

Estratègies contextualitzades de captació de talent tècnic per als governs locals de la demarcació de Barcelona

Eva Gallardo Gallardo
Nico Pérez Sánchez
Pedro Gallo De Puelles
Vicenç Fernández Alarcón
Merche Fernández Rodríguez
Roger Costa Company

Aquest document és fruit d'una recerca promoguda a partir de la subvenció a treballs de recerca sobre l'Administració pública de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya; Resolució PDA/345/2021, de 25 de gener, per la qual s'aprova la convocatòria de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública i polítiques públiques (ref. BDNS 545679). Es presenta tal com va ser lliurat pels autors.

Data de lliurament: 4 de novembre de 2022

Taula de Continguts

1. Introducció	3
2. Objectiu 1	6
2.1 Fase 1: Anàlisi de percepcions de l'alumnat d'arquitectura i d'enginyeria	6
2.1.1 Metodologia	6
2.1.2 Resultats	8
2.2. Fase 2: Anàlisi de percepcions de l'estudiantat d'informàtica	13
2.2.1 Metodologia	13
2.2.2 Resultats	15
2.2.3 Reflexions finals	24
2.3 Conclusions	25
3. Objectiu 2	27
3.1 Metodologia	27
3.2 Resultats	29
3.2.1 Per què és un problema?	29
3.2.2 Variables crítiques internes: FORTALESES	30
3.2.3 Variables crítiques internes: DEBILITATS	32
3.2.4 Variables crítiques externes: OPORTUNITATS	36
3.2.5 Variables crítiques externes: AMENACES	38
3.2.6 Estratègies proposades	40
4. Objectiu 3	42
4.1 Metodologia	42
4.2 Resultats	43
Referències	52
Annexes	54
Annex 1. Guió del taller Lego Serious Play	55
Annex 2. Model de Consentiment Informat	60
Annex 3. Model de Declaració de Responsabilitat	61
Annex 4. Model de Fitxa Tècnica	62
Annex 5. Model de Guió d'Entrevista	63

1. Introducció

No hi ha dubte que la identificació, l'atracció, el reclutament, el desenvolupament i la retenció de talent s'han convertit en és una de les principals preocupacions dels directius. La gestió del talent (GT) es pot descriure com les activitats i processos que impliquen l'atracció, identificació, desenvolupament, implicació, retenció i desplegament sistemàtics d'aquells talents que tenen un valor particular per a una organització per crear un èxit sostenible estratègic (per exemple, Boudreau i Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Scullion, Collings i Caligiuri, 2010). La complexitat sense precedents del context actual, marcat per l'augment de l'automatització, la creixent globalització, els canvis demogràfics, les noves regulacions, l'augment de la mobilitat laboral i la migració, l'envelliment de la població, per no parlar dels reptes únics del coronavirus, han emfatitzat la necessitat de centrar-se en la identificació, atracció, desenvolupament i retenció de talent per poder afrontar amb èxit els reptes actuals (Claus, 2019; Reiche, Lee i Allen, 2019). Per què? Perquè la identificació deliberada del talent es considera crucial per maximitzar el rendiment organitzatiu (Collings i Mellahi, 2009).

En l'economia del coneixement, els talents són considerats recursos estratègics únics per aconseguir un avantatge competitiu sostingut (Dries, 2013) i, les organitzacions utilitzen la GT per capturar, fer de motor de canvi i protegir aquests recursos (Sparrow i Makram, 2015). Tanmateix, ja abans de la pandèmia, les organitzacions a escala mundial reconeixien els reptes de gestionar el talent de manera efectiva (Collings, Scullion i Caligiuri, 2019). Actualment, atreure i conservar la qualitat i la quantitat de talent necessari és fonamental i requereix un pla d'acció estratègic urgent. Tal i com l'Eric Schmidt, expresident de Alphabet, va assenyalar a la Conferència de BLINK de McKinsey 2020 al Regne Unit: "amb la gent adequada, les organitzacions grans i petites poden continuar prosperant" (McKinsey, 2020, març). I es que, comptar amb el talent necessari i gestionar-lo de forma correcta, és la manera de sobreviure i excel·lir en el context actual.

La GT no es pot entendre com un fenomen aïllat, ja que està dissenyat i implementat dins d'una organització, que, al seu torn, forma part d'un context social / operatiu més ampli. Aquesta afirmació vol emfatitzar la necessitat de tenir present els factors interns i externs que influeixen en els sistemes estratègics de gestió de persones i en el seu rendiment (veure, Paauwe, 2004; Paauwe & Farndale, 2017). Així, la GT està influïda externament per mecanismes de mercat competitiu (és a dir, forces del mercat; demandes derivades de combinacions de productes-mercat rellevants i tecnologia adequada dirigida a aconseguir eficiència organitzativa, efectivitat, flexibilitat, qualitat, innovació i rapidesa), i mecanismes institucionals (és a dir, pressions derivades d'aspectes socials, polítics, culturals, legals i reguladors imperants de l'entorn en què opera l'empresa). De la mateixa manera, està determinada internament pel patrimoni organitzatiu, administratiu, i cultural de l'organització; és a dir, la seva configuració única (la seva història, estratègia, estructura, cultura i capital humà). També, s'ha de tenir present el paper de la "coalició dominant" (decisors clau en la relació laboral, com ara, la direcció superior, els membres del consell supervisor i la direcció de RH) en la configuració del sistema de GT. Segons Paauwe i Boselie (2003), els interessos, els valors i les normes dels actors implicats en la coalició dominant tenen un impacte en les decisions que es prenen sobre l'estratègia de gestió de persones. D'altres models conceptuals recents (per exemple, Vandenabeele, Leisink i Knies, 2013) reforcen l'impacte continu no només del context organitzatiu, sinó també dels seus grups d'interès interrelacionats en cada fase de la gestió de persones. Així, en estudiar, dissenyar i implementar processos de GT hem de tenir present el context i els actors decisors que participen.

La majoria de la investigació actual sobre GT es centra en empreses privades, multinacionals i anglosaxones (Thunnissen i Gallardo-Gallardo, 2017). I gran part de la discussió actual gira en torn la idoneïtat de les pràctiques de GT, que aquests models prescriuen, a d'altres organitzacions i sectors. Considerar el context en la investigació és clau ja que no és lo mateix les necessitats, oportunitats i regulacions institucionals d'empreses multinacionals, de petites empreses o d'administracions públiques. Malauradament, són molt poques les publicacions que presten atenció explícita a problemàtiques de GT en organismes públics u organitzacions sense ànim de lucre. La majoria d'aquestes investigacions es centren en el sector sanitari (per exemple, Groves, 2011; Powell et al., 2012) i el d'educació superior (per exemple, Van den Brink, Fruytier i Thunnissen, 2013; Thunnissen i Van Arensbergen, 2015). Per tant, contribuir a l'estudi de problemàtiques específiques de l'administració pública en quant a GT sembla ser no només adient, sinó necessari.

Justificació del projecte

Aquest projecte s'ha englobat en el repte de recerca: *'La gestió del coneixement: captació, retenció i reconeixement del talent; gestió del relleu generacional a les administracions públiques'*. Tal i com hem vist al punt anterior, donada la situació de context actual, aconseguir i conservar la qualitat i la quantitat de talent necessari per poder acomplir l'agenda estratègica de l'organització és un qüestió prioritària i requereix d'accions urgents. A més a més, la GT al sector públic, és una temàtica molt poc estudiada. No tenim constància de cap estudi acadèmic sobre GT a nivell espanyol o català centrat en el sector públic.

Segons les dades presentades en l'informe d'avaluació i reforma del Pacto de Toledo¹, la baixa natalitat així com l'envelliment de la població són els dos principals trets que caracteritzen l'evolució demogràfica prevista per als propers anys. També s'indica que la taxa de dependència de la població més gran de 64, que actualment s'estima que és d'un 30,2% (2020) s'incrementarà fins al 43,2% en els propers 15 anys segons les previsions. És a dir que per cada 100 persones en edat de treball (16 a 64 anys) hi haurà 43 persones de 65 o més anys. L'envelliment també és un fenomen que esdevé en les administracions locals. Segons les dades de l'última Enquesta de retribucions, realitzat per la Diputació de Barcelona², la mitjana d'edat dels empleats de l'administració local és de 48,6 anys i si mirem dades d'altres àmbits de l'administració (AGE, per exemple) la xifra s'incrementa fins als 52 anys de mitjana. Així, estudiar la captació de talent jove a l'àmbit de l'administració pública es planteja com un repte organitzatiu necessari i intel·lectualment molt estimulant.

La Diputació de Barcelona amb el seu "Pla estratègic de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial 2020-2023" en el seu punt 10 així ho ratifica³. Liderar iniciatives de captació del talent tècnic és clau per Diputació de Barcelona, per tal de garantir, més enllà de la prestació dels seus serveis, el funcionament adequat de les corporacions locals. La planta municipal actual es caracteritza per comptar amb molts ens locals que, sovint, no arriben als mil habitants malgrat comprendre un terme municipal molt ampli i comptar amb una concentració de més del 70% de la població en una mateixa àrea. Si bé no existeix un llistat complet dels elements amb els que ha de comptar un ajuntament, la pràctica diària, junt amb les previsions legals existents de caràcter general i sectorial, permeten delimitar un conjunt de qüestions centrals que tot ajuntament ha de garantir des d'una perspectiva de recursos humans. Entre elles, cal garantir la cobertura de places d'arquitectes municipals,

¹ Veure: Bcgg-14D-175 (Boletín Oficial de las Cortes Generales, serie D núm 175 pàgina 14)

² Veure: <https://www.diba.cat/es/web/assistenciaorganitzacio/estudi-de-retribucions>

³ Veure: <https://media.diba.cat/diba/Pla-Estrategic-Area-Innovacio-Governos-Locals-i-Cohesio-Territorial-2020-2023/013.html>

enginyers municipals, interventors, secretaris, etc. Per fer-ho, s'ha tornat una prioritat la captació de talent jove. Així, l'alumnat de carreres tècniques es converteix en públic objectiu.

Objectius del projecte

L'objectiu general del projecte és millorar la captació de talent jove tècnic (és a dir, enginyers, informàtics i arquitectes) per a contribuir a crear vocació de servei públic per als governs locals. Ha estat liderat per la Diputació de Barcelona, considerada la tercera administració pública de Catalunya que presta serveis als 311 municipis de la demarcació (75% de la població de Catalunya).

Per a aconseguir aquest objectiu general, es van proposar els següents objectius específics:

- Objectiu 1: Identificar les percepcions i actituds associades a treballar a l'administració pública per part de l'alumnat de perfil tècnic.
- Objectiu 2: Disseny d'estratègies per a la captació del talent tècnic per part de la l'administració pública.
- Objectiu 3: Proposar accions de promoció per a la captació del talent tècnic per part de l'administració pública.

Val a dir que aquest projecte no només està en línia amb els reptes de recerca proposats en aquesta convocatòria sinó també, amb el pla estratègic de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial 2020-2023. Els resultats d'aquest projecte des d'un punt de vista pràctic poden ajudar a (1) identificar les barreres existents a la captació de talent tècnic per part de la diputació per als governs locals, i (2) crear un model de l'encaix treballador-organització pel cas particular d'enginyers, informàtics i arquitectes en l'administració pública. Des d'un punt de vista acadèmic, contribueix a la generació de coneixement sobre GT al sector públic.

2. Objectiu 1

Es recullen a continuació els aspectes metodològics més importants de l'objectiu 1. Val a dir en primer lloc que l'encaix de l'objectiu 1 en el total del projecte EAPC es concreta d'aquesta manera (segons proposta inicial):

- **Objectiu 1: Identificar les percepcions i actituds associades a treballar a l'administració pública per part de l'alumnat de perfil tècnic.**
- Objectiu 2: Disseny d'estratègies per a la captació del talent tècnic per part de la l'administració pública.
- Objectiu 3: Proposar accions de promoció per a la captació del talent tècnic per part de l'administració pública.

L'objectiu 1 s'ha dividit en dues fases. La primera fase tenia com objectiu identificar les percepcions i actituds associades a treballar a l'administració pública per part de l'alumnat d'arquitectura i d'enginyeria utilitzant una metodologia Lego Serious Play. La segona fase tenia com objectiu identificar les percepcions i actituds associades a treballar a l'administració pública per part d'estudiantat d'informàtica utilitzant entrevistes.

2.1 Fase 1: Anàlisi de percepcions de l'alumnat d'arquitectura i d'enginyeria

2.1.1 Metodologia

Objectiu 1a: Identificar les percepcions i actituds associades a treballar a l'administració pública per part de l'alumnat d'arquitectura i d'enginyeria.

Productes: Informe de percepcions i actituds per part de l'alumnat amb perfil tècnic envers treballar a l'administració pública.

Personal

- Responsable:** Eva Gallardo (UPC). Disseny de la fase del taller Lego Serious Play, requeriments, guió, gestió i supervisió, garantia de qualitat, solució d'imprevistos.
- Facilitadors:** Eva Gallardo (UPC). Facilitar la logística, contactar i confirmar els assistents. Es va contactar amb la direcció de l'ETSEIB, de l'ETSAB i de la FIB per explicar-los la iniciativa i per poder donar difusió dels tallers entre el seu alumnat.
- Treball de Camp:** Vicenç Fernández (UPC) i Eva Gallardo (UPC). Realització dels tallers LSP.
- Anàlisi:** Vicenç Fernández (UPC) i Eva Gallardo (UPC).

Tasques

ID	Tipus	Descripció	Participants
T1.1	Tasca	Reunions de treball: Disseny y planificació del taller per a la recopilació de dades del WP1	Tot l'Equip
T1.2	Tasca	Treball de camp: Taller Lego Serious Play amb estudiants d'enginyeria, i arquitectura.	EGG, VFA, Estudiants

T1.3	Tasca	Reunions de treball: Posada en comú, enriquiment i consens	EGG, VFA, PGdP
T1.4	Producte	<i>Informe de les percepcions i actituds per part de l'estudiantat tècnic</i>	Tot l'Equip
T1.5	Tasca	Retrospectiva del resultats del paquet de treball	Tot l'Equip

Mostra i guió del taller Lego Serious Play

S'han realitzat dos tallers LSP amb 12 estudiants d'arquitectura i d'enginyeria. El taller va ser dissenyat i dut a terme per dos facilitadors acreditats en la metodologia Lego Serious Play. El taller estava dividit en sis blocs. A continuació es presenten les idees i objectius de cadascuna d'elles. En l'annex, es pot trobar el guió complet del taller.

1. Introducció al taller – S'explica l'objectiu del taller i el seu context. S'explica que actualment les administracions públiques tenen dificultats per a trobar enginyers, informàtics, i arquitectes. La realitat és que tenen un important problema en la seva política de successió. Després d'analitzar la situació, s'afirma que no existeix cap estudi que expliqui aquest fenomen, i per això el taller. En l'actualitat, la majoria d'enginyers, informàtics i arquitectes decideixen dur a terme la seva carrera professional en empreses privades, ja sigui per compte propi o aliè, per la qual cosa les metes claus d'aquest taller eren:

- a) Construir un model que representi la percepció que teniu sobre el que implica el treballar en una administració pública.
- b) Enumerar aquells elements o aspectes que són importants per a l'alumnat quan estan buscant un lloc de treball.
- c) Identificar les desalineacions entre el que s'ofereix i el que es busca.

2. Construcció d'habilitats bàsiques – L'objectiu es aprendre que tothom pot oferir valor a l'activitat.

3. Disseny del lloc de treball ideal - En aquest projecte es vol conèixer amb més detalls les expectatives de treball de l'alumnat. Per a això, vam començar treballant sobre elles. Es va definir com a meta: construir un model que representi el seu lloc de treball ideal quan acabin la titulació de grau que estan estudiant. Havien de tenir en compte tots aquells aspectes que consideraven oportuns (per exemple, tenien present aspectes socials, tècnics, organitzatius, individuals i personals).

4. Què ens ofereixen les administracions públiques – En aquest part ens vàrem centrar més en les administracions públiques. L'objectiu era identificar què poden oferir les administracions públiques com a ocupadors. S'entenia que no tenien un coneixement profund de les administracions públiques i el seu funcionament, però el projecte està orientat a les percepcions sobre elles. Volem saber què pensaven d'elles, com les entenien, com les veien, i com això encaixa amb les seves aspiracions professionals.

4.1. Model individual de la percepció dels estudiants sobre l'administració pública com a ocupadora – L'objectiu va ser construir un model que representi l'administració pública com a ocupadora. Podien considerar tant aspectes de procés (reclutament, promoció, carrera professional, formació, etc.) com d'entorn (socials, tècnics, organitzatius, personals, etc.). En altres paraules quins aspectes poden influir en què una persona com ells decideixi presentar-se a un lloc de treball en l'administració pública.

4.2. Model compartit de la percepció dels estudiants sobre l'administració pública com a ocupadora – L'objectiu va ser construir un sol model veritablement compartit que representi l'administració pública com a ocupadora. Van considerar tant aspectes de

procés (reclutament, promoció, carrera professional, formació, etc.) com d'entorn (socials, tècnics, organitzatius, personals, etc.).

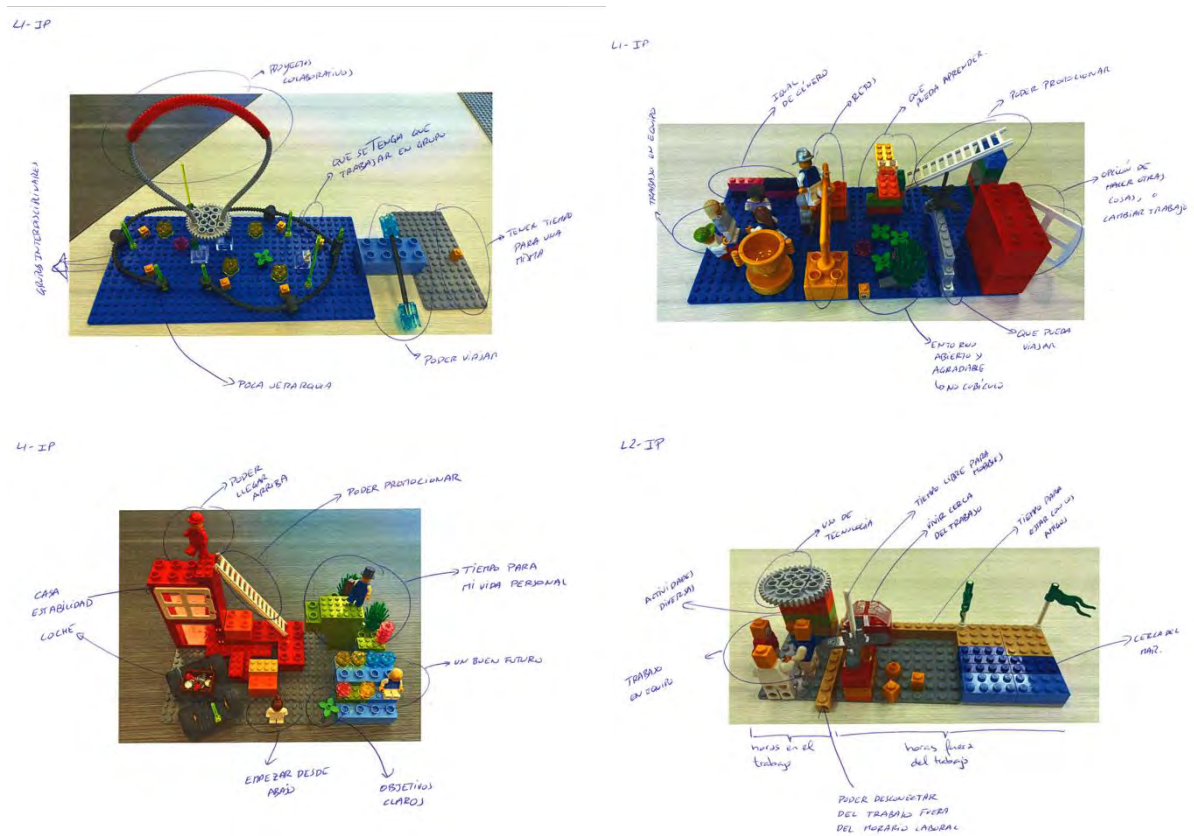
5. *Establir relacions* - Després del model compartit sobre el que ofereix l'administració pública com a ocupadora (és a dir, de la percepció que tenien d'ella), i dels models individuals que representen les seves expectatives laborals, faltava connectar-los. És a dir, entendre l'encaix entre el que busca l'alumnat i el que ofereix l'administració pública. Per a això, vam dur a terme una activitat de relacions. L'objectiu va ser construir un mapa complet de l'escenari laboral existent amb l'administració pública.

6. *Tancament de la sessió* – Agraïment per la participació dels assistents a la sessió, i pel seu comportament al llarg de la sessió.

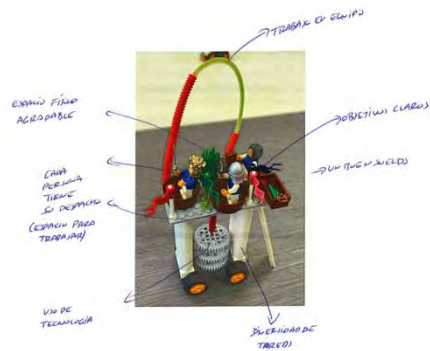
2.1.2 Resultats

S'han desenvolupat dotze models individuals i dos models compartits. A continuació es presenten els dotze models que els participants van generar (veure Figura 1). Per a cada un d'ells, s'han anotat les seves percepcions.

Figura 1. Models individuals



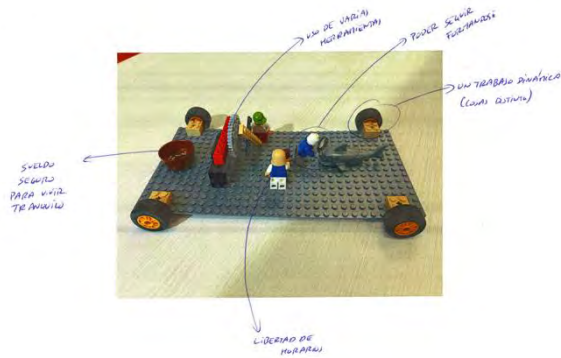
L2-3P



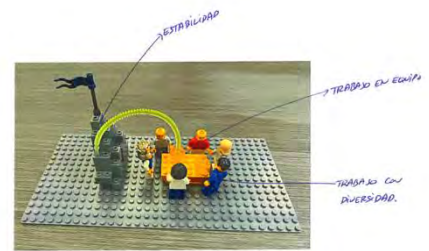
L2-3P



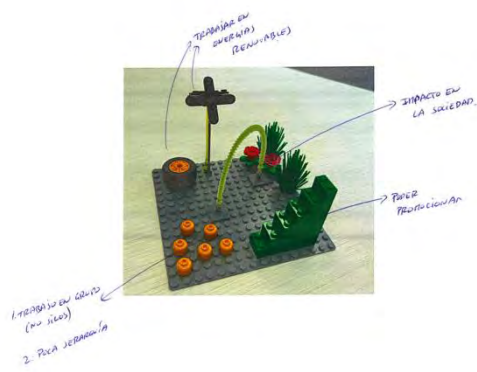
L2-3P



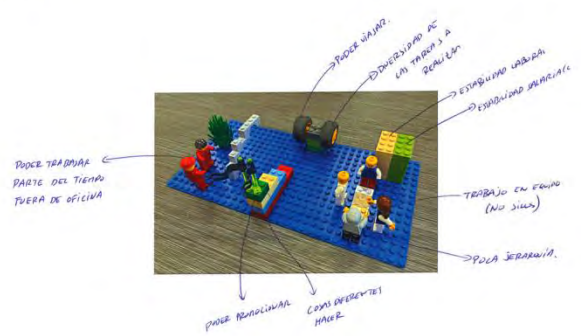
L2-3P



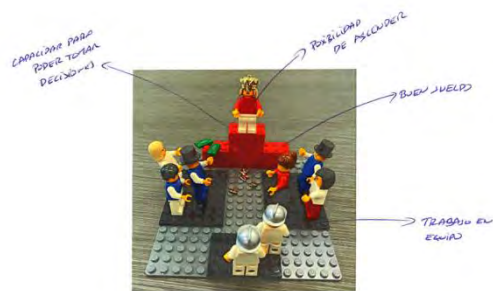
L2-3P



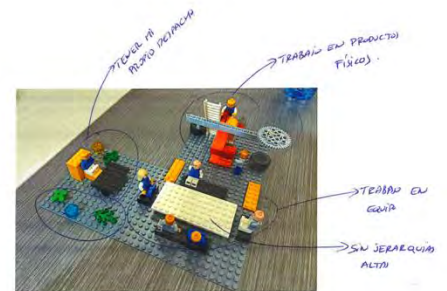
L2-3P



L2-3P

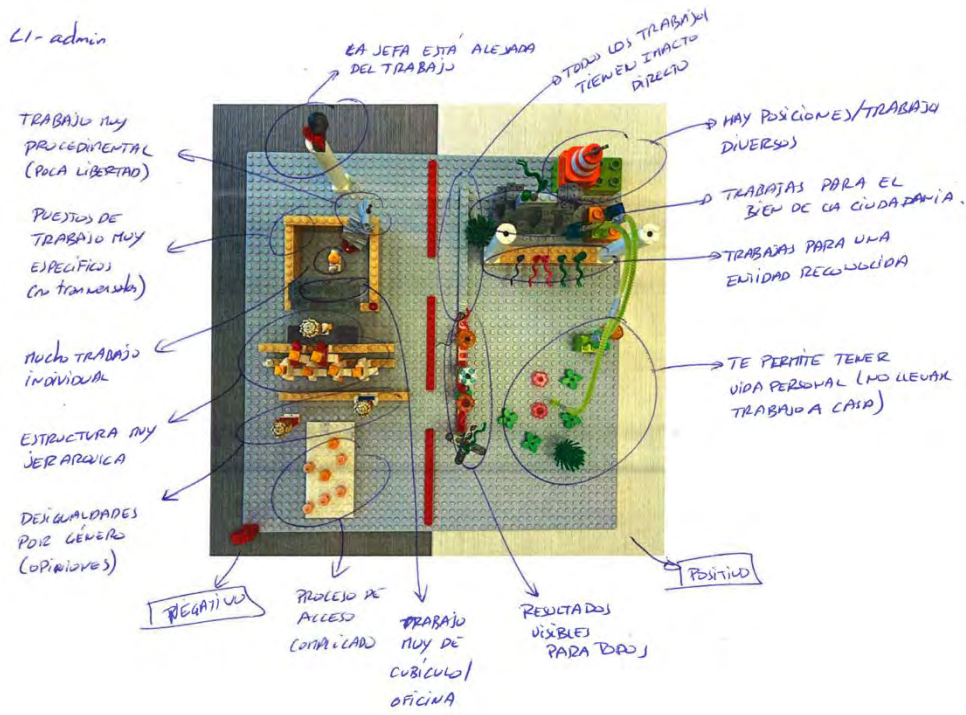


L2-3P

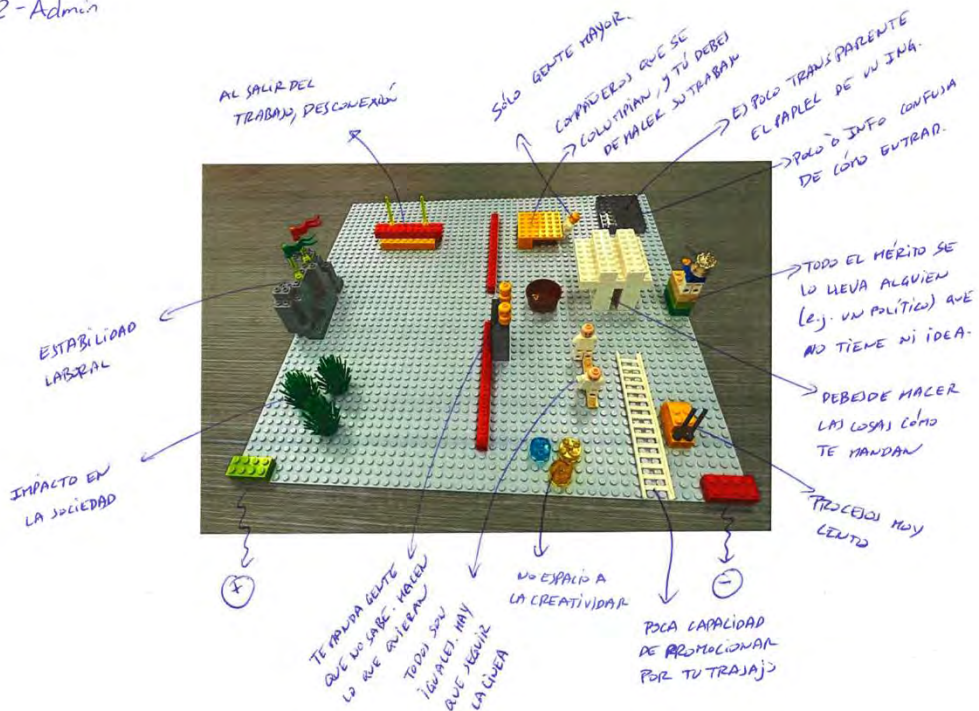


A continuació es presenten els dos models compartits que el participants van generar (veure Figura 2). Igual que amb els models individuals, s'han anotat les seves explicacions a cadascun dels models.

Figura 2. Models Compartits



L2-Admin



A partir dels models compartits, es van identificar els següents aspectes positius i negatius de treballar a l'administració pública segons les percepcions dels participants d'arquitectura i d'enginyeria.

Aspectes negatius de treballar en l'administració pública:

Treball administratiu – Un aspecte que apareixia de manera repetitiva en els tallers és la percepció de que tots els treballs que es realitzen a l'administració pública tenen un caràcter administratiu, i no executiu. La percepció és que l'administració pública administra i concedeix projectes a empreses privades per a l'execució dels projectes.

Treballs molt procedimentals – Els participants perceben que el treball en l'administració pública és molt procedimental, i per tant molt repetitiu. La percepció que tenen és que el seu possible treball en l'administració pública seria principalment administratiu en el seu camp de formació.

Treballs encasellats, en sitges – Consideren que les diferents unitats o departaments dins de l'administració pública treballen de manera independent i, per tant, existeix poca interacció entre ells. Aquest fet fa que no pugin realitzar-se projectes transversals i motivadors.

Treball individual – Els participants també perceben que el treball a l'administració pública és molt solitari ja que les activitats que hauran de realitzar han de realitzar-se forma individual per la qual cosa és complicat treballar en equip. Aquest és un fet molt relacionat amb els dos anteriors punts.

Estructures molt jeràrquiques – Una possible causa dels anteriors punts és que veuen a l'administració pública com a una organització d'estructura jeràrquica, amb molts nivells i molt compartimentada. En contraposició a estructures més planes i flexibles que permeten més interacció entre companys, departaments i unitats. Consideren que tenir una estructura molt jerarquizada impossibilita els projectes transversals, l'actuació àgil i una comunicació fluida amb els diversos nivells de l'estructura organitzativa.

Desigualtats per gènere – Alguns participants observen unes certes desigualtats per gènere. No obstant això, va ser un número molt reduït d'ells.

Processos d'accés difícils – Els processos d'accés a llocs de treball en l'administració pública no s'adapten a les necessitats del perfil tècnic. Elements d'avaluació com el coneixement de la Constitució Espanyola o l'Estatut de Catalunya no ho consideren rellevant per a optar a un lloc de treball de perfil tècnic. Es destaca diverses vegades les diferències entre els criteris de selecció de les empreses privades i de les administracions públiques.

Informació d'accés confusa – En relació a l'accés als cossos de l'administració pública, molts participants van destacar que troben molt complicada la identificació de les places que hi ha disponibles a cada moment, i el procediment a seguir en contraposició al que troben a les empreses privades.

Difícil trobar treball després de treballar en l'administració pública – Els participants consideren que treballar en l'administració pública els pot dificultar el desenvolupament d'una carrera professional al sector privat. Segons la seva percepció, les empreses privades no desitgen contractar persones amb perfil tècnic que hagin estat treballant en l'administració pública ja que han quedat desfasades sobre els coneixements tècnics. Això ho justifiquen per la seva percepció de què (1) l'administració pública va amb retard en

relació a l'empresa privada, i (2) el treball a l'administració pública és principalment administratiu i repetitiu.

Només hi ha gent gran – La majoria de persones que treballen en l'administració pública són gent gran (l'edat mitjana dels treballadors és molt elevada). Segons ells, si no hi ha gent jove que treballi en l'administració pública serà per algun motiu, i això els desmotiva per a treballar en allà.

Companys amb poques motivacions – Els participants van destacar que consideren que la majoria de treballadors de les administracions públiques tenen poques motivacions i, per tant, l'ambient és poc motivador per a portar canvis. Això és degut principalment al fet que els treballs que es realitzen en l'administració pública per part dels perfils tècnics són principalment tècnics (per exemple, canviar pantalles o actualitzar programari).

El paper de l'enginyer és poc transparent – Un altre aspecte relacionat amb els anteriors és el paper de l'enginyer. Molts no entenen per a què es necessiten molts enginyers en l'administració pública. Segons la seva percepció, amb un grup molt reduït és més que suficient.

Superiors sense coneixement del teu treball – La majoria consideren que els supervisors o caps que tindrien a l'administració pública, no estarien suficientment formats per entendre el seu treball, i els forçaran a fer les coses d'una manera que no és la que toca. Aquesta idea la justifiquen pel fet que veuen els treballs com molt administratius, i les persones han quedat desfasades dels avanços actuals.

El mèrit se l'emporten uns altres – En relació amb l'anterior punt, els participants comenten que, al final, el mèrit se l'emporta la persona que ocupa una posició superior i que no saben del tema en qüestió. Alguns arriben més lluny, i destaquen que els mèrits se'ls emporten els polítics que ni tan sols han participat en el projecte.

Poc marge de maniobra a l'hora de decidir com fer el teu treball – Consideren que els llocs de treball per a perfils tècnics a l'administració pública estan molt delimitats (existeixen protocols d'actuació i implementació molts rígids) i, per tant, no tenen capacitat per a decidir com dur a terme el seu treball de la millor manera possible. Destaquen que el seguir ordres i pautes molt específiques els desmotiva ja que no els ofereix cap mena d'autonomia.

Sense espai per a la creativitat – En línia amb l'anterior, la falta de maniobra no sols afecta a com fer el treball i ser més autònom, sinó que limita la creativitat. Els treballadors de l'administració pública estan “per a complir ordres”, no per ser creatius.

Processos molt lents i burocràtics – En línia amb els punts anteriors, a més de tenir poc espai per a la creativitat i tenir molt limitada la pressa de decisions sobre com dur a terme el teu treball, els procediments són molt lents i burocràtics. Aquest fet fa que una cosa senzilla i ràpida, s'allargui i sempre vagin amb retard, fet que acaba repercutint en que la resta de treballadors els culpa a ells d'ineficients.

Poca capacitat de promocionar – Finalment, els participants opinen que els treballadors de perfil tècnic en les administracions públiques tenen poc recorregut. Segons la seva percepció, els perfils tècnics tenen poc marge a promocionar perquè no existeix una àmplia jerarquia per a ells.

Aspectes positius de treballar en l'administració pública:

Estabilitat laboral – El primer aspecte que apareix és l'estabilitat laboral que proporciona treballar en l'administració pública, encara que la majoria indiquen que no és una cosa que ells busquin en aquest moment de la seva carrera professional.

Equilibri entre vida laboral i personal – Un altre aspecte que va sorgir de manera repetitiva és la capacitat de trobar un equilibri entre la vida professional i la vida personal ja que el treball en les administracions públiques està subjecte a un horari fixe, i no a resultats o projectes. Tal com comentaven la majoria: “fitxes i t'oblides del treball fins a l'endemà”.

Reconeixement per treballar en una entitat reconeguda – Alguns participants van destacar que treballar en certes administracions públiques ofereix un cert reconeixement per part de la societat. Tanmateix, remarquen que això només ocorre amb unes poques administracions públiques.

Treball pel bé de la ciutat – Un altre aspecte que va aparèixer bastant va ser el fet que treballar en una administració pública donava l'oportunitat d'ajudar a tots els ciutadans d'una ciutat o d'un territori. Segons els participants, aquest impacte en la societat era un punt molt positiu per a ells.

Resultats amb impacte visible - En línia amb el punt anterior, diversos participants van destacar que treballar en una administració pública amb perfil tècnic ofereix l'oportunitat de veure els resultats del teu treball implementats a la teva ciutat o territori. Consideren que aquest fet els pot fer sentir més autorealitzat i sentir que “allò que estàs fent, realment, té una conseqüència positiva per a molta gent que coneixes”. És visible l'impacte del seu treball.

Hi ha llocs diversos – En contraposició a alguns dels comentaris negatius identificats, algunes persones participants (molt poques) consideren que l'administració pública ofereix una gran quantitat de llocs de treball diferents per als perfils tècnics. Per tant, opten a un gran ventall de possibles llocs de treball.

2.2. Fase 2: Anàlisi de percepcions de l'estudiantat d'informàtica

Objectiu 1b: Identificar les percepcions i actituds associades amb treballar a l'administració pública per part de l'alumnat d'informàtica.

Personal:

- a) Responsable: Pedro Gallo (UB). Disseny de la fase de recollida de dades, requeriments, guió, gestió i supervisió, garantia de qualitat, solució d'imprevistos.
- b) Facilitador: Joan A. Pastor, vicedegà de relacions internacionals de la FIB (UPC, no membre de l'equip investigador). Va participar activament en facilitar el contacte amb estudiants, engrescar-los a participar i confirmar els assistents.
- c) Treball de Camp: Pedro Gallo (UB) i Albert Julià (especialista en anàlisi qualitativa, no membre de l'equip investigador). Realització entrevistes semi-estructurades.
- d) Anàlisi: Pedro Gallo (UB), Albert Julià, i Mar Muñoz (becaria adscrita al projecte). Transcripció quan sigui necessari, realitzar l'anàlisi, afinar les conclusions, reporting.

2.2.1 Metodologia

S'han realitzat sis entrevistes a estudiants d'informàtica. Ens aporten la visió externa que té aquest col·lectiu sobre l'administració pública just en el moment de plantejar-se entrar al mercat laboral o de l'especialització formativa amb un Màster. Val a dir que aquestes entrevistes sorgeixen de la necessitat d'incloure les opinions i percepcions d'aquest col·lectiu d'estudiants en el projecte, donat que no va ser possible incorporar-los a l'objectiu 1 del projecte (tallers Lego Serious Play). De fet, al contactar amb el degà de la FIB per explicar el projecte i demanar la difusió de l'informació dels tallers Lego, ens va redirigir a en

Joan Antoni Pastor, vicedegà de relacions institucionals de la FIB. Va estar ell que ens va proposar fer entrevistes a un grup d'estudiants enlloc de fer una crida indiscriminada entre l'alumnat de la FIB per apuntar-se a un taller que, per dates de calendari acadèmic i la saturació d'informació que reben, tindria poc impacte. Ell mateix ens va proporcionar el contacte amb els sis estudiants, un cop els havia convençut a participar en el projecte. Li estem molt agraïts per la seva ajuda incondicional i voluntària. Val a dir, que no es va creure necessari fer més entrevistes donat que es va arribar al punt de saturació en ambdós grups, de tal manera que una entrevista més no aportaria informació addicional de rellevància.

Logística

- a) **Invitació i selecció dels participants a entrevistes individuals.** PG i AJ van concretar amb els candidats les dates i llocs de les entrevistes individuals.
- b) **Realització d'Entrevistes.** PG i AJ van realitzar les entrevistes, van omplir les fitxes tècniques i van recollir els formularis de consentiment informat signats com a prova i garantia de confidencialitat i privacitat de la informació.
- c) **Transcripció, anàlisi i redacció d'informe.** MM (becària en el projecte) va fer totes les transcripcions i va iniciar l'anàlisi d'algunes de les entrevistes. PG i AJ van fer l'anàlisi DAFO i la redacció de l'informe final.

Guions d'entrevistes

Si bé als annexos es recull un model de guió amb preguntes orientatives, val la pena aquí destacar-ne les dimensions més importants tractades en les entrevistes:

- **Presentació de la temàtica, objectiu i resultat esperat.** Aquesta primera part va permetre explicar en què consistiria l'entrevista, la seva durada, signar consentiment informat, i sol·licitar-ne permís per l'enregistrament.
- **Trajectòria personal, motivacions, expectatives.** Ens interessava entendre el que motiva a la persona per treballar a l'administració pública, i si hi ha relació amb aspectes familiars, lloc de residència, característiques de la persona.
- **Models individuals que representen les expectatives laborals dels estudiants.** Volíem entendre quins elements o aspectes són/eren importants en la cerca d'un lloc de treball, i identificar les desalineacions entre el que s'ofereix i el que es busca.
- **La visió de l'administració pública com a feina.** Volíem saber si s'han plantejat treballar en l'AP com a sortida laboral en acabar la carrera, quines percepcions tenen sobre el que implica el treballar en una administració pública, què ofereixen les administracions públiques com a ocupadors, que les diferencien sota el teu punt de vista, com encaixa amb les teves aspiracions professionals, si en algun moment determinat se la plantegen com a opció, quins aspectes poden influir en què una persona decideixi presentar-se en un lloc de treball en l'administració pública. aspectes de procés (reclutament, promoció, carrera professional, formació, etc.) com d'entorn (socials, tècnics, organitzatius, personals).

Com ja s'ha mencionat, totes les entrevistes es van transcriure i estan disponibles. Alhora s'han completat fitxes tècniques d'aquestes entrevistes que recullen altres aspectes importants identificats per l'entrevistador abans, durant i després de l'entrevista.

Es presenten a la següent secció els resultats de l'anàlisi de les entrevistes dutes a terme.

2.2.2 Resultats

Es recullen a continuació fins a sis aspectes claus (i unes reflexions finals) que resulten de l'anàlisi de les entrevistes a joves estudiants d'informàtica.

1. Desconeixement de la oferta pública al llarg de la carrera

Hi ha una percepció generalitzada entre els entrevistats d'una **major oferta de feina al sector privat** i una escassa o desconeguda oferta en el sector públic.

La majoria d'estudiants no coneixen quines són les ofertes de feina (i encara menys les seves condicions) en el sector públic durant la carrera. Durant l'època de la carrera han disposat de diferents fonts on trobar ofertes de feina (borsa de treball de la facultat, altres companys, fires, etc.), però la oferta pública acaba sent molt marginal i pràcticament invisible per la majoria d'estudiants. El seu coneixement va sorgir, tal i com s'explica més endavant, per la influència d'un professor que els va orientar cap a la realització del seu treball final de grau (TFG) en les diferents ofertes existents en el Institut Municipal d'Informàtica (IMI) de l'Ajuntament de Barcelona o el Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI) de la Generalitat de Catalunya.

Cites relacionades:

“La borsa de treball de la facultat, si no el 100%, el 99% d'ofertes que hi ha del sector privat. Llavors tampoc et plantejges que el sector públic pot estar buscant estudiants per entrar a les seves empreses.”

“Avui dia és dedicar-li temps i descobrir-ho. Però no sé tampoc quina és la tasca de publicitar-se, que fan per part de l'administració pública, perquè clar, ja és com que tot ho han de justificar una mica el que fan. I jo, per exemple, m'he trobat que a Instagram o a xarxes socials, m'apareixen. Anuncis de Accenture, per exemple, o de Deloitte, però mai he vist cap anunci del CTTI que jo recordi. En canvi, d'Accenture, que em vaig quedar a les portes, anuncis que estan allà dalt, bueno com que et volem al nostre equip i temes així.”

“Jo crec que com a mínim no es publiciten gaire. Jo vaig arribar-hi perquè al final Joan Antoni era el persona de relacions internacionals i institucionals, i hem trobava en un moment en el qual jo, en un principi, havia aplicat per fer pràctiques a l'estranger, però amb la COVID es van cancel·lar, llavors vaig començar a mirar coses per aquí i un dia parlant amb Joan Antoni, hem va dir que estaven buscant estudiants i potser podria ser que com que he vist que en un projecte dels seus.”

“No, no ens havíem parlat mai. La una única persona que ens parla, J.A. perquè tenia i té molt de contacte. Jo portava la fira de de treball i sempre buscàvem tant empreses com organitzacions com mon públic per venir al nostre a la nostra facultat, i explicar quines són les possibilitats laborals, i mai havíem tingut cap cap empresa pública”

“Crec que si no coneixes, et sona d'alguna cosa el nom CTTI i el nom Ajuntament de Barcelona i per exemple, d'altres similars es difícils que hi acabis”

“És veritat que fins a aquest punt nosaltres, l'administració pública no l'havíem tingut en compte. O sigui, al llarg de la carrera jo crec que cap assignatura ens va presentar el concepte de fer pràctiques o de treballar per l'administració pública.”

“Fins a que no ens hem trobat aquest treball, no havíem tingut en compte pràcticament l'administració pública és el que hem comentat al llarg de la carrera. Hem fet treballs amb algunes empreses, hi ha hagut xerrades amb empreses, però

mai ens havia assolit el concepte de l'administració pública o quina era la importància, perquè en el fons, l'enginyeria informàtica està en tots els àmbits i en l'administració pública també és molt important.”

2. El sector públic té un menor atractiu laboral pels joves

Els entrevistats destaquen que un cop acaben l'enginyeria informàtica **troben feina en el sector privat de forma més ràpida.**

La forma més freqüent de buscar feina dels joves que acaben la carrera és mitjançant pàgines com LinkedIn o similars, la borsa de treball de la facultat, o contactes amb altres companys de la seva promoció que ja treballen en el sector privat i que, a vegades, transmeten ofertes. Hi ha consens en totes les entrevistes que la ampla majoria dels companys i companyes de promoció o d'altres anys que coneixen que treballen estan al sector privat. Aquests els hi transmeten la facilitat de trobar feina en aquest sector tant pel nombre d'ofertes, la immediatesa de la contractació, com també pels requisits que demanen. Així doncs, els joves consideren que hi ha moltes ofertes en el sector privat i que si volen trobar feina en el seu sector la poden trobar de forma molt ràpida.

També ha sorgit en les entrevistes de forma recurrent que els perfils que pensen en tenir experiències fora del territori (a altres països) valoren com a més atractiva la possibilitat de treballar en el sector privat. Veuen l'oferta pública com la incorporació a llocs de feina que no possibilita el tenir experiències a l'estranger, que per algunes persones és una opció força atractiva un cop han acabat la carrera

Cites relacionades:

“Ara mateix jo crec que tots estan al sector privat, A part de que tots estiguin al sector privat a tots els ha sigut ben fàcil entrar-hi, vull dir, no, no hi ha gaire complexitat. Per sort, per sort estic en un sector o he estudiat un una carrera i estic seguint el màster que té moltíssimes sortides laborals a dia d'avui. Qui sap què passarà d'aquí 3 anys? 10, però ara mateix hi ha moltes sortides i per tant no és no és complicat trobar feina.”

“L'estratègia principal és anar a internet i buscar, i també jo crec tenir referències al teu voltant, ja sigui de familiars que han treballat a treballar ... jo què sé, jo tinc familiars que han treballat amb certes consultories, per exemple, informàtiques i aquests treballant molt bé o aquests són molt professionals i així.”

“Sí es veu que hi ha molta demanda i no tanta oferta i bueno a mi em va passar que vaig deixar el currículum a una empresa el vaig deixar una nit i al matí següent a les 10:00 del matí m'havien trucat a per fer una dinàmica de grup. Llavors és la percepció de que realment en aquest sector necessiten molta gent i que les sortides no haurien de ser un problema.”

“Nosaltres mirem LinkedIn, Infojobs, un poc del tema d'aquest, d'aquest tipus de plataformes, i no, no és fàcil trobar empreses públiques. Potser l'ajuntament de Barcelona sí que sí que m'he vist més a LinkedIn.”

“És molt més fàcil a temps d'acabar el grau i ficar-te a treballar en una empresa privada, perquè actualment parlem a carrer enginyeria informàtica per la nostra professió hi ha una gran oferta i tot està relacionat en el fons amb la informàtica, per tant, sempre hi haurà.”

“La meua percepció és potser la l'empresa privada és més fàcil, crec la internalització que en una administració pública. És a dir, el que et permeti, doncs viatjar o treballar una època en la mateixa empresa, però d'un altre país o fer diversos projectes més

internacionals potser és més fàcil en una empresa privada que una administració pública.”

De manera similar també fan menció a una **major flexibilitat i agilitat** en el sector privat que en el públic. Alguns dels entrevistats que han tingut experiència laboral en el sector públic declaren que a l'Administració Pública qualsevol procediment és més lent i amb més burocràcia que en l'empresa privada. Aquest element es percep com a negatiu ja que els hi agradaria treballar en organitzacions àgils i dinàmiques.

Per altra banda, es percep que aquesta major flexibilitat que hi hauria en el sector privat també facilita que els treballadors puguin anar ascendint en l'escala laboral de l'empresa, mentre que es percep com més difícil el poder fer-ho dins de l'Administració Pública. És a dir, que es percep una major mobilitat laboral dintre d'una mateixa empresa o canviant d'una empresa a una altra, que apostant pel sector públic.

Cites relacionades:

“Al final tot acaba a la ... estan relacionat amb la burocràcia perquè, de fet, per posar més exemples, quan parlem de personal, horaris o flexibilitat horària, aquestes coses, pues la llei que regula la els empleats de l'administració pública és diferent. El que regula els empleats de qualsevol organisme, ja sigui fundacions o empreses o autònoms o el que sigui. Per lo tant, ja són coses diferents. Ja pot haver-hi flexibilitat en una banda i a l'altra. De fet, si anem enrere amb el COVID, recordem que el govern el que va fer va ser, no obligar les empreses, si en algun cas durant un temps obligava a aquest festa de treball, però en canvi no obligava a les dels organismes públics que facin teletreball. Obligava les empreses a que poguessin dispositius electrònics a disposició dels seus empleats portàtils webcams tot el que fes falta per teletreballar, però en canvi no obligava que ho fessin els administracions. Per què? Doncs perquè tenien claríssim que les administracions no tenien, calés per fer aquesta per fer-ho, ni calés ni la flexibilitat per contractar ni res. Això per lo tant, la normativa fa que en una banda o l'altra es treballi completament diferent.”

“Vull dir si l'empresa privada em decideixo fer una connexió entre seus, doncs i això pel no sé 20.000€, doncs si els tinc el faré, i aquí, pues ja s'haurà de fer 25.000 tràmits que si memòries que s'hi plecs que si licitacions i per lo tant els tempos sempre aniran corrent. Hi ha algú que triarà una empresa 3 dies a fer-ho, una empresa privada amb un dia haurà fet la trucada i el dia següent hem mirat un correu amb quatre informacions que fa falta i un Ajuntament o qualsevol organisme estarà quatre mesos des de que va plantejar-se fer.”

“Com que no tens mecanismes per resoldre la contractació de noves persones, doncs al final es contractarà una empresa i tens 3 persones diferents treballant els funcionaris laborals interins i els externs que estan fent feina que abans feia la mateixa administració i els hi tenen més flexibilitat, els externs.”

“Aquella persona que té 25 anys va entrar en pràctiques pel màster i ara volia entrar, i la i la seva “jefa” diguem hi estava d'acord amb poder obrir una plaça per clar portem mig any treballant per obrir aquesta plaça. No conec el món privat, però em dona la sensació de que això seria més ràpid.”

És freqüent la percepció entre l'alumnat de **majors incentius salarials i condicions en el sector privat**. Les persones entrevistades valoren que en el sector privat hi ha majors esforços i flexibilitat per poder atraure el personal que necessiten. Tant el nivell salarial, com els plusos que poden oferir (dietes, extres i plusos per objectius, etc.) són elements que acaben fent més atractives les ofertes laborals al sector privat que al públic. De fet, aquests serien els principals elements (però no els únics) que han generat cert consens de per què

és més atractiu el sector privat o per què pensarien en anar en la situació actual al sector privat abans que al públic. És a dir, que els sous a la privada els hi semblen d'una quantia substancialment major en la privada que en la pública.

Els entrevistats descriuen que en el moment vital en el que estan (tot just havent acabat la carrera i amb edats compreses entre els 21-23 anys) són menys exigents a l'hora de cercar una feina atenent a altres factors que caracteritzen les condicions laborals. En la situació en que es troben si han de fer més o menys hores, si poden conciliar o el nivell d'exigència laboral (entenent-la com pics de feina que provoquin llargues jornades laborals) no són elements que siguin prioritaris a l'hora de decidir-se per una oferta laboral. Alguns d'ells declaren que en el cas que no els hi agradés alguna de les feines poden buscar-ne una altra sense problema i en poc temps degut a la gran oferta laboral existent.

Cites relacionades:

“Un model on el que intenten les empreses és atraure, bàsicament perquè el que falta moltíssima gent, e intenten crear incentius o busquen la manera per atraure els professionals a que vinguin a treballar, i, com ho fan això? Doncs pots dir a l'empresa gratuïtament o tenen uns vals per dinar, no sé, o al final de mes, és a dir, a part del teu sou et pots gastar una part que no cotitza perquè no t'ho estan pagant perquè són dietes i transports, o coses així.”

“De primeres et diria si em deixessis triar entre món privat o públic, et diria privat, de primeres, faltaria veure les condicions, mes que res, perquè en general, la capacitat econòmica, la retribució dels empleats es molt mes alta. Llavors crec que en aquestes edats busquem més amb diners que les condicions, però no ho sé, suposo que s'hauria de veure totes les ofertes que aquest sobre la taula i decidir veure què és el que em convé mes.”

“Creuen tots el mateix que ara mateix és inviable que la pública competeixin sous. [...] pots sortir cobrant el doble a la privada que a la publica”

“Jo conec gent que perfectament sobre l'altra de la carrera cobren 30.000€ anuals, i al CTTI, d'entrada el sou és 18.000€, son 12.000€ menys al any. Això de primeres, a partir d'aquí el que dèiem la sensació ja de que la privada tens moltes més possibilitats de de millorar”

“Sí que a nivell salarial jo crec que s'aspira més en l'àmbit privat que potser en l'àmbit públic.”

“Ara mateix és com aquesta edat que estàs per aprendre, estàs disposat a dèiem “currar” una mica més de que potser més endavant estaries disposat allò. Ara, per exemple, estaria molt disposat a desplaçar-me una mica amunt i avall si fos necessari, potser amb el temps això canviï, però ara mateix temps que som joves i una mica, més lliures, doncs el fet de viatjar a mi no m'importa, de fet m'agrada. I tema d'horari home, m'agradaria que no fos tan poc explotació perquè he vist també algunes anècdotes preocupants en el món de la consultoria, que a vegades poden molt de molta canya, però jo crec que estaria disposat a passar per l'experiència perquè a part de tot i que et fan córrer molt tinc entès de que també agafes molt coneixement i molta i molta experiència en un període petit de temps.”

“En els meus vints (anys) jo crec que estaria disposat a “currar” bastant per agafar experiència i poder estudiar. I que al cap i a la fi, tinc la sensació que aquests passeig inicials són molt importants per acabar definint la resta de la carrera.”

“Però en el privat, el que té atractiu és que probablement paguin més per la una posició similar d'experiència com de responsabilitats, diguem, però a la vegada, probablement exigeixin més hores de feina.”

“Ara mateix veiem com nosaltres, la gent jove, cada cop tenim més i més difícil per poder independitzar-nos amb el que, per exemple, encara visc amb els meus pares, i amb el sou que tinc jo podria, però potser la meva capacitat d'estalviar final també estaria gairebé nul·la. No i tampoc és la idea, llavors és un tema important. I després el pla formatiu, veure més o menys quina seria la posició que jo tindria dins d'una empresa, dins d'una organització. I després havien intentat que siguin... doncs extres tipus segur assegurança mèdica i que el transport i el menjador, doncs també sempre suma a l'hora de de valorar, doncs una, un treball”

Algunes persones entrevistades han mostrat la percepció que a l'Administració Pública la mitjana d'edat és més gran que a les empreses privades, i associen el **sector públic a un major envelliment**. Això no ho destaquen com un element negatiu per si mateix, però sí que és percebut com a negatiu pel fet que en sector tecnològics que es van renovant contínuament i no només requereixen d'organitzacions àgils i que s'actualitzin contínuament sinó també dels perfils professionals que també estiguin actualitzades. Algunes de les persones entrevistades tenen la percepció de que l'empresa privada té més capacitat de captació de talent, és més proactiva en buscar i trobar el que necessita en tot moment.

Cites relacionades:

“Una empresa privada on es busca talent jove constantment, perquè en el sector tecnològic tot canvia dia rere dia i per tant, cada dia entra gent nova i gent jove. Doncs no, això no passarà l'administració pública”

3. Dificultats d'accés a l'AP

Hi ha la percepció entre les persones entrevistades, que totes elles han fet les pràctiques del TFG al CTTI o a l'IMI, que no podien continuar al lloc de feina o a l'organisme on han fet les pràctiques encara que volguessin. Al sector públic es donen una sèrie de **barreres administratives i de contractació** que dificulten el poder contractar el personal “junior” que ja hi ha col·laborat amb les pràctiques tot i que siguin els perfils que necessiten. En canvi, l'alumnat que fa les pràctiques al sector privat ho té més fàcil per poder continuar un cop acabin els estudis en el cas que l'empresa els volgués. En general, hi ha la percepció que a la pública no poden agafar gent de perfil “junior” (sense experiència) més enllà del que són les pràctiques.

Per altra banda, algunes de les contractacions responen a finestres concretes d'oferta pública i no les trobes durant tot l'any. Això fa que la contractació sigui més dinàmica a la privada i que a la pública pugui estar més restringida en el calendari.

Cites relacionades:

“Si mirem a les ofertes de CTTI, dels 10 procés de selecció que hi ha obert, experiència mínima de tots els que hi ha son 3 anys. Llavors es complica, acabar la carrera i entrar a l'administració pública si demanen de 3 a 5 anys experiència mínima per entrar, ja pots dir que és inviable. És inviable.”

“Doncs sí que diu tot el món privat, doncs és molt més fàcil trobar pràctiques o empreses que vulguin agafar gent graduada al sortir de la Universitat. En aquest cas, jo crec que en general el món públic és molt més difícil anar a buscar, es més per persones ja amb experiència, per poder fer-los, treballar i portar projectes des del minut zero.”

“Hi ha una particularitat del CTTI, Que no tenen les empreses privades igual. I és que el CTTI com té el pressupost aquest no poden, diguem, ampliar plantilla quan volen se'ls ha d'estar pactades pressupost i tenen unes com dir-ho, una uns unes temporades de captació. marcades i no és com la privada que està en com pràcticament tot l'any en posicions obertes a buscar agent allà. És com que tenen unes temporades intenses de obrint moltes posicions i tenim molta gent entrant i sortint. Però, però la privada tinc la sensació que aquest influx és més continu.”

“La idea d'un principi també era que jo continués el CTTI, perquè ells volien obrir també alguna posició de de pràctiques, però ja no vinculades a la Universitat, sinó pràctiques un contracte pràctica, però al final va acabar sent un no, llavors no, no vam poder continuar.”

“Potser és més probable acabar l'empresa primerament a l'empresa privada per la facilitat d'accés, no perquè per exemple, jo pel que pel que tenim entès si volem anar a treballar ja pròpiament no com a becari, si em va entrar a l'administració pública, hem de passar tot un conjunt de proves, no que seria totes les proves aquestes que hi han d'accés a l'administració pública, que potser encara que volguéssim anar allà anar a la pública, a l'administració pública haurien de passar tot el procés de selecció? No? Sí que jo crec que és més factible començar la privada”

“Dels companys que hem tingut, que ja van finalitzar el quadrimestre passat o aquest, directament del grau ja tenien feina o buscaven i en poc temps trobava feina.”

“L'Administració Pública funciona una mica de si ja donen un cop petit a l'espatlla, et diuen “molt bé, ha anat molt bé” que ja et pots donar per satisfet perquè ja no pots aspirar a, per exemple, establir un vincle perquè en un futur, quan tu acabis els estudis, doncs et facilitin d'alguna manera, si aquella experiència estat satisfactòria, accedir més fàcilment a l'administració [...] En canvi, en la privada sí que és més fàcil, perquè pel que tenim entès, normalment la gent que fa el TFG a una empresa privada, després arribi alguna oferta de vols continuar més el transbord, seguir treballant vos oferir un altre tipus de feina dins de la mateixa empresa. Això administració pública sí que és impossible o bastant difícil sense fer oposicions o sense entrar per un altre camí.”

Tal i com comenten algunes de les persones entrevistades, per poder optar a algunes places o ofertes públiques s'ha de tenir **una titulació específica** (màster en enginyeria informàtica) i s'han de preparar **unes oposicions específiques**. Aquests elements d'accés poden suposar una altra tipus de barrera per algunes d'aquestes persones que puguin veure amb cert interès el treballar a l'Administració Pública un cop hagin acabat la carrera.

Cites relacionades:

“Que jo crec que el següent pas és buscar una sortida professional al sector privat, però bueno, perquè vaig decidir fer el màster que estic fent. Jo estic fent màster d'enginyeria informàtica, i vaig decidir aquest màster, tot i que no fos el que més m'atreia, hi havia altres màsters, molt més nous que em podia treure més com màsters en anàlisi de dades o intel·ligència artificial, Aquestes coses, però, vaig fer el màster en informàtica perquè és l'únic que t'habilita. És l'única habilita per ser enginyer informàtic, si no ets enginyer tècnic informàtic, i si no ets informàtic, hi ha el grup superior de l'administració pública que no hi pots accedir. Per tant, vaig fer el màster enginyeria informàtica per obrir totes les vies de l'administració pública.”

“Si és una barrera en el sentit, per exemple en termes econòmics, tu mentre, encara que vulguis entrar a la pública i estiguis passant tot aquest seguit de proves en

aquest període de temps tu al final al cap i a la fi tens unes despeses que has de cobrir aleshores, en aquell temps que estiguis treballant, segurament estàs treballant a la a la privada. No tenen tot aquest seguit de requisits, és més fàcil entrar a la privada. Tu estàs treballant i preparar les oposicions i tot el conjunt de proves per accedir a la pública i ha hi ha entres, però en aquell període de temps jo crec que és més factible estar treballant a la privada que no a la pública, perquè si no seria un temps que dius només estaria estudiant, estaria preparant-me, però no estaria treballant.”

4. Atractiu laboral de l'AP en futures etapes laborals

L'alumnat que ha fet les pràctiques a l'IMS o al CTTI ha tingut una experiència positiva i ha augmentat el seu coneixement i interès per poder treballar a l'administració pública. En general, l'experiència a l'IMI i al CTTI ha sigut positiva i enriquidora. Les persones entrevistades destaquen treballar a l'Ajuntament de Barcelona o la Generalitat com un element rellevant ja que participen en projectes que poden influir a la societat en la que viuen. També destaquen com a punt forts el bon ambient laboral i la flexibilitat. Alguns també veuen que al treballar a la pública poden col·laborar en diferents projectes i troben que potser en un lloc de feina a la privada possiblement seria més monòton.

Per altra banda, algunes de les persones entrevistades mencionen que al sector privat la majoria de oferta laboral per als que comencen és de programadors. Per tant, aquelles persones que cerquen altres interessos, com per exemple treballar d'analista, veuen amb major internés el intentar acabar en algun moment al sector públic.

Aquest **major interès, però, sol ser de cara a futures etapes**. Associen el treball a l'Administració Pública com un lloc on “acabar” més que un lloc per on passar-hi un temps al llarg de la seva trajectòria laboral. El que solen voler és tenir l'experiència laboral al sector privat, tot i que aquest pugui representar pitjors condicions en temes d'horari i estrès. Creuen que a la seva edat és més important aprofitar per guanyar experiència en diferents sectors i avançar en el seu perfil professional, ja sigui en càrrec, salari o formació (realització d'un Màster). En canvi, perceben les condicions de feina de l'Administració Pública com a atractives, principalment per temes de conciliació, però aquest element no és rellevant en l'etapa de vida en que es troben.

Cites relacionades:

“La feina m'agradava i realment va ser molt atractiva la oferta que em va arribar i ja estan allà, doncs tot va ser ajuda. I segon, perquè estava lligat al meu TFG. Doncs bueno, una bona, una bona feina a l'IMI com a pràctiques, era un bon resultat del treball de final de grau i les dues coses van anar bé. I el resultat de les pràctiques al IMI per la vessant formativa van ser molt bones, perquè realment van ser van ser puntuades de amb molt bona nota. Podríem dir la meva feina a l'IMI era bàsicament fer una auditoria dels sistemes existents per al desplegament o el desenvolupament d'un nou sistema de gestió d'emergències per la per la Guàrdia Urbana i els bombers. I el resultat és que a dia d'avui estan treballant amb els plecs i amb i amb la licitació del contracte, com jo vaig proposar al projecte.”

“Si estic en un moment on, per exemple el que busco és una estabilitat familiar perquè ja tinc parella perquè tinc un projecte de família o pel que sigui o perquè fins i tot tinc una hipoteca o el que sigui, que no es el cas actual, doncs potser podria plantejar, doncs, mira, el que se sap, el que se sap, o el que està clar és que si entres, guanyés una plaça, ho has de fer molt molt, molt, molt malament i t'has de portar molt, molt, molt, molt, molt, molt malament per anar-te, vull dir, no hi ha més, vull dir, és una estabilitat 100% segura. Que no és el cas, que no busco l'estabilitat i

que l'única busco és viure l'any i viure la vida. Doncs potser dic, pues mira a mi m'és igual estar me 10 hores treballant al dia per una consultora per tenir un sou de 4500, 5.000€ al mes. Doncs potser llavors no em presentaria absolutament cap plaça i el que faria seria seguir la via privada, el dia que busca estabilitat plantejaré. La resposta a la pregunta és si vull estabilitat, segurament em presentaria places, si no busco estabilitat, doncs segurament em quedaria al sector privat.”

“No et sabia dir en general, això en general, l'altre, suposo que depèn de les condicions que t'ofereixin el contracte, perquè tampoc sabràs mai si a llarg termini que és d'aquí 5 anys, d'aquí 20 clar i no sé si tindrè fills, no tindran fills, estaré casat, interessarà ... si treball aquí, si treball allà, si es pot teletreball o no hi haurà teletreball. Llavors no ho sé ara mateix et dic ara mateix si em deixessin triar una o altra et diré privat.”

“Manera no tinc una família, no tinc, no tindria responsabilitats secundàries, més que la treballar per ara i estudiar. I per tant, ja ho té una mica més de llibertat i flexibilitat. Llavors clar potser que en un futur, doncs, potser si tens família no et fa tanta Gràcia estar viatjant tota l'estona o potser necessites més hores per poder conciliar te i tenir més contactar familiar, però clar, això potser ja estic, estic parlant una mica més a llarg termini.”

“I a la vegada la pública, llavors et donaria més flexibilitat, menys pressió.”

“Després també treballar en l'empresa privada jo crec que des d'un punt de vista de context, potser és més monòton. Com és a dir, potser estàs dedicat a fer la mateixa feina durant diversos anys o durant certes èpoques i administració pública, potser et permet més veure o treballar des de diferents àmbits al cap i a la fi”

“pel que tenim entès, l'administració, la part, aquesta de desenvolupament està com més delegada si la permès de pròpiament de programació la delega una empresa, o sigui a una empresa privada, o sigui que sigui si estiguessin treballant en aquest en aquella empresa privada i han fet de programadors. En canvi, si estem a l'administració, nosaltres estem fent les condicions d'un sistema que al final compleixi perquè hem fet l'anàlisi.”

Algunes de les persones entrevistades han mostrat el valor afegit que pot tenir treballar per l'Administració Pública com a funció de **servei per a la ciutadania o la societat en la que viu**. Tanmateix, també s'apunta que sovint es treballa a l'administració pública des del sector privat degut a que una part s'externalitza a consultores.

Cites relacionades:

“Per mi molt positiva, o sigui, per una part, a part del que és en si el treball que ens ha servit per fer el TFG i tal, descobrir tota l'administració pública o tot Barcelona des de dins, de coses que desconeixia, per exemple, de casa, que nosaltres només hem de tenir en compte certes informacions o característiques, però tot el que ens van explicar ens va servir per entendre com funciona el clavegueram aquí a Barcelona. I així amb tot, els semàfors, l'enllumenat. O sigui, ens ha permès descobrir i conèixer molts altres aspectes de la ciutat de de Barcelona i de l'ajuntament i de com funciona a part del que hem utilitzat per fer el nostre propi treball.”

“Ha estat realment molt positiu el fet de conèixer o diverses un conjunt d'informació que potser no en serà rellevant, pel nostre treball, o sigui per pel context més pròpiament, però sí que és veritat que hem tingut l'oportunitat de ... d'un quan pensen l'ajuntament el que pensa, doncs, és l'ajuntament, allà a la plaça Sant Jaume, i allò es limita a l'ajuntament, però va més enllà, tenen moltes seu. Cadascun tenen

diferents competència cada vegada tampoc està clar ben bé què fa que quina és la competència, quin és el límit entre un àmbit de competència. És molt positiu conèixer una mica quin és el paper de tots aquests diferents departaments que intervenen en el en el dia a dia del de l'ajuntament.”

5. Nul·la difusió de la oferta laboral i dels seus possibles factors d'atracció

L'escassa difusió de les ofertes laborals del sector públic i de les seves característiques o existència pot arribar a ser nul·la en algunes situacions. Totes les entrevistes realitzades tenen un punt en comú. Les experiències laborals que han tingut a l'Administració Pública s'ha derivat gràcies a l'interès d'un professor de la universitat. Les persones entrevistades argumenten que si no fos per ell no haguessin triat una experiència laboral per fer el treball final d'aquest tipus i tampoc tindrien consciència de la seva existència o plantejament com a opció laboral. Es percep com una amenaça degut a la dependència d'aquest coneixement en una única persona.

Cites relacionades:

“El sector hi ha anat a parar per un professor de la carrera, que va ser ell qui va dir que era interessant aquest projecte a la pública perquè som una Universitat pública que tot quedí el sector públic i llavors va començar, a partir d'aquí, que vam començar a treballar. Però fins llavors ni m'ho plantejava tampoc perquè no sabia que tampoc hi havia opció, i si no arribo a trobar aquest professor...”

“No va ser fins que vam coincidir amb ell en aquesta assignatura que ens va parlar de varies experiències que havia tingut ella amb, bueno, ell i altres alumnes a l'administració pública i que ens va, doncs, veure la idea de d'enfocar el TFG cap a aquest sector o tirar cap a una empresa. I al final, doncs, vam decidir fer-ho a l'administració pública.”

6. Experiències amb el TFG

Les experiències de pràctiques amb l'IMI i CTTI són molt atractives per l'alumnat. Tant les tasques que han hagut de realitzar, com els projectes i l'entorn han sigut valorats molt positivament. Les experiències realitzades a les administracions públiques durant els treballs de final de carrera han estat valorades molt positivament. Han deixat una molt bona imatge i han generat l'interès de poder seguir treballant (la majoria més endavant) en un entorn semblant. Algunes de les persones entrevistades no havien contemplat treballar en el futur a l'Administració Pública fins que han tingut aquesta experiència. Algunes d'elles ho veuen, fins i tot, com una possibilitat atractiva de feina.

És important mantenir aquests lligams i experiències per mantenir i augmentar aquest interès. Tanmateix, aquesta dinàmica depèn d'un únic professor (veure A1) que ha sigut el que ha fomentat aquestes opcions. És doncs, una relació que depèn d'una única persona i s'hauria de difondre en major mesura tant als alumnes com a la resta de professorat.

Cites relacionades:

“Almenys pel que jo he pogut veure perquè m'ha semblat veure fas feina i vas avançant feina però no és, no té excessiva demanda de treball. En canvi, suposo que la privada sí que sí que ho demana més. Em altres coses a favor de la pública, doncs el motiu pel qual ho fas, millorar la societat realment de forma directa d'on vius. Ai en aquest cas, per exemple, eh, un projecte important directament per la Generalitat afecte afecta el país.”

“Jo vaig estar molt bé, el mentor estava molt, em va donar molt del seu temps. Vaig estar parlant amb ella pràcticament cada dia i també el que era tot l'equip al voltant,

tant intern com extern que donaven suport, com la gent pròpia del CTITI, estaven tots molt oberts a donar-me un cop de mà, a fer reunions i així per tirar això endavant.”

“Vaig estar molt còmode que estava tothom, com dèiem, fent pinya, i no tenien cap problema amb donar-te un cop de mà. Sempre llavors explicar-te les coses i guiar te perquè clar això que arribes i et donen allà la pila de documentació que t'has de posar al dia per saber què fas i com ho has de fer. Doncs aquesta tots aquests aspectes els van els vam tocar amb el amb el mentor i em va donar bastant de temps. Doncs fer un dia a dia per ajudar-me a tirar això endavant.”

“Sí, jo crec que és una molt bona estratègia. O sigui, no hi ha millor manera de veure com es comunicació pública que treballant i estant i allà hi veurà com és realment, com es treballa i quines oportunitats tens allà en aquest desenvolupament de de carrera i així.”

“Per l'experiència que jo vaig tenir, es més probable al mon públic. Perquè es el que dic, al CTTI, portàvem tant la part de desenvolupament com la de fer aquesta gestió de projectes tècnics, i jo crec que a mi em va agradar mes aquesta experiència, no només es el propi CTTI, la pròpia Generalitat.”

“Després jo crec de un punt fort també es el fet, de que deia abans, de tenir diferents empreses que donen serveis i que al final, doncs també acaben recollint diferents punts de vista, es interessant de veure com diferents empreses poden afrontar un mateix problema no? I al final, doncs també l'experiència de ser capaç de decidir quina empresa convé més òbviament, trobar projectes en empresa o altre. Nosaltres, els que no només et centraràs en un projecte de determinat, sinó que és possible que acabis de veure integrant a projectes a nivell europeu en projectes a no només de Catalunya, sinó en d'altres comunitats, llavors jo crec que això també és interessant i que potser a nivell de empresa privada, doncs, és centres en el mon de la teva empresa i no tens pas tanta visibilitat de integració del que s'està fent a d'altres empreses més enllà

“l'ambient de treball, almenys per part nostre, ha sigut molt positiu des de recursos humans fins a la gent de seguretat de l'oficina [...], ha sigut un ambient molt, molt agradable i que ens han ajudat molt durant tot el treball.”

“Gràcies a aquesta experiència, si jo no descarto treballar en un futur, la meva experiència ha sigut molt positiva i m'ha agradat i crec que és molt útil i molt agradable haver treballat en aquest projecte.”

“Jo crec que és l'experiència és molt més gratificant i satisfactòria a l'administració pública que l'empresa privada.” (

2.2.3 Reflexions finals

Les entrevistes analitzades amb l'alumnat de la UPC proporcionen suficient informació per assegurar que s'arriba a un gran elevat nivell de saturació de la informació en alguns dels àmbits investigats. Amb els discursos de les sis persones entrevistades s'han donat molts elements de consens i de percepcions similars sobre la seva situació i la imatge que tenen del sector laboral públic. En aquest sentit, presentem a continuació quines serien les idees que resumeixen els punts forts i febles de la situació de la oferta pública actualment en el sector de les TIC, així com les amenaces detectades i les oportunitats que representen:

1. El principal punt feble de l'oferta laboral de l'Administració Pública és el contrast del nivell de salaris que poden arribar a obtenir en aquest sector comparat amb el privat. L'alumnat percep que al sector privat hi ha una major probabilitat de trobar una

remuneració major pel mateix perfil laboral que en el públic. A aquest fet se li sumen altres elements com serien les dietes, la possibilitat de tenir “bonus” per productivitat o també la possibilitat de treballar per empreses d’altres països des del territori com fora del territori. Aquets elements que reforcen l’atractiu d’un lloc de feina sembla ser molt més freqüent en el sector privat i inexistent en el públic.

2. Tanmateix, les persones entrevistades són conscients de que no trobaran les mateixes condicions laborals en termes de nombre d’hores i conciliació a l’empresa privada i a la pública. De fet, per la informació que els hi transmeten altres persones o companys que han estat o estan treballant al sector privat, entenen que segons el tipus d’empresa en la que acabin treballant poden arribar a sentir-se una mica “explotats” (essencialment pel nombre d’hores que han de treballar i/o per l’estrès que portin). Tot i això, aquests elements els normalitzen i els veuen com assumibles en la seva condició de joves que tot just s’insereixen al mercat laboral.
3. Un altre punt feble que destaquen de forma repetida és la dificultat d’accedir a l’oferta pública amb el seu perfil “junior”, així com la de poder anar promocionant amb el temps dins d’aquest sector. En canvi, veuen l’accés molt més fàcil a l’empresa privada, ja que s’hi pot trobar demandes de perfils sense o amb poca experiència. Això, sumat a que hi ha un nombre molt més elevat d’ofertes de feina a la privada, fa que sigui més fàcil trobar un lloc de feina en relació als coneixements, interessos i característiques d’un mateix. Les barreres que suposa el haver de realitzar el Màster en enginyeria informàtica, junt als processos d’oposició, fan que també pugui ser menys atractiu pensar a incorporar-se al sector públic al curt termini.
4. Les persones entrevistades no s’haguessin plantejat mai la possibilitat de treballar en el moment actual a l’Administració Pública, i potser en el futur, si no haguessin tingut l’experiència de pràctiques al TFG. Aquesta experiència va venir per l’orientació d’un sol professor de la UPC. Aquest element reforça la idea repetida de que l’oferta pública, tant a la carrera com als portals de cerca de feina, és molt escassa. Aquest darrer element és la principal amenaça que trobem de la situació actual. La quasi dependència total de l’interès dels joves pel sector públic per un únic professor de la carrera i el seu pas de les pràctiques al IMI i al CTTI provocant una situació de feblesa en la difusió de la oferta. S’hauria de poder desenvolupar una major presència al llarg de la carrera e incentivar per diferents vies que més joves puguin conèixer aquesta oferta laboral per altres fonts.
5. Com a principals punts forts destaquen l’experiència positiva que ha tingut l’alumnat que ha passat per l’IMI i el CTTI. Sens dubte, les pràctiques dels TFGs suposen una finestra de coneixement i d’experiència que propicia una major coneixement i una major atracció cap el sector públic. Algunes de les persones entrevistades mostren com un valor afegit el poder treballar en projectes que tenen un impacte a la societat en la que viuen. Tanmateix, molts d’aquest elements d’atracció la oferta laboral pública (com la major conciliació o un menor estrès) es veuen com secundaris en el moment vital en que es troben. Perceben que es plantejarien amb major interès la cerca d’oferta laboral pública quan ja hagin tingut certa trajectòria laboral al sector privat o quan les prioritats variïn degut a les possibles carregues familiars futures.

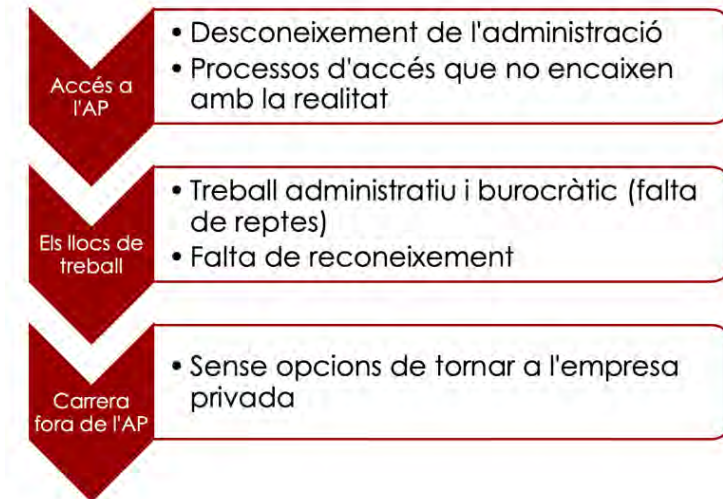
2.3 Conclusions

Després d’analitzar, els resultats de les dues fases de l’objectiu 1, s’identifiquen tres grans blocs temàtics a tenir en compte per al tercer objectiu (veure Figura 3). El primer bloc fa referència a les percepcions dels participants en relació al procés d’accés a l’administració pública. Més concretament destaquen dos punts: gran desconeixement de quines

administracions públiques existeixen i de les seves funcions, i processos d'accés que no encaixen únicament amb el perfil tècnic requerit.

Figura 3

Conclusions finals de l'objectiu 1



Nota. Elaboració pròpia.

El segon bloc fa referència als llocs de treball que s'ofereixen per l'administració pública. Principalment, hi ha dos aspectes a destacar. D'una banda, la percepció de les persones participants és que els llocs de treball són administratius, burocràtics, encaselles, repetitius, i poc transversals, la qual cosa els fa poc motivadors. De l'altra banda, es destaca el poc reconeixement que reben pel treball que estan realitzant malgrat l'impacte que poden arribar a tenir.

El tercer i últim bloc fa referència a la carrera professional després de l'administració pública. La majoria de participants perceben que és molt complicat tornar a l'empresa privada després de treballar en l'administració pública per la seva desconexió amb els avanços tecnològics. Per això, molts veuen l'opció de l'administració pública com un possible últim pas previ la jubilació.

3. Objectiu 2

Es recullen a continuació els aspectes metodològics més importants de l'objectiu 2. Val a dir en primer lloc que l'encaix de l'objectiu 2 en el total del projecte EAPC es concreta d'aquesta manera (segons proposta inicial):

- Objectiu 1: Identificar les percepcions i actituds associades a treballar a l'administració pública per part de l'alumnat de perfil tècnic.
- **Objectiu 2: Disseny d'estratègies per a la captació del talent tècnic per part de la l'administració pública.**
- Objectiu 3: Proposar accions de promoció per a la captació del talent tècnic per part de l'administració pública.

3.1 Metodologia

Objectiu: Disseny d'estratègies per a la captació del talent tècnic (enginyers, informàtics i arquitectes) per part de l'administració pública.

Productes: Informe DAFO (Anàlisi de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats de treballar a l'administració pública). L'informe ha de contenir no només una prioritització (selecció de les més rellevants) si no també la justificació de cada D,A,F,O.

Requisits: Informe de les percepcions i prejudicis per part dels estudiants tècnics. Els resultats de l'objectiu 1 permet situar l'anàlisi externa i presentar-lo.

Personal

- Responsable:** Pedro Gallo (UB). Disseny de la fase de recollida de dades, requeriments, guió, gestió i supervisió, garantia de qualitat, solució d'imprevistos.
- Facilitadors:** Nicolasa Pérez (Diputació de Barcelona). Facilitar la logística, contactar i confirmar els assistents.
- Treball de Camp:** Pedro Gallo (UB) i Albert Julià (especialista en anàlisi qualitativa, no membre equip investigador). Realització entrevistes semi-estructurades.
- Anàlisi:** Pedro Gallo (UB), Albert Julià, i Mar Muñoz (becaria adscrita al projecte). Transcripció quan sigui necessari, realitzar l'anàlisi, afinar les conclusions, reporting.

Tasques

ID	Tipus	Descripció
T2.1	Tasca	Reunions de treball 1: Aprovar el disseny i planificació de la recollida de dades de l'Objectiu 2. <ul style="list-style-type: none"> - Identificació clara de l'objectiu de cada fase recollida de dades - Identificació de grups diana (subjectes a entrevistar) - Identificació de l'instrument de recollida de dades, inclòs l'esborrany de guió (d'entrevista i grups focal) - Pla desplegat en el temps.
T2.2	Tasca	Realització del treball de camp DAFO (recollida de dades amb entrevistes individuals a diferents nivells de l'Administració i a professionals de diferents edats i trajectòries)

		<ul style="list-style-type: none"> - Concreció de candidats finals, dates d'entrevistes i llocs. - Realització d'entrevistes - Treball de síntesi i concreció de proposta per reunió de treball
T2.3	Tasca	Reunions de treball 2: Posar en comú, enriquiment i consens DAFO (objectiu identificar les Ds,Fs,As,Os prioritzades, així com la seva descripció i justificació)
T2.4	Producte	<i>Informe DAFO</i>
T2.5	Tasca	Retrospectiva del resultat del paquet de treball

Població Diana/participants

S'han realitzat sis entrevistes a persones que compten amb una certa trajectòria a l'Administració Pública local (càrrecs, personal tècnic), o al món universitari orientat a la inserció laboral d'enginyers, arquitectes i informàtics que acaben els seus graus. Així es van fer entrevistes a:

- o Membres de l'administració pública local en actiu amb funcions de gestió i, per tant, amb una proximitat en la gestió al problema objecte d'anàlisi que ocupen càrrecs de responsabilitat intermèdia/alta en les seves estructures. (N=3)
- o Personal de l'administració pública en actiu, amb funcions i formació pròpia de les especialitats d'enginyeria, informàtica, arquitectura (N=2)
- o Membre de sortides professionals universitàries de les especialitats/titulacions esmentades (N=1)

No es va creure necessari fer més entrevistes donat que es va arribat al punt de saturació, de tal manera que una entrevista més no aportaria informació addicional de rellevància.

Logística

- d) **Invitació i selecció participants entrevistes individuals.** NP va contactar amb el candidats elegibles d'acord amb els perfils identificats. PG i AJ van concretar amb els candidats les dates i llocs de les entrevistes individuals.
- e) **Realització d'Entrevistes.** PG i AJ van realitzar les entrevistes, van omplir les fitxes tècniques i van recollir els formularis de consentiment informat signats com a prova i garantia de confidencialitat i privacitat de la informació.
- f) **Transcripció, anàlisi i redacció d'informe.** MM (becària en el projecte) va fer totes les transcripcions i va iniciar l'anàlisi d'algunes de les entrevistes. PG i AJ van fer l'anàlisi DAFO i la redacció de l'informe final.

Guions d'entrevistes

Si bé als annexos es recull un model de guió amb preguntes orientatives, val la pena aquí destacar-ne les dimensions més importants tractades en les entrevistes:

- **Presentació de la temàtica, objectiu i resultat esperat.** Aquesta primera part va permetre explicar en què consistiria l'entrevista, la seva durada, signar consentiment informat, i sol·licitar-ne permís per l'enregistrament.
- **Trajectòria personal, motivacions, expectatives.** Ens interessava conèixer perquè la persona entrevistada va escollir treballar a l'administració pública, si l'administració

pública ha satisfet les seves expectatives, entendre el que motiva a la persona per treballar a l'administració pública, i si hi ha relació amb aspectes familiars, lloc de residència, característiques de la persona.

- **Barreres i facilitadors a la captació talent tècnic (internes i externes).** Ens interessava que els entrevistats identifiquin obstacles o barreres que puguin explicar per que els col·lectius esmentats no volen anar a treballar a l'administració pública. Poden ser barreres internes pròpies de l'AP o externes (entorn). Volíem també saber si tota l'administració pública local té el mateix problema.
- **Contrast percepció externa.** Volíem conèixer la percepció que des de l'administració pública es té del col·lectiu en qüestió, què creuen que els motiva, i que es posin en el lloc d'ells i mirin cap a l'administració pública com a una opció laboral.
- **Exploració de actuacions i dificultats d'implementació.** Explorar què proposen com a mesures. Solen ser de dos tipus: i) mirar de resoldre debilitats internes, ii) mira de fer més atractiva l'administració pública construint sobre les fortaleses.

Com ja s'ha mencionat, totes les entrevistes es van transcriure i estan disponibles. Ahora s'han completat fitxes tècniques d'aquestes entrevistes que recullen altres aspectes importants identificats per l'entrevistador abans, durant i després de l'entrevista.

Es presenten a la següent secció els resultats de l'anàlisi de les entrevistes dutes a terme. Per fer-ho ens hem dotat del marc conceptual propi de l'anàlisi tipus DAFO, identificant en els relats i discursos de les persones entrevistades (anàlisi de continguts) aquells aspectes que suposaven una **Debilitat o una Fortalesa** per part de l'AP local ahora de fer front al reclutament de personal tècnic qualificat d'arquitectes, enginyers i informàtics, o bé s'entenen com a **Oportunitat i/o Amenaces** de l'entorn per afrontar el repte de captació d'aquest talent. El DAFO que es presenta a continuació fa especial referència a les entrevistes a Professionals (no tant a les fetes amb Estudiants, que es recullen completant el DAFO en alguns aspectes).

3.2 Resultats

La reflexió parteix del supòsit de que alguna cosa podem fer, sobretot internament des de l'AP (especialment incidint sobre debilitats i construint sobre fortaleses) per tal d'aprofitar millor les oportunitats que ofereix l'entorn i minimitzar les seves amenaces.

De l'anàlisi de continguts de les entrevistes esdevenen les següents Amenaces, Oportunitats, Debilitats i Fortaleses, cadascuna d'elles s'acompanya d'una selecció de cites de les transcripcions de les entrevistes que les il·lustren.

Primer, cal compartir algunes reflexions generals de les persones entrevistades sobre la naturalesa del problema (dificultat de captació de talent tècnic a l'AP) i per què es veu com un problema per a la pròpia AP.

3.2.1 Per què és un problema?

Val a dir que en els discursos la paraula Talent com a tal no apareix amb força. Les referències són sempre a captació de tècnics en les àrees d'arquitectura, enginyeria i informàtica. És a dir, persones joves que puguin incorporar-se a l'AP amb aquests perfils. Així doncs, no sempre s'entén el problema que ens preocupa com a problema d'Atracció de Talent si no com a problema d'Atracció de Persones, d'una banda, i com a problema de Retenció (també de Persones) per un altre.

El no poder disposar de perfils tècnics com els esmentats esdevé un problema des del punt de vista de compliment legal (per exemple, disposar d'enginyers i d'arquitectes és una obligació legal). Per als ajuntaments d'una certa dimensió potser no és tant un problema, però sí ho és per aquells altres amb una menor grandària. Si no tenen un arquitecte municipal que els pugui gestionar els expedients de planejament, disciplina urbanística i altres, estan davant d'una inseguretat tremenda.

En efecte, els entrevistats mostren en les seves respostes que els efectes de no incorporar personal tècnic són terribles, incloent-hi el no desplegament de projectes estratègics, la deficient execució de plans, programes i pressupostos, o el patiment en la qualitat del serveis municipals que es presten a la ciutadania en un ample ventall d'àmbits.

L'elevada edat mitjana de la plantilla de funcionaris a l'AP local, molts d'ells quadres de comandaments que eventualment es jubilaran i per als quals no es preveu un reemplaçament fàcil, fa que s'agreugi aquest problema en la forma de recavi generacional insuficient.

3.2.2 Variables crítiques internes: FORTALESES

Entenem que **Fortaleses** són aquells aspectes interns de l'AP local que sent atractius, positius, forts, no hem de perdre, i sobre els quals podem construir estratègies per tal de fer front al problema.

F1. CONDICIONS LABORALS A L'AP.

De les entrevistes es desprèn una clara Fortalesa interna e l'AP en la forma de les condicions laborals que s'ofereixen. Alguns dels elements més destacats són:

- L'AP pública ofereix la possibilitat de tenir una vida amb **estabilitat/seguretat** en el lloc de treball, una ocupació que potser per a tota la vida, fixa, sense haver de preocupar-te per un salari continu i que et permet una llibertat en les teves decisions i en l'ús del teu temps.
- La **conciliació** laboral i familiar permet un horari que reconcilia les dues tasques.
- El **clima laboral** és bo, de naturalesa més cooperativa que competitiva, no és tan estressant com podria ser a l'empresa privada.
- **Formació i Promoció** interna que faciliten el creixement personal i professional, així com el reconeixement.
- **Altres** aspectes esmentats com a punts forts: els programes d'incorporació progressiva després d'una baixa de llarga durada i les millores específiques en temes de benestar (ex. serveis mèdics preventius)

Malgrat això, és cert que potser aquestes condicions no són sempre atractives des del punt de vista de l'alumnat. No deixen de ser punts forts sobre els quals construir estratègies de captació. En el disseny d'estratègies s'ha de tenir en compte que, en efecte, els joves tècnics d'avui dia potser no es veuen atrets per l'estabilitat i tenen un altre tipus de prioritats o preferències.

Selecció de cites relacionades:

“Que et permeti establir unes bases per construir una vida. (...) això em permet una certa seguretat que em permet prendre una sèrie de decisions de vida, mes fàcil. Pot ser, amb menys alt-i-baixos que al sector privat”.

“¿El hecho diferencial que puede inclinar la balanza? Pues bueno, el clima laboral (es uno)”.

“Tenemos un programa de reincorporación progresiva, para gente que vuelven a trabajar de bajas muy largas,(...) la gente tiene “miedo” de volver a trabajar, entonces lo que hacemos es facilitar que estas personas se puedan reincorporar progresivamente, (...) incluso estamos citados como buena práctica por la Comisión Europea”.

“Tenemos un programa de revisión urológica. (Se ofrece) una revisión ginecológica, para hombres y mujeres (...), beneficios sociales que ofrecemos a los trabajadores”.

“El de servei públic, però sobretot el de la seguretat, la conciliació (laboral)”

“(...) i una manera més fàcil i més simple de tenir-lo (fill) amb certa comoditat de conciliació, segons ella, era la administració pública”.

“(...) un horari laboral perquè aquesta gent jove comença a sentir els termes de conciliació de la vida personal ... fins ara els arquitectes no s'havien adonat.

“(...) treballar tot el cap de setmana por “cuatro duros” perquè les empreses els tenen amb unes condicions de que cobren per 11 mesos, no per 12. Dir que crec que està canviant una miqueta la concepció de la professió i això ha de ser un al·licient per tal de que se n'adonin de que l'administració pública.....”.

“(...) hi ha persones que han començat a l'empresa privada i s'han cremat, per un mal tracte, perquè els han maltractat, i diuen “bueno, pues me voy a la administración pública que ahí la vida es más tranquila”. És una segona opció”.

“(...) A no ser que siguin mes grans, que ja hagin estat a la empresa privada, ja saben el que hi ha: “vaig a una destinació que m'agrada la feina perquè ara he conegut millor el que es pot fer l'administració pública perquè ofereix la feina, he contactat, tinc intermediaris. I aleshores una cosa més tranquil.la on treballar igualment bé”.

“Nosaltres tenim tot un àmbit important de direcció de serveis de formació a la Diputació i per tots el ajuntaments de la nostra província”.

“(...) la posibilidad de que la gente se pueda desarrollar”.

F2. SERVEI PÚBLIC, COMPROMÍS SOCIAL.

De manera recurrent apareix el fet de proveir un servei a la comunitat com una fortalesa que potser molta atractiva per a la captació de perfils tècnics. Es tracta de serveis que són absolutament necessaris, diríem que imprescindibles per a tots.

La vocació de servei públic té una recompensa intrínseca, una acceptació social, una legitimitat social i retorn social elevat. Es tracta per tant d'un aspecte que no és present o tan accentuat a l'empresa privada i que pot resultar mot atractiu entre un jovent compromès que cerca donar-li un sentit al que fa cada dia, i que va més enllà de les recompenses extrínseques (salaris més elevats).

Selecció de cites relacionades:

“(...) que la teva comunitat millori, per a que la mobilitat a la teva comunitat sigui millor”.

“(Atractiu del servei públic) es sentirse participe de un proyecto”

“Val, els captem, els paguem molt menys, però el diem que poden millorar coses”.

“(...) n’hi han altres persones, no és el col·lectiu majoritari on, per exemple, valors en els temes de Compromís social.... i el compromís social sí que es pot fer millor des de l’administració pública, i ho tenen clar”.

“Però tot aquell que està buscant la línia de compromís, de millorar la qualitat de la vida de les persones, si que en el servei públic, possiblement sí que es poden projectar una mica ja en l’administració pública, perquè saben que això a la empresa privada, poca cosa podran fer”.

“Els joves cada vegada que vegin que la seva feina està molt implicada amb el retorn social, per exemple, que més de no haver-hi moltes persones de la de telecos que comencen a fer amb Apps que d’alguna manera, estan lligats a temes que impliquen aquest compromís social, de veure que la seva activitat implica, un servei a les persones...”.

F3. VARIETAT D’ÀMBITS, DE TEMÀTIQUES, DE REPTES.

Es constata que l’AP és molt variada quant als temes que té al seu càrrec i, per tant, la naturalesa de les ocupacions que pot oferir. No es tracta d’una ocupació necessàriament estàtica. Existeix un ampli ventall de temàtiques o àrees d’actuació que van des de la cultura, l’educació, la sanitat, les infraestructures, el patrimoni, al medi ambient, per posar alguns exemples. A més s’inclou la internacionalitat com a opció.

Es destaquen a les entrevistes reptes per a una AP moderna que van des de la transparència i la seguretat, a la robotització i l’automatització de processos. També lligats amb Objectius de Desenvolupament sostenible (ODS).

Es reconeix que no tots els nivells (i grandàries) en el si de l’AP són iguals, però no deixen de suposar reptes per a un personal tècnic qualificat amb vocació de servei públic.

És cert però que aquest ventall ample no és prou conegut entre el jovent i que, per tant, s’han de fer certs esforços de comunicació, però deixa de ser un potencial atractiu que les persones entrevistades deixen clar que no està prou explotat.

Selecció de cites relacionades:

“La Diputació si que te aquesta capacitat” per que? Perquè tenim unes oficines a Brussel·les, a Madrid, fem pressupostos importants, fem carreteres, donem serveis a les residències d’avis, tenim de tot, logística, tenim consorcis de tots els parcs nostres, tenim institut del teatre, tenim de tot”.

“És molt interessant per qualque persona que vulgui desenvolupar-se en aquest món del sector públic, tenir un ventall d’accions a on puguis anar. Dos mesos aquí, dos mesos aquí, dos mesos aquí”.

“No és simplement donar permisos, potser ha d’haver-hi una persona donant permisos, però el patrimoni, la gestió del patrimoni, la gestió de la sostenibilitat vull dir que és un entorn que sovint es porta des de l’administració pública i que no se n’adona”.

3.2.3 Variables crítiques internes: DEBILITATS

Les **Debilitats** les definim com aquells aspectes interns de l’AP local que podem fer millor, que suposen sovint un last, aspectes pels quals ens critiquen o àmbits en els que som vulnerables i que hem de canviar per tal de fer front al problema amb èxit.

D1. PERCEPCIÓ I IMATGE DE L’AP ENFRONT L’EMPRESA PRIVADA

Les persones entrevistades sovint es refereixen a que la imatge de l'AP no és bona quan la comparem amb l'empresa privada. Naturalment es refereixen a la percepció que solen tenir de l'AP els que se la miren des de fora. Es tracta d'una imatge d'un entorn poc dinàmic, amb poc al·licient, poc operatiu, de treballs burocràtics, dies avorrits o pesats, amb una normativa complexa que sovint desborda.

Això contrasta amb la imatge que tenen les persones graduades de perfil tècnics (arquitectes, enginyers i informàtics) del sector privat on preval l'immediat, els canvis, els reptes, la no por al fracàs, els projectes innovadors, la formació pràctica no memorística, o la innovació vinculada a l'aprenentatge.

Tant les retallades pressupostàries (sostenibilitat) o certs episodis de corrupció no han contribuït a projectar una imatge de l'AP positiva la qual cosa pot haver contribuït a llimar no només la imatge de l'AP sinó també la seva legitimitat.

S'argumenta que aquest etiquetatge associat a l'AP requereix d'estratègies comunicatives més efectives com a palanca de canvi.

Selecció de cites relacionades:

“Jo crec que lleis, maneres de fer, i en definitiva, l'estigma que ens pesa sobre les administracions, que es un estigma de un cert desprestigi, i ...”

“Estem patint una sèrie de retallades econòmiques brutals, congelacions salarials etc..que fa que la gent no estigui tampoc molt vinculada a venir cap aquí.”

“(...) si hablamos de informáticos, es un poco la idea que hay de la administración como algo muy estático, no decir, voy a venir aquí. A mover hierro, Eh, voy a venir aquí, vamos a administrar una red, administrar unos servidores, a cambiar impresoras, a cambiar pantalla, se me ha estropeado el ordenador y lo que sea...”

“Bueno, de cara a la sociedad, la administración yo creo que ha perdido esa legitimidad, aunque luego es curioso porque cuando preguntas en las encuestas de valoración, en las encuestas de opinión de la ciudadanía y preguntas por la función pública, pues es lo peor que hay. Pero en cambio, cuando preguntas por los médicos, por los militares o por los policías o por los bomberos, te dicen que lo mejor que hay”.

“En relació amb l'estigma aquest que comentava que pesa sobre les administracions, (...) un mon on se ha parlat de certa corrupció, de certa manca d'operativitat...”

“Jo diria que ens cau l'etiqueta de l'avorriment, de l'avorriment, i en tot cas, no tenir coneixement del que es fa a l'administració, (...).

“Aleshores, per tant, jo crec que n'hi ha una part de projecció que hem fet que professions o activitats que genera prestigi social i èxit.(...) i l'administració no ho fa si no arribes a dalt”.

“Hi hauria un factor que juga a favor de les empreses i és la innovació. (...) Per tant, aquest factor d'innovació, d'un cap de setmana, d'un grup de persones per resoldre per fer una app, jo això no ho he vist a la administració pública”.

“(...) que falten, són espais de coneixement mutu i la connexió directes”.

“(...) perquè l'empresa és fulgurant i és la trencadora i te promete i te promete, perquè també hem conegut moltes persones defraudes eh!”.

“Estem patint una sèrie de retallades econòmiques brutals, congelacions salarials etcètera. Que fa que la gent no estigui tampoc molt vinculada a venir cap aquí”.

D2. PROCEDIMENTS INTERN POC ÀGILS.

Els processos de selecció de personal (oposicions) a l'AP contenen elements dissuasius per al perfil que es busca. Són jutjats com a lents, llargs, complicats, no orientats a resultats, que es centren en aspectes memorístics de temes que interessen poc al perfil que es busca (tècnics) com ara la Constitució Espanyola o l'Estatut d'Autonomia. De manera addicional es comenta que els processos actuals tal com estan dissenyats sovint no permeten avaluar l'encaix real de les persones que es presenten a les necessitats del lloc de treball.

Tanmateix, les persones entrevistades destaquen que hi ha un cert marge de maniobra que cal aprofitar, i es refereixen específicament a la vessant més qualitativa d'aquests processos, per exemple l'entrevista o les proves de coneixements pràctics, les d'identificació de les competències *soft*. En breu, es detecta un cert marge per a menys formalisme i més adequació a les funcions i tasques de la places que surten a concurs d'oposicions sense perdre la qualitat fonamental de ser processos "garantistes".

Finalment, la Carrera professional a l'AP es valora com a millorable, i que pot transformar-se en una fortalesa, però no acaba de funcionar plenament. No hi ha un coneixement clar de en quin punt es troba pel que fa al seu desenvolupament com a instrument de gestió.

Selecció de cites relacionades:

"(...) examen de 90 temes, dels quals 50 no t'interessen".

"Es verdad que la gente no le interesa mucho cuando ven una convocatoria de "esto son 60 temas, 90 temas". A lo mejor se presenta, pero luego no vienen y si vienen o no estudia."

"Procesos de selección que se quedan desiertos o no cubren todas las plazas porque no se lo toman en serio, no lo preparan, va a ver si suena la flauta".

"Los procesos selectivos que estamos haciendo se basan en una normativa, y que en el mejor de los casos, es del 2007, pero a nosotros en el ámbito local, los procesos selectivos los regula un Real Decreto del año 91, vale en el cual te establecen los contenidos mínimos".

"Claro, pruebas memorísticas, pruebas de conocimientos teóricos, la norma nos dice que podemos hacer pruebas de conocimientos prácticos y de hecho las hacemos, pero no podemos eludir las de conocimientos teóricos (...) i obligatorios (Constitución, del Estatuto de Autonomía, del régimen local y demás)...".

"Creo que podemos hacer cosas, cuando estamos hablando de incorporar pruebas más de tipo cualitativo dentro de los procesos, cada vez los tenemos que mirar más y ver un poco como las administramos. Bueno, pues si somos capaces de establecer pues unos perfiles competenciales necesarios".

"(...) la sobrecarga de temaris que no estan directament vinculats amb les funciones que has d'acabar desenvolupant, i te acabes qüestionant perquè te has de haver preparar tots aquest temaris que no tenen absolutament res a veure amb les funcions".

"Però, en general, aquests temaris tan amples i tant diversos, son una dificultat afegida, i quan hi ha l'oportunitat de poder fer unes proves més concentrades en allò que realment és essencial i rellevant".

"Tenen sovint la imatge de que l'administració pública l'únic que faran es burocràcia, però no és així".

“(a empreses privades) fas una entrevista avui i a dos dies mateix pots estar treballant. No com l’oposició. Els processos son llargs. (...) És complicat, tenen (joves) una visió de que la cosa no va amb ells perquè és que una empresa vaig i em donen feina”.

D3. (DES)CONNEXIÓ AMB LA REALITAT DE L'EDUCACIÓ UNIVERSITÀRIA

S'argumenta a favor d'un millor posicionament de l'AP e l'entorn educatiu que permeti potser influir en els seus continguts, assignatures, graus perquè l'AP tinguin una major presència, com passa a Economia o a Dret (encara que són entorns força diferents). Dels continguts de les entrevistes esdevé unànime la percepció de desconexió del món universitari que fa que l'AP sigui una gran desconeguda per part de l'alumnat de perfil tècnic. Aquest desconeixement porta a que ni tan sols es plantegin treballar a l'AP com a opció laboral.

Per altra banda, hi ha noves carreres, graus i màsters que es desconeixen completament en l'AP i que poden determinar perfils i condicions d'accés a l'AP.

L'oferiment de llocs de pràctiques ha estat una manera d'acostar-se a la Universitat però una vegada acabada la pràctica la relació no te continuïtat.

S'han de generar mecanismes efectius, estables i dotats que permetin un acostament d'aquestes dues institucions, i que les necessitats i particularitats de l'AP com a demanda de mà d'obra altament qualificada estigui més present en l'entorn universitari.

Selecció de cites relacionades:

“Tienes que ser ingeniero. Sí, ingeniero ¿de que?, porque ahora tienes un montón de especialidades. Entonces es un poco ir abriendo, luego tenemos problemas cuando convocamos una plaza de ingeniero y como estamos todavía con el chip de las titulaciones antiguas”.

“(...) pues deberíamos tener convenios con los ayuntamientos, con las administraciones para que hubiese un tránsito de gente haciendo prácticas, de gente de la administración colaborando con la Universidad para hacer estudios, investigaciones o docencia”.

“Els fòrums empresa sí que tenen molt d'èxit. A la UPC, Si cada escola organitza el seu propi fòrum d'empreses. I l'administració pública està present en aquests fòrums? no, jo diria que no”.

“La sensació de desconexió. Aleshores crec que és que mai una administració pública picat a la porta d'un fòrum i els estudiants no la tenen.

“Proximitat, és a dir, que hi siguin, que comuniquin, l'administració pública amb els estudiants titulats. Si no ho coneixen, mai s'ho plantejaran. I per tant, que sigueu més presents. Per exemple, als fòrums. O no se, parlar directament amb els directors de les escoles, el millor per fer alguna xerrada”.

“Vale perquè totes les escoles acostumen a tenir, jo que sé, en industrials de Barcelona tenen el dijous d'orientació. Van moltes empreses a parlar de les perspectives professionals dels enginyers a diferents sectors”.

D4. DIFICULTAT A PRECISAR ELS PERFILS NECESSARIS PER ALS REPTES ACTUALS.

Els avanços i desenvolupaments tecnològics, especialment en l'àmbit de la informàtica, juntament amb nous requeriments com ara la transparència o la seguretat, poden generar a

l'AP una certa incapacitat d'adaptació en el temps i en la forma adequada. Aquests avenços i requeriments defineixen necessitats de perfils tècnics que s'haurien incorporar a l'AP i que si no és possible fer-ho pot portar a una ràpida obsolescència de tant els sistemes com les capacitats de les persones, el que pot suposar un fre per a l'organització.

La ciberseguretat és un bon exemple de la necessitat apressant de l'AP d'incorporar sistemes i perfils capaços de resoldre els problemes de ciberseguretat, i es troba en la dificultat de definir buscar i trobar aquests perfils.

En breu, els nous reptes d'entorn dificulten la definició de les necessitats futures (i, fins i tot actuals) de l'AP.

Selecció de cites relacionades:

“La tecnología que evoluciona a una velocidad vertiginosa nos ha generado y de hecho nos pasa que nos genera personas dentro de la organización que no están actualizadas tecnológicamente y que no son capaces de hacer frente a los retos que comportan, pues es que los cambios tecnológicos están acelerados. Y eso puede ser también un freno a que la propia organización vaya evolucionando”.

“Es decir, cuando hemos tenido necesidad y acometer algún proyecto nuevo, pues siempre hemos tenido que recurrir al mercado, licitamos un proyecto, y vienen y nos lo hacen, con sus pros y sus contras”.

3.2.4 Variables crítiques externes: OPORTUNITATS

Aquestes variables crítiques es refereixen a tot allò **extern** a l'AP (mercat, competidors, entorn econòmic, polític, social, legislatiu, tecnològic, comunitari, etc.). Aquí cal fer una precisió important. Hem de definir la frontera del que és extern o intern, i ho fem entenent com a intern l'AP LOCAL, i com a extern tot allò fora de l'àmbit de l'AP LOCAL, inclosa tota l'AP que no és LOCAL. Aquesta precisió esdevé talment necessària per precisar el marge d'actuació de l'AP local, és a dir, aquells aspectes que la pròpia AP local pot canviar, modificar, o influir de manera determinant. No serà per tant gens estrany trobes aspectes propis de l'AP en els que l'AP local no pot tenir cap influència i que hem de considerar en el DAFO com variables externes.

Així doncs ens referim a **Oportunitats** com aspectes de l'entorn davant el qual **sí** estem en una bona posició per aprofitar-lo, i que ens pot impulsar en positiu cap a captació de talent tècnic a l'AP.

O1. AVENÇOS TECNOLÒGICS AL SERVEI DE LA CIUTADANIA.

L'existència de noves tecnologies de la Informació i la comunicació suposen una **Oportunitat** atès que la seva incorporació a l'AP, és un repte de primera magnitud per a la seva modernització i per a l'atracció de talent jove.

Suposen així mateix un oportunitat per a atendre la ciutadania amb equitat, eficàcia i qualitat en els serveis que s'ofereixen, donant resposta a les seves necessitats i millorant la provisió dels serveis. Les tecnologies ofereixen oportunitats millorades per a relacionar-se amb la ciutadania.

Si no es prenen decisions estratègiques en com fer-ne un bon ús, aquesta Oportunitat acaba convertint-se en una Feblesa, en una incapacitat d'incorporar aquesta acceleració tecnològica a l'AP i en adaptar-se en temps i forma a les noves demandes ciutadanes.

O2. VALORS SOCIALS RESPECTE AL TREBALL.

Es perceben canvis en els valors socials associats al treball en els que adquireixen importància aspectes com una major qualitat de vida, la conciliació familiar, la flexibilitat. Són canvis que es creuen que estan definint un ventall d'aspectes buscats en les oportunitats laborals avui dia, on no tot és el salari sinó altres aspiracions que tenen mot a veure amb preferències sobre l'ús del temps. Esdevé una **Oportunitat** en la mesura en que l'AP pot estar en una bona posició per fer valdre aquests valors com a part de la seva oferta laboral.

Així mateix, l'alta exigència, dedicació i esforç en el sector privat pot portar a l'esgotament, a la sensació entre els que hi treballen de no tenir "una vida fora de la feina", de plantejar-se l'AP com alternativa (si bé en els discursos apareix especialment com alternativa al final de l'etapa laboral).

La pandèmia COVID19 va portar al límit molts aspectes de les relacions humanes i de les condicions laborals. En l'AP va suposar una oportunitat per a introduir amb força el Teletreball, per exemple. Es tracta en aquest cas d'una oportunitat aprofitada per a fer més atractiu el lloc de treball en l'AP, disminuint costos de desplaçaments i augmentant la flexibilitat horària. Sembla que en l'AP aquesta possibilitat de Teletreball ha arribat per a quedar-se, potser en major mesura que en les empreses privades amb la volta a la "normalitat". Si bé el teletreball va començar sent una Oportunitat, en l'AP també es pot entendre ja com una Fortalesa

Selecció de cites relacionades:

"(...) si tú vas a la Universidad y te sacas una carrera tendrás un buen empleo y tendrás un trabajo para toda vía y podrás hacer tu vida y tener tu casa y tu familia. Yo creo que eso que hay una generación entre la mía y los más jóvenes de ahora, pues que se quedaron en se quedaron con la promesa incumplida (...). A ellos les interesa, pues eso es vivir la vida, que tengan facilidades, que puedan ... que es una cosa flexible que ..."

"Jo crec que la meva generació ja érem bastant els que començàvem a tenir clar que de jove el pitjor que ens podia passar era tenir una feina per tota la vida. [riu] Ja veies que era molt saludable i molt enriquidor poder anar recollint i anar aprenent coses de varies bandes, teníem programes Erasmus etcètera, per tant hi havia una apertura en aquest sentit. Aquesta tendència s'ha consolidat, i actualment la gent jove, la seva aspiració es trobar una feina, perquè han passat uns anys molt dolents, i per tant, el tema de l'estabilitat queda molt, molt, en un segon plànol".

"(...) antes, atraía la estabilidad en el empleo, pero yo creo que no les atrae la estabilidad en el empleo. Yo creo que era lo que les atrae es que en ese trabajo, que, tengan la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, que el proyecto les interese y les parezca divertido e interesante, y luego que ellos también se puedan gestionar su tiempo".

O3. NOVES DEMANDES I REQUERIMENTS.

Altres canvis en valors impulsats per la Unió Europa sobre aspectes claus de l'AP com ara la rendició de comptes, la transparència, les dades obertes, o la seguretat de les dades, són **Oportunitats** per a oferir a l'AP llocs de treball enriquits des de la tecnologia que suposaran sense dubte un repte majúscul. L'AP requerirà la incorporació de perfils tècnics amb aquestes funcions, funcions que s'allunya de la visió externa de que els treballs a l'AP són avorrits i no suposen cap tipus d'innovació punta de llança.

Forma part de les estratègies de l'AP fer conèixer (comunicació) entre els perfils buscats el que suposen aquests reptes, la enorme transformació que impliquen i l'oportunitat laboral de creixement personal aplicat al serveis públic de qualitat que ofereixen.

Naturalment, aquesta oportunitat O3 va de la mà de l'O1 (Avenços tecnològics) pel que fa a resoldre satisfactòriament el previsible conflicte de velocitats entre necessitats i capacitats de resposta per part de l'AP, integrant nous desenvolupaments tecnològics i humans en l'organització dels serveis a la ciutadania.

Selecció de cites relacionades:

“Oportunitades, pues, lógicamente las tecnologías. Yo creo que todos estos cambios normativos que se están haciendo de casi todos vienen porque nos vienen de Europa diciendo pues que tenemos que ser más transparentes, que tenemos que rendir cuentas, que tenemos que garantizar datos abiertos, compartir lo bueno, todo eso”.

“Crea necesidades de nuevos empleos dentro de la administración, y muchas veces el problema no es que no tengamos profesionales en la calle, sino que desde dentro de la administración nos resulta difícil diseñar puestos de trabajo de esas características cuando no tenemos ese conocimiento dentro”.

3.2.5 Variables crítiques externes: AMENACES

Entenem per **Amenaces** aquells aspectes de l'entorn davant els quals l'AP local **no** està en una bona posició, i per tant li deixen en una situació que no és desitjable, en una posició de desavantatge, i que per tant dificulta la captació de perfils tècnics.

A1. PROBLEMA SISTÈMIC.

Sovint els discursos al·ludeixen, de manera directa o indirecta, a l'existència d'un cos legislatiu i normatiu “extern” a l'AP local que impedeix de manera evident la captació de talent amb perfil tècnic. Aquest cos està representat per les normes i lleis que regeixen el funcionament de l'AP, des de LCSP als processos de selecció de personal.

Tots els punts positius que s'apunten per part de les persones entrevistades poden ser contrarestats amb aquests inconvenients. Els canvis que requereix aquesta **Amenaça** són només possibles a nivells molt alts, tot fora de l'abast de l'AP local. Sense canvis a aquest anomenat nivell sistèmic es fa molt difícil adreçar el problema. Dit d'una altra manera, l'estratègia que segons les persones entrevistades tindria més èxit seria canviar substancialment els processos de l'AP que limiten el marge de maniobra (en tot cas, és una opció fora de l'abast de l'AP local).

Així en els discursos s'entreveuen dues actituds, una primera amb un to un tant pessimista (sense canvis a alt nivell poc es pot fer), i una altra un xic més possibilista segons la qual hi ha cert marge de maniobra, certes coses que encara es poden fer des de l'AP per adequar els processos a les necessitats reals.

Quan a les entrevistes es pregunta si coneixen si n'hi ha alguna previsió de canvi a nivell de tota l'AP (reformes previstes, decrets o normes reguladores noves) la resposta unànime és que ho desconeixen. Per tant aquesta realitat és previsible que acompanyi la gestió a l'AP local durant força més temps.

Selecció de cites relacionades:

“(…) es que si no es fa un canvi, ja se que això es una mica redundant, però si no es fa un canvi sistèmic real, i es plantegen canvis que vagin en la línia de, fins i tot, per que no acabem amb el funcionariat?”

“Com a mínim, amb una bona part de les estructures. I alleugerir el procediments de accés”.

“Estàs vinculat a un sistema de jerarquies, que no te en compte la funcionalitat i la transversalitat del treball”

“Problemes amb els quals, resulta que si el talentós no el puc discriminar positivament”

A2. COMPETÈNCIA EXTERNA (EMPRESSES PRIVADES).

És unànime per les persones entrevistades que la competitivitat salarial de l'AP respecte al sector privat és baixa. No és possible oferir des de l'AP els sous atractius que ofereixen les empreses del sector privat a aquets perfils tècnics d'arquitectes, enginyers i informàtics.

Com no és possible incidir en aquest tema de manera efectiva i revertir la situació des de dins de l'AP és veu com a part de les **Amenaces** (més que com una feblesa). Es donen, però, casos paradoxals de competència salarial interna entre administracions locals per a quedar-se amb talent tècnic qualificat que ja pertany a l'AP local.

A més, en el sector privat s'ofereixen oportunitats laborals immediates, canvis i reptes constants vinculats al lloc de treball, la “no por” al fracàs, l'oportunitat de desenvolupar projectes innovadors (punta de llança), amb caire internacional (destins), amb una formació pràctica no memorística, i on la innovació està vinculada a l'aprenentatge.

Aquest dibuix es completa amb els fet de que els valors dels joves són potser més a afins a l'empresa privada que a l'AP, on ja no atrau ni l'estabilitat ni l'ocupació per a tota la vida. En aquest sentit aquesta Amenaça vol posar de manifest la necessitat de presentar de manera diferent les ofertes laborals de l'AP, sent conscients de que el que tradicionalment s'ha venut com a aspectes atractius potser ja no ho són tant, especialment entre aquest col·lectiu tant sol·licitat pel mercat.

Selecció de cites relacionades:

“En el sector privat, tot sabem, de una manera o d'altra, tenim coneixement, veus que es més simple la possibilitat de guanyar més, per què te esforces més, o per accedir a llocs de responsabilitat, o viatjar a l'estranger o el que sigui. Això també motiva”.

“Pot haver una diferencia de 20, 30, o 40 mil euros tranquil·lament (entre l'empresa privada i l'AP).”

“No tenim capacitats econòmiques suficients com per a captar persones, per que funcionalment, clar.”

“(…) porque a nivel retributivo económico, pues bueno, pues será un sueldo más competitivo, menos competitivo, pero somos una administración, y el salario es el que es, la retribución es fija, las básicas, las complementaras, los incentivos al rendimiento lo que tu quieras...”

“Perquè bueno, es cobra menys, no hi ha salari, el salari que pots guanyar en comparació al sector privat, en algunes posicions, no en totes, es molt menor. La possibilitat de fer carrera, de millorar, està sempre vinculada a un procediment ben feixuc”.

“(…) ha millorat molt la situació en el sector privat, això fa que la gent torni a voler anar cap al sector privat, on paguen més, on hi ha possibilitat de carrera més àgil, hi ha molta més flexibilitat en aquest sentit, excepte a conciliació, que es l'única base que tenim (a l'AP)”.

“(…) lo que fa que no se'ls decantin per aquesta opció (AP) és perquè veu possiblement que a l'empresa privada la carrera professional pot tenir una progressió i poden tenir un increment salarial més potent que l'empresa pública que

l'administració on veuen, que potser sí que ha d'haver-hi progressió però amb un ritme més lent.

"(...) jo crec que ells (joves) pensen "Hem de projectar cap a un lloc molt potent que m'ofereixi moltes possibilitats de desenvolupar les meves capacitats."

"Em passo un any sencer de les oposicions i serà un sou prou", pues això no motiva quan ets jove".

3.2.6 Estratègies proposades

En base als resultats del DAFO i en diverses reflexions resultant del primer objectiu s'identifiquen cinc estratègies generals relacionades amb (1) la millora en la comunicació, (2) la relació amb les universitats, (3) la superació de rigideses internes, (4) el compartir recursos i processos, i (5) la ampliació i actuació sobre nínxols de talent diversos. A continuació desenvolupem les estratègies proposades:

ESTRATÈGIA 1. Millora de la comunicació

- Plantejar actuacions de comunicació més efectives: Si bé existeixen campanyes de comunicació no utilitzen ni els canals, ni els missatges adequats per arribar al públic diana. Sol ser una comunicació/difusió passiva, estàtica, no pròxima. Per tant, es recomana identificar millor els aspectes clau del procés de comunicació: receptors, emissors, missatges, canals i feedback. La comunicació ha de ser àgil.
- Canviar la imatge de l'AP construint sobre valors de l'AP tradicionals però amb la incorporació d'uns altres més valorats entre els joves. Presentar una AP més dinàmica, atractiva (projectes innovadors), versàtil, amb carrera interna (formació), d'alt compromís social, noves tecnologies aplicades, etc. Presentar un únic atractiu (per exemple, una bona conciliació) no és suficient.
- Emfatitzar el Salari Emocional: en referència a aquells aspectes de les condicions laborals en l'AP que són atractius per a joves (conciliació, servei públic, flexibilitat horària, qualitat del temps personal, teletreball, serveis mèdics, etc.)
- Explorar Universitats i Escoles Tècniques per territori per a trobar en elles joves que ha preferit quedar-se prop de la seva ciutat o entorn d'origen.

ESTRATÈGIA 2. Relacions amb les Universitats

- Més enllà de la comunicació efectiva s'ha de tenir una relació més formal i freqüent amb les persones clau de les universitats implicades. Alineació d'objectius entre Universitat i AP. Alguns exemples:
 - S'ha de generar un marc d'intercanvi bidireccional (*push & pull*) que permeti a les Universitats conèixer millor les necessitats socials d'ocupació en l'AP.
 - Incorporar continguts d'AP als currículums universitaris.
 - Aprofundir i expandir l'oferta de pràctiques, TFGs i TFM's en l'AP.
 - Oferir seminaris als professors amb continguts estratègics (projectes, plans, actuacions, etc.) de l'AP.
 - Participar activament en fòrums d'empreses, jornades d'orientació professional, observatoris.
- Ampliar les normes d'accés a l'AP i crear màsters habilitant; per exemple, que donin directament accés a l'administració.

ESTRATÈGIA 3. Superar rigideses internes

- Explorar capacitat de maniobra en els procediments actuals per aconseguir uns processos de selecció més eficients i eficaços.
- Fer *benchmarking* interns de bones pràctiques superadores de la jerarquia (cèl·lules multidisciplinàries, grups de treball que apliquen metodologies innovadores a la gestió, foment del lideratge intern entre iguals, etc.)
- Posar en marxa concursos interns o jornades de bones pràctiques segons eixos estratègics.
- Estratègies de captació més imaginatives, on el protagonista no sigui només la persona candidata si no, per exemple, un joc o un repte i un retorn (beca, article, cv, etc.)
- Per a determinades disciplines, com per exemple l'arquitectura, podrien explorar-se vies intermèdies, solucions transitòries, de mantenir el treball en l'AP (que es percep com que dóna seguretat i la tranquil·litat) mentres es continua fent activitats com a *freelance*. És a dir, permetre la compatibilitat d'una activitat professional independent al treball a l'AP.

ESTRATÈGIA 4. Compartir recursos i processos

- Possibilitat de compartir recursos amb ajuntaments petits. La diputació pot exercir aquest paper central.
- Possibilitat de compartir fins i tot procediments com els de selecció de personal.
- Programes de rotació de perfils tècnics per municipis i entitats locals de diferent grandària.

ESTRATÈGIA 5. Ampliar i actuar sobre nínxols de talent diversos

- A banda dels egressats de la universitat, n'hi ha altres nínxols de persones amb perfils tècnics que poden ser interessants, especialment:
 - Talent de cicles mitjans o menys formals. S'haurien d'incorporar i anar-los gestionant i formant-los.
 - Incorporar persones d'edat més avançada (40+) i amb experiència professional àmplia que voluntàriament volen fer un canvi de vida cap a opcions laborals menys estressants, més flexibles, més riques en temps de qualitat personal, i on es busca seguretat i estabilitat en la última etapa laboral.

4. Objectiu 3

Es recullen a continuació els aspectes metodològics més importants de l'Objectiu 3. Val a dir en primer lloc que l'encaix de l'Objectiu 3 en el total del projecte EAPC es concreta d'aquesta manera (segons proposta inicial):

- Objectiu 1: Identificar les percepcions i actituds associades a treballar a l'administració pública per part de l'alumnat de perfil tècnic.
- Objectiu 2: Disseny d'estratègies per a la captació del talent tècnic per part de la l'administració pública.
- **Objectiu 3: Proposar accions de promoció per a la captació del talent tècnic per part de l'administració pública.**

4.1 Metodologia

Objectiu: Proposar accions de promoció per a la captació del talent tècnic per part de l'administració pública.

Productes: Informe d'accions específiques de promoció

Requisits:

- Informe de les percepcions i prejudicis per part de l'alumnat tècnic (Objectiu 1).
- Informe DAFO (Objectiu 2).

Personal

- Responsable:** Vicenç Fernández (UPC). Disseny de la sessió de Design Thinking guió, gestió i supervisió, i garantia de qualitat.
- Treball de Camp:** Tot l'equip.
- Anàlisi:** Tot l'equip.

Tasques

ID	Tipus	Descripció	Participants
T3.1	Tasca	Reunions de treball: Disseny y planificació d'activitats del WP3	Tot l'Equip
T3.2	Tasca	Dinàmica amb <i>Disseny Thinking</i> (basat amb el model 4 elements) per a la captació del talent tècnic per als governs locals	Tot l'Equip
T3.3	Producte	<i>Informe d'accions específiques de promoció</i>	Tot l'Equip
T3.4	Tasca	Retrospectiva del resultats del paquet de treball	Tot l'Equip

Participants

S'han realitzat un taller amb tots el membres del projecte. Es va invitar a estudiants però les dates proposades van coincidir amb exàmens parcials, per la qual cosa no van poder participar. No obstant, el seus comentaris i opinions queden reflectides en els resultats dels objectius 1 i 2.

Guió del taller

El taller va tenir les següents fases:

- **Contextualitzar.** Aquesta primera part va permetre recordar, explicar i resumir el resultats que havien obtingut en els objectius 1 i 2. A partir d'aquest punt, es va començar a treballar l'objectiu 3 amb un context comú i actualitzat. Aquest apartat va ser dirigit pel Vicenç Fernández per l'objectiu 1, i en Pedro Gallo per l'objectiu 2.
- **Definir.** Ens interessava deixar molt clar l'abast de les accions de promoció per a la captació del talent tècnic. A pesar de que es parla d'administracions públiques, érem conscients que no podíem considerar totes elles. Així que es va decidir optar per considerar només les accions que es poguessin portar a terme de manera independent per la Diputació de Barcelona. Aquest apartat va ser dirigit per la Nicolasa Pérez.
- **Idear.** La següent fase va consistir en la proposta de promoció de talent tècnic. Per això, es va dividir aquesta part en dues fases. Una individual utilitzant la plataforma MIRO amb la condició d'evitar el *group thinking*, i una segona, en grup, amb l'objectiu d'agrupar-les per similitud. Aquesta part va ser facilitada pel Vicenç Fernández.
- **Avaluar.** Finalment, es va avaluar cadascuna de les propostes de la fase anterior. Per a això, es van tenir en compte els següents criteris: Impacte, viabilitat econòmica, viabilitat tècnica, viabilitat política, elements o persones que poden perjudicar la posada en marxa de l'acció, elements o persones que poden facilitar la posada en marxa de l'acció, relació amb altres accions que actualment s'estan duent a terme. Aquesta part va ser discutida per tot l'equip.

4.2 Resultats

Com a resultat de l'objectiu 3 es presenten vint-i-sis accions que l'AP i, concretament, la diputació pot portar a terme per millorar la captació del talent tècnic. Cada acció té associada una descripció amb el resultat esperat, el nivell d'impacte d'acord amb la problemàtica del projecte (alt, mig, baix), el nivell de viabilitat econòmica (alta, mitja, baixa), el nivell de viabilitat tècnica (alta, mitja, baixa), y nivell de viabilitat política (alta, mitja, baixa). Val a dir que, l'equip del projecte va decidir només focalitzar-se en les dues primeres estratègies identificades a l'objectiu 2 (comunicació i relació amb les universitats) ja que són les que ofereixen una major capacitat de maniobra per part de la Diputació de Barcelona.

A continuació enunciem i expliquem les accions proposades:

1. Organitzar sessions informatives del paper dels professionals STEM en l'AP en les Universitats

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement dels enginyers, arquitectes i informàtics dels llocs de treball als quals poden accedir en l'administració pública. D'acord amb els resultats del projecte, la seva percepció està bastant esbiaxada, i és el primer escull a superar. És necessari que coneguin la realitat de l'administració pública per a poder competir contra el coneixement que sí que tenen de l'empresa privada. Aquesta acció oferiria a l'alumnat una visió del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública. En conseqüència, s'espera un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Baix, ja que la majoria d'estudiants pot no assistir a aquestes sessions a causa de la gran quantitat d'oferta de sessions informatives existents en la universitat actualment
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta

- Viabilitat política: Alta

2. Organitzar sessions informatives del paper dels professionals STEM en l'AP en escoles de Batxillerat

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement en general dels llocs de treball tècnics als quals es poden accedir en l'administració pública. D'acord amb els resultats del projecte, la percepció de l'alumnat de batxillerat està bastant esbiaxada, i és el primer escull a superar. És necessari que coneguin la realitat de l'AP per a poder competir contra el coneixement que sí que tenen de l'empresa privada. Aquesta acció oferiria a aquests estudiants una visió del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública. Com més aviat es canviï la visió que té l'alumnat de batxillerat sobre les activitats que realitzen les administracions, abans es pot generar un interès per part seva. En aquest cas, es proposa començar en edats molt primerenques perquè quan arribin a la universitat considerin l'administració pública com una possible sortida professional. En conseqüència, s'espera un major nombre de candidats en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Baix, ja que hi ha molts instituts a la província de Barcelona i accedir a tots ells és complicat per logística, i a més està molt allunyat en temps de la captació de talent que s'està buscant actualment
- Viabilitat econòmica: Mitja
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

3. Organitzar sessions informatives de les places en concursos de l'AP en les universitats

La majoria de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica desconeixen on trobar els llocs de treball que ofereixen les administracions públiques. Una acció directa podria ser organitzar sessions informatives de les places que actualment s'estan oferint. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Mig, ja que molts estudiants tenen la percepció que els treballs que s'ofereixen en l'administració pública no encaixen amb les seves expectatives, i molts d'ells podrien no assistir
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

4. Organitzar sessions informatives de les places en concursos de l'AP en col·legis professionals

Un important percentatge de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica acaben col·legiant-se en col·legis professionals. Aquests col·legis ofereixen sessions informatives per a mantenir al dia a les persones col·legiades. Val a dir que, moltes persones col·legiades utilitzen els col·legis professionals per a buscar alternatives als seus llocs actuals de treball. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de candidats en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Mig, ja que molts treballadors tenen la percepció que els treballs que s'ofereixen en l'administració pública no encaixen amb les seves expectatives, i molts d'ells podrien no assistir
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta

- Viabilitat política: Alta

5.Oferir convenis de beques per a universitaris per a treballar en l'AP

Una manera de fer conèixer a l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica el funcionament intern de l'administració és mitjançant beques per a treballar. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de la universitat en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Mig-Alt, ja que el nombre d'estudiants que poden gaudir d'aquestes beques és limitat
- Viabilitat econòmica: Mitja
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

6.Oferir convenis de beques per a universitaris per a participar en projectes de l'AP

Una manera de fer conèixer a l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica els reptes que l'administració pública els pot oferir en la seva carrera professional és mitjançant l'oferta de beques per a participar en projectes de gran impacte en la societat. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Mig-Alt, ja que el nombre d'estudiants que poden gaudir d'aquestes beques és limitat
- Viabilitat econòmica: Mitja
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

7.Introduir assignatures en les titulacions universitàries sobre el treball que realitzen els professionals STEM en l'AP

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement per part de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica dels llocs de treball als quals poden accedir en l'administració pública. D'acord amb els resultats del projecte, la seva percepció està bastant equivocada, i és el primer escull a superar. És necessari que coneguin la realitat per a poder competir contra el coneixement que sí que tenen de l'empresa privada. Aquesta acció oferiria a l'alumnat una visió del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública. Per a això, és necessari que l'alumnat conegui les funcions, les responsabilitats, i les tasques dels professionals del seu àmbit en l'administració pública. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Baixa, pel fet que és complicat canviar un pla d'estudis amb l'aprovació de totes les persones involucrades
- Viabilitat política: Alta

8.Incloure contingut relacionat amb les activitats de l'AP en les assignatures actuals de les universitats

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement per part de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica dels llocs de treball als quals poden accedir en l'administració pública. D'acord amb els resultats del projecte, la seva percepció està bastant equivocada, i és el primer escull a superar. És necessari que coneguin la realitat per a poder competir contra el coneixement que sí que tenen de l'empresa privada. Per tant, es proposa

incloure dins de les assignatures actuals, contingut relacionat amb l'AP. Aquesta acció oferiria a l'alumnat una visió del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Mitja-Baixa, pel fet que la majoria del professorat desconeix també aquest contingut
- Viabilitat política: Alta

9.Participar en el disseny de noves titulacions universitàries

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement per part de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica dels llocs de treball als quals poden accedir en l'administració pública. Però també s'ha de dir que la majoria del professorat ho desconeix. Per això, aquest contingut no apareix en la majoria dels plans d'estudi. La participació de les administracions públiques en el disseny de noves titulacions universitàries podria solucionar aquest fet. Sol ser més factible introduir nous aspectes en noves titulacions que modificar les que ja estan en marxa. Aquesta acció oferiria a l'alumnat de la nova titulació una visió del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Mitja, ja que és complicat introduir nous temes en les titulacions
- Viabilitat política: Alta

10.Formar/informar el professorat universitari de les activitats i projectes de l'AP relacionades amb les seves assignatures

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement per part de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica dels llocs de treball als quals poden accedir en l'administració pública. Però també la majoria del professorat el desconeix. Per això, aquest contingut no apareix en la majoria dels plans d'estudi. Per això es proposa formar al professorat sobre les funcions, tasques i projectes que les persones enginyeres, arquitectes i informàtiques fan en l'administració pública. Això permetria que aquests professors introduïssin casos, i experiències de l'administració pública en les seves assignatures. Aquesta acció oferiria als seus estudiants d'una visió més realista del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública i tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de la universitat en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Mitja-Alta
- Viabilitat política: Alta

11.Informar de concursos en l'AP a través del portal d'UPC Alumni

La majoria de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica desconeixen com trobar (a on buscar) els llocs de treball que ofereixen les administracions públiques. Una acció directa podria ser informar de les places que actualment s'estan oferint mitjançant l'associació UPC Alumni. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates

procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Mig, ja que molts estudiants tenen la percepció que els treballs que s'ofereixen en l'administració pública no encaixen amb les seves expectatives
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

12.Publicar les places en concurs de l'AP en portals habituals per a les empreses privades

La majoria de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica desconeixen on trobar les ofertes de treball a les administracions públiques. Una acció directa podria ser publicar les ofertes de treball de l'AP a de les plataformes que estan utilitzant les empreses privades, com per exemple: LinkedIn i infojobs. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Baix, ja que molts estudiants tenen la percepció que els treballs que s'ofereixen en l'administració pública no encaixen amb les seves expectatives, i aquestes plataformes són molt generalistes
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Mitja
- Viabilitat política: Alta

13.Proposar reptes i suport per part de l'AP en projectes d'assignatures universitàries

Una manera de fer conèixer a l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica els reptes que té l'administració pública, és mitjançant l'ús de projectes (reals) dins de les assignatures. L'administració pública podria oferir reptes a desenvolupar en les assignatures oferint informació o suport real. Amb això, els estudiants podrien veure els reptes que l'administració pública els pot oferir. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

14.Proposar Treballs de Fi d'Estudis (TFGs, i TFM)

Una manera de fer conèixer a l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica els reptes que l'administració pública els pot oferir en la seva carrera professional és la de transformar aquests reptes en treballs de fi d'estudis. L'administració pública podria proposar reptes al professorat que seria responsable d'oferir-los com a treballs de fi d'estudis amb informació i suport real. Amb això, els estudiants podrien veure els reptes que l'administració pública els pot oferir i començar a treballar en ells. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Mig, ja que depèn del coneixement del professorat a l'àmbit
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

15. Organitzar congressos i seminaris orientats a l'estudiantat sobre el futur de l'AP en les universitats

Actualment, les associacions l'estudiantat organitzen setmanaris i congressos amb temes del seu interès. Oferir a aquestes associacions el suport per a organitzar un congrés o seminari o jornada on un dels temes sigui el treball en les administracions públiques, és una possible alternativa per a cridar la seva atenció. L'alumnat és més receptiu a informació proporcionada pels seus parells que per uns altres. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Mig, ja que només assistiran aquells interessats en la temàtica
- Viabilitat econòmica: Mitja
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

16. Crear premis al millor projecte per a l'AP en les universitats

Un dels majors reptes és aconseguir que l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica conegui els reptes que ofereixen (i que han d'afrontar) les administracions públiques. Premis als millors treballs en relació a aquesta temàtica pot atreure l'atenció de l'estudiantat cap a l'oferta de llocs de treball a l'AP. Amb aquesta acció s'aconsegueix que més persones de la comunitat universitària coneguin els reptes als que s'afronta l'AP, les activitats que es duen a terme i quin podria ser el seu rol si decidissin treballar allà. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de les universitats en les ofertes de treball publicades per les administracions públiques.

- Impacte: Mig-Baix, ja que només assistiran aquells interessats en la temàtica
- Viabilitat econòmica: Mitja
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

17. Establir una relació constant entre l'AP i a universitat per a identificar necessitats de l'AP i l'oferta de la universitat

Els treballadors de les administracions públiques desconeixen (1) els perfils tècnics que necessiten per poder afrontar els reptes actuals (un exemple esmentat en el projecte va ser la ciberseguretat), i (2) quins perfils d'estudiantat és millor per portar-ho a terme. Aquesta acció tindria com a resultat un perfil de persona candidata més realista i, per tant, persones candidates que encaixessin millor amb les necessitats reals de l'administració pública.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Mitja
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Mitja, ja que és difícil de mantenir una relació tan ambigua dins d'un conveni

18. Participar en els fòrums d'empreses de les escoles i facultats de la universitat

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement per part de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica de l'oferta de treball en l'administració pública. D'acord amb els resultats del projecte, la seva percepció està bastant equivocada, i és el primer escull a superar. És necessari que coneguin la realitat per a poder competir contra el coneixement que sí que tenen de l'empresa privada. Aquesta acció oferiria a aquests estudiants una visió del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública. A més, en els fòrums d'empreses, l'alumnat que assisteix està buscant treball. En conseqüència,

s'espera un major nombre de persones candidats procedents de les universitats en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Alt-Mig, ja que s'està competint a temps real amb empreses privades
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

19.Actualitzar els perfils d'accés per a les noves places en concursos de l'AP

També per part de l'AP hi ha un desconeixement de l'oferta de graus o màsters universitaris actuals. Per això, es continuen publicant perfils amb requeriments d'estudis que no encaixen completament amb la realitat dels egressats de les universitats. Aquesta acció tindria com a resultat un perfil de candidat més realista i, per tant, persones candidates que encaixessin millor amb les necessitats reals de l'administració pública.

- Impacte: Mig
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

20.Flexibilitzar els perfils d'accés per a les noves places en concursos de l'AP

Els perfils d'accés per a places tècniques en les administracions públiques restringeixen sempre per la titulació universitària. En llocs on es necessiten atribucions professionals es comprimeix que es demani la titulació, però hi ha cert llocs on no és necessari. En l'actualitat, directores d'anàlisi de dades d'empreses internacionals tenen formacions en ciències socials, mentre que en les administracions públiques se li denegaria el mateix lloc degut a la seva titulació universitària. En lloc de focalitzar-se en la formació acadèmica, s'hauria de tenir en compte també la seva carrera professional en el camp. Aquesta acció tindria com a resultat una major diversitat de persones candidates que encaixin amb les necessitats reals de l'administració pública.

- Impacte: Mig
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Mig, la modificació d'aquests llocs implica la negociació col·lectiva i acords Plenaris per tant majoria política.

21.Incentivar que els actuals treballadors de l'AP es presentin a concursos de professorat ATP en les universitats

Un dels principals problemes identificats és el desconeixement per part de l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica dels llocs de treball als quals poden accedir en l'administració pública. Però també la majoria del professorat ho desconeix. Per això, aquest contingut no apareix en la majoria dels plans d'estudi. Així doncs, es proposa potenciar que els treballadors de les administracions públiques es presentin a concursos de professorat associat a temps parcial en les universitats. Això permetria introduir casos, i experiències de l'administració pública en les assignatures. Aquesta acció apropiaria la realitat de l'AP a l'aula, oferiria a l'alumnat una visió més realista del que realment podrien arribar a fer en l'administració pública. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de la universitat en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Alta

- Viabilitat tècnica: Baixa, ja que depèn molt de les necessitats de les universitats, i de les motivacions docents dels treballadors de l'administració pública
- Viabilitat política: Alta

22. Proposar projectes (de recerca) amb les universitats amb participació de l'estudiantat

Una manera de donar a conèixer a l'alumnat d'enginyeria, arquitectura i informàtica els reptes als que l'administració pública s'enfronta i a on ells podrien contribuir seria transformar-los en doctorats industrials. L'administració pública podria oferir reptes que els professors podrien oferir com a doctorats amb informació i suport real. Amb això, els estudiants podrien veure els reptes que l'administració pública els pot oferir des de dins i durant tres anys. A més a més, estarien treballant en la millora d'una necessitat real. Aquesta acció tindria com a resultat, d'una banda, un major nombre de persones candidates procedents de la universitat en els llocs de treball publicats per les administracions públiques, i, de l'altre, el desenvolupament de projectes que poden utilitzar-se en les assignatures de les universitats (portar la vida real a l'aula).

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Mitja
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

23. Oferir temaris oberts (per a l'accés a les places de l'AP) a les universitats

Les administracions públiques poden oferir els materials que ells desenvolupen per als concursos d'accés. Aquesta acció ajudaria els possibles candidats a entendre que s'espera d'ells per a entrar en l'administració pública. En conseqüència, aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de la universitat en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Baix, ja que, si no hi ha interès previ a treballar en l'administració pública, el contingut tampoc serà d'interès
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

24. Elevar propostes de canvis en l'accés a les administracions que poden legislar

Molts processos de captació de persones venen definits per administracions públiques que sí que poden legislar sobre aquest tema. Per això, es proposa elevar aquestes sol·licituds a les administracions que sí que poden legislar.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Baixa, ja que aquestes administracions públiques defineixen polítiques per a totes les administracions, independentment de les necessitats específiques de la Diputació de Barcelona

25. Col·laborar amb les associacions d'estudiants de les universitats en les seves activitats de desenvolupament i difusió

Actualment, les associacions d'alumnat tenen un pes important en el dia a dia dels estudiants. Col·laborar amb aquestes associacions (apropar-lis la realitat i necessitat de l'AP) podria ajudar a que la resta d'estudiantat s'interessés per les opcions laborals en les

administracions públiques. Els estudiants són més receptius a informació proporciona pels seus parells que per uns altres. Aquesta acció tindria com a resultat un major nombre de persones candidates procedents de la universitat en els llocs de treball publicats per les administracions públiques.

- Impacte: Mig-Baix, ja que podria només arribar als membres de les associacions i no a la resta de l'estudiantat
- Viabilitat econòmica: Alta
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

26. Crear una Càtedra Universitària per a coordinar les activitats dins de la Universitat

Un dels majors problemes de col·laborar amb les universitats i, en particular amb la Universitat Politècnica de Catalunya, és el gran nombre d'unitats existents (campus, govern, escoles facultats, instituts, departaments, associacions, comissions, etc.), i el seu funcionament intern. Dur a terme una activitat per part d'un agent extern que tingui un gran impacte entre la comunitat acadèmica és complicat. Per això, una opció serà la creació d'una Càtedra Universitària que s'encarregués de coordinar i gestionar totes les accions que s'han proposat en aquest projecte dins de la universitat. Una Càtedra Universitària ja és un element reconegut dins de la universitat, amb veu, i capacitat d'acció. Molt major que un agent extern. Aquesta acció tindria com a conseqüència directa un increment en l'impacte de totes les activitats que s'han proposat en aquest document.

- Impacte: Alt
- Viabilitat econòmica: Mitjà, ja que una Càtedra Universitària té un cost anual
- Viabilitat tècnica: Alta
- Viabilitat política: Alta

Referències

- Boselie, P. i Thunnissen, M. (2019). Talent Management in the Public Sector. En D. G. Collings, K. Mellahi and W.F. Cascio (Eds.), *Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Boudreau, J. W., i Ramstad, P. M. (2005). Where's your pivotal talent? *Harvard Business Review*, 83(4), 23–24.
- Cadorin, E., Klofsten, M., i Löfsten, H. (2021). Science Parks, talent attraction and stakeholder involvement: an international study, *The Journal of Technology Transfer*, 46, 1-28.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly (BQR)*, 22, 207–215.
- Collings, D. G., i Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D.G., Scullion, H. i Caligiuri, P. (Eds.) (2019). *Global Talent Management*. 2nd Edition. New York: Routledge.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Groves, K. S. (2011) Talent Management best practices: how exemplary Health care organizations create value in a down economy. *Health Care Management Review*, 36 (3), 227-40.
- McKinsey (2020a, March). In disruptive times, the power comes from people: An interview with Eric Schmidt. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/in-disruptive-times-the-power-comes-from-people-an-interview-with-eric-schmidt>
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press. Crossref.
- Paauwe, J., i Boselie, P. (2003). Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70.
- Paauwe, J., i Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM and performance: A contextual approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Powell, M. Durose, J., Duberley, J., Exworthy et al. (2012) *Talent Management in the NHS managerial workforce*. Final report. National Institute for Health Research.
- Reiche, B. S., Lee, Y., & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359–383.
- Scullion, H., Collings, D. G., i Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.
- Sparrow, P. R., i Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263.
- Thunnissen, M.; **Gallardo-Gallardo**, E. (2017). *Talent management in practice: An integrated and dynamic approach*. Bingley (UK): Emerald Publishing Limited. ISBN: 9781787145986. Emerald <http://dx.doi.org/10.1108/9781787145979>

Thunnissen, M., i Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent. *Personnel Review*, 44(2), 182–199.

Vandenabeele, W., Leisink, P., i Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, i D. Hosking (Eds.), *Managing social issues; A public values perspectives* (pp. 37–54). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Van den Brink, M., Fruytier, B., and Thunnissen, M. (2013). Talent management in acadèmia: performance Systems and HRM policies. *Human REsource Management Journal*, 23(2), 180-195.

Annexes

- Annex 1.** Guió del taller Lego Serious Play
- Annex 2.** Model de Consentiment Informat
- Annex 3.** Model de Declaració de Responsabilitat
- Annex 4.** Model de Fitxa Tècnica
- Annex 5.** Model de Guió d'Entrevista

Annex 1. Guió del taller Lego Serious Play

1. Introducció al taller

Benvinguts al taller Vull treballar en una administració pública? amb el mètode Lego Serious Play. Al llarg de la sessió, participarem en un procés innovador que permetrà identificar les vostres percepcions sobre què us poden oferir laboralment les administracions públiques, i com encaixa amb les vostres expectatives laborals en l'actualitat.

Actualment les administracions públiques tenen dificultats per a trobar enginyers, informàtics, i arquitectes. La realitat és que tenen un important problema és la seva política de successió. Després d'analitzar la situació, podem afirmar que no existeix cap estudi que expliqui aquest fenomen, i per això avui som aquí.

En l'actualitat, la majoria d'enginyers, informàtics i arquitectes decideixen dur a terme la seva carrera professional en empreses privades, ja se per compte propi o aliè, per la qual cosa les metes claus d'aquest taller seran:

1. Construir un model que representi la percepció que teniu sobre el que implica el treballar en una administració pública.
2. Enumerar aquells elements o aspectes que són importants per a vosaltres quan esteu buscant un lloc de treball.
3. Identificar les desalineacions entre el que s'ofereix i el que es busca.

Llavors, com s'aconsegueix tot això? Amb el mètode LSP. En primer lloc, se us donarà un desafiament, després amb els maons LLEC construiran models i històries que compartiran amb els seus companys. Inevitablement, el fet de compartir aquestes idees conduirà a la reflexió. A mesura que avancem amb les nostres construccions, desenvoluparem un escenari complet de vostès i de totes les "coses" que són presents en el seu entorn. Finalment, identificarem els desencaixis entre el que s'ofereix per les administracions públiques i el que busqueu vosaltres.

Atenció: aquest és un joc seriós. Es tracta d'una reunió o activitat intencional amb un propòsit molt específic que inclou usar la imaginació seguint un conjunt de regles especials, i on estarem explorant i experimentant per a millorar la recerca científica. De manera que comencem a experimentar el mètode.

3 2. Construcció d'habilitats bàsiques

Repartir una bossa d'INICI a cada participant, que l'obrin i que comencin a tocar les peces. Explicar que tothom té els mateixos maons de Lego (qualsevol peça de Lego és un maó), però que podem assignar-los significats diferents en funció de la situació i la persona.

2.1. Repte 1.0: Construir una torre

Pas 1: La pregunta Construeix individualment una torre, comença amb la placa negra, i que tingui almenys un maó transparent. Teniu 4 minuts

Pas 2: Construir

Pas 3: Compartir Cada participant diu algunes poques paraules sobre la seva torre. Tenies un pla? Alguna cosa que t'agradi de la teva torre? Algun significat en els colors triats?

Pas 4: Reflexió Dos aspectes a esmentar:

1. Tots heu estat capaços de treballar en la solució al 100%; 2. Heu construïts torres molt diferents, tenint les mateixes peces, i amb les mateixes instruccions.

2.2. Repte 2.0: Donar significat

Pas 1: La pregunta Repartim una fotocòpia de la figura estàndar.

Construeix una de les figures que acabem de lliurar-te en la fotocòpia. Alguns models no amb fàcils, així que si necessites “suport tècnic”, digues-m'ho. Si acabeu, podeu intentar fer una altra figura, però sense desfer la primera. Teniu temps il·limitat.

Pas 2: Construir

2.3. Repte 2.1: Ara adapta el teu model. . .

Pas 1: La pregunta Adapta el model que tens perquè representi alguna cosa que et motiva d'un nou lloc de treball. Teniu dos minuts.

Pas 2: Construir

Pas 3: Compartir Cada participant explica la seva motivació fent èmfasi en el model. És important que assenyalin el que estan explicant.

Pas 4: Reflexió Les metàfores són eines molt potents que ens poden permetre compartir informació de manera eficient. Quan usem metàfores, podem incloure l'humor i les emocions.

2.4. Repte 3.0: Creant una historia

Pas 1: La pregunta Crearem històries. Són un gran mètode per a compartir informació. Podem utilitzar històries per a explorar el futur, donar sentit al present, o compartir el passat. Teniu 5 minuts.

Pas 2: Construir

Pas 3: Compartir Cada participant explica el seu curs ideal. Podem fer-li algunes preguntes sobre el model, no sobre el curs ideal. Algun motiu per l'elecció dels colors?, Algun motiu pel buit del model? Què significa aquesta peça en el model?

Pas 4: Reflexió Fixar-vos que la història es desenvolupa mentre es conta. A vegades, sorgeixen aspectes que no es tenien en compte durant la seva construcció.

3. Disseny del lloc de treball ideal

3.1. Descripció de l'activitat

En aquest projecte, volem conèixer amb més detalls les vostres expectatives de treball. Per a això, començarem treballant sobre elles.

3.2. Model individual de de el vostre lloc de treball ideal (35 minuts)

Meta i aprenentatge per als participants Meta: Construir un model que representi el vostre lloc de treball ideal quan acabeu la titulació de grau que esteu ara estudiant. Tingueu en compte tots els aspectes que cregueu oportuns, des d'aspectes socials, tècnics, organitzatius, individuals i personals.

Temps: 35 minuts. 5 per a introduir, 10 per a construir, i 2 per a cada història.

Materials: Agenda, Pòster amb la meta, Kit Identitat

- Plantejar la pregunta
- Construir

- Compartir. Demanar als participants explicar el seu model. Convidi als participants a fer preguntes.
- Reflexionar. Fer algunes preguntes sobre els models On es troben? Com afecta un element a la seva satisfacció/motivació laboral? On es troba els seus companys en aquest model? Quins altres actors apareixen en el model? Com s'interrelacionen els elements del model?

Reflexionar Es pot preguntar si algú s'ha sorprès amb algun aspecte del seu model que no havia tingut mai present.

4. Què ens ofereixen les administracions públiques

4.1. Descripció de l'activitat

Ara ens centrarem més en les administracions públiques. Oblidar-vos dels models que hem creat fins al moment. L'objectiu és identificar què poden oferir-vos les administracions públiques com a ocupadors. Entenem que no teniu un coneixement profund de les administracions públiques i el seu funcionament, però el projecte està orientat a les vostres percepcions sobre elles. Volem saber què penseu d'elles, com les enteneu, com les veieu, i com això encaixa amb les vostres aspiracions professionals. Volem veure quins aspectes positius i negatius veieu en elles, i en quines circumstàncies estaries disposats a treballar en ella.

4.2. Model individual de la percepció dels estudiants sobre l'administració pública com a ocupadora

Meta i aprenentatge per als participants Meta: Construir un model que representi l'administració pública com a ocupadora. Podeu considerar tant aspectes de procés (reclutament, promoció, carrera professional, formació, ...) com d'entorn (socials, tècnics, organitzatius, personals, ...). En altres paraules quins aspectes poden influir en què una persona com vosaltres decideixi presentar-se en un lloc de treball en l'administració pública.

Temps: 36 minuts. 5 per a introduir, 10 per a construir, 2 per a cada història, 1 reflexió.

Materials: Agenda, Pòster amb la meta, Kit Identitat

- Plantejar la pregunta. Teniu 10 minuts.
- Construir
- Compartir. Demanar als participants explicar el seu model. Convidi als participants a fer preguntes.
- Reflexionar. Fer algunes preguntes sobre els models Això positiu o negatiu? Fins a quin punt creus que aquest aspecte és cert? Quina relació té aquest element amb la satisfacció laboral? Quins altres actors apareixen en el model? Com s'interrelacionen els elements del model?

4.3. Model compartit de la percepció dels estudiants sobre l'administració pública com a ocupadora

Meta i aprenentatge per als participants Meta: Construir un sol model veritablement compartit que representi l'administració pública com a ocupadora. Podeu considerar tant aspectes de procés (reclutament, promoció, carrera professional, formació, ...) com d'entorn (socials, tècnics, organitzatius, personals, ...). En altres paraules quins aspectes poden influir en què una persona com vosaltres decideixi presentar-se en un lloc de treball en l'administració pública.

Temps: 60 minuts. 5 per a introduir, 2 minuts per al maó vermell, 50 minuts per a la construcció del model compartit (dels quals 10 minuts per a la història final).

Materials: Agenda Pòster amb la meta Pòster

- Plantejar la pregunta
- Construir - L'activitat és necessària fer-la dempeus. Es divideix l'espai en dues zones: aspectes que atreuen, i aspectes de repulsa. El primer pas, és assenyalar amb maó vermell aquell element que més pugui afectar la decisió d'una persones a voler treballar en una administració pública. Cada participant inclou el maó(s) assenyalsats amb el maó vermell en el model compartit, i explica de nou el seu significat. Al final, es pregunta si algú més vol incorporar algun maó més al model.
- Compartir. Els participants han d'explicar la història del model compartit. Només l'amo d'un maó pot treure'l del model compartit. Tots poden moure qualsevol maó del model compartit. Tots poden afegir nous maons al model compartit. Es poden fer preguntes com: (1) Com us sentiu amb aquest model compartit? Entre 1 i 10; (2) Podeu viure amb ell?
- Reflexionar. Demani que els participants es mouen al voltant de la taula. Veieu els vostres models individuals en aquest model compartit? Al final, tots han de contar la història, almenys una vegada perquè la hi facin seva.

5. Establint relacions

5.1. Descripció de l'activitat

Ara tenim un model compartit sobre el que ofereix l'administració pública com a ocupadora (almenys, la percepció que tenim d'ella), i models individuals que representa les vostres expectatives laborals. Tot això està molt bé, però fa falta connectar totes dues per a entendre l'encaix entre el que busqueu i el que s'ofereix. Per a això, durem a terme una activitats de relacions.

Meta i aprenentatge per als participants Meta: Construir un mapa bé complet de l'escenari laboral existent amb les administració pública.

Temps: 35 minuts. 5 per a introduir, 10 minuts per a la construcció de relacions, 1.5 minuts per a explicar les relacions, i 5 de reflexió final.

Materials: Agenda, Pòster amb la meta, Kit Identitat, Model compartit de l'administració pública, Models individuals de les expectatives de treball

5.2. Introducció

Les relacions poden ser molt diverses. Podem tenir relacions unidireccionals, o bidireccionals. Podem tenir relacions flexibles o rígides. Podem tenir relacions potents o febles. Podem tenir relacions canviantis o fixes. I nosaltres podem donar-los sentit a totes aquestes relacions.

Les relacions poden reflectir que un aspecte influeix amb un altre, o que tots dos elements apareixen al mateix temps, o quins tots dos elements han de produir-se de manera simultània, o que hi ha una relació sobre la seva naturalesa, o una relació de precedència, etc.

Es pot posar un exemple, de dos models relacionats amb una cosa flexible, i veure que si es mou un l'altre no es mou, excepte si és molt exagerat. I veure què passa si la relació és rígida. Es puc mostrar un exemple en funció d'on estigui agafat dels models, i un altre exemple amb una relació llarga i una altra tala.

Meta: Construir relacions entre el nostre model individual i el model compartit que representi les relacions més significatives entre ells.

- Plantejar la pregunta

- Construir. Se'ls dona 10 minuts. És possible que tinguin problemes tècnics. Intenti ajudar en això.
- Compartir. Demanar als participants explicar el seu model. Convidi als participants a fer preguntes.
- Reflexionar. Demani que els participants es mouen al voltant de la taula. Al final, la majoria han d'explicar la història, almenys una vegada perquè la hi facin seva.

6. Tancament de la sessió

Agrair la participació dels assistents a la sessió, i el seu comportament al llarg de la sessió. Passar una enquesta de satisfacció de la sessió.

Annex 2. Model de Consentiment Informat

 <p>UNIVERSITAT DE BARCELONA</p>	<p>Departament de Sociologia Avda. Diagonal 696, 4è planta 08034</p>
<p>"Captació de talent tècnic per als governs locals"</p> <p>FORMULARI DE CONSENTIMENT INFORMAT I COMPROMÍS DE CONFIDENCIALITAT</p>	
<p>Aquest Formulari de Consentiment Informat i Compromís de Confidencialitat s'adreça a professionals que treballen a l'administració pública local de Catalunya, als quals se'ls convida a participar a la investigació "Captació de talent tècnic per als governs locals". La investigació està dirigida per la Dra. Eva Gallardo Gallardo de la Universitat Politècnica de Catalunya i és finançada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC). Aïda mateix, el Dr. Pedro Gallo de la Universitat de Barcelona participa com a membre investigador de l'equip i és responsable de les entrevistes i grups focals que es realitzaran al llarg de l'estudi.</p> <p>Aquesta recerca té com a objectiu general millorar la captació de talent tècnic (és a dir, professionals de l'arquitectura, enginyeria i informàtica) per als governs locals.</p>	
<p>COMPROMISOS PER PART DE LES PERSONES PARTICIPANTS</p>	
<p>He estat convidat a participar en l'estudi "Captació de talent tècnic per als governs locals" que pretén aprofundir, entre altres qüestions, en la definició d'estratègies per a la captació del talent tècnic per part de l'administració pública. Per mitjà d'aquest document:</p>	
<p>(i) <i>Consento voluntàriament a participar en aquesta investigació i a respondre preguntes sobre la meua trajectòria professional, sobre l'administració pública, sobre la seva capacitat per atraure talent, sobre les barreres i facilitadors que percibo sobre aquests aspectes, i sobre possibles estratègies i accions que des de l'administració pública es poden dissenyar a aquest efecte. Entenc que em puc retirar d'aquest estudi i de l'entrevista en qualsevol moment si així ho desitjo.</i></p>	
<p>(ii) <i>Dono el meu consentiment que l'entrevista sigui gravada i que el seu contingut sigui utilitzat només amb la finalitat d'aquesta investigació, sempre preservant la confidencialitat de la informació i la meua privadesa. Tinc coneixement del nom dels investigadors que dirigeixen l'estudi amb els quals puc contactar en qualsevol moment per aclarir qualsevol qüestió que calgui, i tenir accés als resultats de la investigació si ho sol·licito: e.gallardo@upc.edu, pgallodep@ub.edu.</i></p>	
<p>(iii) <i>Rebo una còpia d'aquest document signada per un dels investigadors del projecte en prova i garantia del seu compromís de confidencialitat i privadesa.</i></p>	
<p>.....</p>	
Nom i signatura de la persona participant	Nom i signatura de l'investigador
<p>.....</p>	
Data i lloc:	Pedro Gallo
<p>.....</p>	<p>.....</p>

Annex 3. Model de Declaració de Responsabilitat



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

DECLARACIÓ DE CONFIDENCIALITAT

Mar Muñoz Pons, amb número d'identificació 43196439R, com a estudiant de Master's Degree in Technology and Engineering Management impartit per la Universitat Politècnica de Catalunya, manifesta:

1. Que, per fer les tasques de transcripció i codificació tindrè accés a dades que són responsabilitat de la Universitat de Barcelona relatives a entrevistes semi-estructurades dins del projecte "Captació de talent tècnic per als governs locals". La investigació està dirigida per la Dra. Eva Gallardo Gallardo de la Universitat Politècnica de Catalunya i és finançada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).
2. Que protegiré la informació que pugui conèixer com a conseqüència de l'activitat que s'especifica en el punt 1.
3. Que faré servir les dades només per a la finalitat assenyalada i seguint els procediments que se m'indiquin.
4. Que respectaré el deure de confidencialitat que estableix l'article 5 de la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals, el qual es refereix a l'article 5.1f del Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel qual es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament general de protecció de dades). Aquesta obligació la mantindrè una vegada finalitzada l'activitat indicada.
5. Que, un cop finalitzada l'activitat esmentada i d'acord amb les instruccions que rebi, suprimiré les dades i les còpies que n'hagi fet o les retornaré a l'investigador principal.

Barcelona, 01 de Juny de 2022

Signatura:

En tinc coneixement

Dr. Pedro Gallo de Puelles
Membre equip investigador del projecte
Universitat de Barcelona

Annex 4. Model de Fitxa Tècnica

FITXA TÈCNICA

PROJECTE "CAPTACIÓ DE TALENT TÈCNIC GOVERNOS LOCALS"

DADES ENTREVISTA

Entrevista pilot:

Possibilitat d'utilitzar com a definitiva:

Nom i cognoms persona entrevistada:

Codi identificador d'entrevista:

Nom del/entrevistador/a:

Data i hora de realització:

Durada:

Lloc:

Possible dada de contacte amb l'informant:

PRE-ANÀLISI

Resum característiques de la persona entrevistada (trajectòria, motivació)

Negociació entrevista (contacte informant, via de contacte, actitud, disponibilitat...):

Condicions entrevista (atenció, interrupcions, ambient...):

Valoració entrevista i guió (fiabilitat, profunditat, redundància...):

Idea central:

Temes/Aspectes destacats (idees/opinions que es repeteixen...):

ALTRES OBSERVACIONS

Annex 5. Model de Guió d'Entrevista

	Dimensions	Observacions
0.	Presentació de la temàtica, objectiu i resultat esperat.	
	<ul style="list-style-type: none"> - Projecte recerca EAPC (objectius) - Durada entrevista (1h) - Consentiment informat 	Introducció de la temàtica, explicació de l'entrevista, signar consentiment, enregistrament
1.	Trajectoria personal, motivacions, expectatives inicials	
	<ul style="list-style-type: none"> - Quan vas entrar a l'AP (administració pública) ? - Què et va motivar més a l'hora d'entrar a formar-ne part? - Què es el que menys? - Quines característiques de l'AP trobes més atractives ara que ja en formes part? 	Ens interessa conèixer perquè la persona entrevistada va escollir treballar a l'AP, si l'AP ha satisfet expectatives, entendre el que motiva per treballar a l'AP, i si hi ha relació amb aspectes familiars, lloc de residència, característiques e la persona.
2.	Barreres i facilitadors a la captació talent tècnic (internes i externes)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Creus que hi ha una dificultat per captar talent tècnic (enginyers, informàtics, arquitectes..) a l'AP? - Perquè això es un problema? - Perquè creus que passa el que passa (explorar en profunditat barreres de diferent tipus)? - A tota l'AP local és semblant (diferències territori urbà/rural...) - Ens pots posar algun exemple que tu hagis viscut directa o indirectament? - Hi ha algunes d'aquestes barreres que sigui més important que altres? - En quina mesura elements externs a l'AP són responsables d'aquesta realitat? - Hi ha elements externs a l'AP que poden ser una oportunitat per regirar la situació? - 	Ens interessa que identifiquin obstacles o barreres que puguin explicar per que els col·lectius esmentats no volen anar a treballar a l'AP. Poden ser barreres internes pròpies de l'AP o externes (entorn). Volem també saber si tota l'AP local te el mateix problema (potser són àrees més rurals o allunyades...)
3.	Contrast percepció externa	
	<ul style="list-style-type: none"> - Com veus al col·lectiu tècnic que es llicencia ara quan a les seves motivacions i expectatives laborals - Com encaixa aquí l'AP. Com creus que es percep l'AP per part d'aquest col·lectiu - Es certa aquesta percepció (encaix amb la realitat) - Que elements de l'AP creus que poden ser atractius per aquests col·lectius - Creus que els coneixen (aquests elements) - Creus que aquest col·lectiu és homogeni o poden haver sub-col·lectius que percebin l'AP com a una oportunitat real (fills de personal de l'AP, generes, edats, llocs de residència) 	Ens interessa conèixer la percepció que des de l'AP es te del col·lectiu en qüestió, que creuen que els motiva, i que es posin en el lloc d'ells i mirin ca a l'AP com a una opció laboral.
4.	Exploració de actuacions i dificultats d'implementació	
	<ul style="list-style-type: none"> - Que depèn de l'AP per regirar aquesta situació, L'AP te marge de maniobra, quin, on? - Hi ha actuacions que d'entrada poden facilitar aquesta captació de talent? 	Explorar què proposen com a mesures. Solen ser de dos tipus: i) mirar de resoldre debilitats internes, ii) mira de fer mes atractiva l'AP construint sobre les fortaleces.
5.	Tancament entrevista	
	<ul style="list-style-type: none"> - Hem arribat al final de l'entrevista, vols afegir alguna cosa més que creguis que no ha estat suficientment recollida... - Agraïment 	Recollir alguna cosa que no hagi estat dita. Sovint es generen noves idees i comentaris a mesura que van passant les preguntes. Donar doncs l'oportunitat d'afegir.