUCATIUS	24	13.339,20	AB
COORDINADOR/A D'ACTIVITATS PREVENTIVES EN L'ÀMBIT GENERAL I JUDICIAL	24	13.339,20	AB
COORDINADOR/A D'ACTUACIONS ESTRATÈGIQUES	30	34.424,88	A
COORDINADOR/A D'ASSESSORAMENT JURÍDIC	27	27.584,16	A
COORDINADOR/A D'ASSUMPTES COMUNITARIS I RELACIONS EXTERIORS	30	41.302,92	A
COORDINADOR/A D'ATENCIÓ ALS USUARIS DE SERVEIS SOCIALS	23	11.543,76	AB
COORDINADOR/A D'AVALUACIÓ D'ENTITATS PROVEÏDORES DE SERVEIS SOCIALS	29	32.305,32	A
COORDINADOR/A DE CONTINGUTS DE TECNOLOGIES INTERNET	24	13.339,20	A
COORDINADOR/A DE LA INSPECCIÓ EN L'ÀMBIT DE COL·LECTIUS AMB RISC	24	22.384,08	A
COORDINADOR/A DE LA INSPECCIÓ EN L'ÀMBIT DE LA GENT GRAN	24	22.384,08	A
COORDINADOR/A DE LA REPRESENTACIÓ I DEFENSA DE LA SISPA	24	13.339,20	A
COORDINADOR/A DE L'ÀREA D'ASSESSORAMENT	24	13.339,20	A
COORDINADOR/A DE L'ÀREA DE RECURSOS	23	11.543,76	A
COORDINADOR/A DE L'OBSERVATORI DE LA LLET	23	11.543,76	AB
COORDINADOR/A DE NORMATIVA	24	13.339,20	A
COORDINADOR/A DE NORMATIVA DE CONTINGUT ECONÒMIC	27	26.207,76	A
COORDINADOR/A DE PROCESSOS D'INNOVACIÓ	26	24.489,48	A
COORDINADOR/A DE PROGRAMES ESTRATÈGICS	30	34.424,88	A
COORDINADOR/A DE PROGRAMES INTEGRATS	30	39.420,60	A
COORDINADOR/A DE PROGRAMES INTERDEPARTAMENTALS	26	24.489,48	A
COORDINADOR/A DE PROJECTES D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	24	22.384,08	AB
COORDINADOR/A DE PROJECTES D'AUDITORIA DE GESTIÓ	27	27.584,16	A
COORDINADOR/A DE PROJECTES DE COMUNICACIÓ	26	24.489,48	A
COORDINADOR/A DE PROTECCIÓ DE DADES	24	13.339,20	A
COORDINADOR/A DE RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	27	27.584,16	A
COORDINADOR/A DE SERVEIS GENERALS	27	26.207,76	A
COORDINADOR/A DE SISTEMES D'INFORMACIÓ	26	24.489,48	A
COORDINADOR/A DE TRAMITACIÓ ELECTRÒNICA DE LA FUE	24	20.315,28	AB
COORDINADOR/A DEL SISTEMA DE SEGURETAT PÚBLICA	30	34.424,88	A
COORDINADOR/A DEL SISTEMA D'INFORMACIÓ GEOGRÀFICA	27	27.584,16	A
COORDINADOR/A D'ESTUDIS TRIBUTARIS	26	24.489,48	AB
COORDINADOR/A D'INFORMACIÓ CIUTADANA	23	11.543,76	AB
COORDINADOR/A D'OBRES I PLANS DE MILLORA	23	11.543,76	AB
COORDINADOR/A EXECUTIU/IVA DEL PLA D'INVERSIONS (ADMINISTRACIÓ DE JUSTÍCIA)	26	24.489,48	A
COORDINADOR/A EXECUTIU/IVA DEL PLA D'INVERSIONS (SERVEIS PENITENCIARIS)	26	24.489,48	AB
COORDINADOR/A TÈCNIC/A DE L'ÀMBIT DE CONTRACTACIÓ, QUALITAT I ANÀLISI DE MERCAT	24	13.339,20	A
COORDINADOR/A TÈCNIC/A D'ANÀLISI PRESSUPOSTÀRIA	27	26.207,76	A
COORDINADOR/A TÈCNIC/A DE CONTINGUTS DE COMUNICACIÓ	24	14.469,72	A
COORDINADOR/A TÈCNIC/A DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	24	22.384,08	AB
COORDINADOR/A TÈCNIC/A EN MATÈRIA DE RECURSOS HUMANS	26	24.489,48	AB
COORDINADOR/A TECNOLÒGIC/A DE LA XARXA RESCAT	24	11.499,96	B
DINAMITZADOR/A DEL ROL DE L'OFICINA DE GESTIÓ EMPRESARIAL	24	13.339,20	AB
DIPLOMAT/ADA ARQUITECTE/A TÈCNIC/A	18	5.924,40	B
DIPLOMAT/ADA ARQUITECTE/A TÈCNIC/A	20	6.325,32	B
DIPLOMAT/ADA ARQUITECTE/A TÈCNIC/A	22	7.487,28	B
DIPLOMAT/ADA BIBLIOTECARI/ÀRIA	18	5.924,40	B
DIPLOMAT/ADA BIBLIOTECARI/ÀRIA	20	6.325,32	B
DIPLOMAT/ADA ENGINYER/A TÈCNIC/A D'OBRES PÚBLIQUES	18	5.924,40	B
DIPLOMAT/ADA ENGINYER/A TÈCNIC/A D'OBRES PÚBLIQUES	22	8.257,92	B
DIPLOMAT/ADA ENGINYER/A TÈCNIC/A INDUSTRIAL	18	5.924,40	B
DIPLOMAT/ADA ENGINYER/A TÈCNIC/A INDUSTRIAL	20	6.325,32	B
DIPLOMAT/ADA ENGINYER/A TÈCNIC/A INDUSTRIAL	22	8.257,92	B
DIPLOMAT/ADA ENGINYER/A TÈCNIC/A TELECOMUNICACIONS	22	7.487,28	B
DIPLOMAT/ADA SALUT PÚBLICA	22	7.487,28	B
DIPLOMAT/ADA SALUT PÚBLICA	22	8.257,92	B
DIRECTOR/A DE L'ESCOLA DE SOBRESTANTS	24	13.339,20	AB
DIRECTOR/A DELS SERVEIS TERRITORIALS	30	41.302,92	A
ESTADÍSTIC/A GESTOR/A DE PROJECTES	24	20.315,28	AB
EXPERT/A EN SEGUIMENT DE PROGRAMES I DE PROJECTES DE NOTES ESTRAT.	26	24.489,48	A
GABINET TÈCNIC	30	39.420,60	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
GABINET TÈCNIC	30	41.302,92	A
GERENT DE L'OFICINA DE GESTIÓ EMPRESARIAL	30	39.420,60	A
GESTOR/A DE TRÀMITS DE L'OFICINA DE GESTIÓ EMPRESARIAL	24	13.339,20	AB
INFORMADOR/A	20	6.520,20	C
INFORMADOR/A DE RECEPCIÓ	18	6.301,08	CD
INSPECCIÓ DE SERVEIS	27	31.939,44	A
INSPECTOR/A	24	13.339,20	AB
INSPECTOR/A DE REGULACIÓ DE MERCATS	23	11.543,76	AB
INSPECTOR/A DE SERVEIS	26	24.489,48	A
NEGOCIAT D'ADMINISTRACIÓ	18	6.301,08	C
NEGOCIAT D'ADMINISTRACIÓ DE PERSONAL	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE COMPRA DE BÉNS	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE COMPRES I SERVEIS GENERALS	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE COMPTABILITAT	18	6.301,08	C
NEGOCIAT DE CONTRACTACIÓ	22	7.487,28	B
NEGOCIAT DE CONTRACTACIÓ DE SERVEIS I SUBMINISTRAMENTS	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE CONTRACTACIÓ D'OBRES	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE CONTROL PRESSUPOSTARI	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE CONTROL PRESSUPOSTARI I PAGAMENTS	22	7.487,28	AB
NEGOCIAT DE COORDINACIÓ	22	7.487,28	B
NEGOCIAT DE COORDINACIÓ PRESSUPOSTÀRIA	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE DESPESES DE BÉNS CORRENTS I DE SERVEIS	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE DESPESES D'INVERSIONS, TRANSFERÈNCIES CORRENTS I CAPITAL	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE DOCUMENTACIÓ I BIBLIOTECA	22	7.487,28	B
NEGOCIAT DE DOCUMENTACIÓ I PUBLICACIONS	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA I COORDINACIÓ	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ D'AJUTS	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE GESTIÓ DE COMPRES	18	6.186,48	CD
NEGOCIAT DE GESTIÓ DE CONTRACTES	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ DE CONTRACTES	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ DE PERSONAL	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ DE PERSONAL FUNCIONARI	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ DE PERSONAL LABORAL	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ ECONÒMICA I HABILITACIÓ	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE GESTIÓ PROCESSAL I DE SUPORT ADMINISTRATIU	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE MAJORDOMIA I SERVEIS GENERALS	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE MANTENIMENT	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE NÒMINA	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE NÒMINES I SEGURETAT SOCIAL	22	7.487,28	B
NEGOCIAT DE PARC MÒBIL	18	6.186,48	CD
NEGOCIAT DE PLANTILLES	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE PRODUCCIÓ	20	6.963,36	B
NEGOCIAT DE PROVISIÓ DE LLOCS DE TREBALL	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE RÈGIM INTERIOR	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE REGISTRE	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE REGISTRE	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE REGISTRE	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE REGISTRE DE DOCUMENTS	16	6.093,36	CD
NEGOCIAT DE REGISTRE GENERAL	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE SEGURETAT SOCIAL	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE SERVEIS AUXILIARS	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE SERVEIS DE TELEFONIA	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE SUBMINISTRAMENTS I SERVEIS	22	7.487,28	C
NEGOCIAT DE TRAMITACIÓ I FACTURACIÓ	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE TRESORERIA	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE TRESORERIA I ORDENACIÓ DE PAGAMENTS	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT DE TRESORERIA I ORDENACIÓ PAGAMENTS	22	7.487,28	C
NEGOCIAT D'EXPEDIENTS I DOCUMENTACIÓ JURÍDICA	22	7.487,28	C
NEGOCIAT D'HABILITACIÓ	20	6.520,20	C
NEGOCIAT D'INCIDÈNCIES	22	7.487,28	C
NEGOCIAT D'INCIDÈNCIES I MODIFICACIONS RETRIBUTIVES	22	7.487,28	C
NEGOCIAT D'INDEMNITZACIONS I SERVEIS	18	6.301,08	CD
NEGOCIAT D'INFORMACIÓ AL PÚBLIC	20	6.520,20	C
NEGOCIAT D'INGRESSOS	20	6.520,20	C
NEGOCIAT D'OFICINA PRESSUPOSTÀRIA	20	6.520,20	C
NEGOCIAT DE REGISTRE PERSONAL I GESTIÓ PERS. FUNCIONARI D'ADM. I SERV.	22	7.487,28	C
OBSERVATORI DEL TREBALL I MODEL PRODUCTIU	30	41.302,92	A
OFICINA DE COORDINACIÓ DE LA XARXA RESCAT	28	31.079,04	A
OFICINA DE GESTIÓ EMPRESARIAL DE BARCELONA	26	24.489,48	AB
OFICINA PRESSUPOSTÀRIA	24	22.384,08	AB
OFICINA TÈCNICA DE SUPORT AL JURAT D'EXPROPIACIÓ DE CATALUNYA	26	24.489,48	A
RBLE. ASSESS. JURÍDIC MATÈR. CONTRAC. ADMITIVA., CONVENIS I SUBVENCIIONS	24	14.469,72	A
RBLE. ASSESSOR. JURÍDIC TRIBUTARI I EN MAT. TRANSPARÈNCIA I BON GOVERN	24	14.469,72	A
RBLE. ASSESSORAMENT JURÍDIC MATÈRIA DE PERSONAL I PREV RISCOS LABORALS	26	24.489,48	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RBLE. CONCEPTES RETRIBUT. VARIABLES COL. XOFERS SERVEIS REPRESENTACIÓ	18	6.301,08	C
RBLE. COORD., GESTIÓ I ADM. PERSONAL LABORAL I PROGRAMES EDUCATIUS	22	7.487,28	C
RBLE. D'ASSESS. EN MATÈRIA D'INFRAESTRUCTURES I PROJECTES ESTRATÈGICS	27	26.207,76	A
RBLE. D'ASSESSORAMENT I ADMINISTRACIÓ DE PERSONAL	24	20.315,28	AB
RBLE. DE COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA I TRAMITACIÓ D'EXPEDIENTS	20	6.520,20	C
RBLE. DE COORDINACIÓ I SUPORT ADMINISTRATIU, ÀMBIT RH I REL. LABORALS	16	6.093,36	CD
RBLE. DE DIFUSIÓ DE POLÍTIQUES SOCIOLABORALS EN L'ÀMBIT INTERNACIONAL	24	13.339,20	AB
RBLE. DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA DE RECURSOS INFORMÀTICS	20	6.520,20	C
RBLE. DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA DE SERVEIS GENERALS	16	6.093,36	CD
RBLE. DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA EN MATÈRIA DE SISTEMES D'INFORMACIÓ	16	6.093,36	CD
RBLE. DE GESTIÓ DE RECURSOS I SUPORT LEGISLATIU SECTORIAL	29	38.810,40	A
RBLE. DE GESTIÓ I CONTROL DE DISPOSICIONS I ACTES ADMINISTRATIUS	20	6.520,20	C
RBLE. DE LA MODERNITZACIÓ DE LES RELACIONS AMB EL SECTOR EMPRESARIAL	28	31.079,04	A
RBLE. DE LES RELACIONS DE LLOCS DE TREBALL I DE LA GESTIÓ D'USUARIS	24	13.339,20	AB
RBLE. DE PLANIFICACIÓ I AVALUACIÓ DE RECURSOS HUMANS I RÈGIM JURÍDIC	26	24.489,48	AB
RBLE. DE PROGRAMACIÓ I CONTROL D'EMPRESES	26	24.489,48	A
RBLE. DE PROJECTES DE MILLORA DE L'ÀREA D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	23	11.543,76	A
RBLE. DE SUPORT TÈCNIC EN MATÈRIA D'ORGANITZACIÓ I ADM. ELECTRÒNICA	24	20.315,28	AB
RBLE. DE TRAMITACIÓ DE L'ARXIU CENTRAL ADMINISTRATIU	18	6.301,08	CD
RBLE. DEL REGISTRE DE DOCUMENTACIÓ JURÍDICA I DE COORDINACIÓ ADM.	16	5.598,60	C
RBLE. DESENVOL. DE RELACIONS INTERPERSONALS I DINÀMIQUES DE TREBALL	29	32.305,32	A
RBLE. D'INFORMES JURÍDICS I FUNCIÓ PÚBLICA DOCENT	23	11.543,76	A
RBLE. D'INNOVACIÓ I DE GESTIÓ DE LES FLOTES DE LA XARXA RESCAT	26	24.489,48	A
RBLE. D'OBSERVACIÓ I AVALUACIÓ TECNOLÒGICA EXTERNA	22	10.539,72	A
RBLE. DE GESTIÓ ADMITIVA. ÀREA DE TECNOLOGIES INFORMACIÓ I COMUNICACIONS	18	6.301,08	CD
RBLE. DE GESTIÓ DE CONTRACTACIÓ DE SERVEIS I PROGRAMES EDUCATIUS	18	6.301,08	C
RBLE. DE GESTIÓ DE SUBMINISTRAMENTS I SUPORT A LA CONTRACTACIÓ ELECTRÒNICA	23	11.543,76	AB
RBLE. JURÍD. COORD. D'ASSUMPTES EN MATÈRIA DE GOVERNACIÓ I ADM. LOCAL	26	24.489,48	A
RBLE. JURÍDIC DE RELACIÓ AMB LA COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA I ENTITATS	26	24.489,48	A
RBLE. JURÍDIC/A EN MATÈRIA DE PROCEDIMENTS I RECURSOS ADMINISTRATIUS	24	22.384,08	A
RBLE. DE REGISTRE I SEGUIMENT D'ÒRGANS COL·LEGIATS, ENTITATS I EMPRESES	18	6.301,08	CD
RBLE. DE SUPORT ADM. JURISDICCIO SOCIAL REPRESENTACIÓ I DEFENSA SISAP	20	6.520,20	C
RBLE. DE SUPORT ADMINISTRATIU I COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA D'AFERS PENALS	18	6.301,08	C
RBLE. DE SUPORT TÈCNIC EN MATÈRIA DE RECURSOS HUMANS I RELACIONS LABORALS	24	13.339,20	AB
RBLE. DE CONSERGERIA I CONTROL DE BONES PRÀCTIQUES AMBIENTALS	14	5.652,72	E
RBLE. D'AVALUACIÓ DE PROJECTES AMB IMPACTE ECONÒMIC	26	24.489,48	A
RBLE. DE LA COORDINACIÓ TÈCNICA DE LA INFORMACIÓ R+D+i	24	13.339,20	A
RBLE. DE PLANIFICACIÓ PRESSUPOSTÀRIA I ECONÒMICA	24	22.384,08	AB
RBLE. TRAMITACIÓ DE PROCEDIMENT EXPROPIATORI EN VIA CONTENCIOSA ADMITVA.	18	6.301,08	C
REGISTRE DE LA PROPIETAT INTEL·LECTUAL DE CATALUNYA	27	31.939,44	A
RESP. TRAMITACIÓ ECONÒMICA DELS EXPEDIENTS D'EXPROPIACIÓ I SUBVENCIÓ	22	7.487,28	C
RESP. D'ASSESSORAMENT JURÍDIC I D'INSPECCIÓ DELS SERVEIS DE PERSONAL	24	22.384,08	A
RESP. D'ASSISTÈNCIA JURÍDICA PENAL ÀMBIT TARRAGONA I TERRES DE L'EBRE	26	24.489,48	A
RESP. DE COORDINACIÓ JURÍDICA I ASSESSORAMENT ALS ÒRGANS COL·LEGIATS	26	24.489,48	A
RESP. JURÍDIC/A D'INSPECCIÓ, PROCEDIMENT SANCIONADOR I ENT. ADSCRITES	24	14.469,72	A
RESP. DE SEGUIMENT DE PROGRAMES INTERDEPARTAMENTALS EN L'ÀMBIT CULTURAL	23	11.543,76	A
RESP. JURÍDIC/A DE CONVENIS, PROP. INTEL·LECTUAL. CONT. ADM. I PERSONAL	24	14.469,72	A
RESP. JURÍDIC/A DE PATRIMONI CULTURAL, EXPR. FORÇOSA I RESP. PATRIMONIAL	24	14.469,72	A
RESP. JURÍDIC/A DE SUBVENCIIONS, DOCUMENTACIÓ I DISPOSICIONS	24	14.469,72	A
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU D'ESTADÍSTICA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE ADMINISTRATIU DE COMPTABILITAT ANALÍTICA	18	6.186,48	D
RESPONSABLE ADMINISTRATIU DE GESTIÓ DE PERSONAL	16	5.598,60	C
<a href="#">RESPONSABLE ADMINISTRATIU DE GESTIÓ DE PERSONAL</a>	18	<a href="#">6.301,08</a>	<a href="#">CD</a>
RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA	16	6.093,36	D
<a href="#">RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA</a>	18	<a href="#">6.301,08</a>	<a href="#">C</a>
<a href="#">RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA</a>	20	<a href="#">6.520,20</a>	<a href="#">C</a>
RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA D'AFERS CONSULTIUS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA DE PERSONAL LABORAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA DE PREVENCIÓ	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA DE SUPORT A LA GESTIÓ DE PERSONAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE ADMINISTRATIU/IVA EN LA GESTIÓ D'EXPEDIENTS JURÍDICS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE L'ÀREA DE PATRIMONI	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE L'ÀREA D'HABILITACIÓ	22	8.257,92	BC
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT TÈCNIC DE PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS	27	27.584,16	A
RESPONSABLE D'ACTES ADMINISTRATIUS I D'ASSUMPTES JURÍDICS	24	20.315,28	A
RESPONSABLE D'ACTIVITATS FORMATIVES	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ADMINISTRACIÓ DE PERSONAL	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	22	7.487,28	C
<a href="#">RESPONSABLE D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA</a>	24	<a href="#">13.339,20</a>	<a href="#">AB</a>
RESPONSABLE D'ADMINISTRACIÓ I GESTIÓ DE PERSONAL	24	14.469,72	A
RESPONSABLE D'AFERS JURÍDICS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'AFERS LABORALS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'AFERS PENALS	27	26.207,76	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RESPONSABLE D'AJUTS I SUBVENCIONS	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE D'ANÀLISI DE SISTEMES D'INFORMACIÓ	24	20.315,28	AB
RESPONSABLE D'ANÀLISI ECONÒMICA	27	26.207,76	A
RESPONSABLE D'ANÀLISI ECONÒMICA I PROCESSOS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ANÀLISI ESTRATÈGICA RDI	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ANÀLISI GEOECONÒMICA I SOCIAL	28	31.079,04	A
RESPONSABLE D'ANÀLISI I COORDINACIÓ DE NORMATIVA	27	26.207,76	A
RESPONSABLE D'ANÀLISI I PLANIFICACIÓ	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE D'ANÀLISI I SEGUIMENT NORMATIU	24	22.384,08	AB
RESPONSABLE D'ANÀLISI ORGANITZATIVA I PLANIFICACIÓ	24	20.315,28	A
RESPONSABLE D'ANÀLISI SECTORIAL I MERCATS	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE D'ANÀLISI, PROGRAMACIÓ I SEGUIMENT	24	22.384,08	A
RESPONSABLE D'ARQUITECTURA TECNOLÒGICA	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE D'ARXIU	22	9.296,28	AB
RESPONSABLE D'ARXIU	23	11.543,76	A
RESPONSABLE D'ARXIU	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ARXIU I DOCUMENTACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT EN CONTRACTACIÓ I INFORMES	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC	27	29.121,84	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC DE CAMBRES	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC EN CONTRACTACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC EN MATÈRIA DE PERSONAL FUNCIONARI	24	14.469,72	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC EN MATÈRIA LABORAL I NORMATIVA	24	14.469,72	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT JURÍDIC I NORMATIU	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT LINGÜÍSTIC	22	10.539,72	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT NORMATIU	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT TÈCNIC DE PERSONAL	24	22.384,08	AB
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT TRIBUTARI	24	22.384,08	A
RESPONSABLE D'ASSESSORAMENT, COORD. I DESENV. D'ACTUAC. ESTRATÈGIQUES	27	29.121,84	A
RESPONSABLE D'ASSESSORIA I INFORMES	24	22.384,08	A
RESPONSABLE D'ASSESSORIA I INFORMES EN MATÈRIA DE SECTORS ECONÒMICS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ASSISTÈNCIA JURÍDICA	27	26.207,76	A
RESPONSABLE D'ASSUMPTES CONTENCIOSOS	23	11.543,76	A
RESPONSABLE D'ASSUMPTES CONTENCIOSOS	24	22.384,08	A
RESPONSABLE D'ASSUMPTES CONTENCIOSOS EN MATÈRIA PATRIMONIAL	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ASSUMPTES CONTENCIOSOS EN MATÈRIA TRIBUTÀRIA	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ATENCIÓ CIUTADANA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE D'ATENCIÓ CIUTADANA, INNOVACIÓ I PUBLICITAT ACTIVA	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE D'AVALUACIÓ DELS EQUIPAMENTS I DE LOGÍSTICA	24	22.384,08	AB
RESPONSABLE D'AVALUACIÓ ECONÒMICA	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'AVALUACIÓ I TRAMITACIÓ DE NORMATIVA	27	27.584,16	A
RESPONSABLE DE PUBLICACIONS	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU DE FORMACIÓ	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE BIBLIOTECA	22	8.257,92	B
RESPONSABLE DE BIBLIOTECA	23	9.487,32	B
RESPONSABLE DE COMERÇ	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE COMPRES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE COMPTABILITAT	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE COMPTABILITAT	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE COMPTABILITAT D'INGRESSOS	18	6.186,48	CD
RESPONSABLE DE COMPTABILITAT PRESSUPOSTÀRIA	18	6.186,48	CD
RESPONSABLE DE COMUNICACIÓ	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE CONSUM	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE CONTINGUTS DEL WEB I D'INTRANET	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE CONTRACTACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE CONTRACTACIÓ	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE CONTRACTACIÓ I CONVENIS	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE CONTRACTES	18	6.186,48	CD
RESPONSABLE DE CONTROL DE PLANTILLES	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE CONTROL DE QUALITAT DELS SISTEMES D'INFORMACIÓ	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE CONTROL DE RECURSOS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE CONTROL D'EMPRESSES	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE CONTROL D'INCIDÈNCIES	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE CONTROL D'INGRESSOS I PAGAMENTS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE CONTROL PRESSUPOSTARI	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE CONTROL PRESSUPOSTARI I EXTRAPRESSUPOSTARI	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE CONVOCATÒRIES	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE CONVOCATÒRIES DE PERSONAL LABORAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE CONVOCATÒRIES DE PROVISIÓ I SELECCIÓ	22	9.296,28	AB



NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RESPONSABLE DE CONVOCATÒRIES I REGISTRE DE PERSONAL	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE COOPERATIVISME AGRARI	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA DE L'ESTADÍSTICA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA DE RÈGIM INTERIOR	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA DE RÈGIM INTERIOR	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA EN MATÈRIA DE CONTRACTACIÓ	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ DE LA GESTIÓ DE LLOCS DE TREBALL	22	7.487,28	B
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ DE LA NORMATIVA I D'ASSESSORAMENT JURÍDIC	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ DE LA SEGURETAT	24	14.469,72	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ DE PROJECTES PER A LA QUALITAT	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ D'OBRES I PROJECTES	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ I AVALUACIÓ DE POLÍTIQUES PÚBLIQUES	30	34.424,88	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ I AVALUACIÓ DE POLÍTIQUES PÚBLIQUES	30	41.302,92	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ I GESTIÓ DE PROJECTES	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ I INTERLOCUCIÓ SINDICAL	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ I SEGUIMENT DE PROJECTES ESTRATÈGICS	30	41.302,92	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ I SUPORT ADMINISTRATIU	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ JURÍDICA EN PROCESSOS D'ÀMBIT ECONÒMIC	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE COORDINACIÓ, TRAMITACIÓ I ARXIU	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE DESENVOLUPAMENT D'APLICACIONS	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE DESENVOLUPAMENT DE RECURSOS DE L'ARXIU	16	6.093,36	D
RESPONSABLE DE DESENVOLUPAMENT I AVALUACIÓ	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE DEUTORS	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE DIFUSIÓ	16	5.912,64	CD
RESPONSABLE DE DIFUSIÓ	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE DIFUSIÓ D'INDICADORS	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE DIFUSIÓ I COMUNICACIÓ DIGITAL CORPORATIVA	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE DISPOSICIONS	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE DOCUMENTACIÓ	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE DOCUMENTACIÓ	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE DOCUMENTACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE DOCUMENTACIÓ I ARXIU DE PERSONAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE DOCUMENTACIÓ I PUBLICACIONS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE FACTURACIÓ PROVEÏDORS I DE MAGATZEM	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE FORMACIÓ	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE FORMACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE FORMACIÓ	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE FORMACIÓ EN DESENVOLUPAMENT RURAL	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE FRACCIONAMENT DE DEUTES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA DE LA COOPERACIÓ AMB ENS LOCALS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA DEL SERVEI DE PREVENCIÓ	18	6.186,48	D
RESPONSABLE DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA D'OBRES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA EN MATÈRIA DE SEGURETAT	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA I SUPORT INFORMÀTIC	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ AMB EL DOGC I CIRCUITS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ COMPTABLE	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ CONTRACTUAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'ASSEGURANCES, SUSCRIPCIONS I Q.	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE DADES DE PLANIFICACIÓ ESCOLAR	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE DOCUMENTS COMPTABLES	18	6.186,48	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE LA FORMACIÓ	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ DE RECURSOS HUMANS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE LA INTRANET	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE LA RLT I D'EXPLOTACIÓ DE DADES	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE NÒMINES	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE NÒMINES	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PAGAMENTS	16	5.598,60	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PATRIMONI	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PERSONAL	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PERSONAL	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PRESSUPOSTOS I DESPESES DE PERSONAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PROJECTES	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PROJECTES	28	31.079,04	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE PROJECTES D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE RELACIONS SINDICALS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ DE SERVEIS	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ DEL CONEIXEMENT I ACTIVITATS FORMATIVES	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ DEL SISTEMA D'INFORMACIÓ DE CONVOCATÒRIES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ DELS DOCUMENTS ELECTRÒNICS	23	11.543,76	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'ESPais I VEHICLES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'EXPEDIENTS DE CONTRACTACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'EXPEDIENTS D'INFORMÀTICA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'EXPEDIENTS D'OBRES	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'EXPEDIENTS EN L'ÀMBIT DE PREVENCIÓ	22	7.487,28	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'INGRESSOS I SUBVENCIONS	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ DOCUMENTAL	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DOCUMENTAL I ARXIU	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ DOCUMENTAL, ARXIU I REGISTRE	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ D'USUARIS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ ECONÒMICA	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ EDITORIAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ ELECTRÒNICA D'EXPEDIENTS DE CONTRACTACIÓ	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ I CONTROL D'EXPEDIENTS PATRIMONIALS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ I PUBLICITAT DE LA CONTRACTACIÓ I EXPERT GEEC	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ I TRAMITACIÓ DE CONVENIS I SUBVENCIONS	18	6.186,48	CD
RESPONSABLE DE GESTIÓ INTEGRADA DE PERSONAL	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ JURÍDICA EN L'ÀMBIT DE LA SALUT PÚBLICA	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ JURÍDICA EN L'ÀMBIT DE L'ICAM	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ JURÍDICA I CONVENIS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ PATRIMONIAL I DE CONVENIS	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ PATRIMONIAL I DEL PARC MÒBIL	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ TÈCNICA DE L'ÀREA TIC	24	19.197,48	B
RESPONSABLE DE GESTIÓ TÈCNICA D'INFRASTRUCTURES DE COSSOS OPERATIUS	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ TERRITORIAL	18	6.186,48	CD
RESPONSABLE DE LA BASE DE DADES D'EMPRESSES COMERCIALS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓ DE LES NÒMINES DEL PERS. D'ADM I SERVEIS	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓ D'INICIATIVES NORMATIVES	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓ JURÍDICA DE LA SISAP	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE LA GESTIÓ ADMINISTRATIVA DE LA FORMACIÓ DEL PAS	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE LA GESTIÓ D'ASSUMPTES DE PERSONAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE LA GESTIÓ DE COMPTES	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE LA GESTIÓ ECONÒMICA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE LA GESTIÓ ECONÒMICA I ADMINISTRATIVA	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓ DE L'ORGANISME PAGADOR	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE LA SEGURETAT DE LA INFORMACIÓ	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE LA UNITAT DE GESTIÓ D'EXPEDIENTS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE LA UNITAT DE PREVENCIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE L'ÀMBIT INTERNACIONAL	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE L'ÀMBIT JURÍDIC D'INFÀNCIA I ADOLESCÈNCIA	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE L'APLICACIÓ AGENDA CULTURAL	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE L'ÀREA D'ASSEGURANCES I DE GESTIÓ DEL PATRIMONI	22	10.539,72	A
RESPONSABLE DE L'ÀREA D'ASSESSORAMENT GENERAL	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE L'ÀREA DE BIBLIOTECA	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE L'ÀREA DE GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ	23	9.487,32	AB
RESPONSABLE DE L'ÀREA DE RELACIONS LABORALS	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE L'ARXIU	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE L'ARXIU CENTRAL ADMINISTRATIU	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE L'ARXIU DEL GABINET JURÍDIC	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE LEGISLACIÓ I DOCUMENTACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE LEGISLACIÓ I INFORMES	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE LES RELACIONS INTERDEPARTAMENTALS	29	32.305,32	A
RESPONSABLE DE L'ESPECIALITAT DE SEGURETAT EN EL TREBALL	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE L'ESPECIALITAT D'HIGIENE INDUSTRIAL	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE L'OFICINA DE PROJECTES	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE MAJORDOMIA	12	5.289,00	E
RESPONSABLE DE MAJORDOMIA I PARC MÒBIL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE MAJORDOMIA I RÈGIM INTERIOR	16	6.093,36	D
RESPONSABLE DE MANTENIMENT	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE MATERIAL I D'EQUIPAMENTS D'OFICINA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE MITJANS AUDIOVISUALS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE MODIFICACIONS RETRIBUTIVES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE NÒMINES	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE NÒMINES I PREVISIÓ SOCIAL	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE NORMALITZACIÓ DOCUMENTAL I GESTIÓ ADMINISTRATIVA	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE NORMALITZACIÓ LINGÜÍSTICA	24	20.315,28	A
RESPONSABLE DE NORMATIVA ADMINISTRATIVA	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE NORMATIVA I ESTUDIS	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE NORMES I PROCESSOS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE PATRIMONI	22	10.539,72	AB
RESPONSABLE DE PERSONAL LABORAL	22	7.487,28	C

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RESPONSABLE DE PERSONAL PER A LES RELACIONS SINDICALS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ I AVALUACIÓ ESTRATÈGICA	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ DE PERSONAL	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ ESCOLAR	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I AVALUACIÓ	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ I ANÀLISI PRESSUPOSTÀRIA I ECONÒMICA	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ I COORDINACIÓ DE PERSONAL	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ I INFRAESTRUCTURES	30	41.302,92	A
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ I SUPORT TÈCNIC	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ LINGÜÍSTICA	22	9.296,28	A
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓ LINGÜÍSTICA	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE PLANS I PROGRAMES D'ACTUACIONS EN INFRAESTRUCTURES	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE PLANS I PROJECTES DE MILLORA	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE POLÍTIQUES D'IGUALTAT	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE POLÍTIQUES EUROPEES	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE POLÍTIQUES TRANSVERSALS I D'IGUALTAT DE GÈNERE	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE PRESSUPOSTOS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE PRESSUPOSTOS I COMPTABILITAT	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE PREVISIÓ SOCIAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE PROCEDIMENT CONTRACTUAL	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE PROCEDIMENT RETRIBUTIU	22	9.296,28	AB
RESPONSABLE DE PROCEDIMENT SANCIONADOR	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE PROCESSOS	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE PROCESSOS DE PROVISIÓ I SELECCIÓ	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE PROCESSOS I ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE PROCESSOS I RÈGIM JURÍDIC	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE PRODUCCIÓ	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE PRODUCCIÓ I DIFUSIÓ DE CONTINGUTS	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE PROGRAMACIÓ DE L'OFERTA DE LLOCS ESCOLARS	29	38.810,40	A
RESPONSABLE DE PROGRAMACIÓ I AVALUACIÓ	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE PROGRAMES FORMATIUS	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE PROJECTES	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE PROJECTES D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE PROJECTES DE CERTIFICACIÓ DIGITAL	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE PROJECTES DE MILLORA DE GESTIÓ I QUALITAT	24	22.384,08	AB
RESPONSABLE DE PROJECTES DE MILLORA DE LA GESTIÓ I INFORMACIÓ PÚBLICA	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE PROJECTES DE MILLORA DE L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE PROJECTES DE MODERNITZACIÓ DE PROCESSOS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE PROJECTES D'INFORMACIÓ	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE PROJECTES ESTRATÈGICS EN L'ÀMBIT ECONÒMIC	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE PROJECTES I CONSTRUCCIONS	27	27.584,16	A
RESPONSABLE DE PROJECTES INTERNACIONALS	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE PROJECTES TÈCNICS	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE PROJECTES TIC PER A LA GESTIÓ	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE PROJECTES TIC PER A L'EDUCACIÓ	27	29.121,84	A
RESPONSABLE DE PROSPECCIÓ I ESTUDIS	22	7.487,28	AB
RESPONSABLE DE PROTECCIÓ CIVIL	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE PROTECCIÓ CIVIL	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE PROVISIÓ I SELECCIÓ	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE PROVISIÓ I SELECCIÓ	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE PUBLICACIONS	22	7.487,28	AB
RESPONSABLE DE PUBLICACIONS ALS DIARIS OFICIALS	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE PUBLICACIONS I IMPREMTA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE PUBLICITAT, TRANSPARÈNCIA I LIQUIDACIÓ CONTRACTUAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE QUALITAT	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE QUALITAT	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE QUALITAT DELS SISTEMES D'INFORMACIÓ	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE QUALITAT LINGÜÍSTICA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE RECERCA I INNOVACIÓ	30	39.420,60	A
RESPONSABLE DE RECURSOS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE RECURSOS ADMINISTRATIUS I CONTRACTACIÓ	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE RECURSOS I ASSISTÈNCIA JURÍDICA	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE RECURSOS I ASSUMPTESS CONTENCIOSOS	27	26.207,76	A
RESPONSABLE DE RECURSOS I RÈGIM DISCIPLINARI	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE RÈGIM INTERIOR DE L'EDIFICI SEPÚLVEDA	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE RÈGIM JURÍDIC I NEGOCIACIÓ SINDICAL	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE RÈGIM RETRIBUTIU	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE REGISTRE	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE REGISTRE	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE REGISTRE I INFORMACIÓ ALS CIUTADANS	18	6.301,08	CD

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RESPONSABLE DE RELACIONS AMB L'OFICINA DEL GOVERN	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE RELACIONS EXTERIORS	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE RELACIONS LABORALS I ASSESSORAMENT EN MATÈRIA DE FP.	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE RELACIONS LABORALS I DE SUPORT JURÍDIC	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE RELACIONS SINDICALS	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE RETRIBUCIONS I SEGURETAT SOCIAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE RLT I TRACTAMENT DE DADES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SECRETARIA JURÍDICA	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE SEGUIMENT DE LA IMPLEMENTACIÓ DE L'AGENDA 2030	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE SEGUIMENT D'EXPEDIENTS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SEGUIMENT D'EXPEDIENTS URBANÍSTICS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SEGUIMENT I CONTROL DE SUBVENCIONS I CONCERTACIONS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SEGUIMENT I CONTROL DEL SECTOR PÚBLIC	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE SEGUIMENT I SUPERVISIÓ DE SUBVENCIONS DEL MÓN LOCAL	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE SEGUIMENT NORMATIU	24	14.469,72	A
RESPONSABLE DE SEGUIMENT PRESSUPOSTARI	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE SEGUIMENT PRESSUPOSTARI	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SEGURETAT I MANTENIMENT	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE SEGURETAT SOCIAL	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE SEGURETAT SOCIAL	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE SELECCIÓ I PROVISIÓ	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SELECCIÓ I PROVISIÓ	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE SELECCIÓ I PROVISIÓ	24	22.384,08	AB
RESPONSABLE DE SERVEIS EXTERNS, COMPRES I MAGATZEM	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SERVEIS GENERALS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SERVEIS GENERALS DE L'EDIFICI D'AVINGUDA PARALEL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SERVEIS INTERNS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SISTEMES DE PREVISIÓ SOCIAL	22	7.487,28	AB
RESPONSABLE DE SISTEMES D'INFORMACIÓ DE PERSONAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SISTEMES INTEGRATS DE GESTIÓ	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE SITUACIONS I ACTES ADMINISTRATIUS DE PERSONAL	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE SUBALTERNS	14	5.652,72	E
RESPONSABLE DE SUBMINISTRAMENT	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE SUBMINISTRAMENTS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SUBMINISTRAMENTS I SERVEIS GENERALS	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DE SUPORT A LA GESTIÓ DE PERSONAL	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE SUPORT A LA GESTIÓ DE SISTEMES I APLICACIONS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SUPORT A LA GESTIÓ ECONÒMICA	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DE SUPORT A LA TRAMITACIÓ NORMATIVA	20	6.963,36	B
RESPONSABLE DE SUPORT A L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE SUPORT A L'ARXIU CENTRAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SUPORT A PROCESSOS I ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU A LA COORDINACIÓ CORPORATIVA	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU A LA FORMACIÓ	16	5.912,64	CD
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU A L'ÀREA TIC	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU DE L'ÀMBIT JURÍDIC	16	5.598,60	C
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU DE PERSONAL	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE SUPORT ADMINISTRATIU DE PERSONAL	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SUPORT ADMTIU. A LA PROGRAMACIÓ I CONTROL D'EMPRESES	16	5.598,60	CD
RESPONSABLE DE SUPORT DE FORMACIÓ	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SUPORT DE SISTEMES D'INFORMACIÓ PRESSUPOSTÀRIA	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE SUPORT I COORDINACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE SUPORT I SEGUIMENT DE PROJECTES	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE SUPORT I TRAMITACIÓ DE FORMACIÓ	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE SUPORT I TRAMITACIÓ D'INCIDÈNCIES	16	5.598,60	CD
RESPONSABLE DE SUPORT IDIOMÀTIC	22	7.487,28	A
RESPONSABLE DE SUPORT IDIOMÀTIC	22	7.487,28	AB
RESPONSABLE DE SUPORT JURÍDIC	24	14.469,72	A
RESPONSABLE DE SUPORT JURÍDIC	26	24.489,48	A
RESPONSABLE DE SUPORT JURÍDIC EN CONTRACTACIÓ	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE SUPORT JURÍDIC EN LA TRAMITACIÓ DE RECURSOS	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE SUPORT MICROINFORMÀTIC	18	6.301,08	BC
RESPONSABLE DE SUPORT RDI EN EFICIÈNCIA AMBIENTAL I TERRITORIAL	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE SUPORT TÈCNIC	24	20.315,28	A
RESPONSABLE DE SUPORT TÈCNIC DE CAMBRES	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DE SUPORT TÈCNIC DE RECURSOS HUMANS	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE SUPORT TÈCNIC EN ADMINISTRACIÓ DE RECURSOS HUMANS	22	7.487,28	B
RESPONSABLE DE SUPORT TÈCNIC EN MATÈRIA DE MANTENIMENT	26	22.297,68	B
RESPONSABLE DE SUPORT TÈCNIC EN MATÈRIA ECONÒMICA	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE SUPORT TÈCNIC I COORDINACIÓ	24	13.339,20	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RESPONSABLE DE TRACTAMENT DE DADES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE TRADUCCIÓ TÈCNICA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ ADMINISTRATIVA	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ ADMINISTRATIVA DEL POIS	22	7.487,28	B
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ D'ASSUMPTES D'ÒRGANS DE GOVERN I RECURSOS	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE CONTRACTES	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE CONTRACTES D'OBRES I SERVEIS	22	8.257,92	BC
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE CONTRACTES I CONVENIS	24	14.469,72	A
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE CONTRACTES SUBM. COMPRES	20	6.963,36	BC
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE CONVENIS I SUBVENCIIONS	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE DISPOSICIONS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE DISPOSICIONS I REGISTRE	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE NÒMINES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ DE PUBLICACIONS AL DOGC	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ D'EXPEDIENTS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ D'EXPEDIENTS DE PERSONAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ I CONTROL DE LA DESPESA	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ I DOCUMENTACIÓ COMPTABLE	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ JURÍDICA	16	5.598,60	CD
RESPONSABLE DE TRAMITACIÓ NORMATIVA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DE TRAMITACIONS D'ATRI	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DE TRAMITACIONS PATRIMONIALS	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DE TRANSPARÈNCIA EN LA CONTRACTACIÓ	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DE TURISME	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE VALIDACIONS	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE VERIFICACIÓ I CONTROL	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE VIGILÀNCIA DE LA SALUT	24	14.469,72	A
RESPONSABLE D'EDICIÓ DE PUBLICACIONS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE D'EDICIÓ I COORDINACIÓ GRÀFICA DEPARTAMENTAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DEL CATÀLEG D'IMPRESOS I DEL MAPA D'INTEROPERABILITAT	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DEL CENTRE DOCUMENTAL	20	6.325,32	B
RESPONSABLE DEL DESENVOLUPAMENT DEL PLA DE FORMACIÓ	24	13.339,20	A
RESPONSABLE DEL DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC D'INTEGRACIÓ DE DADES	27	27.584,16	A
RESPONSABLE DEL MANTENIMENT D'USUARIS D'APLICACIONS	16	6.093,36	D
RESPONSABLE DEL PATRIMONI DEL PALAU DE LA GENERALITAT	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE DEL REGISTRE	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DEL REGISTRE D'ENTITATS, SERVEIS I ESTABLIMENTS SOCIALS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE DEL SISTEMA D'INFORMACIÓ DEL PARC IMMOBILIARI	18	6.301,08	C
RESPONSABLE DEL SUPORT A LA GESTIÓ ECONÒMICA DELS CENTRES EDUCATIUS	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE DEL TRÀMIT DE DISPOSICIONS	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE DEL WEB DEPARTAMENTAL	23	11.543,76	A
RESPONSABLE DELINEANT	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DELS PROCEDIMENTS D'INDEMNITZACIONS	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE DELS RÈGIMS DE PREVISIÓ SOCIAL DEL PAS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE DELS SERVEIS DE PREVENCIÓ	24	22.384,08	AB
RESPONSABLE DELS SERVEIS DE PREVENCIÓ	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DELS SISTEMES D'INFORMACIÓ DE RH I DE RÈGIM RETRIBUTIU	22	7.487,28	C
RESPONSABLE D'ENGINYERIA I GESTIÓ ENERGÈTICA	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DEPARTAMENTAL D'IMPLANTACIÓ DEL SGDA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE D'ESTADÍSTICA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE D'ESTADÍSTICA	24	14.469,72	AB
RESPONSABLE D'ESTADÍSTICA I INFORMATITZACIÓ AGRÀRIA	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE D'ESTUDIS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ESTUDIS ECONÒMICS DEL SISTEMA AGROALIMENTARI	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE D'ESTUDIS I ACTIVITATS INTERNACIONALS	24	14.469,72	A
RESPONSABLE D'ESTUDIS I ASSESSORAMENT TÈCNIC	24	22.384,08	A
RESPONSABLE D'ESTUDIS I ESTADÍSTICA	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE D'ESTUDIS I INFORMES	26	24.489,48	A
RESPONSABLE D'ESTUDIS PSICOSOCIALS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'EXECUCIÓ DE LA DESPESA	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE D'EXECUCIÓ PRESSUPOSTÀRIA	20	6.520,20	C
RESPONSABLE D'EXPEDIENTS SANCCIONADORS I RESPONSABILITAT PATRIMONIAL	24	22.384,08	A
RESPONSABLE D'HABILITACIÓ	16	5.598,60	C
RESPONSABLE D'HABILITACIÓ	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE D'HABILITACIÓ	20	6.520,20	C
RESPONSABLE D'HABILITACIÓ	22	7.487,28	C
RESPONSABLE D'HABILITACIÓ I D'INGRESSOS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE D'INCIDÈNCIES ADMINISTRATIVES	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE D'INCIDÈNCIES DE SEGURETAT SOCIAL	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE D'INFORMACIÓ	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE D'INFORMACIÓ ADMINISTRATIVA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE D'INFORMACIÓ I DIFUSIÓ	22	8.257,92	BC
RESPONSABLE D'INFORMES I DOCUMENTACIÓ	24	13.339,20	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
RESPONSABLE D'INGRESSOS I TRESORERIA	23	11.543,76	A
RESPONSABLE D'INNOVACIÓ INDUSTRIAL	24	20.315,28	A
RESPONSABLE D'INNOVACIÓ, PRIVACITAT I TRANSPARÈNCIA	24	22.384,08	AB
RESPONSABLE D'INSTAL·LACIONS	22	7.487,28	C
RESPONSABLE D'INSTAL·LACIONS I MANTENIMENT	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE D'INSTAL·LACIONS I SEGURETAT	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE D'INSTAL·LACIONS TÈCNiques	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE D'INTENDÈNCIA	22	7.487,28	C
RESPONSABLE D'OBRES I INSTAL·LACIONS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'OBRES I SOSTENIBILITAT	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ORGANITZACIÓ DE PROVES PSICOPROFessionALS	22	9.296,28	AB
RESPONSABLE D'ORGANITZACIÓ DE SERVEIS D'INFORMACIÓ I DIFUSIÓ	24	20.315,28	AB
RESPONSABLE D'ORGANITZACIÓ DELS SISTEMES D'INFORMACIÓ	16	6.093,36	CD
RESPONSABLE D'ORGANITZACIÓ INTERNA	18	6.301,08	CD
RESPONSABLE D'ORGANITZACIÓ, PROCESSOS I QUALITAT	24	13.339,20	A
RESPONSABLE D'ORGANITZACIÓ, PROJECTES I INDICADORS	27	35.174,40	A
RESPONSABLE EN MATÈRIA DE CONVENIS	23	11.543,76	A
RESPONSABLE EN MATÈRIA SINDICAL I NEGOCIACIÓ COL·LECTIVA	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ DELS RECURSOS INFORMÀTICS I DE TELECOMUNICACIONS	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE DE GESTIÓ SELECCIÓ PERSONAL INTERÍ I TEMP. DEP.CULT. I OO.AA.	18	6.301,08	C
RESPONSABLE D'IMPLANTACIÓ TERRITORIAL DE PROJECTES DE FOMENT DE LA INVERSIÓ	26	24.489,48	AB
RESPONSABLE JURÍDIC/A DE RELACIONS AMB EL SECTOR PÚBLIC	26	24.489,48	A
RESPONSABLE JURÍDIC/A EN L'ÀMBIT DE LES RELACIONS AMB LA UNIÓ EUROPEA	24	14.469,72	A
RESPONSABLE JURÍDIC/A EN L'ÀMBIT DE PROTECCIÓ CIVIL	24	14.469,72	A
RESPONSABLE JURÍDIC/A D'ASSESSORAMENT I RECURSOS	27	26.207,76	A
RESPONSABLE JURÍDIC/A D'ASSESSORAMENT I SUPORT AL SECTOR PÚBLIC	27	26.207,76	A
RESPONSABLE JURÍDIC/A DE LA COORDINACIÓ D'ASSUMPTES SECTORIALS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE JURÍDIC/A EN MATÈRIA D'INFORMES I ESTUDIS JURÍDICS	26	24.489,48	A
RESPONSABLE JURÍDIC/A EN MATÈRIA D'INFORMES I PROTECCIÓ DE DADES	24	22.384,08	A
RESPONSABLE DE SEGURETAT SOCIAL I DIETES	18	6.301,08	C
RESPONSABLE TÈCNIC/A D'AFERS LABORALS	23	9.487,32	B
RESPONSABLE TÈCNIC/A D'ANÀLISI I GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE TÈCNIC/A DE DIFUSIÓ DE LA INFORMACIÓ	20	6.325,32	B
RESPONSABLE TÈCNIC/A DE RECURSOS HUMANS I COORDINACIÓ ADMINISTRATIVA	22	7.487,28	B
RESPONSABLE TÈCNIC/A DE SERVEIS AFECTATS	20	6.520,20	C
RESPONSABLE TÈCNIC/A DE TRAMITACIÓ DE SUBVENCIONS I AJUTS	24	13.339,20	A
RESPONSABLE TÈCNIC/A DEL WEB I LA INTRANET	23	11.543,76	AB
RESPONSABLE TÈCNIC/A D'OBRES	22	7.487,28	AB
RESPONSABLE TÈCNIC/A D'OBRES I MANTENIMENT	23	11.543,76	AB
<a href="#">RESPONSABLE TÈCNIC/A D'OBRES I MANTENIMENT</a>	24	13.339,20	AB
RESPONSABLE TÈCNIC/A EN MATÈRIA DE PROTECCIÓ CIVIL	27	29.121,84	A
SECCIÓ D'ADMINISTRACIÓ DE PERSONAL	24	14.469,72	AB
SECCIÓ D'ADMINISTRACIÓ DE RECURSOS HUMANS	24	13.339,20	A
SECCIÓ D'AJUTS	24	13.339,20	A
SECCIÓ D'ANÀLISI ECONÒMICA	24	13.339,20	A
SECCIÓ D'ATENCIÓ CIUTADANA I COMUNICACIÓ INTERNA	23	11.543,76	AB
SECCIÓ DE COMPTABILITAT I HABILITACIÓ	24	13.339,20	AB
<a href="#">SECCIÓ DE COMPTABILITAT I HABILITACIÓ</a>	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE COMPTABILITAT I INFORM. DE L'ORG. PAGADOR	23	11.543,76	A
SECCIÓ DE CONTRACTACIÓ	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE CONTRACTACIONS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE CONTRACTES	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE CONTRACTES I CONVENIS	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE CONTROL PRESSUPOSTARI	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE CONVENIS I SUBVENCIONS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE CONVOCATÒRIES	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE DESPESES DE SERVEIS I PROGRAMES EDUCATIUS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE DIFUSIÓ I CONEIXEMENT	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE FORMACIÓ	24	14.469,72	A
SECCIÓ DE GESTIÓ DE PERSONAL	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS	24	13.339,20	AB
<a href="#">SECCIÓ DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS</a>	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ DE SERVEIS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ DE SERVEIS ADMINISTRATIUS	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ DEL PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ D'EXPEDIENTS DE CONTRACTACIÓ	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ DOCUMENTAL I ARXIU	23	11.543,76	A
<a href="#">SECCIÓ DE GESTIÓ DOCUMENTAL I ARXIU</a>	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ DEL PERSONAL	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ I CONTROL PRESSUPOSTARI	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE GESTIÓ I INFORMACIÓ	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ PATRIMONIAL	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA	24	13.339,20	AB

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
SECCIÓ DE GESTIÓ TÈCNICA D'EDIFICIS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE LA COMISSIÓ DE PREUS	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE LOGÍSTICA I SERVEIS GENERALS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE NÒMINA I SEGURETAT SOCIAL	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE NÒMINES I PRESSUPOST	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE PATRIMONI	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE PLANIFICACIÓ I PROVISIÓ DE LLOCS DE TREBALL	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE PRESSUPOST I COMPTABILITAT	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE PRESSUPOSTOS	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE PRESSUPOSTOS I COMPTABILITAT	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE PROCESSOS I ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE PROJECTES I EQUIPAMENTS	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE PUBLICACIONS I ASSESSORAMENT LINGÜÍSTIC	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE RÈGIM INTERIOR	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE RÈGIM INTERIOR, INFORMACIÓ I REGISTRE	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE RÈGIM RETRIBUTIU I DE PREVISIÓ SOCIAL	24	14.469,72	AB
SECCIÓ DE REGISTRE I RÈGIM SANCIONADOR	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE RETRIBUCIONS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE SEGUIMENT PRESSUPOSTARI	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE SERVEIS COMUNS	23	11.543,76	AB
SECCIÓ DE SERVEIS GENERALS	23	11.543,76	AB
SECCIÓ DE SUBVENCIONS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE SUPERVISIÓ I SEGUIMENT DE PROJECTES	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE SUPORT ADMINISTRATIU I RÈGIM INTERIOR	24	13.339,20	AB
SECCIÓ DE SUPORT PSICOLÒGIC	24	14.469,72	A
SECCIÓ DE SUPORTS COMUNICATIUS	24	13.339,20	A
SECCIÓ DE TAXES I ALTRES INGRESSOS	23	11.543,76	A
SECCIÓ D'ESTADÍSTICA	23	11.543,76	A
SECCIÓ D'HABILITACIÓ	24	13.339,20	AB
SECCIÓ D'HABILITACIÓ I INDEMNITZACIONS	24	13.339,20	AB
SECCIÓ D'IMMOBLES I PATRIMONI	24	13.339,20	AB
SECCIÓ D'INFORMACIÓ I DIFUSIÓ	24	13.339,20	AB
SECCIÓ D'INFORMACIÓ I SUPORT A LA TRANSPARÈNCIA	24	13.339,20	A
SECCIÓ D'OBRES I INSTAL·LACIONS	24	13.339,20	A
SECCIÓ D'OBRES I MANTENIMENT	24	13.339,20	AB
SECRETARIÀRIA DE L'ESCOLA DE SOBREETANTS	22	8.257,92	B
SECRETARIÀRIA DEL CONSELL GENERAL SERVEIS SOCIALS	23	11.543,76	AB
SECRETARIÀRIA DEL DIRECTOR/A DE SERVEIS	16	9.988,56	CD
SECRETARIÀRIA DEL DIRECTOR/A GENERAL	16	7.558,08	CD
SECRETARIÀRIA DEL DIRECTOR/A GENERAL	16	9.988,56	CD
SECRETARIÀRIA DEL SECRETARIÀRIA GENERAL	16	7.558,08	CD
SECRETARIÀRIA DEL SECRETARIÀRIA GENERAL	16	9.988,56	CD
SECRETARIÀRIA DELS SERVEIS TERRITORIALS	24	22.384,08	AB
SECRETARIÀRIA DELS SERVEIS TERRITORIALS	26	24.489,48	AB
SECRETARIÀRIA GENERAL DEL CONSELL DE RELACIONS LABORALS	30	39.420,60	A
SECRETARIÀRIA TÈCNIC/A I COORDINADOR/A DE CEFRH	23	11.543,76	AB
SERVEI D'AJUTS I CONTRACTACIÓ	27	31.939,44	A
SERVEI D'ANÀLISI, ESTUDIS I PROSPECTIVA	27	26.207,76	A
SERVEI DE COMUNICACIÓ I PUBLICACIONS	26	29.894,76	AB
SERVEI DE CONTRACTACIÓ	27	26.207,76	A
SERVEI DE CONTRACTACIÓ	27	31.939,44	A
SERVEI DE CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	26	29.894,76	AB
SERVEI DE CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	27	26.207,76	A
SERVEI DE CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	27	31.939,44	A
SERVEI DE CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	27	33.467,28	A
SERVEI DE CONTRACTACIÓ I SUBMINISTRAMENTS	27	26.207,76	A
SERVEI DE CONTRACTACIÓ I SUBVENCIONS	27	31.939,44	A
SERVEI DE CONTRACTACIONS I SUBMINISTRAMENTS	27	31.939,44	A
SERVEI DE DIFUSIÓ	26	24.489,48	A
SERVEI DE DIFUSIÓ	27	33.467,28	A
SERVEI DE FORMACIÓ	27	26.207,76	A
SERVEI DE FORMACIÓ I GESTIÓ DEL CONEIXEMENT ESPECIALITZAT	26	29.894,76	AB
SERVEI DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA DE SERVEIS I PROGRAMES EDUCATIUS	27	31.939,44	A
SERVEI DE GESTIÓ D'AJUTS I ORGANISME PAGADOR	27	31.939,44	A
SERVEI DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS	27	31.939,44	A
SERVEI DE GESTIÓ DEL CONEIXEMENT	26	29.894,76	A
SERVEI DE GESTIÓ D'IMMOBLES I RÈGIM INTERIOR	27	27.584,16	A
SERVEI DE GESTIÓ ECONÒMICA	26	29.894,76	AB
SERVEI DE GESTIÓ ECONÒMICA	27	27.584,16	A
SERVEI DE GESTIÓ ECONÒMICA	27	31.939,44	A
SERVEI DE GESTIÓ ECONÒMICA	27	33.467,28	A
SERVEI DE GESTIÓ ECONÒMICA I CONTRACTACIÓ	27	31.939,44	A
SERVEI DE GESTIÓ PATRIMONIAL IMMOBILIÀRIA	26	24.489,48	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
SERVEI DE GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA	26	29.894,76	AB
SERVEI DE GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA	27	33.467,28	A
SERVEI DE NÒMINES I DESPESES DE PERSONAL	26	29.894,76	AB
SERVEI DE PERSONAL	27	26.207,76	A
SERVEI DE PERSONAL	27	33.467,28	A
SERVEI DE PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS	26	29.894,76	AB
SERVEI DE PLANIFICACIÓ I AVALUACIÓ ESTRATÈGICA	27	31.939,44	A
SERVEI DE PLANIFICACIÓ I RETRIBUCIONS	26	24.489,48	AB
SERVEI DE PLANIFICACIÓ I RETRIBUCIONS	26	29.894,76	AB
SERVEI DE PLANIFICACIÓ LINGÜÍSTICA	26	24.489,48	A
SERVEI DE PRESSUPOSTOS I AVALUACIÓ ECONÒMICA	27	33.467,28	A
SERVEI DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	26	24.489,48	AB
SERVEI DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	26	29.894,76	AB
SERVEI DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	27	31.939,44	A
SERVEI DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS I POLÍTIQUES SOSTENIBLES	27	31.939,44	A
SERVEI DE PREVENCIÓ I RÈGIM INTERIOR	27	26.207,76	A
SERVEI DE PREVENCIÓ TÈCNICA DE RISCOS LABORALS	27	31.939,44	A
SERVEI DE PROJECTES, OBRES I EQUIPAMENTS	27	26.207,76	A
SERVEI DE QUALITAT I PROCESSOS	27	27.584,16	A
SERVEI DE RECURSOS HUMANS	26	29.894,76	AB
SERVEI DE RECURSOS HUMANS	27	26.207,76	A
SERVEI DE RECURSOS HUMANS	27	31.939,44	A
SERVEI DE RECURSOS HUMANS	27	33.467,28	A
SERVEI DE RECURSOS HUMANS I PREVENCIÓ DE RISCOS	27	31.939,44	A
SERVEI DE RÈGIM INTERIOR	26	29.894,76	AB
SERVEI DE RÈGIM INTERIOR	27	26.207,76	A
SERVEI DE RÈGIM INTERIOR	27	31.939,44	A
SERVEI DE RÈGIM INTERIOR I DOCUMENTACIÓ	27	33.467,28	A
SERVEI DE RÈGIM INTERIOR I PREVENCIÓ DE RISCOS	27	33.467,28	A
SERVEI DE RÈGIM JURÍDIC DEL PERSONAL	27	26.207,76	A
SERVEI DE SELECCIÓ I PROVISIÓ	26	24.489,48	AB
SERVEI DE SERVEIS GENERALS	26	29.894,76	AB
SERVEI DE SUPORT A LA GESTIÓ DE TREBALL	27	31.939,44	A
SERVEI DE TAXES I PATRIMONI	26	29.894,76	A
SERVEI DE VEHICLES DE REPRESENTACIÓ	26	29.894,76	A
SERVEI DE VIGILÀNCIA DE LA SALUT LABORAL	27	31.939,44	A
SERVEI DE XOFERS DEL SERVEI DE REPRESENTACIÓ	26	24.489,48	A
SERVEI D'EDIFICACIONS I SOSTENIBILITAT	27	26.207,76	A
SERVEI D'ESTADÍSTICA	27	26.207,76	A
SERVEI D'ESTADÍSTICA I PREUS AGROALIMENTARIS	27	26.207,76	A
SERVEI D'ESTUDIS	27	26.207,76	A
SERVEI D'EXPROPIACIONS	27	31.939,44	A
SERVEI D'INDICADORS I ESTADÍSTICA	27	31.939,44	A
SERVEI D'INFORMACIÓ	27	26.207,76	A
SERVEI D'INFORMACIÓ I DIFUSIÓ	26	29.894,76	AB
SERVEI D'INSPECCIÓ I REGISTRE	27	33.467,28	A
SERVEI D'INSPECCIÓ TÈCNICA D'OBRES	27	26.207,76	A
SERVEI D'OBRES	27	31.939,44	A
SERVEI D'OBRES, INSTAL·LACIONS I MANTENIMENT	27	31.939,44	A
SERVEI D'ORGANITZACIÓ	26	24.489,48	A
SERVEI D'ORGANITZACIÓ	27	26.207,76	A
SERVEI D'ORGANITZACIÓ	27	31.939,44	A
SERVEI D'ORGANITZACIÓ	27	33.467,28	A
SERVEI D'ORGANITZACIÓ I RÈGIM INTERIOR	26	29.894,76	AB
SERVEI D'ORGANITZACIÓ I SISTEMES D'INFORMACIÓ	27	31.939,44	A
SERVEI TÈCNIC D'OBRES I MANTENIMENT	26	24.489,48	A
SERVEI TERRITORIAL D'ADMINISTRACIÓ LOCAL	26	24.489,48	A
SERVEI TERRITORIAL D'ADMINISTRACIÓ LOCAL	27	26.207,76	A
SERVEI TERRITORIAL D'ADMINISTRACIÓ LOCAL	27	31.939,44	A
SERVEI TERRITORIAL DE COOPERACIÓ LOCAL	26	24.489,48	AB
SERVEI TERRITORIAL DE COOPERACIÓ LOCAL	26	29.894,76	AB
SERVEI TERRITORIAL DE COOPERACIÓ LOCAL	27	26.207,76	A
SUB. GRAL. DE PERSONAL, ORGANITZACIÓ I PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	30	39.420,60	A
SUB. GRAL. D'ORGANITZACIÓ, CONEIXEMENT I SISTEMES D'INFORMACIÓ	30	39.420,60	A
SUBALTERN/A	10	5.245,80	E
SUBALTERN/A	12	5.289,00	E
SUBALTERN/A	14	5.652,72	E
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE CONTRACTACIÓ I EQUIPAMENTS	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE GESTIÓ DE SERVEIS I VEHICLES DE REPRESENTACIÓ	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE GESTIÓ ECONÒMICA	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE GESTIÓ ECONÒMICA I CONTRACTACIÓ	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE GESTIÓ ECONÒMICA I RÈGIM INTERIOR	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE GESTIÓ ECONÒMICA, CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	30	39.420,60	A



NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE PATRIMONI, OBRES I SERVEIS	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE PERSONAL D'ADMINISTRACIÓ I SERVEIS	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE PLANIFICACIÓ I GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE PREVENCIÓ DE RISCOS I SALUT LABORAL	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE PROJECTES I EXPROPIACIONS	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS ECONÒMICS I CONTRACTACIÓ	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS HUMANS	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS HUMANS I ADMINISTRACIÓ	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS HUMANS I RÈGIM INTERIOR	30	32.728,80	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS HUMANS I RELACIONS LABORALS	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS HUMANS I SALUT LABORAL	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS HUMANS, ORGANITZACIÓ I RÈGIM INTERIOR	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RECURSOS HUMANS, ORGANITZACIÓ I RÈGIM INTERIOR	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL DE RÈGIM ECONÒMIC I CONTRACTACIÓ	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL D'INFORMACIÓ I SUPORT TÈCNIC	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL D'OBRES I SERVEIS	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL D'ORGANITZACIÓ I INFORMACIÓ	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GENERAL D'ORGANITZACIÓ I SERVEIS	29	38.810,40	A
SUB-DIRECCIÓ GRAL. DE GESTIÓ ECONÒMICA, CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GRAL. D'AUDITORIA I INSPECCIÓ INTERNES	29	32.305,32	A
SUB-DIRECCIÓ GRAL. DE GESTIÓ ECONÒMICA, CONTRACTACIÓ I PATRIMONI	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GRAL. DE GESTIÓ ECONÒMICA, CONTRACTACIÓ I RÈGIM INTERIOR	30	39.420,60	A
SUB-DIRECCIÓ GRAL. DE GESTIÓ ECONÒMICA, CONTRACTACIÓ I RÈGIM INTERIOR	30	41.302,92	A
SUB-DIRECCIÓ GRAL. DE RECURSOS HUMANS, ORGANITZACIÓ I RELACIONS LABORALS	30	41.302,92	A
SUPERVISOR/A DE L'EQUIP D'INSTRUCTORS	24	13.339,20	A
TÈCNIC/A ANALISTA D'ORGANITZACIÓ	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A D'ANÀLISI COMPTABLE-FINANCER D'ENTITATS DEL SECTOR PÚBLIC	24	13.339,20	AB
TÈCNIC/A D'ASSUMPTES JURÍDICS AMB INCIDÈNCIA RETRIBUTIVA	24	13.339,20	A
TÈCNIC/A D'ATENCIÓ AL PÚBLIC	16	6.093,36	CD
TÈCNIC/A D'AVALUACIONS ECONÒMIQUES	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A D'AVALUACIONS PRESSUPOSTÀRIES	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	20	6.963,36	B
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	16	5.880,84	B
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	18	5.924,40	B
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	20	6.325,32	B
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	22	7.487,28	B
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	22	8.257,92	B
TÈCNIC/A DE GESTIÓ (PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS)	22	7.487,28	B
TÈCNIC/A DE PREVENCIÓ	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A DE PREVENCIÓ DE RISCOS	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS - ERGONOMIA I PSICOSOCIOLOGIA	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS - ESPECIALITAT SEGURETAT	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A DE PROTECCIÓ CIVIL	26	24.489,48	A
TÈCNIC/A D'EQUIPAMENTS	20	6.520,20	C
TÈCNIC/A D'EXPROPIACIONS	24	14.469,72	A
TÈCNIC/A D'INSPECCIÓ D'OBRES	24	13.339,20	A
TÈCNIC/A EN GESTIÓ DE NÒMINES	18	6.301,08	CD
TÈCNIC/A EN PREVENCIÓ	22	9.296,28	AB
TÈCNIC/A EN PROMOCIÓ	22	7.487,28	A
TÈCNIC/A EN RELACIONS LABORALS	23	11.543,76	AB
TÈCNIC/A EN SEGURETAT SOCIAL	18	6.301,08	CD
TÈCNIC/A ESPECIALISTA ADMO.	22	9.296,28	AB
TÈCNIC/A ESPECIALISTA ANALISTA DE LABORATORI	14	5.555,52	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA DELINEANT	13	5.533,56	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA DELINEANT	14	5.555,52	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA DELINEANT	16	5.598,60	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA DELINEANT	16	5.912,64	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA DELINEANT	18	6.301,08	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA DELINEANT	20	6.520,20	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA D'EXPROPIACIONS	16	5.598,60	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA D'EXPROPIACIONS	20	6.520,20	C
TÈCNIC/A ESPECIALISTA EN ESTADÍSTICA	22	9.296,28	AB
TÈCNIC/A ESPECIALISTA EN GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS	22	9.296,28	A
TÈCNIC/A D'INFORMACIÓ	16	6.093,36	CD
TÈCNIC/A INFORMÀTIC/A	16	6.093,36	CD
TÈCNIC/A JURÍDIC/A	23	11.543,76	A
TÈCNIC/A RESPONSABLE D'INVESTIGACIÓ	22	10.539,72	A
TÈCNIC/A SUPERIOR	21	7.092,60	A
TÈCNIC/A SUPERIOR	20	6.173,16	A
TÈCNIC/A SUPERIOR	22	7.487,28	A
TÈCNIC/A SUPERIOR	22	9.296,28	A
TÈCNIC/A SUPERIOR	22	10.539,72	A
TÈCNIC/A SUPERIOR	23	11.543,76	A

NOM LLOC	NIVELL	COMPLEMENT	GRUP
TÈCNIC/A SUPERIOR (PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS)	23	11.543,76	A
TÈCNIC/A SUPERIOR D'ASSESSORIA JURÍDICA	24	13.339,20	A
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	20	6.325,32	B
TÈCNIC/A DE GESTIÓ	22	7.487,28	B
TITULAT/ADA SUPERIOR ARQUITECTE/A	21	7.092,60	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ARQUITECTE/A	22	7.487,28	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ARQUITECTE/A	23	11.543,76	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ARXIVER/A	21	7.092,60	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ARXIVER/A	22	7.487,28	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ENGINYER/A AGRÒNOM/A	21	7.092,60	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ENGINYER/A DE FORESTS	22	7.487,28	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ENGINYER/A DE TELECOMUNICACIONS	21	7.092,60	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ENGINYER/A INDUSTRIAL	21	7.092,60	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ENGINYER/A INDUSTRIAL	22	7.487,28	A
TITULAT/ADA SUPERIOR ENGINYER/A INDUSTRIAL	23	11.543,76	A
TITULAT/ADA SUPERIOR PLANIFICACIÓ LINGÜÍSTICA	21	7.092,60	A
TITULAT/ADA SUPERIOR PLANIFICACIÓ LINGÜÍSTICA	22	7.487,28	A
TITULAT/ADA SUPERIOR PLANIFICACIÓ LINGÜÍSTICA	23	11.543,76	A
TITULAT/ADA SUPERIOR PSICÒLEG/ÒLOGA	21	7.092,60	A
TITULAT/ADA SUPERIOR PSICÒLEG/ÒLOGA	22	7.487,28	A
TITULAT/ADA SUPERIOR PSICÒLEG/ÒLOGA	23	11.543,76	A
TITULAT/ADA SUPERIOR SALUT PÚBLICA	22	9.296,28	A
UNITAT DE PLANIFICACIÓ	24	13.339,20	AB
UNITAT DE QUALITAT I CONTROL DE LA DESPESA	24	13.339,20	AB
UNITAT TÈCNICA DE SELECCIÓ	24	13.339,20	AB

## Annex 2. Inventari de processos de suport

### *Inventari de processos de suport (versió validada pel grup de treball el 27/06/2017)*

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
GO612	F2 - P1	Elaboració del pressupost en matèria de personal	Proposta d'avantprojecte del pressupost de personal	Aprovació de la llei pressupostos	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.1 Elaboració del pressupost
GO633	F2 - P2	Seguiment de l'execució del pressupost de personal	Propostes de modificació pressupostària	Permutes i transferències	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.2 Execució del pressupost
G0401	F3 - P1	Ocupació i desocupació de llocs	Processos massius o individuals de selecció i provisió	Càrrega i validació de dades personals i administratives	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal
GO113	F4 - P1	Relació de llocs de treball (RLT)	Sol·licitud i DLT	RLT	1. Gestió de RH	1.1 Llocs de treball
	F4 - P1	Subprocés CCP --> RLT Funcionaris Modalitats CCP --> Alta / modificació / baixa				
	F4 - P1	Subprocés CCP --> RLT Laborals Modalitats CCP --> Alta / modificació / baixa				
	F4 - P1	Subprocés CCP --> RLT Eventuals Modalitats CCP --> Alta / modificació / baixa				
	F4 - P1	Subprocés CCP --> RLT Alts càrrecs Modalitats CCP --> Alta / modificació / baixa				
GO483	F4 - P2	Situacions administratives	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal
G0484	F4 - P2	Subprocés CCP --> Servei actiu				
G2069	F4 - P2	Subprocés CCP --> Excedència voluntària Modalitats CCP --> per cura d'un fill / per cura d'un familiar / manteniment de la convivència / violència de gènere / per incompatibilitats				
G2075	F4 - P2	Subprocés CCP --> Excedència forçosa				
G0490	F4 - P2	Subprocés CCP --> Servei a altres administracions				

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G0489	F4 - P2	Subprocés CCP --> Serveis especials				
G0491	F4 - P2	Subprocés CCP --> Suspensió de funcions				
G0527	F4 - P2	Subprocés CCP --> Jubiliació Modalitats CCP --> voluntària / forçosa / incapacitat permanent				
G0956	F4 - P2	Subprocés CCP --> Cessament / Rescisió de contracte				
G0532	F4 - P2	Subprocés CCP --> Defunció				
GO411	F6 - P1	Expedients disciplinaris	Proposta	Resolució	1. Gestió de RH	1.4 Règim intern
G0442	F7 - P1	Liquidació i comunicació Seguretat Social	Proposta	Resolució	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0454	F7 - P2	Liquidació i comunicació MUFACE / MUGEJU	Proposta	Resolució	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0423	F7 - P3	Liquidació i comunicació IRPF	Proposta	Resolució	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
GO417	F8 - P1	Modificacions retributives	Llei PTO. / Meses Negociació	Nòmina	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0418	F8 - P2	Elaboració de la nòmina	Proposta	Nòmina	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0505	F8 - P3	Retencions judicials	Proposta	Nòmina	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0500	F8 - P4	Dietes	Proposta	Nòmina	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0424	F8 - P5	Bestretes	Proposta	Nòmina	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0421	F8 - P6	Serveis extraordinaris	Proposta	Nòmina	1. Gestió de RH	1.6 Retribucions
G0434	F9 - P1	Permisos i llicències	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal
		Subprocés CCP --> Assumptes personals / Permís per matrimoni / Permís per paternitat / Permís per naixement, acolliment o adopció / Lactància / etc.				
G0433	F9 - P2	Vacances	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
GO413	F9 - P3	Control horari (incidències, absentismes i gestió del temps)	Sol·licitud	Nòmina	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal
GO434	F9 - P3	Subprocés CCP --> Incidències				
GO445	F9 - P3	Subprocés CCP --> Incapacitats temporals i absentisme laboral				
GO416	F9 - P3	Subprocés CCP --> Gestió del temps, planificació i control de presència				
GO404	F10 - P1	Provisió general de llocs de treball	Publicació de la convocatòria al DOGC	Publicació de la resolució al DOGC	1. Gestió de RH	1.5 Selecció, contractació i provisió de llocs
GO948	F10 - P1	Subprocés CCP --> Concurs general de mèrits i capacitats				
GO408	F10 - P1	Subprocés CCP --> Concurs específic de mèrits i capacitats				
GO406	F10 - P1	Subprocés CCP --> Lliure designació				
	F10 - P1	Subprocés CCP --> Transferència a altres administracions				
	F10 - P1	Subprocés CCP --> Concurs de canvi de destinació (personal laboral)				
GO404	F10 - P2	Provisió extraordinària de llocs de treball	Proposta	Resolució	1. Gestió de RH	1.5 Selecció, contractació i provisió de llocs
	F10 - P2	Subprocés CCP --> a) Comissió de serveis b) Encàrrec de funcions c) Acumulació de tasques d) Redistribució d'efectius e) Traslats interdepartamental f) Reassignació d'efectius g) Mobilitat per trasllat de llocs de treball h) Adscripció provisional i) Permuta de llocs de treball j) Mobilitat funcional (laborals) k) Mobilitat geogràfica (laborals)				
GO403	F10 - P3	Selecció definitiva de personal	Publicació de la convocatòria al DOGC	Publicació de la resolució al DOGC	1. Gestió de RH	1.5 Selecció, contractació i provisió de llocs

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
	F10 - P3	Subprocés CCP --> personal funcionari Modalitats CCP --> Concurs / Oposició / Concurs-Oposició				
	F10 - P3	Subprocés CCP --> personal laboral fix Modalitats CCP --> Concurs departamental				
G0439	F10 - P4	Selecció provisional de personal	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.5 Selecció, contractació i provisió de llocs
		Subprocés CCP --> Interins Modalitats CCP --> Borsa de treball / ATRI				
		Subprocés CCP --> Laborals temporals Modalitats CCP --> Borsa de treball / ATRI				
G0963	F13 - P1	Avaluació de l'acompliment personal	Sol·licitud	Nòmina	1. Gestió de RH	1.3 Desenvolupament de personal
G0498	F15 - P1	Reconeixement de grau personal	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal
G0496	F20 - P1	Antiguitat	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal
G0490	F20 - P2	Reconeixement de serveis previs	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.2 Administració de personal
G0426	F20 - P3	Compatibilitats	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.4 Règim intern
G0458	F20 - P4	Formació del personal	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.3 Desenvolupament de personal
G0480	F20 - P4	Subprocés CCP --> Activitats organitzades pel departament				
G0479	F20 - P4	Subprocés CCP --> Activitats organitzades per altres organismes				
G0466	F20 - P5	Relacions laborals (conflictitat laboral)	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.9 Relacions laborals
		Modalitats CCP --> Vagues / Serveis mínims / Regulació d'ocupació				
G0472	F20 - P6	Negociació col·lectiva	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.9 Relacions laborals

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G0473	F20 - P6	Subprocés CCP --> Convenis de personal laboral				
G0523	F20 - P6	Subprocés CCP --> Meses i acords de personal funcionari				
G0469	F20 - P7	Representació sindical	Sol·licitud	Resolució	1. Gestió de RH	1.9 Relacions laborals
G0467	F20 - P7	Subprocés CCP --> Eleccions sindicals				
G0470	F20 - P7	Subprocés CCP --> Crèdits horaris				
G0976	F21 - P1	Prevenició de riscos laborals	Proposta	Informes, mesures correctores	1. Gestió de RH	1.8 Salut laboral
		Modalitats CCP --> Identificació de riscos / Avaluació de riscos / Mesures correctores /				
G2092	F21 - P2	Coordinació d'activitats empresarials	Proposta	Informes, mesures correctores	1. Gestió de RH	1.8 Salut laboral
G994	F22 - P1	Promoció de la salut	Proposta	Formació	1. Gestió de RH	1.8 Salut laboral
		Modalitats CCP --> Informació als treballadors / formació als treballadors				
G980	F24 - P1	Plans d'emergència	Proposta	Informes i plans	1. Gestió de RH	1.8 Salut laboral
G0981	F24 - P1	Subprocés CCP --> Plans d'evacuació i simulacres				
G0995	F24 - P1	Subprocés CCP --> Gestió d'equips de protecció				
G0983	F26 - P1	Vigilància i control periòdic de la salut del personal	Proposta	Exàmens mèdics, assegurances	1. Gestió de RH	1.8 Salut laboral
G0984	F26 - P1	Subprocés CCP --> Servei mèdic				
G0987	F26 - P1	Subprocés CCP --> Accidents o malalties professionals				
G0465	F26 - P1	Subprocés CCP --> Mútues i assegurances				
G0105	F29 - P1	Estructures organitzatives	Sol·licitud	Proposta normativa	2. Organització i serveis TIC	2.1 Estructura organitzativa
G0107	F29 - P1	Subprocés CCP --> Organigrames				
G0115	F29 - P1	Subprocés CCP --> Estudi de costos d'estructures				

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G0124	F29 - P1	Relacions amb el sector públic i competències administratives				
G0926	F29 - P2	Dimensionament de llocs de treball	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.1 Estructura organitzativa
G0136	F29 - P2	Subprocés CCP -> Reestructuracions				
G0402	F29 - P2	Subprocés CCP -> Optimització de plantilles				
G0151	F29 - P3	Auditories operatives	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.1 Estructura organitzativa
G0142	F30 - P1	Circulars/instruccions de funcionament intern	Sol·licitud	Proposta instrucció	2. Organització i serveis TIC	2.3 Processos
G0141	F30 - P2	Anàlisi i millora de processos	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.3 Processos
G0145	F30 - P3	Informes de l'àmbit organitzatiu	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.3 Processos
G2163	F31 - P1	Sistemes de gestió de qualitat	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.2 Qualitat
G2210	F32 - P1	Gestió del coneixement			2. Organització i serveis TIC	2.2 Qualitat
G0229	F33 - P1	Anàlisi funcional d'aplicacions informàtiques	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.4 Serveis TIC
G0230	F34 - P1	Implementació de serveis electrònics	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.4 Serveis TIC
G0326	F35 - P1	Comunicació i difusió externa	Sol·licitud	Publicació	Informació i atenció a tercers	Promoció i difusió
G0232	F35 - P1	Subprocés CCP --> Sistemes corporatius de difusió i informació ciutadana				
G0244	F35 - P1	Subprocés CCP --> Edició de publicacions				
G0138	F35 - P1	Subprocés CCP --> Memòries departamentals				
G0942	F35 - P1	Subprocés CCP --> Manteniment web departamental				
G0326	F35 - P2	Comunicació i difusió interna	Sol·licitud	Publicació	3. Documentació i informació interna	3.1 Comunicació interna
	F35 - P2	Subprocés CCP --> Manteniment intranet departamental				



Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
	F35 - P2	Subprocés CCP --> Manteniment intranet departamental				
G2214	F35 - P3	Adequació PIV	Sol·licitud	Informe	3. Documentació i informació interna	3.1 Comunicació interna
G0864	F35 - P4	Normalització lingüística	Sol·licitud	Informe	3. Documentació i informació interna	3.1 Comunicació interna
G0127	F36 - P1	Suport a la tramitació (oficines d'atenció)	Sol·licitud	Informe	3. Documentació i informació interna	3.1 Comunicació interna
G0998	F38 - P1	Protecció de dades	Sol·licitud	Informe	2. Organització i serveis TIC	2.3 Processos
G0620 / F0310	F40 - P1	Modificacions pressupostàries	Pressupost aprovat	Modificacions pressupostàries	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.2 Execució del pressupost
G0621	F40 - P1	Subprocés CCP --> Transferències de crèdit				
G0622	F40 - P1	Subprocés CCP --> Generacions de crèdit				
G0665	F40 - P1	Subprocés CCP --> Habilitacions de crèdit				
G0623	F40 - P1	Subprocés CCP --> Incorporacions de romanents				
G0660	F40 - P1	Subprocés CCP --> Ampliacions de crèdit				
G0661	F40 - P1	Subprocés CCP --> Crèdits extraordinaris				
G0662	F40 - P1	Subprocés CCP --> Suplements de crèdit				
G0922	F40 - P1	Subprocés CCP --> Retenció de crèdit				
G0603 / F0324	F41 - P1	Elaboració de l'avantprojecte de pressupost	Propostes de les unitats d'avantprojecte de pressupost (fitxes Gecat)	Avantprojecte de llei de PTO	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.1 Elaboració del pressupost
G0639 / F0330	F42 - P1	Despeses pluriennals	Proposta	Acord de govern	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.1 Elaboració del pressupost
G0930	F42 - P2	Pagament de tributs i taxes	Tribut	Ordre de pagament	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.3 Operacions de tresoreria
G0626 / F0431 / F0672	F43 - P1	Gestió d'ingressos	Recepció d'ingressos	Incorporació a la tresoreria	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.3 Operacions de tresoreria

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G0627	F43 - P1	Subprocés CCP --> Tributs				
G0630	F43 - P1	Subprocés CCP --> Preus públics				
G0629	F43 - P1	Subprocés CCP --> Ingressos procedents del patrimoni i altres				
G0632	F43 - P1	Subprocés CCP --> Multes i sancions				
G0975	F43 - P1	Subprocés CCP --> Compensació de crèdits				
G0643 / F0645	F44 - P1	Fons de maniobra (ADOPFM)	Sol·licituds de despesa	Document comptable	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.3 Operacions de tresoreria
G0644	F44 - P2	Despeses a justificar (ADOPJ)	Sol·licituds de despesa	Document comptable	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.3 Operacions de tresoreria
G0634 / F0681 F0632	F46 - P1	Gestió comptable	Autorització de la despesa	Document comptable de pagament (ADOP)	5. Gestió econòmica, tresoreria i deute	5.2 Execució del pressupost
G2001	F51 - P1	Contractació administrativa d'obres	Proposta d'autorització	Formalització del contracte	6. Contractes i convenis	6.1 Contractes
	F51 - P1	Subprocessos CCP --> Procediment obert / Procediment restringit / Procediment negociat / Procediment de diàleg competitiu / Menors /...				
G2032	F51 - P2	Contractació administrativa de subministraments	Proposta d'autorització	Formalització del contracte	6. Contractes i convenis	6.1 Contractes
	F51 - P2	Subprocessos CCP --> Procediment obert / Procediment restringit / Procediment negociat / Procediment de diàleg competitiu / Menors /...				
G2023	F51 - P3	Contractació administrativa de serveis	Proposta d'autorització	formalització del contracte	6. Contractes i convenis	6.1 Contractes
	F51 - P3	Subprocessos CCP --> Procediment obert / Procediment restringit / Procediment negociat / Procediment de diàleg competitiu / Menors /...				

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G2017	F51 - P4	Contractació administrativa de gestió de serveis públics	Proposta d'autorització	Formalització del contracte	6. Contractes i convenis	6.1 Contractes
	F51 - P4	Subprocessos CCP --> Procediment obert / Procediment restringit / Procediment negociat / Procediment de diàleg competitiu / Menors /...				
G2010	F51 - P5	Contractació administrativa de concessió d'obra pública	Proposta d'autorització	Formalització del contracte	6. Contractes i convenis	6.1 Contractes
	F51 - P5	Subprocessos CCP --> Procediment obert / Procediment restringit / Procediment negociat / Procediment de diàleg competitiu / Menors /...				
G0750	P56 - P1	Titularitat de béns immobles	Proposta	Resolució	12. Operacions amb béns	n/a
G0751	P56 - P1	Subprocés CCP --> Adquisició Modalitats CCP -> compra/ arrendament / expropiació / transferència / donació/ cessió de titularitat / usucapió				
G0759	P56 - P1	Subprocés CCP --> Inventari				
G0763	P56 - P1	Subprocés CCP --> Assegurances i garanties				
G0900	P56 - P1	Subprocés CCP --> Atermenaments				
G0764	P56 - P1	Subprocés CCP --> Alienació i cessió				
G0700	F56 - P2	Titularitat de béns mobles	Proposta	Resolució / contracte	12. Operacions amb béns	n/a
G0701	F56 - P2	Subprocés CCP --> Adquisició Modalitats CCP -> compra/ arrendament / donació / cessió				
G0710	F56 - P2	Subprocés CCP --> Inventari				
G0714	F56 - P2	Subprocés CCP --> Assegurança de béns mobles				
G0716	F56 - P2	Subprocés CCP --> Alienació i cessió				
G0758	F59 - P1	Construcció i adequació de béns immobles	Proposta	Contracte / Resolució	4. Logística i infraestructures	4.2 Obres i infraestructures

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G0771	F59 - P1	Subprocés CCP --> Programació d'obres				
G0772	F59 - P1	Subprocés CCP --> Projectes				
G0773	F59 - P1	Subprocés CCP --> Inspeccions tècniques				
G0761	F59 - P2	Conservació i manteniment de béns immobles	Proposta	Contracte / Resolució	4. Logística i infraestructures	4.2 Obres i infraestructures
G0230	F78 - P1	Elaboració, implementació i manteniment d'aplicacions	Proposta	Aplicacions informàtiques	2. Organització i serveis TIC	2.4 Serveis TIC
G2133	F83 - P1	Seguretat de la informació	Recursos informàtics	Informes i evolutius	2. Organització i serveis TIC	2.4 Serveis TIC
G0700	F83 - P2	Instal·lació i manteniment d'equips informàtics a l'entorn de treball (maquinari)	Recursos informàtics	Equipació informàtica	2. Organització i serveis TIC	2.4 Serveis TIC
G0233	F83 - P3	Gestió de la xarxa (connectivitat i comunicacions)	Recursos informàtics	Xarxa de servidors	2. Organització i serveis TIC	2.4 Serveis TIC
G0231	F83 - P4	Serveis d'atenció als usuaris (SAU)	Recursos informàtics	Informes i evolutius	2. Organització i serveis TIC	2.4 Serveis TIC
G0801	F87 - P1	Elaboració de disposicions normatives amb rang de llei	Proposta de la disposició	Text publicat de la disposició	7. Legislació i assumptes jurídics	7.1 Elaboració i revisió de la normativa
G0803	F87 - P1	Subprocés CCP --> Lleis				
G0804	F87 - P1	Subprocés CCP --> Decrets legislatius				
G2093	F87 - P1	Subprocés CCP --> Decrets llei				
G0806	F87 - P2	Elaboració de disposicions amb rang reglamentari	Proposta de la disposició	Text publicat de la disposició	7. Legislació i assumptes jurídics	7.1 Elaboració i revisió de la normativa
G0810	F87 - P2	Subprocés CCP --> Decrets				
G0811	F87 - P2	Subprocés CCP --> Ordres				
G0812	F87 - P2	Subprocés CCP --> Edictes				
G0931	F87 - P3	Elaboració de disposicions amb rang d'actes administratius	Proposta de la disposició	Text publicat de la disposició	7. Legislació i assumptes jurídics	7.1 Elaboració i revisió de la normativa
G0932	F87 - P3	Subprocés CCP --> Resolucions				
G0933	F87 - P3	Subprocés CCP --> Acords de govern				

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G0809	F87 - P4	Adaptació de legislació comunitària	Proposta de la disposició	Text publicat de la disposició	7. Legislació i assumptes jurídics	7.1 Elaboració i revisió de la normativa
G0833	F87 - P5	Contractes civils	Proposta	Formalització del contracte	6. Contractes i convenis	6.1 Contractes
G0813	F87 - P6	Conflictes d'atribucions	Reclamacions administratives	Resolució	7. Legislació i assumptes jurídics	7.3 Conflictes d'atribucions
G0891	F87 - P7	Responsabilitat patrimonial	Reclamacions administratives	Resolució	9. Responsabilitat patrimonial	n/a
G0832	F87 - P8	Convenis	Proposta	Formalització del conveni	6. Contractes i convenis	6.2 Convenis
	F87 - P8	Subprocés CCP --> Convenis amb despesa econòmica				
	F87 - P8	Subprocés CCP --> Convenis sense despesa econòmica				
G0814	F100 - P1	Procediments davant d'òrgans judicials	Reclamacions judicials	Resolucions judicials	7. Legislació i assumptes jurídics	7.2 Procediments judicials
	F100 - P1	Subprocés CCP --> Recursos Contenciós-administratiu				
	F100 - P1	Subprocés CCP --> Procediments judicials davant UE				
	F100 - P1	Subprocés CCP --> Procediments judicials davant el Tribunal Constitucional				
	F100 - P1	Subprocés CCP --> Procediments judicials davant el Tribunal de Cuentas				
G0821	F100 - P1	Subprocés CCP --> Procediments davant la jurisdicció civil				
G0823	F100 - P1	Subprocés CCP --> Procediments davant la jurisdicció laboral				
G0824	F100 - P1	Subprocés CCP --> Procediments davant la jurisdicció penal				
G0238	F101 - P1	Registre general de documents	Escrits i comunicacions	Documents registrats	3. Documentació i informació interna	3.4 Registre i valissa
G0239	F101 - P1	Subprocés CCP --> Registre general d'entrades				
G0240	F101 - P1	Subprocés CCP --> Registre general de sortides				

Quadre de classificació Arxiu	Codi de procés	Procés temptatiu	Entrada del procés	Sortida del procés	Família del procés	Subfamília del procés
G0705	F102 - P1	Subministrament del material no inventariable	Sol·licituds unitats	Instruccions, circulars / Dades de consums / Certificacions del servei i factures conformades	4. Logística i infraestructures	4.1 Règim interior
	F102 - P1	Modalitat CCP -> Control d'estocs i magatzem				
	F102 - P1	Modalitat CCP --> Destrucció de material				
G0212	F103 - P1	Manteniment del Quadre de classificació de documents administratius	Normativa / Sol·licituds unitats	QC / Taules	3. Documentació i informació interna	3.3 Arxiu
G0220	F103 - P2	Transferència de documentació administrativa a l'Arxiu Central Departamental	Sol·licituds unitats		3. Documentació i informació interna	3.3 Arxiu
G0222	F103 - P3	Servei de préstec/consulta de documentació de l'Arxiu Central Departamental	Sol·licituds unitats		3. Documentació i informació interna	3.3 Arxiu
K0762	F103 - P4	Elaboració de propostes d'avaluació documental		TAD	3. Documentació i informació interna	3.3 Arxiu
G0261	F103 - P5	Conservació/eliminació de documentació administrativa	Normativa	Transferències / Certificats de destrucció	3. Documentació i informació interna	3.3 Arxiu
G0761	F105 - P1	Serveis generals de règim interior	Normativa/ contractes		4. Logística i infraestructures	4.1 Règim interior
G0761	F105 - P1	Subprocés CCP --> Servei de neteja dels edificis				
G0762	F105 - P1	Subprocés CCP --> Seguretat i vigilància dels edificis				
G0711	F108 - P1	Gestió del parc mòbil	Normativa/ contractes	Instruccions, circulars	4. Logística i infraestructures	4.1 Règim interior

## Annex 3. Formularis de dimensionament

### *Nota metodològica: formularis de dimensionament1*

#### **Càlcul d'hores efectives anuals de treball**

52 setmanes anuals – 4,5 setmanes de vacances – 2,5 setmanes de dies festius – 2 setmanes d'asumptes personals – 1 setmana per jornada reduïda = 42 setmanes de treball efectiu.

42 setmanes x 35 h (37,5 h setmanals de jornada normal – 2,5 h d'aturada per descansos) = 1.470 h anuals de treball efectiu.

1.470 h – 81 h (5,53 % absentisme per IT)<sup>i1</sup> = 1.389 hores de treball efectiu.

42 setmanes x 37,5 (40 hores setmanals de jornada amb dedicació especial – 2,5 h setmanals d'aturada per descansos) = 1.575 hores de treball efectiu.

1.575h - 5,53% (absentisme per IT)<sup>ii1</sup> = 1.488 hores de treball efectiu.

S'arrodoneix el resultat a **1.400 hores anuals** de treball efectiu per als llocs de treball amb jornada normal i a **1.500 hores anuals** per als llocs de treball amb jornada especial.

#### **Càlcul de les fraccions d'hora**

Les fraccions d'hora es calculen sempre en decimals:

30 minuts = 0,5 h

#### **Formulari F2**

- Valors camp «Criticitat»: 1 Crític 2 Important 3 Necessari 4 No necessari.
- Camp «Estacionalitat»: Indicar en vermell el número del mes o mesos en què és produeix el gruix de l'activitat i en blau els mesos amb poca activitat o sense. Per exemple, si els períodes vall es produeixen els mesos de juliol i agost i els períodes punta coincideixen amb els mesos de gener i febrer, s'hauria de fer constar: **1, 2, 7, 8**.
- Fórmula de temps estàndard departamental per procés:

$$TED = \left( \frac{(TM + 4 Tn + Tm)}{6} \right) * 1,07$$

TED = Temps estàndard departamental

TM = Temps màxim assignat a la tasca/activitat

Tn = Temps en condicions normals assignat a la tasca/activitat

Tm = Temps mínim assignat a la tasca/activitat

1,07 = 7 % suplementari per temps no productius

1. Índex d'absentisme per incapacitat temporal (IT) del personal de la Generalitat de Catalunya citat per Martínez i Janer (2013).

## Formulari F3

- Volums: Nombre de productes o serveis (*outputs*) produïts per la unitat analitzada durant 1 any. Per exemple: nombre d'expedients tramitats, nombre de persones ateses, nombre de butlletins realitzats, etc.
- Resta de caselles a emplenar per la unitat directiva: distribució de la plantilla de personal de la unitat directiva per grups i nivells professionals per cada producte o servei. La suma total de la columna blava ha de coincidir amb el total de plantilla de la unitat de l'any en curs que apareix preempenada a la part superior del formulari. El valor de les caselles de distribució de la plantilla poden ser decimals, atès que la unitat de mesura és la de «persona equivalent» (PEQ).

Per exemple, si una persona que ocupa un lloc qualificat com ara C2-16 dedica el 75 % de la seva jornada a executar un procés i una altra, que ocupa un lloc C1-18, dedica el 50 % de la seva jornada a executar el mateix procés, es farà constar a la casella corresponent per als llocs qualificats C15-18 = 1,25 PEQ.

## Formularis F4 i F5

- Fórmula per determinar el temps estàndard corporatiu per procés:

$$TEC = \frac{(TE_{d1} + TE_{d2} + \dots + TE_{dn} - TE_{dM} - TE_{dm})}{(nd - 2)}$$

- TEC = Temps estàndard corporatiu per procés
- $TE_{di}$  = Temps estàndard departamental 1, 2... n
- $T_{dm}$  = Temps estàndard departamental més baix assignat a un procés o subprocés
- $T_{dM}$  = Temps estàndard departamental més alt assignat a un procés o subprocés
- Nd = Nombre total de departaments de la Generalitat de Catalunya

- Fórmula per determinar la plantilla necessària per a cada departament per desenvolupar cada procés:

$$DT (PEQ) = \frac{TEC * V}{1.400h}$$

- DT = Dimensionament teòric per procés
- PEQ = Persona equivalent
- TEC = Temps estàndard corporatiu per procés
- V = Volum: Nombre de productes o serveis (*outputs*) produïts per la unitat analitzada durant 1 any
- 1.400 = Nombre d'hores anuals de treball efectiu per als llocs de treball amb jornada normal



## Annex - 3 Formularis

### Generalitat de Catalunya

#### F1 Qüestionari de validació de processos i subprocessos - Exemple

Grup de treball interdepartamental: Recursos Humans i Prevenció de Riscos

Preempenat abans de lliurar el formulari al grup de treball d'experts corresponent

Desplegable:  
- SI  
- NO  
- Pendent

Codi funció	Funció	Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Validat	Proposta alternativa	Indicador (producte o servei)	Unitat de mesura	Observacions		
F2	Elaborar el pressupost en matèria de personal i fer el seguiment de la seva execució.	F2 - P1	Elaboració del pressupost en matèria de personal	F2 - P1.01	Elaboració del pressupost en matèria de personal							
		F2 - P1	Seguiment de l'execució pressupost de personal	F2 - P2.01	Seguiment de l'execució pressupost de personal							
F3	Planificar i supervisar la gestió per a la incorporació, la mobilitat i el cessament del personal.	F3 - P1	Ocupació i desocupació de llocs	F3 - P1.01	Ocupació i desocupació de llocs							
F4	Dirigir i supervisar el manteniment i l'actualització de la relació de llocs de treball, i controlar i gestionar la tramitació dels expedients de situacions administratives.	F4 - P1	Relació de Llocs de Treball (RLT)	F4 - P1.01	RLT Funcionaris (Alta/modificació / baixa)							
				F4 - P1.02	RLT Laborals (Alta/modificació / baixa)							
				F4 - P1.03	RLT Eventuals (Alta/modificació / baixa)							
				F4 - P1.04	RLT Alts Càrrecs (Alta/modificació / baixa)							
		F4 - P2	Situacions administratives	F4 - P2.01	Servei actiu							
				F4 - P2.02	Excedència voluntària (per cura de fill o familiar, manteniment convivència, violència de gènere, incompatibilitats, etc.							
				F4 - P2.03	Excedència forçosa.							
				F4 - P2.04	Serveis a altres administracions.							
				F4 - P2.05	Serveis especials							
				F4 - P2.06	Suspensió de funcions							
				F4 - P2.07	Jubilació voluntària, forçosa o per incapacitat permanent.							
				F4 - P2.08	Cesament o rescisió de contracte							
				F4 - P2.09	Defunció							
				F6 - P1	Expedients disciplinaris	F6 - P1.01	Expedients disciplinaris					
F7	Controlar i supervisar el règim de previsió social del personal.	F7 - P1	Liquidació i comunicació Seguretat Social	F7 - P1.01	Liquidació i comunicació Seguretat Social							
		F7 - P2	Liquidació i comunicació MUFACE / MUGEJU	F7 - P2.01	Liquidació i comunicació MUFACE / MUGEJU							
		F7 - P3	Liquidació i comunicació IRPF	F7 - P3.01	Liquidació i comunicació IRPF							
F8	Controlar i supervisar l'aplicació del règim retributiu i l'elaboració de les nòmines del personal del Departament, excepte del personal al servei de l'Administració de justícia.	F8 - P1	Modificacions retributives	F8 - P1.01	Modificacions retributives							
		F8 - P2	Elaboració de la Nòmina	F8 - P2.01	Elaboració de la Nòmina							
		F8 - P3	Retencions judicials	F8 - P3.01	Retencions judicials							
		F8 - P4	Dietes	F8 - P4.01	Dietes							
		F8 - P5	Bestretes	F8 - P5.01	Bestretes							
		F8 - P6	Serveis Extraordinaris	F8 - P6.01	Serveis Extraordinaris							
F9	Controlar i supervisar l'ordenació i la gestió del temps del personal, i proposar mesures i criteris per a l'aplicació de la normativa corresponent.	F9 - P1	Permisos i Llicències	F9 - P1.01	Assumptes Personals / Permis per matrimoni / Permis per paternitat / Permis per naixement, acolliment o adopció / Lactància / etc.....							
				F9 - P2	Vacances	F9 - P2.01	Vacances					
		F9 - P3	Control Horari (incidències, absentismes i gestió del temps)	F9 - P3.01	Incidències							
				F9 - P3.02	Incapacitat temporal i absentisme laboral.							
F10	Valorar i determinar els llocs de treball a incloure a les propostes d'oferta pública i els que es convoquin a concurs de trasllats i a concurs específic o lliure designació.	F10 - P1	Provisió General de llocs de treball	F10 - P1.01	Concurs General de Mèrits i Capacitats							
				F10 - P1.02	Concurs Específic de Mèrits i Capacitats							
				F10 - P1.03	Lliure Designació							

Codi funció	Funció	Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Validat	Proposta alternativa	Indicador (producte o servei)	Unitat de mesura	Observacions
				F10 - P1.04	Transferència a altres Administracions					
				F10 - P1.05	Concurs de canvi de Destinació (personal laboral)					
		F10 - P2	Provisió extraordinària de llocs de treball	F10 - P2.01	Personal Funcionari (Concurs / Oposició / Concurs-Oposició)					
				F10 - P2.02	Personal Laboral Fix (Concurs Departamental)					
		F10 - P3	Selecció Provisional de personal	F10 - P3.01	Interins (Borsa de Treball / ATRI)					
				F10 - P3.02	Laborals Temporals (Borsa de Treball / ATRI)					
F13	Impulsar, col·laborar i supervisar les actuacions adreçades a implantar un sistema d'avaluació de l'acompliment.	F13 - P1	Avaluació de l'acompliment personal	F13 - P1.01	Avaluació de l'acompliment personal					
F15	Planificar, executar i supervisar la progressió en la carrera professional del personal.	F15 - P1	Reconeixement de grau personal	F15 - P1.01	Reconeixement de grau personal					
F20	Qualsevol altra funció de naturalesa anàloga que li sigui encomanada pels seus superiors jeràrquics.	F20 - P1	Antiguitat	F20 - P1.01	Antiguitat					
		F20 - P2	Reconeixement de Serveis Previs	F20 - P2.01	Reconeixement de Serveis Previs					
		F20 - P3	Compatibilitats	F20 - P3.01	Compatibilitats					
		F20 - P4	Relacions laborals (conflictitat laboral)	F20 - P1.01	Vagues /Serveis mínims / Regulació d'ocupació					
		F20 - P5	Negociació col·lectiva	F20 - P2.01	Convenis de personal laboral					
				F20 - P2.02	Meses i Acords de personal funcionari					
		F20 - P6	Representació sindical	F20 - P3.01	Eleccions sindicals					
				F20 - P3.02	Crèdits Horaris					
		F20 - P7	Formació del personal	F20 - P1.01	Activitats organitzades pel Departament					
				F20 - P1.02	Activitats organitzades per altres organismes					
F21	Promoure la integració de la prevenció en el sistema general de gestió del Departament mitjançant el disseny, la implantació i l'aplicació del pla de prevenció, d'acord amb les polítiques preventives.	F21 - P1	Prevenició de Riscos Laborals	F21 - P1.01	Identificació de riscos / Avaluació de Riscos / Mesures correctores /					
		F21 - P2	Coordinació d'activitats empresarials	F21 - P2.01	Coordinació d'activitats empresarials					
F22	Assessorar en matèria de prevenció de riscos i salut laboral els òrgans del Departament, els comitès de seguretat i salut laboral i el mateix personal.	F22 - P1	Promoció de la Salut	F22 - P1.01	Informació als treballadors / formació als treballadors					
F24	Impulsar i participar en l'elaboració de procediments en matèria de prevenció de riscos i salut laboral.	F24 - P1	Plans d'emergència	F24 - P1.01	Plans d'evacuació i simulacres					
				F24 - P1.02	Gestió equips de protecció					
F26	Dissenyar, aplicar i supervisar els programes d'actuació en matèria de seguretat i salut laboral.	F26 - P1	Vigilància i control periòdic de la salut del personal	F26 - P1.01	Servei Mèdic					
				F26 - P1.02	Accidents o malalties professionals					
				F26 - P1.03	Mútues i assegurances					

**Annex - 3**  
**Generalitat de Catalunya**

**F2 - Qüestionari de mesurament de la càrrega de treball - Exemple**

Departament: Presidència

Unitat: Recursos humans i prevenció de riscos laborals

Preemplet abans de lliurar el formulari a la unitat gestora  
Càlculs automàtics

Codi funció	Funció	Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Indicador (producte o servei)	Unitat de mesura	Llocs de treball que desenvolupen el subprocés	Criticat*	Estacionariitat de la feina**	Volums 2018	T. mín.	T. mitjà	T. màx.	Temps estàndard	Total hores anuals invertides a executar el procés o subprocés.		
F2	Elaborar el pressupost en matèria de personal i fer el seguiment de la seva execució.	F2 - P1	Elaboració del pressupost Capítol 1	F2 - P1.01	Elaboració del pressupost. Capítol 1	Personal del departament	Nombre	Total temps estàndard subprocés F1-P1.01	Desplegable						0,00	0,00		
																0,00	0,00	
		F2 - P1	Seguiment de l'execució del pressupost Capítol 1	F2 - P2.01	Seguiment de l'execució del pressupost. Capítol 1	Informes de seguiment	Nombre	Total temps estàndard subprocés F1-P2.01							0,00	0,00		
															0,00	0,00		
F3	Planificar i supervisar la gestió per a la incorporació, la mobilitat i el cessament del personal.	F3 - P1	Ocupació i desocupació de llocs	F3 - P1.01	Ocupació i desocupació de llocs	Espedients tramitats	Nombre	Total temps estàndard subprocés F1-P2.01							0,00	0,00		
F4	Dirigir i supervisar el manteniment i l'actualització de la relació de llocs de treball, i controlar i gestionar la tramitació dels expedients de situacions administratives.	F4 - P1	Relació de llocs de treball (RLT)	F4 - P1.01	RLT Funcionaris (alta / modificació / baixa)													
				F4 - P1.02	RLT Laborals (alta / modificació / baixa)													
				F4 - P1.03	RLT Eventuals (alta / modificació / baixa)													
				F4 - P1.04	RLT Altres càrrecs (alta / modificació / baixa)													
		F4 - P2	Situacions administratives	F4 - P2.01	Servei actiu													
				F4 - P2.02	Excedència voluntària (per cura de fill o familiar, manteniment convivència, violència de gènere, incompatibilitats, etc.)													
				F4 - P2.03	Excedència forçosa													
				F4 - P2.04	Serveis a altres administracions													
				F4 - P2.05	Serveis especials													
				F4 - P2.06	Suspensió de funcions													
F4 - P2.07	Jubilació voluntària, forçosa o per incapacitat permanent																	
F4 - P2.08	Cessament o rescissió de contracte																	
F4 - P2.09	Defunció																	
F6	Proposar la instrucció dels expedients disciplinaris al personal de serveis centrals i territorials, assessorar en la seva resolució i fer el seguiment de	F6 - P1	Expedients disciplinaris	F6 - P1.01	6+													
F7	Controlar i supervisar el règim de previsió social del personal.	F7 - P1	Liquidació i comunicació Seguretat Social	F7 - P1.01	Liquidació i comunicació Seguretat Social													
		F7 - P2	Liquidació i comunicació MUFACE / MUGEJU	F7 - P2.01	Liquidació i comunicació MUFACE / MUGEJU													
		F7 - P3	Liquidació i comunicació IRPF	F7 - P3.01	Liquidació i comunicació IRPF													
F8	Controlar i supervisar l'aplicació del règim retributiu i l'elaboració de les nòmines del personal del Departament, excepte del personal al servei de l'Administració de justícia.	F8 - P1	Modificacions retributives	F8 - P1.01	Modificacions retributives													
		F8 - P2	Elaboració de la nòmina	F8 - P2.01	Elaboració de la nòmina													
		F8 - P3	Retencions judicials	F8 - P3.01	Retencions judicials													
		F8 - P4	Dietes	F8 - P4.01	Dietes													
		F8 - P5	Bestretes	F8 - P5.01	Bestretes													
		F8 - P6	Serveis extraordinaris	F8 - P6.01	Serveis extraordinaris													
F9	Controlar i supervisar l'ordenació i la gestió del temps del personal, i proposar mesures i criteris per a l'aplicació de la normativa corresponent.	F9 - P1	Permisos i llicències	F9 - P1.01	Assumptes personals / Permis per matrimoni / Permis per paternitat / Permis per naixement, acolliment o adopció / Lactància / etc.													
		F9 - P2	Vacances	F9 - P2.01	Vacances													
		F9 - P3	Control horari (incidències, absentismes i gestió del temps)	F9 - P3.01	Incidències													
F9 - P3.02	Incapacitat temporal i absentisme laboral																	
F9 - P3.03	Gestió del temps, planificació i control de presència																	
F10	Valorar i determinar els llocs de treball a incloure a les propostes d'oferta pública i els que es convoquin a concurs de trasllats i a concurs específic o lliure designació.	F10 - P1	Provisió general de llocs de treball	F10 - P1.01	Concurs general de mèrits i capacitats													
				F10 - P1.02	Concurs específic de mèrits i capacitats													
				F10 - P1.03	Lliure designació													
				F10 - P1.04	Transferència a altres administracions													
				F10 - P1.05	Concurs de canvi de destinació (personal laboral)													

**Desplegable:**  
- 1 Crítica  
- 2 Important  
- 3 Necessària  
- 4 No necessària

Indicar en vermell el número del mes o mesos en què es produeix el gruix de l'activitat i en blau, els mesos amb poca activitat o sense.

Temps mínim (hores o fracció decimal d'hora) per dur a terme el subprocés.

Temps màxim (hores o fracció decimal d'hora) per dur a terme el subprocés.

Total d'hores anuals invertides a executar el procés o subprocés.

Nombre de vegades que el subprocés i la tasca es produeix a l'any.  
OPCIONAL en aquest formulari. Permet calcular hores anuals.

Temps mitjà (hores o fracció decimal d'hora) per dur a terme el subprocés.

Hores en decimals: 30 minuts = 0,5

Codi funció	Funció	Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Indicador (producte o servei)	Unitat de mesura	Llocs de treball que desenvolupen el subprocés	Criticat*	Estacionalitat de la feina**	Volums 2018	T. min.	T. mitjà	T. màx.	Temps estàndard	Total hores any			
		F10 - P2	Provisió extraordinària de llocs de treball	F10 - P2.01	Personal funcionari (concurs / oposició / concurs-oposició)														
				F10 - P2.02	Personal laboral fix (concurs departamental)														
		F10 - P3	Selecció provisional de personal	F10 - P3.01	Interins (borsa de treball / ATRI)														
				F10 - P3.02	Laborals temporals (borsa de treball / ATRI)														
F13	Impulsar, col·laborar i supervisar les actuacions adreçades a implantar un sistema d'avaluació de l'acompliment personal.	F13 - P1	Avaluació de l'acompliment personal	F13 - P1.01	Avaluació de l'acompliment personal														
F15	Planificar, executar i supervisar la progressió en la carrera professional del personal.	F15 - P1	Reconeixement de grau personal	F15 - P1.01	Reconeixement de grau personal														
F20	Qualsevol altra funció de naturalesa anàloga que li sigui encomanada pels seus superiors jeràrquics.	F20 - P1	Antiguitat	F20 - P1.01	Antiguitat														
				F20 - P2	Reconeixement de serveis previs	F20 - P2.01	Reconeixement de serveis previs												
		F20 - P3	Compatibilitats	F20 - P3.01	Compatibilitats														
		F20 - P4	Relacions laborals (conflictitat laboral)	F20 - P1.01	Vagues / Serveis mínims / Regulació d'ocupació														
				F20 - P2.01	Convenis de personal laboral														
		F20 - P2.02		Meses i Acords de personal funcionari															
				F20 - P3.01	Eleccions sindicals														
		F20 - P3.02		Crèdits Horaris															
				F20 - P7	Formació del personal	F20 - P1.01	Activitats organitzades pel Departament												
F20 - P1.02	Activitats organitzades per altres organismes																		
F21	Promoure la integració de la prevenció en el sistema general de gestió del Departament mitjançant el disseny, la implantació i l'aplicació del pla de prevenció, d'acord amb les polítiques preventives.	F21 - P1	Prevençió de Riscos Laborals	F21 - P1.01	Identificació de riscos / Avaluació de Riscos / Mesures correctores /														
		F21 - P2	Coordinació d'activitats empresarials	F21 - P2.01	Coordinació d'activitats empresarials														
F22	Assessorar en matèria de prevenció de riscos i salut laboral els òrgans del Departament, els comitès de seguretat i salut laboral i el mateix.	F22 - P1	Promoció de la Salut	F22 - P1.01	Informació als treballadors / formació als treballadors														
F24	Impulsar i participar en l'elaboració de procediments en matèria de prevenció de riscos i salut laboral.	F24 - P1	Plans d'emergència	F24 - P1.01	Plans d'evacuació i simulacres														
				F24 - P1.02	Gestió equips de protecció														
F26	Dissenyar, aplicar i supervisar els programes d'actuació en matèria de seguretat i salut laboral.	F26 - P1	Vigilància i control periòdic de la salut del personal	F26 - P1.01	Servei Mèdic														
				F26 - P1.02	Accidents o malalties professionals														
				F26 - P1.03	Mútues i assegurances														

Observacions de la unitat directiva

Observacions de l'interlocutor departamental

\* Criticitat: Desplegable:- 1 Crític, 2 Important, 3 Necessari, 4 No necessari

\*\* Estacionalitat de la feina: Indicar en vermell el número del mes o mesos en que és produeix el gruix de l'activitat i en blau els mesos amb poca o sense activitat.

**Annex - 3**

**Generalitat de Catalunya**

**F3 - Qüestionari de distribució de plantilla i volum d'activitat per procés - Exemple**

Departament: Presidència

Unitat: Recursos humans i prevenció de riscos laborals

Preemplet abans de lliurar el formulari a la unitat gestora  
Càlculs automàtics

Evolució de la plantilla de personal de la unitat	Comandament			A1-A2			C1-C2			E		Laboral oficis	Altres / Externs	Total plantilla
	Altres (àmbit direcció)	Sub-direcció	Servei	Nivell 24 i 25	Nivell 21 a 23	Nivell 16 a 20	Nivell 19 a 22	Nivell 15 a 18	Nivell 10 a 14	F	L			
31/12/17														0
31/12/18														0

Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Indicador (producte o servei)	Unitat de mesura	Volums 2018	Comandament			A1-A2			C1-C2			E		Laboral oficis	Altres externs	Totals
							Altres (àmbit direcció)	Sub-direcció	Servei	Nivell 24 i 25	Nivell 21 a 23	Nivell 16 a 20	Nivell 19 a 22	Nivell 15 a 18	Nivell 10 a 14	F	L			
F2 - P1	Elaboració del pressupost. Capítol 1	F2 - P1.01	Elaboració del pressupost. Capítol 1	Personal del departament	Nombre														0	
F2 - P1	Seguiment de l'execució pressupost. Capítol 1	F2 - P2.01	Seguiment de l'execució pressupost. Capítol 1	Informes de seguiment	Nombre														0	
F3 - P1	Ocupació i desocupació de llocs	F3 - P1.01	Ocupació i desocupació de llocs	Expedients tramitats	Nombre														0	
F4 - P1	Relació de llocs de treball (RLT)	F4 - P1.01	RLT Funcionaris (alta / modificació / baixa)																0	
		F4 - P1.02	RLT Laborals (alta / modificació / baixa)																0	
		F4 - P1.03	RLT Eventuals (alta / modificació / baixa)																0	
		F4 - P1.04	RLT Alts càrrecs (alta / modificació / baixa)																0	
F4 - P2	Situacions administratives	F4 - P2.01	Servei actiu																0	
		F4 - P2.02	Excedència voluntària (per cura de fill o familiar, manteniment convivència, violència de gènere, incompatibilitats, etc.)																0	
		F4 - P2.03	Excedència forçosa																0	
		F4 - P2.04	Serveis a altres administracions																0	
		F4 - P2.05	Serveis especials																0	
		F4 - P2.06	Suspensió de funcions																0	
		F4 - P2.07	Jubilació voluntària, forçosa o per incapacitat permanent																0	
		F4 - P2.08	Cessament o rescissió de contracte																0	
		F4 - P2.09	Defunció																	0
F6 - P1	Expedients disciplinaris	F6 - P1.01	Expedients disciplinaris																0	
F7 - P1	Liquidació i comunicació Seguretat Social	F7 - P1.01	Liquidació i comunicació Seguretat Social																0	
F7 - P2	Liquidació i comunicació MUFACE / MUGEJU	F7 - P2.01	Liquidació i comunicació MUFACE / MUGEJU																0	
F7 - P3	Liquidació i comunicació IRPF	F7 - P3.01	Liquidació i comunicació IRPF																0	
F8 - P1	Modificacions retributives	F8 - P1.01	Modificacions retributives																0	
F8 - P2	Elaboració de la nòmina	F8 - P2.01	Elaboració de la nòmina																0	
F8 - P3	Retencions judicials	F8 - P3.01	Retencions judicials																0	
F8 - P4	Dietes	F8 - P4.01	Dietes																0	
F8 - P5	Bestretes	F8 - P5.01	Bestretes																0	
F8 - P6	Serveis extraordinaris	F8 - P6.01	Serveis extraordinaris																0	
F9 - P1	Permisos i llicències	F9 - P1.01	Assumptes personals / Permis per matrimoni / Permis per paternitat / Permis per naixement, acolliment o adopció / Lactància / etc.																0	
F9 - P2	Vacances	F9 - P2.01	Vacances																0	
F9 - P3	Control horari (incidències, absentismes i gestió del temps)	F9 - P3.01	Incidències																0	
		F9 - P3.02	Incapacitat temporal i absentisme laboral																0	
		F9 - P3.03	Gestió del temps, planificació i control presència																0	
F10 - P1	Provisió general de llocs de treball	F10 - P1.01	Concurs general de mèrits i capacitats																0	

Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Indicador (producte o servei)	Unitat de mesura	Volums 2018	Comandament			A1-A2			C1-C2			E		Laboral ofis	Altres externs	Totals
							Altres (àmbit direcció)	Sub-direcció	Servei	Nivell 24 i 25	Nivell 21 a 23	Nivell 16 a 20	Nivell 19 a 22	Nivell 15 a 18	Nivell 10 a 14	F	L			
		F10 - P1.02	Concurs específic de mèrits i capacitats																	0
		F10 - P1.03	Lliure designació																	0
		F10 - P1.04	Transferència a altres administracions																	0
		F10 - P1.05	Concurs de canvi de destinació (personal laboral)																	0
F10 - P2	Provisió extraordinària de llocs de treball	F10 - P2.01	Personal funcionari (concurs / oposició / concurs-oposició)																	0
		F10 - P2.02	Personal laboral fix (concurs departamental)																	0
F10 - P3	Selecció provisional de personal	F10 - P3.01	Interins (borsa de treball / ATRI)																	0
		F10 - P3.02	Laborals temporals (borsa de treball / ATRI)																	0
F13 - P1	Avaluació de l'acompliment personal	F13 - P1.01	Avaluació de l'acompliment personal																	0
F15 - P1	Reconeixement de grau personal	F15 - P1.01	Reconeixement de grau personal																	0
F20 - P1	Antiguitat	F20 - P1.01	Antiguitat																	
F20 - P2	Reconeixement de serveis previs	F20 - P2.01	Reconeixement de serveis previs																	
F20 - P3	Compatibilitats	F20 - P3.01	Compatibilitats																	
F20 - P4	Relacions laborals (conflictitat laboral)	F20 - P1.01	Vagues / serveis mínims / regulació d'ocupació																	
F20 - P5	Negociació col·lectiva	F20 - P2.01	Convenis de personal laboral																	
		F20 - P2.02	Meses i acords de personal funcionari																	
F20 - P6	Representació sindical	F20 - P3.01	Eleccions sindicals																	
		F20 - P3.02	Crèdits horaris																	
F20 - P7	Formació del personal	F20 - P1.01	Activitats organitzades pel Departament																	
		F20 - P1.02	Activitats organitzades per altres organismes																	
F21 - P1	Prevenió de riscos laborals	F21 - P1.01	Identificació de riscos / Avaluació de riscos / Mesures correctores																	
F21 - P2	Coordinació d'activitats empresarials	F21 - P2.01	Coordinació d'activitats empresarials																	
F22 - P1	Promoció de la salut	F22 - P1.01	Informació als treballadors / Formació als treballadors																	
F24 - P1	Plans d'emergència	F24 - P1.01	Plans d'evacuació i simulacres																	
		F24 - P1.02	Gestió equips de protecció																	
F26 - P1	Vigilància i control periòdic de la salut del personal	F26 - P1.01	Servei mèdic																	
		F26 - P1.02	Accidents o malalties professionals																	
		F26 - P1.03	Mútues i assegurances																	
Altres processos que executa la unitat (especifiqueu-los)		Altres subprocessos que executa la unitat (especifiqueu-los)																		
Total plantilla																				
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Competències i coneixements específics necessaris per executar els processos (indiqueu-los només si són imprescindibles i especialment rellenvats)**  
Indiqueu número de codi del procés o subprocés

**Observacions de la unitat directiva**

**Observacions de l'interlocutor departamental**

**Annex - 3**  
**Generalitat de Catalunya**

**F4 - Temps estàndard per procés/subprocés i departament - Exemple**

Àmbit: Recursos humans i prevenció de riscos laborals

Càlculs automàtics sobre la base de 1.400 h anuals de treball efectiu. Estimació d'efectius = Volum x Temps estàndard (hores (persona) / 1.400 h anuals

Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Departament	Temps estàndard departaments	Temps estàndard corporatiu*	Volum anual procés / subprocés	Estimació plantilla	Observacions
F2- P1	Elaboració del pressupost en matèria de personal	F2 - P1.01	Elaboració del pressupost en matèria de personal	PRE	0,00	0,00		0,00	
				VEH	0,00			0,00	
				ARP	0,00			0,00	
				CLT	0,00			0,00	
				EMC	0,00			0,00	
				EDU	0,00			0,00	
				...					
F2- P2	Seguiment de l'execució del pressupost de personal	F2- P2. 01	Seguiment de l'execució del pressupost de personal	PRE	0,00	0,00	0	0,00	
				VEH	0,00		0	0,00	
				ARP	0,00		0	0,00	
				CLT	0,00		0	0,00	
				EMC	0,00		0	0,00	
				EDU	0,00		0	0,00	
				...					
F3 - P1	Ocupació i desocupació de llocs	F3 - P1.01	Ocupació i desocupació de llocs	PRE	0,00	0,00	0	0,00	
				VEH	0,00		0	0,00	
				ARP	0,00		0	0,00	
				CLT	0,00		0	0,00	
				EMC	0,00		0	0,00	
				EDU	0,00		0	0,00	
				...					
F4 - P1	Relació de llocs de treball (RLT)	F4 - P1.01	RLT funcionaris	PRE	0,00	0,00	0	0,00	
				VEH	0,00		0	0,00	
				ARP	0,00		0	0,00	
				CLT	0,00		0	0,00	
				EMC	0,00		0	0,00	
				EDU	0,00		0	0,00	
				...					
Fn - P1	xxxxxxxx	Fn - P1.01	xxxxxxx						
<b>Total àmbit</b>									

\* El temps estàndard corporatiu s'obté amb la mitjana dels temps estàndard departamentals, eliminant el temps més elevat i el més baix.

## Annex 3

### Generalitat de Catalunya

#### F5 - Proposta de dimensionament de serveis centrals - Exemple

Departament: Presidència

Unitat: Recursos humans i prevenció de riscos laborals

Preempenat pels responsables del projecte abans de lliurar-lo al departament

Càlculs automàtics sobre la base de 1.400 h anuals de treball efectiu. Estimació d'efectius = Volum x Temps estàndard (hores (persona) / 1.400 h anuals

Codi procés	Procés	Codi subprocés	Subprocés	Temps estàndard corporatiu	Volum	Estimació teòrica d'efectius
F2- P1	Elaboració del pressupost. Capítol 1	F2 - P1.01	Elaboració del pressupost. Capítol 1			0,00
F2- P1	Seguiment de l'execució del pressupost. Capítol 1	F2 - P2.01	Seguiment de l'execució del pressupost. Capítol 1			0,00
F3 - P1	Ocupació i desocupació de llocs	F3 - P1.01	Ocupació i desocupació de llocs			0,00
F4 - P1	Relació de llocs de treball (RLT)	F4 - P1.01	RLT Funcionaris (alta / modificació / baixa)			
		F4 - P1.02	RLT Laborals (alta / modificació / baixa)			
		F4 - P1.03	RLT Eventuals (alta / modificació / baixa)			
		F4 - P1.04	RLT Alts càrrecs (alta / modificació / baixa)			
F4 - P2	Situacions administratives	F4 - P2.01	Servei actiu			
		F4 - P2.02	Excedència voluntària (per cura de fill o familiar, manteniment convivència,			
		F4 - P2.03	Excedència forçosa			
		F4 - P2.04	Serveis a altres administracions			
		F4 - P2.05	Serveis especials			
		F4 - P2.06	Suspensió de funcions			
		F4 - P2.07	Jubilació voluntària, forçosa o per incapacitat permanent			
		F4 - P2.08	Cessament o rescissió de contracte			
F4 - P2.09	Defunció					
Fn - P1	xxxxxxxxx	Fn - P1.01	xxxxxxx			
<b>Altres processos que executa la unitat (especifiqueu-los)</b>						
<b>Total efectius</b>						<b>0,00</b>



## Annex 4. Metodologia de dimensionament aplicada a l'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC) de l'edifici corporatiu de la Generalitat a Girona

Aquesta metodologia es va utilitzar per determinar el nombre de persones de cada servei territorial de la Generalitat a Girona que s'havien d'incorporar a l'OAC unificada de 2n nivell de l'edifici corporatiu. Aquest annex és una síntesi d'aquesta metodologia elaborada per Mas (2013).

La metodologia parteix de la base que es disposa de dades quantitatives, en aquest cas de l'aplicació de gestió de cues, que permeten determinar els fluxos de demanda (quantes persones s'adrecen a l'Oficina i en quin moment) i el temps d'atenció per a cadascuna d'elles. Aquesta informació permet determinar la càrrega de treball directament relacionada amb l'atenció presencial a partir de les variables següents:

### Variables en què es basa el dimensionament i criteris de repartiment

Variables		Obtenció de la dada	Definició
HE	Hores lectives	Dada directa	Nombre d'hores de treball efectiu en còmput anual que pot aportar una persona amb jornada completa.
NTE	Nombre de tiquets expedits	Dada directa de l'aplicació de gestió	Nombre registrat de persones que entren per rebre atenció a l'OAC.
NV	Nombre de visitants	$NTE + (NTE \times 15 \%)$	Nombre de persones que són ateses en el punt de gestió de cues. Són persones que s'han de derivar cap a altres llocs perquè no han de fer gestions amb la Generalitat. S'estima en un 15 % addicional al nombre de visites registrat.
NTA	Nombre de tiquets atesos	Dada directa de l'aplicació de gestió	Nombre de persones ateses pels informadors.
NNP	Nombre de no presentats	Dada directa de l'aplicació de gestió	Nombre de persones que abandonen abans de ser ateses.
TMA	Temps mitjà d'atenció	Dada directa de l'aplicació de gestió	Mitjana aritmètica dels temps d'atenció per persona.
TME	Temps mitjà d'espera	Dada directa de l'aplicació de gestió	Mitjana aritmètica dels temps d'espera per persona.
TMGC	Temps mitjà del gestor de cues	Observació	Estimació del temps mitjà per persona atesa.
TRE	Temps mitjà del registre d'entrada	Observació	Estimació del temps mitjà de realització d'un assentament d'entrada.
CRE	Compactació del registre d'entrada	Observació	Estimació de la reducció d'assentaments d'entrada derivada de fer assentaments simultanis.
TRS	Temps mitjà del registre de sortida	Observació	Estimació del temps mitjà de realització d'un assentament de sortida.

Variables		Obtenció de la dada	Definició
CRS	Compactació del registre de sortida	Observació	Estimació de la reducció d'assentaments d'entrada derivada de fer assentaments simultanis.
ATE	Absorció del temps d'espera	Observació	% del temps d'espera que es considera de presència obligatòria.
BO	Temps d'activitat de <i>backoffice</i>	Observació	% adicional de temps sobre el temps d'atenció i el temps d'espera absorbit.

Font: Mas (2013)

### ***Càlcul de la càrrega de treball***

La càrrega de treball del gestor de cues (C1) es calcula a partir del nombre de visitants (tiquets expedits més visitants addicionals sense tiquet) i el temps mitjà d'atenció:

$$C1 = \frac{NV * TMGC * (1/60)}{HE}$$

La càrrega de treball del gestor del registre (entrada C2E i sortida C2S) és proporcional al nombre d'entrades o sortides registrades i al temps necessari per realitzar un assentament. En funció del grau de compactació, la càrrega de treball és menor:

$$C2E = \frac{NE * TRE * (1 - \text{compactació entrada}) * (1/60)}{HE}$$

$$C2S = \frac{NE * TRS * (1 - \text{compactació entrada}) * (1/60)}{HE}$$

La càrrega de treball per atenció presencial (C3) és proporcional al nombre de tiquets atesos i temps mitjà d'atenció. En aquesta fórmula no es tenen en compte els efectes derivats de la distribució desigual de les arribades dels usuaris a l'OAC (períodes "punta" i "vall"):

$$C3 = \frac{NTA * TMA * (1/60)}{HE}$$

La càrrega de treball d'absorció del temps d'espera (C4) és una càrrega addicional, proporcional al nombre de tiquets atesos i al temps mitjà d'espera, corregit pel factor absorció del temps d'espera (ATE) formulat en percentatge:

$$C4 = \frac{NTA * TME * ATE * (1/60)}{HE}$$

La càrrega de treball de la *backoffice* es calcula com un percentatge sobre la càrrega derivada de l'atenció presencial i del temps d'espera absorbit. L'indicador intenta recollir la càrrega de treball no quantificada que es deriva de l'activitat principal d'atenció al ciutadà.

$$C5 = (C3 + C4) * BO$$

Cal tenir en compte, en aplicar les fórmules, que el temps mitjà d'atenció (TMA), el temps mitjà d'espera (TME), el percentatge d'absorció del temps d'espera (ATE) i el temps d'activitat de *backoffice* (BO) poden ser diferents si l'OAC té diferents nivells d'atenció. Per exemple, en el cas de l'OAC de Girona, les persones que treballen en el primer nivell d'atenció fan funcions de gestió de cues, registre i atenció en la gestió externa. Les persones que treballen en el segon nivell fan atenció al ciutadà, però no fan gestió de cues ni registre de documentació, però el temps d'atenció i el temps de *backoffice* és més elevat.

### ***Càlcul total de la càrrega de treball***

Per calcular la càrrega de treball total, cal fer la suma dels components de la càrrega de treball. En l'exemple de l'OAC de Girona, seria:

$$\text{Càrrega total 1r nivell* OAC Girona} = C1 + C2 + C3 + C4 + C5$$

$$\text{Càrrega total 2n nivell* OAC Girona} = C3 + C4 + C5$$

\* Els valors de C3, C4 i C5 es van calcular separatament per al 1r nivell i el 2n nivell de l'OAC, atès que els valors de les variables eren molt diferents en un i altre cas.

## Annex 5. Guia de procés de la metodologia de dimensionament

Metodologia de dimensionament dels recursos humans dels serveis centrals departamentals (exclosos registre administratiu, oficines d'atenció ciutadana, telefonistes i personal subaltern)

Pas	Unitat responsable	Descripció	Model document
1	Secretaria d'Administració i Funció Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora la proposta d'acord del govern que impulsa el projecte de dimensionament dels serveis centrals departamentals, i crea el comitè director i l'equip coordinador del projecte.</li> <li>- Comunica als departaments, a través de la CIAP (Comissió Interdepartamental de l'Administració Pública), l'inici i el plantejament general del projecte.</li> <li>- Designa les persones que actuaran com a analistes i el responsable de coordinar el projecte.</li> <li>- Informa els representants sindicals.</li> <li>- Aprova i impulsa les accions de comunicació del projecte.</li> </ul>	
2	Equip coordinador del projecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora la proposta de composició dels grups d'experts, a partir dels àmbits definits prèviament.</li> <li>- Després de consultar els departaments, fa la proposta de les persones que formaran part dels grups de treball d'experts per a cada àmbit.</li> <li>- Identifica a cada departament la unitat/persona que actuarà com a interlocutora del projecte a nivell departamental.</li> </ul>	
3	Grup de treball de persones expertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida la proposta de processos i subprocessos del seu àmbit de competència i elabora la proposta d'indicadors de producte o servei.</li> </ul>	F1
4	Equip coordinador del projecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma/informa els interlocutors del projecte de cada departament perquè actuïn de facilitadors amb les unitats directives departamentals analitzades.</li> </ul>	
5	Interlocutor/a departamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actua com a persona d'enllaç entre l'equip d'impuls del projecte i el departament.</li> <li>- Identifica, d'acord amb la unitat directiva afectada, la persona o persones, a partir de la qual s'establiran els temps estàndards.</li> <li>- Assessora les unitats directives afectades sobre qualsevol tema relacionat amb el projecte.</li> <li>- En funció de la distribució de competències del Decret d'estructura departamental, fa la distribució dels processos/subprocessos per unitat directiva.</li> </ul>	
6	Gestor/a expert/a	Emplena el formulari F2 del seu àmbit de competència.	F2
7	Unitat directiva analitzada	<p>La persona responsable de cada unitat directiva dels serveis centrals departamentals que incideixen en el procés/subprocés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida el qüestionari dels gestors experts.</li> <li>- Facilita els volums dels indicadors de productes/serveis del seu àmbit de competència (F3).</li> <li>- Facilita la distribució de plantilla del seu àmbit de competència (F3).</li> </ul>	F3

Pas	Unitat responsable	Descripció	Model document
8	Interlocutor/a departamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recull la informació de les unitats directives.</li> <li>- Verifica que s'adeqüen a la metodologia.</li> <li>- Si no es disposa d'una aplicació informàtica, tramet la documentació a l'equip d'impuls del projecte.</li> </ul>	F2 i F3
9	Equip coordinador del projecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recull la informació facilitada per cada departament.</li> <li>- A partir de la informació facilitada en els formularis F2, elabora una proposta de temps estàndard corporatiu per a cada procés/ subprocés.</li> <li>- Contrasta els resultats amb els interlocutors departamentals del projecte i fa els ajustaments que escaiguin.</li> </ul>	F4
10	Interlocutor/a departamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir dels temps estàndard corporatius establerts, calcula el dimensionament teòric dels serveis centrals del seu departament.</li> <li>- Contrasta els resultats amb els òrgans departamentals corresponents.</li> <li>- Tramet a l'equip que coordina el projecte els resultats del dimensionament i, si escau, les observacions que el departament consideri adients.</li> </ul>	F5
11	Equip coordinador del projecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una proposta de dimensionament dels serveis centrals departamentals.</li> <li>- Presenta els resultats a la Secretaria d'Administració i Funció Pública.</li> </ul>	
12	Direcció General de Funció Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una proposta de pla d'acció per adequar les plantilles reals als resultats obtinguts.</li> </ul>	
12	Comitè de seguiment del projecte de dimensionament dels serveis centrals departamentals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisa els resultats i aprova el pla d'acció.</li> <li>- Presenta els resultats i el pla d'acció a la CIAP.</li> <li>- Manté reunions amb els directors de serveis per ajustar els resultats.</li> <li>- Presenta els resultats al consell tècnic amb la proposta de pla d'acció per a la seva aprovació.</li> </ul>	

Per als processos sotmesos a demanda externa (oficines d'atenció ciutadana, registres, telefonistes, etc.) i els que executen el personal subaltern, els equips de treball i els passos són els mateixos, però adaptats a la metodologia establerta en cada cas.

## Annex 6. Guia d'entrevista dels comandaments del personal del grup E

### Generalitat de Catalunya

#### Projecte de dimensionament dels serveis centrals departamentals

#### Dimensionament grup E - Guia d'entrevista als comandaments (subdirectors i/o caps de servei)

##### Introducció

L'objectiu de l'estudi és analitzar les disponibilitats i necessitats actuals i futures de personal subaltern dels edificis administratius de la Generalitat de Catalunya. S'exclou, per tant, el personal subaltern que presta els seus serveis a centres educatius, presons, etc.

Departament

Nom i cognoms de la persona entrevistadora

Data de l'entrevista

Nom i cognoms de la persona entrevistada

Nom de la unitat

##### Funcions/tasques que desenvolupa el personal E adscrit al departament

Nre. d'efectius

F1

F2

F3

F4

F5

F6

##### Total

D'aquestes funcions o tasques, identifiqueu les que són absolutament imprescindibles per al bon funcionament del departament. Justifiqueu la resposta.

##### Funcions/tasques a mantenir

Nre. d'efectius

F1

F2

##### Total

Justificació:

D'aquests funcions o tasques, identifiqueu les que es podrien suprimir actualment o en el futur. Justifiqueu la resposta.

##### Funcions/tasques a suprimir

Nre. d'efectius

F1

F2

##### Total

Justificació:

Hi ha funcions o tasques que actualment no realitza aquest col·lectiu i que preveieu que s'hauran de desenvolupar en el futur? Quines?

##### Observacions