

GUIA PER A LA RETENCIÓ I TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT A L'ASPCAT

Salut/Agència de
Salut Pública de Catalunya

Preparant
el relleu
generacional

Contingut

Guia per a la retenció i transferència del coneixement a l'ASPCAT. Preparant el relleu generacional	3
1. Introducció	3
2. Objectiu de la Guia	4
3. Objectius específics	4
4. A qui va dirigida?	4
5. Contingut: fases d'actuació	5
Fase 1: Anàlisi d'edats de la plantilla i projecció de jubilacions	5
Què s'ha de fer?	5
Qui ho ha de fer?	5
Com s'ha de fer?	5
Fase 2: identificació dels llocs de treball crítics	6
Què s'ha de fer?	6
Qui ho ha de fer?	6
Com s'ha de fer?	6
Quan s'ha de fer?	7
Fase 3: Informació als participants potencials	7
Fase 4: Recopilació, retenció i transferència del coneixement	7
Què s'ha de fer?	7
Qui hi intervé?	8
Quan s'ha de fer?	8
Com s'ha de fer?	8
Fase 5: Valoració i millora del procés	9
Fase 6: Transferència del coneixement	9
6. Caixa d'eines i diari del relleu per a la capitalització del coneixement	10
Eina 1: Valoració de les competències necessàries	13
Eina 2: Percepció i comprensió del lloc de treball	15
Eina 3: Tasques i temps	17
Eina 4: Recursos documentals	19
Eina 5: Projectes i línies de treball	20
Eina 6: L'entorn organitzatiu intern	22

Eina 7: Agents externs d'interès i transmissió de contactes i relacions.....	24
Eina 8: Competències emocionals clau	26
Eina 9: Compartim experiències (taller grupal)	28
Eina 10: El meu llegat. El que vull transmetre a la persona que s'incorpori al meu lloc de treball	29
Diagrama de flux del procés de retenció i transferència del coneixement.....	30
ANNEX I: Projecció de jubilacions del personal de l'Agència per al període 2018-2028	31
ANNEX II: Diari del relleu	42
Eina 1: Valoració de les competències necessàries.....	42
Eina 2: Percepció i comprensió del lloc de treball.....	43
Eina 3: Tasques i temps	43
Eina 4: Recursos documentals	44
Eina 5: Projectes i línies de treball	44
Eina 6: L'entorn organitzatiu intern.....	44
Eina 7: Agents d'interès externs, transmissió de contactes i relacions	45
Eina 8: Competències emocionals clau	46
Eina 9: Compartim experiències. Taller grupal.....	46
Eina 10: El meu llegat. El que vull transmetre a la persona que s'incorpori al meu lloc de treball	46

Guia per a la retenció i transferència del coneixement a l'ASPCAT.

Preparant el relleu generacional

1. Introducció

Actualment, estem davant de canvis molt significatius, com ara l'enfocament cap a una gestió més eficient, l'adaptació a les noves tecnologies, la transformació digital i l'evolució constant de les polítiques i regulacions en el camp de la salut pública que es produeixen en un entorn molt complex i de relleu generacional.

L'Agència de Salut Pública de Catalunya (ASPCAT), igual que molts altres àmbits del sector públic, té al davant una realitat indefugible on un nombre important de professionals arribaran a l'edat de jubilació en els propers anys. Durant el període 2018-2028, 169 professionals ja han complert o compliran 65 anys: fins al 19% del total de la plantilla.

Aquesta Guia és part de la resposta a una de les línies estratègiques definides pel Consell de Direcció de l'ASPCAT, concretament, la del relleu generacional, i preveu tres àmbits de treball: la retenció i transferència del coneixement, l'acollida i integració dels nous professionals, i la transició a la jubilació. A la vegada, forma part d'un seguit d'iniciatives sobre la participació, la formació continuada, el desenvolupament professional, l'aprenentatge col·laboratiu o la identificació del talent, que han de contribuir a definir la futura política de recursos humans de l'Agència.

Les dinàmiques de personal i reestructuració organitzativa donen lloc a processos de promoció interna, dimensionament de plantilla, estabilització o trasllat del personal que motiven la mobilitat de professionals d'un lloc de treball a un altre, i això sovint comporta un canvi de funcions, rols i responsabilitats. L'Agència necessita capitalitzar i retenir els coneixements, les habilitats i l'expertesa que els professionals han adquirit al llarg des seus anys de treball per poder-les compartir i transferir al personal de nova incorporació, evitant que es perdin quan el professional es jubili o accedeixi a altres llocs de treball, bé sigui dins l'Agència o fora. A través d'aquesta Guia volem garantir, doncs, que els canvis interns no suposin una interrupció en el funcionament de l'organització, sinó que es converteixin en oportunitats per a una millora contínua i una adaptació als reptes actuals.

El bagatge i l'experiència en la gestió del coneixement desenvolupats els darrers anys a l'Agència pels mateixos professionals mitjançant l'aprenentatge col·laboratiu esdevé un element clau en els processos de capitalització, retenció i transferència del coneixement. Aquest moment de canvi i de relleu generacional ha de ser també una oportunitat per fer emergir la necessitat d'incorporar nou talent i nous perfils professionals per adaptar la cartera de

serveis als reptes actuals i futurs de la salut pública: malalties emergents, emergència climàtica, salut comunitària, intel·ligència artificial, etc.

La Guia per a la retenció i transferència del coneixement és el document marc que defineix la sistemàtica i les eines per recollir i recopilar el coneixement i l'experiència dels professionals perquè es transformi d'individual en col·lectiu i quedi a disposició de l'organització per fer-ne la transferència al personal de nova incorporació, tot garantint la continuïtat dels serveis i activitats de l'Agència.

2. Objectiu de la Guia

L'objectiu de la Guia és definir la sistemàtica per recopilar i retenir el coneixement crític (explícit, és a dir, fàcil d'identificar i compartir, i tàcit, és a dir intuïtiu, fruit de l'expertesa) dels professionals de l'ASPCAT que han de jubilar-se o que canvien de lloc de treball, a fi que quedi a disposició de l'organització i pugui ser transferit al personal de nova incorporació, facilitant els processos de relleu generacional.

3. Objectius específics

1. Recopilar el coneixement crític dels llocs de treball clau utilitzant les eines que conté.
2. Facilitar la transferència de coneixement al personal de nova incorporació.
3. Fomentar la cultura de cooperació i participació i l'aprenentatge col·laboratiu dels professionals.
4. Mantenir el funcionament operatiu de l'Agència i la continuïtat en la prestació dels seus serveis.

4. A qui va dirigida?

La Guia va dirigida a les persones que deixen vacant un lloc de treball considerat clau per l'organització i que vulguin participar de forma voluntària en el procés de recopilació del seu coneixement, i als càrrecs de comandament a nivell de subdirectors i caps de servei de l'ASPCAT que tenen la responsabilitat de dur a terme el procés de capitalització i retenció del coneixement dins del seu àmbit d'actuació.

5. Contingut: fases d'actuació

Fase 1: Anàlisi d'edats de la plantilla i projecció de jubilacions

L'objectiu de l'anàlisi d'edats de la plantilla és anticipar-se a les jubilacions i planificar adequadament el relleu generacional.

Què s'ha de fer?

Elaborar una projecció dels professionals que han complert o compliran els 65 anys durant el període 2018-2028, segmentant per subdireccions funcionals.

Qui ho ha de fer?

Les subdireccions funcionals, de forma conjunta amb la direcció de l'Agència i amb el suport de la Subdirecció de Recursos Humans del Departament de Salut.

Com s'ha de fer?

Mitjançant les eines disponibles qualitatives i quantitatives es fa una anàlisi d'edats de la plantilla del personal adscrit a la Secretària de Salut Pública per identificar les persones que en un període de temps determinat assoliran l'edat de jubilació. A partir d'aquesta anàlisi es fa una projecció dels professionals que han complert o compliran els 65 anys, que pot ser detallada per subdireccions funcionals, àmbit territorial, unitats orgàniques o col·lectius de professionals específics.

Aquesta projecció és una aproximació a la realitat, ja que arribar a l'edat de jubilació no comporta necessàriament que el professional es jubili. Pot fer-ho de forma anticipada o endarrerir-la, acollint-se a les diferents possibilitats que ofereix el sistema de la Seguretat Social. També, si és la seva voluntat i hi ha acord amb l'organització, pot continuar en actiu uns mesos o anys més.

Tot i que l'anàlisi sigui, com hem dit, una aproximació a la realitat, ens permet planificar i preparar el relleu generacional, que és imprescindible davant un escenari de jubilacions massives en determinats àmbits funcionals o unitats orgàniques de l'Agència. Aquesta anàlisi implica accedir als registres de personal que contenen dades confidencials, per la qual cosa cal tenir molta cura a complir la normativa vigent de protecció de dades personals.

L'annex I de la Guia conté la projecció de jubilacions del personal de l'Agència per al període 2018-2028 i el desglossament per subdireccions funcionals.

Fase 2: identificació dels llocs de treball crítics

Què s'ha de fer?

Identificar, entre els llocs de treball on es produirà la jubilació efectiva i quedaran vacants, quines es consideren crítiques per a l'organització.

Es defineix com a lloc de treball crític:

- 1) Llocs de comandament (subdirecció, cap de servei, cap de secció).
- 2) Llocs d'alta especialització.
- 3) Llocs singulars (són aquells llocs on el coneixement i l'experiència d'un àmbit específic es concentra en una única persona).
- 4) Llocs de treball adscrits a àrees o àmbits considerats estratègics per la direcció de l'Agència.
- 5) Llocs afectats per jubilacions massives en un breu període de temps.
- 6) Professionals sèniors referents.

Qui ho ha de fer?

La subdirecció i el servei funcionals, amb la col·laboració dels serveis d'Administració i Suport Territorial i la Subdirecció de Recursos Humans del Departament de Salut.

La identificació dels llocs de treball crítics ha de tenir el vistiplau de la direcció de l'Agència.

Com s'ha de fer?

Una vegada es disposi de la projecció de jubilacions, cada subdirecció funcional, amb la participació de la Subdirecció de RH del Departament i/o els serveis d'Administració i Suport Territorial (SAiST), ha d'establir un procés de comunicació i entrevistes individuals amb els professionals que s'apropen a l'edat de jubilació de cara a conèixer les seves intencions, inquietuds i expectatives respecte al vincle amb l'organització, ja sigui acabar-lo de forma anticipada o ordinària, o bé si es planteja demorar la jubilació, ja sigui per motius laborals (assolir els períodes de cotització mínims de la Seguretat Social) o per voluntat pròpia, acollint-se a les opcions que preveu la legislació vigent, cosa que requerirà el consens amb l'organització. També pot ser el moment idoni per explorar la possibilitat que continuï col·laborant amb l'Agència de manera diferent una vegada s'hagi jubilat.

Una vegada fet el procés de comunicació i entrevistes amb les persones que s'apropen a l'edat de jubilació, es podrà disposar del llistat de llocs de treball on es produiran les jubilacions de forma efectiva i que quedaran vacants. La subdirecció funcional ha d'acordar amb la direcció de l'ASPCAT si aquests llocs s'han d'amortitzar, mantenir o si cal modificar-ne les funcions per generar oportunitats d'incorporar nous perfils professionals necessaris per donar resposta al desplegament de la cartera de serveis de l'Agència o a noves necessitats en salut pública.

Si el lloc de treball que s'ha de mantenir es considera, a més a més, crític, s'ha de dur a terme el procés de retenció i transferència del coneixement previst a la Guia a fi de recopilar, retenir i difondre el coneixement del professional que marxa a la persona de nova incorporació.

Quan s'ha de fer?

La identificació dels llocs de treball crítics s'hauria de fer al més aviat possible i, en tot cas, amb força previsió de les possibles jubilacions o canvis de lloc de treball a fi de disposar del temps necessari per posar en marxa el procés de recopilació i retenció del coneixement.

Fase 3: Informació als participants potencials

Sessió informativa per elaborar recursos i actuacions de transferència. En una primera sessió, l'Àrea de Gestió del Coneixement explicarà el procés de recollida del coneixement que han de fer els professionals sènior abans de jubilar-se. També es farà entrega de la Guia i d'un diari del relleu, que han d'emplenar al llarg dels mesos. Posteriorment, s'oferiran sessions formatives a aquestes persones sènior (uns 12 mesos abans de la jubilació) entorn dels tipus de recursos i accions que es volen dur a terme. L'Àrea de Gestió del Coneixement oferirà suport en aquesta formació tant per als professionals que marxen com per als que han de ser receptors de la transferència.

Fase 4: Recopilació, retenció i transferència del coneixement

L'objectiu d'aquesta fase és preservar el coneixement d'aquells llocs de treball que s'han identificats com a crítics.

Què s'ha de fer?

Aprofitar el coneixement de la persona que es jubila o deixa el lloc de treball, recollint-lo i documentant-lo a fi que quedi a disposició de l'organització i pugui ser compartit o transferit al professional de nova incorporació.

Qui hi intervé?

- La persona que es jubila o deixa un lloc de treball considerat crític, que, com a figura clau del procés, i de forma voluntària, ha de formalitzar el coneixement adquirit en el lloc de treball que ocupa.
- La unitat de Recursos Humans del Departament i els serveis d'Administració i Suport Territorial, que han de fer operativa la recopilació i la documentació del coneixement.
- Els professionals que participaran i donaran suport al procés de recopilació del coneixement. Poden ser professionals de l'Àrea de Gestió del Coneixement, professionals formats com a facilitadors d'equips d'intel·ligència col·lectiva o consultors externs.
- El subdirector funcional i el cap de servei del professional que deixa el lloc de treball, per liderar, facilitar i validar el procés.

Quan s'ha de fer?

En el cas dels llocs de treball considerats crítics que quedaran vacants, és molt recomanable iniciar el procés de recopilació i retenció del coneixement un any abans de la data de jubilació prevista.

Quan els professionals que ocupen llocs de treball crítics canvien de posició a l'organització o manifestin la seva voluntat d'abandonar l'Agència per incorporar-se a altres organitzacions, s'oferirà al professional que se'n va posar en marxa el procés de recopilació i retenció del coneixement sempre de forma voluntària i comptant amb la seva col·laboració i participació.

El procés s'iniciarà al més aviat possible en funció de la data prevista d'extinció de la relació laboral amb l'Agència.

Com s'ha de fer?

1. **Configuració de l'equip:** La subdirecció funcional inicia el procés de recopilació del coneixement.
 - a. El mateix subdirector o la persona en qui delegui comunica a la persona sènior la necessitat d'iniciar el procés, demanant-li la seva participació activa i voluntària. Li dona la informació rellevant sobre com s'ha de fer i el producte que es vol obtenir, a més d'un calendari aproximat.

- b. Si la persona sènior manifesta el seu acord, juntament amb el subdirector acorden qui serà qui l'acompanyarà durant el procés (idealment, el seu successor potencial o el futur mentor de la persona de nova incorporació).
 - c. La parella (persona sènior i acompanyant) poden recórrer a l'assessorament tècnic constituït per persones de RH (SAiST) o de l'Àrea de Gestió del Coneixement o dels facilitadors d'intel·ligència col·lectiva o a un consultor extern per rebre ajuda a recollir i formalitzar el coneixement (facilitadors en recopilació del coneixement, a partir d'ara "facilitadors").
 - d. Gestiona amb els responsables d'altres unitats i subdireccions la disponibilitat de professionals amb el rol de facilitadors o la disponibilitat de consultors externs.
2. **Elaboració del pla de treball:** L'acompanyant, amb el suport del facilitador, mantenen una entrevista amb el professional sènior per determinar les eines per utilitzar, el calendari, valoren la necessitat o no de formació en l'ús d'alguna de les eines, per resoldre dubtes i per lliurar la Guia i el diari del relleu.
3. **Formalització del coneixement:** El professional sènior ha d'utilitzar les eines que hagi escollit per recollir el coneixement i emplenar el diari del relleu. En tot moment rep el suport de l'acompanyant i del facilitador per recollir la informació. Es mantenen reunions periòdiques de *feedback* entre el professional sènior, l'acompanyant i el facilitador per aclarir dubtes, ampliar informacions, classificar, ordenar i recollir el contingut del coneixement que cal preservar i que es va recopilant al diari del relleu.
4. **Tancament:** Reunió final de l'equip de treball i el subdirector per fer una valoració final del procés i el tancament.

Fase 5: Valoració i millora del procés

Valoració del procés de recollida del coneixement mitjançant un qüestionari estructurat que han de respondre el professional sènior, l'acompanyant i el facilitador amb la finalitat de recollir l'opinió sobre la utilitat del procés i identificar-hi punts de millora.

Fase 6: Transferència del coneixement

Incorporació de la nova persona empleada i transferència del coneixement. En són responsables la persona que s'ha encarregat de recollir la informació, juntament amb l'Àrea de Gestió del Coneixement.

6. Caixa d'eines i diari del relleu per a la capitalització del coneixement

La caixa d'eines recull un seguit de deu eines dissenyades per ajudar a materialitzar el procés de recopilació, documentació i transferència del coneixement.

Cada eina està pensada per recollir un tipus de coneixement concret, i per a cadascuna es descriu què es vol recollir, en què consisteix, qui ho fa, quan es fa i què se'n fa.

Es poden utilitzar totes o només aquelles que es considerin més adequades en funció del lloc de treball i tenint en compte les preferències de la persona sènior. Recordem que és un procés voluntari i la persona sènior s'ha de sentir al més còmoda possible.

La informació i el coneixement recollit mitjançant les diferents eines queda en un repositori: el diari del relleu. Aquest document permet capitalitzar el coneixement, que restarà a disposició de l'organització per poder-lo compartir i fer-ne la transferència a la persona que s'incorpori al lloc de treball vacant.

L'anàlisi i valoració conjunta dels diaris de relleu confeccionats a mesura que es duguin a terme aquests processos de relleu generacional poden ser de molta utilitat per definir la informació i el coneixement que és necessari transferir segons els perfils professionals.

Deu eines per capitalitzar el coneixement

1. Valoració de les **competències** necessàries.
2. Percepció i **comprensió del lloc de treball**.
3. **Tasques i temps**: una valoració de com es distribueix la inversió del temps en el lloc de treball.
4. **Recursos documentals**: recopilació dels principals documents per crear sentit i orientar l'acció.
5. **Projectes i línies de treball**: presentació passat/present/futur.
6. **L'entorn organitzatiu intern**: on se situa la funció en el sistema organitzatiu?
7. **Agents externs d'interès**: relacions i contactes necessaris per al bon desenvolupament de la funció.
8. **Competències emocionals** clau.
9. Relat d'experiències complexes. **Compartim experiències**.
10. **El meu llegat**: el que vull transmetre a la persona que s'incorpori al lloc de treball que deixo.



: Qüestionari



: Entrevista



: gravació



: activitat grupal

Eina 1: Valoració de les competències necessàries

En què consisteix?

Els llocs de comandament o els llocs de treball singulars disposen d'un document, la descripció del lloc de treball (DLT), on es defineixen les principals funcions que hi estan associades. Aquestes funcions dels llocs de treball base venen definides en la normativa de creació del cos al qual pertanyen. Sovint la descripció de funcions és poc específica i no recull aspectes clau del lloc de treball.

A partir de la DLT, quan es disposi, o de la descripció genèrica de les funcions del cos de funcionaris al qual pertany el lloc de treball, es demana a la persona que deixa el lloc de treball que indiqui les **competències i les habilitats que considera cabdals i prioritàries** per poder desenvolupar correctament les funcions del lloc de treball.

Això es fa utilitzant el qüestionari d'identificació de les competències i habilitats i posteriorment les respostes es traslladaran al diari del relleu.

Com es recull? 

Qui ho fa?

Els facilitadors proporcionen a l'acompanyant el qüestionari que ha de treballar amb la persona sènior.

Quan?

És recomanable iniciar el procés un any abans de la data prevista de jubilació. En tot cas, sempre s'inicia al més aviat possible.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació.
- Capitalització del coneixement per part de l'Àrea de gestió del Coneixement.

D'aquesta llista, escull les cinc que consideres imprescindibles per exercir la teva funció:

- Coneixement tècnic de l'àrea on treballa: domini professional, coneixement de la normativa, els procediments, programes i de la ciència relacionada amb les tasques que desenvolupa (aliments, ambientals, promoció, addiccions, epidemiologia, anàlisi, gestió econòmica, gestió de personal, etc.)
- Desenvolupament de persones
- Treball en equip/direcció de persones, lideratge
- Presa de decisions: visió estratègica, prendre decisions estratègiques per liderar programes
- Planificació
- Comunicació efectiva amb altres actors de salut i/o la població
- Lideratge i col·laboració amb els agents/actors externs
- Investigació de perills potencials que poden afectar la salut pública
- Competència digital: coneixement de la tecnologia i la informàtica
- Resolució de conflictes i pensament crític per identificar i abordar problemes a diferents nivells, equip, local, autonòmic,...
- Orientació a la qualitat
- Flexibilitat
- Adaptabilitat
- Iniciativa/solució de problemes, prendre decisions imparcials i equànimes
- Comunicació assertiva amb l'operador econòmic i el ciutadà
- Orientació a l'equip al qual dona suport
- Gestió de la informació

Per aquestes cinc que s'han triat, desenvolupa ara els motius i les situacions que les fan tan necessàries:

1.....

2.....

3.....

Eina 2: Percepció i comprensió del lloc de treball

En què consisteix?

Amb aquesta eina, es tracta d'ajudar la persona a formalitzar la seva pròpia descripció del lloc de treball. Des de la seva experiència i amb les seves pròpies paraules, la persona descriu en què consisteix el lloc de treball. Dit d'una altra manera: "el que t'hauria agradat saber quan vas començar".

Aquí s'entra a analitzar aspectes com el grau i la naturalesa de la responsabilitat associada a la funció.

Es poden explorar també els temes de poder (real / atorgat / percebut) i temes jeràrquics més formals.

Com es recull? 

Qui ho fa?

Els facilitadors proporcionen a l'acompanyant el qüestionari que ha de treballar amb la persona sènior.

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de Gestió del Coneixement

QÜESTIONARI:

Impacte

Des de la teva experiència, quines consideres que són les funcions principals del teu lloc de treball?
Quina és la responsabilitat associada a la teva funció?
Qui supervisa la teva feina?
Qui et reporta a tu?
Tu, a qui acostumes a reportar?
Altres suggeriments perquè coneguim millor el lloc de treball
Quins beneficis reals aportes a l'organització? Quin és l'impacte de la teva feina? Què és essencial (nuclear) en la teva funció?
"El que t'hauria agradat saber quan vas començar"

Eina 3: Tasques i temps

En què consisteix?

Aquesta eina permet entendre millor la dedicació de temps que es fa a cada activitat en funció de la seva importància relativa, és a dir, analitzar a què es dedica el temps a la feina més enllà de les funcions pròpies.

Convé analitzar les tasques que es consideren principals, les que aporten més valor perquè només aquesta funció les pot executar, i classificar-les segons la inversió de temps dedicada i la seva importància subjectiva.

Com es recull:  

- Recull durant un temps determinat (d'una a dues setmanes) de l'agenda real (sènior)
- Entrevista d'anàlisi amb l'acompanyant

Qui ho fa?

El professional sènior registra la seva dedicació i ho comparteix i analitza en una entrevista amb l'acompanyant.

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per Àrea de gestió del Coneixement

GUIÓ DE PREGUNTES PER A L'ENTREVISTA

Has dedicat part del teu temps a desenvolupar funcions que no eren les encomandes al teu lloc de treball?

Relaciona les deu tasques que consideres principals dins aquest bloc
--

Classifica aquestes tasques en funció de la dedicació de temps (de més a menys temps)

Quins han estat el temes que més t'han interessat?
--

Què t'ha agradat fer i per què en la teva feina?
--

Eina 4: Recursos documentals

En què consisteix?

Recopilació dels principals documents per crear sentit i orientar l'acció.
Documents interns específics del lloc de treball o de la unitat, etc.

Com es recullen:



Qui ho fa?

El professional sènior, en col·laboració amb els seus companys, ho presenta i comparteix amb l'acompanyant.

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de Gestió del Coneixement

Eina 5: Projectes i línies de treball

En què consisteix?

Recull dels principals projectes desenvolupats pel professional sènior durant els últims cinc anys, amb una valoració qualitativa.

Recull dels projectes en curs que encara no s'han pogut culminar, amb descripció de l'estat del projecte.

Recull dels projectes pendents de ser iniciats en un futur relativament proper (sis-dotze mesos), amb l'estat de planificació.

Com es recull: 

Qui ho fa?

El professional sènior en col·laboració amb els seus companys, ho presenta a l'acompanyant.

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de Gestió del Coneixement

Relaciona els principals projectes en què has participat en els últims cinc anys
Relaciona el projectes/activitats/treballs que estan en curs
Quins projectes estan previstos d'iniciar a curt/mitjà termini (sis-dotze mesos)?
Describeix una situació/projecte d'èxit desenvolupant el teu lloc de treball
Describeix una situació/projecte que hagi fracassat en el teu lloc de treball
Per quins motius han tingut èxit els projectes?

Per quins motius han fracassat els projectes?

Eina 6: L'entorn organitzatiu intern

En què consisteix?

Amb aquesta eina, es pretén ubicar el titular de la funció en el seu entorn organitzatiu. Més enllà de les dependències funcionals descrites a l'organigrama, el dia a dia construeix una xarxa de relacions invisibles que faciliten (i a vegades dificulten) el bon desenvolupament de la feina.

Es una primera mirada sobre el món dels agents d'interès però centrada en una perspectiva interna per saber si realment aquesta es fa de forma eficaç i eficient, si hi ha mecanismes de col·laboració i si els processos són revisats i avaluats.

Com es recull:  

Recull d'informació i entrevista posterior

Qui depèn de la teva feina?
Qui necessita o espera el producte de la teva activitat per realitzar la seva feina?
Quins mecanismes de col·laboració/coordinació existeixen en el teu equip (reunions, espais de trobada...)?
Com circula el <i>feedback</i> dins de l'equip, tant per via formal com informal?
Com es mesura la satisfacció mútua?
Quines eines de supervisió utilitzes per comprovar l'assoliment dels objectius del teu equip?
Quines eines de planificació utilitzes per organitzar-te la feina d'una manera eficaç i eficient?
Com i quan es revisen o s'ajusten els processos?

Qui ho fa?

Utilitzant les preguntes del qüestionari, el professional sènior observa i dialoga amb el seu entorn. Omple els qüestionaris i ho comparteix amb l'acompanyant.

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de Gestió del Coneixement

Eina 7: Agents externs d'interès i transmissió de contactes i relacions

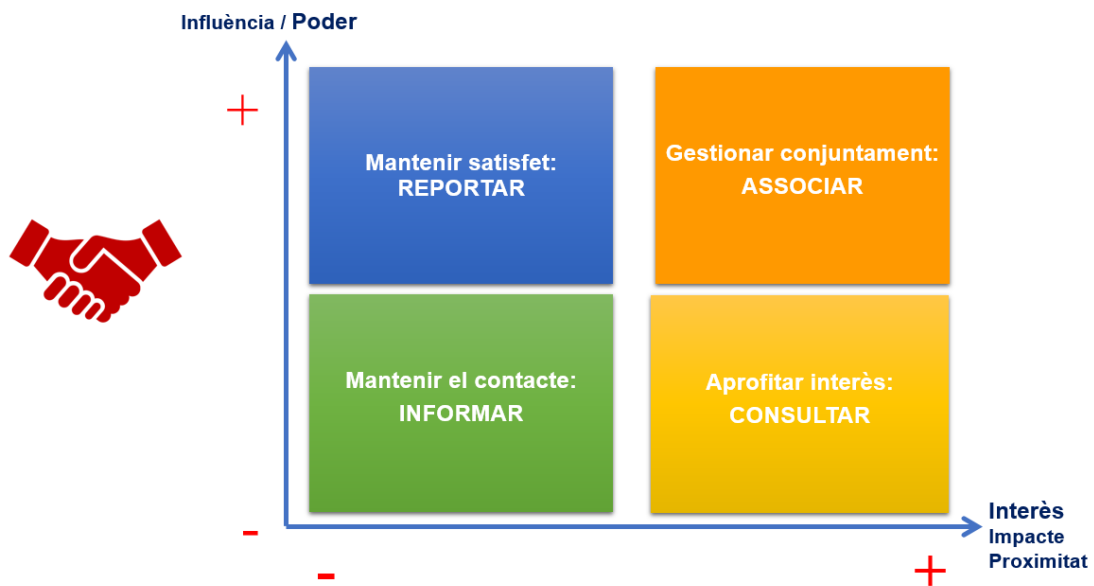
En què consisteix?

Es tracta d'elaborar un mapa i la classificació dels agents externs d'interès (parts interessades). Interessa saber qui són les persones o entitats clau, els elements d'influència de què es disposa i la relació que s'ha mantingut amb ells amb la finalitat de millorar-les o de no repetir errors de relació del passat.

Com es recull:  

Quines són les persones/organismes/ entitats clau?
Indica com està arxivada i ubicada la teva xarxa de contactes per desenvolupar les tasques més freqüents i necessàries. (Nom, ocupació, aspecte que el vincula amb l'activitat, correu electrònic i telèfon).
Com descriuries l'entorn on es desenvolupa la teva activitat?
Quin tipus de relació es requereix amb els clients, usuaris i la resta de persones?
Quin tipus de relació has tingut amb elles?
Quines consideres que han estat les vies de comunicació més efectives?
Què hauries fet de diferent per millorar aquesta relació/comunicació?
Amb qui? Què hauries necessitat?

Quin tipus de relació amb quins agents ?



Qui ho fa?

El professional sènior observa i dialoga amb el seu entorn. Emplena els qüestionaris i els presenta i debat amb el seu superior. Pot requerir un acompanyament tècnic per emplenar aquest apartat.

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de Gestió del Coneixement

Eina 8: Competències emocionals clau

Com es recull: 

En què consisteix?

Identificar les competències emocionals que hom consideri més útils en el desenvolupament de la feina diària i en la relació amb els altres, i valorar-ne la utilitat en funció de les circumstàncies.

HABILITATS SOCIALS	EL QUE SENTS	EL QUE FAS
EN TU	Autoconsciència	Autocontrol
EN ELS ALTRES	Empatia	Habilitats socials

Enumera en ordre d'importància quines són les competències que consideres més importants per al desenvolupament del teu lloc de treball? (1. més important, 4. menys importants)

- Autoconsciència: entesa com la capacitat d'interpretar o identificar les meves emocions i com m'afecten, així com l'autoconeixement.
- Autocontrol: entès com la capacitat de controlar o regular les emocions tant positives com negatives que sento; habitualment està lligat a una acció.
- Empatia: capacitat d'entendre l'experiència i les emocions de l'altra persona des de la seva perspectiva.
- Habilitats socials: perspectiva relacional, per exemple, la paciència, la flexibilitat, la capacitat pedagògica per comunicar-se ...

(descriu els comportaments associats a aquestes competències)

D'aquestes 4 categories de competències emocionals, quines consideres que han estat més útils?

Per què? En quines circumstàncies?

Qui ho fa?

El professional sènior, amb un procés de reflexió interna, emplena els qüestionaris i els comparteix i debat amb l'acompanyant i, si cal, amb una persona més experta (facilitador, Àrea de Gestió del Coneixement, consultor,...).

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de Gestió del Coneixement

Eina 9: Compartim experiències (taller grupal)

Com es recull: 

En què consisteix?

Relat d'experiències complexes: com hem gestionat la complexitat. En moment de conflicte i de complexitat, quines eines s'han utilitzat per poder gestionar-lo i de quines ajudes s'ha disposat per solucionar-lo.

Taller *ad-hoc* de 3 a 4 hores amb uns 3 o 4 participants

Exemples de temes que es poden treballar durant el taller:

En base a la teva experiència, identifica i descriu tres possibles situacions complexes que es poden donar en el teu lloc de treball i explica com les resoldries.
--

Detalla tres conflictes que has viscut i les eines que vas utilitzar per resoldre'ls.

A quins reptes t'has hagut d'afrontar i com els has solucionat?

Quines persones i/o experiències t'han inspirat o motivat per desenvolupar la teva feina?

Qui ho fa?

Persones externes a l'equip: professionals de l'àrea de Gestió del Coneixement, persones amb formació de facilitadors de l'Agència, consultors externs.

Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de gestió del Coneixement

Eina 10: El meu llegat. El que vull transmetre a la persona que s'incorpori al meu lloc de treball

Com es recull:   

En què consisteix?

Es tracta de deixar un missatge en positiu per a la persona que s'incorporarà al lloc de treball per saber *a priori* què és el que li hauria d'estalviar temps, cansament o malentesos. I unes darreres recomanacions finals a mode de comiat.

En una sola frase, quin missatge voldries deixar a la persona que ocuparà el teu lloc de treball?
Què t'hauria agradat saber abans de començar que t'hauria fet la feina més fàcil?
Quines recomanacions faries a la persona que ocuparà el teu lloc de treball?

Qui ho fa

Persones externes a l'equip: professionals de l'Àrea de Gestió del Coneixement, persones amb formació de facilitadors de l'Agència, consultors externs.

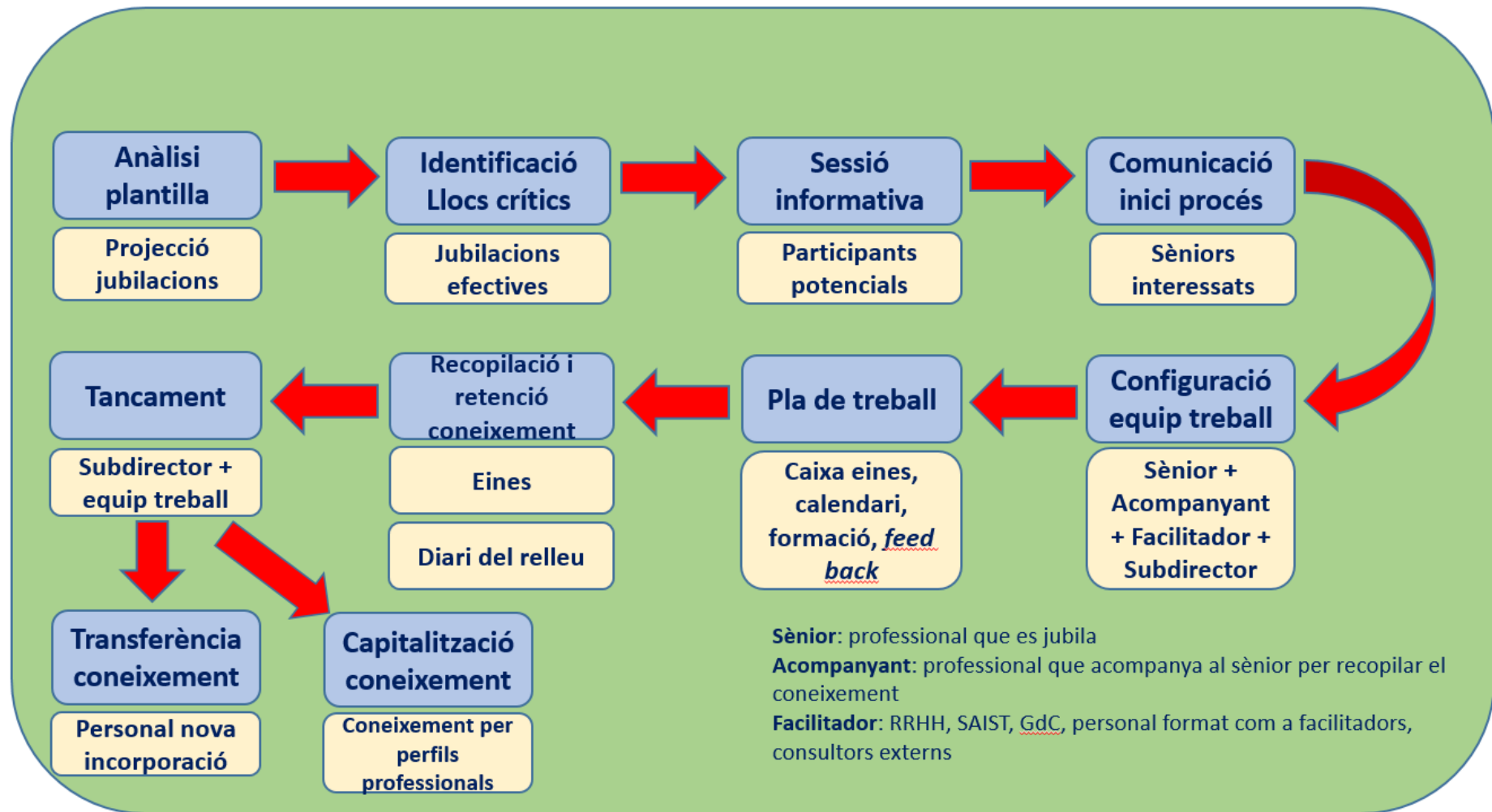
Quan?

El semestre previ a la jubilació.

Què se'n fa?

- Transferència del coneixement a la persona de nova incorporació
- Capitalització del coneixement per l'Àrea de Gestió del Coneixement

Diagrama de flux del procés de retenció i transferència del coneixement



ANNEX I: Projectió de jubilacions del personal de l'Agència per al període 2018-2028

Per poder conèixer l'impacte de les properes jubilacions en l'ASPCAT s'ha analitzat el nombre de persones que estan en l'edat de jubilació estàndard (65 anys) en el període 2018-2028. S'ha fet d'aquesta manera ja que l'edat és un factor a tenir en compte, però no l'únic. L'anàlisi s'ha realitzat a partir de les dades facilitades des de la Subdirecció General de RH del Departament.

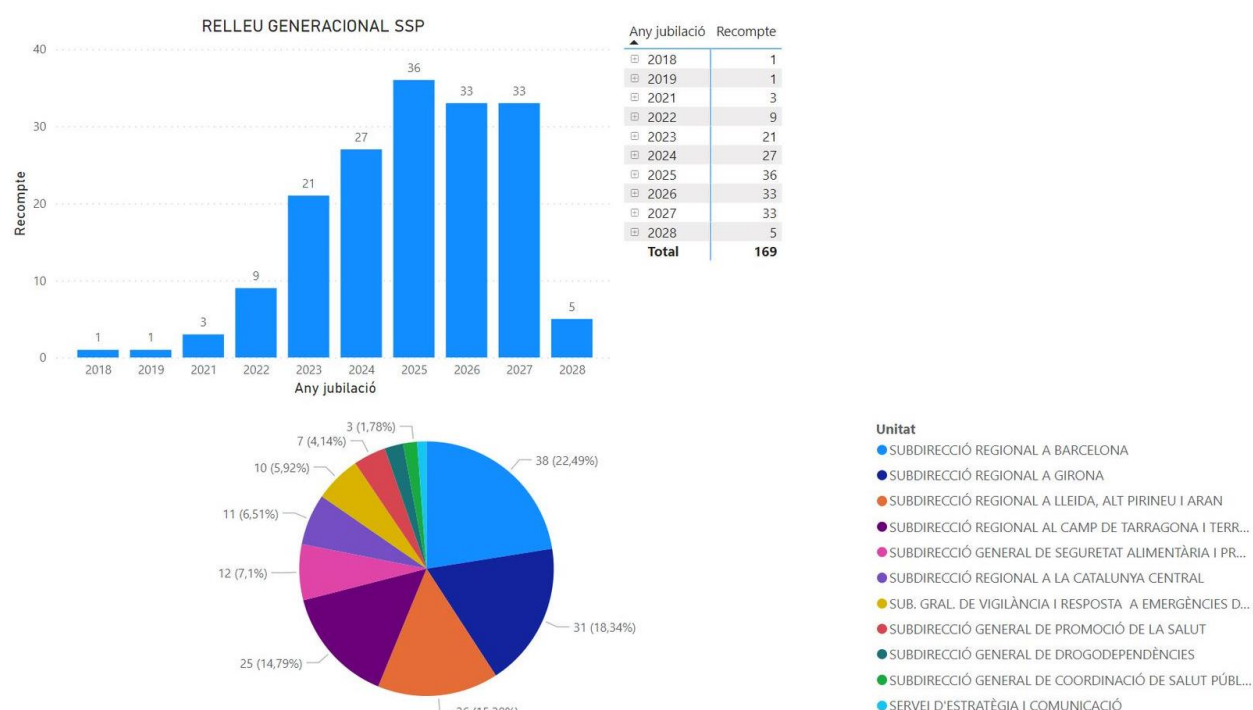
Aquesta presentació de dades és el resultat d'un procés d'anàlisi de la informació que s'ha treballat amb la Subdirecció General de RH del Departament de Salut. És important tenir en compte que aquestes xifres són estimacions i poden estar subjectes a canvis a mesura que es produeixen moviments de personal i altres factors. Les dades s'han recopilat i organitzat tenint en compte les fases principals següents:

- 1- Identificació de les persones que compleixen 65 anys: s'han recopilat les dades personals dels professionals que arriben a l'edat de jubilació durant el període establert.
- 2- Classificació per subdireccions: s'ha realitzat un desglossament de les dades en funció de les diferents subdireccions de l'ASPCAT per tal de proporcionar una visió específica per àmbit d'actuació.
- 3- Anàlisi quantitativa: S'ha realitzat un estudi exhaustiu per identificar el nombre total de professionals que compleixen 65 anys en cada subdirecció i establert una estimació dels canvis de plantilla en el període assenyalat.
- 4- Anàlisi qualitativa: s'ha tingut en compte el perfil professional que s'apropa a la jubilació, amb l'objectiu de comprendre el coneixement tàcit i implícit que han adquirit al llarg dels anys i la seva rellevància per a l'organització.

L'interès en l'anàlisi i presentació de les dades és esdevenir una eina de suport per a les persones responsables de cada subdirecció en el procés de relleu generacional, facilitant una comprensió més gran de les necessitats i oportunitats de cada àmbit funcional de l'ASPCAT. En aquets sentit, l'anàlisi quantitativa i qualitativa es farà amb cada subdirecció per contenir dades sensibles i confidencials. Al mateix temps, proposem que siguin la base per a la planificació i implementació de les accions de relleu generacional en les subdireccions i que serveixi per emprendre la prova pilot de la Guia de relleu generacional que es presenta amb els llocs que es considerin i prioritzin.

DADES GENERALS DE TOTES LES SUBDIRECCIONS

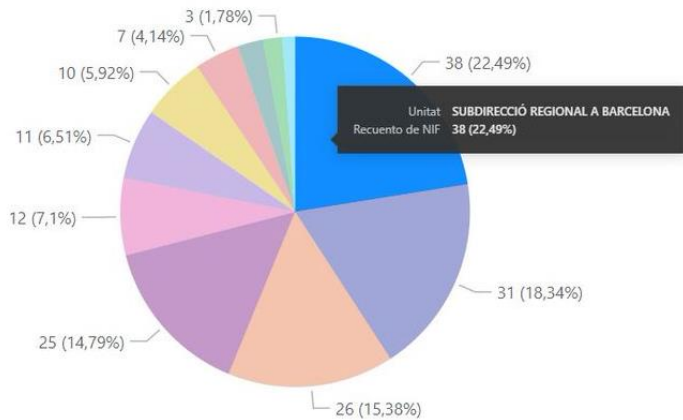
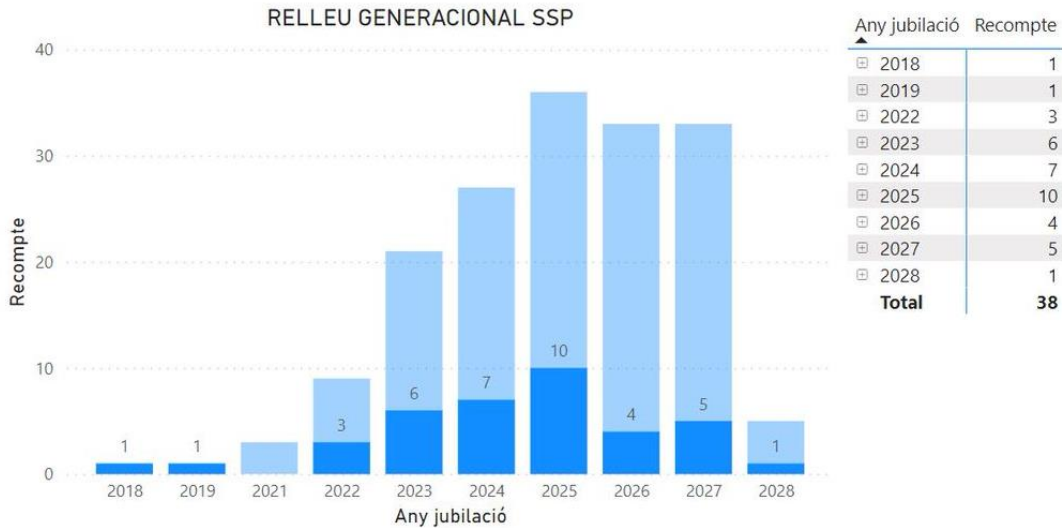
Com a dades generals i en el període determinat (2018-28) a l'ASPCAT, 169 persones arriben a l'edat de 65 anys. Aquesta xifra representa un 19% de tota l'organització i és per això que es decideix treballar la Guia de suport al relleu generacional i per a les ocasions quan sigui necessari capitalitzar talent.



A continuació presentem les dades agrupades per cada subdirecció de l'Agència de Salut Pública i, per ordre, les que tindran una proporció més significativa (de més a menys) de persones que compliran 65 anys en el període indicat. A través d'aquesta forma de mostrar la informació es vol donar suport a les estratègies de relleu generacional i facilitar la presa de decisions en cada àmbit de l'organització.

Subdirecció Regional a Barcelona: es determina que 38 persones (22%)* compliran 65 anys en el període determinat.

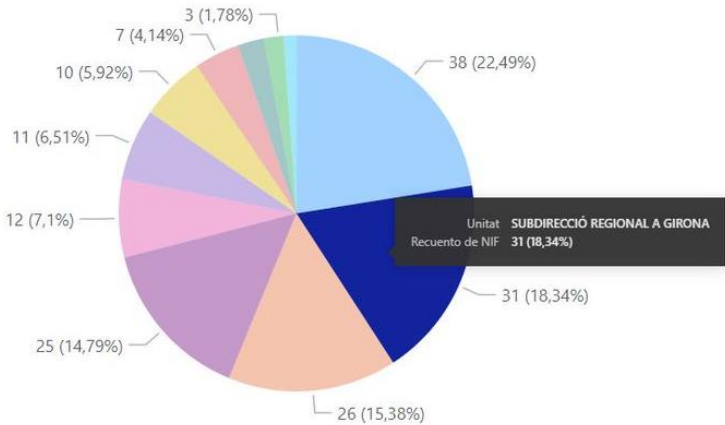
*En relació amb el total de persones que han complert 65 anys en el període indicat.



Unitat

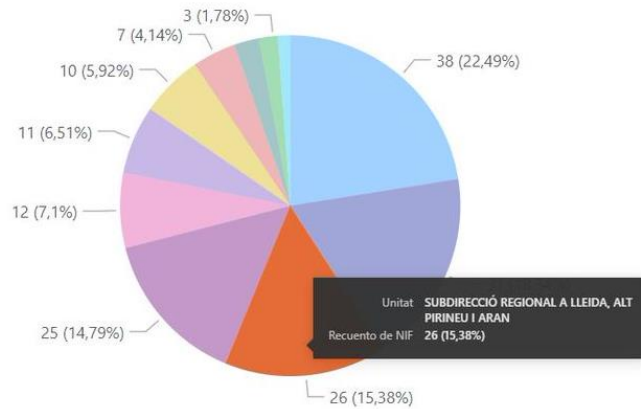
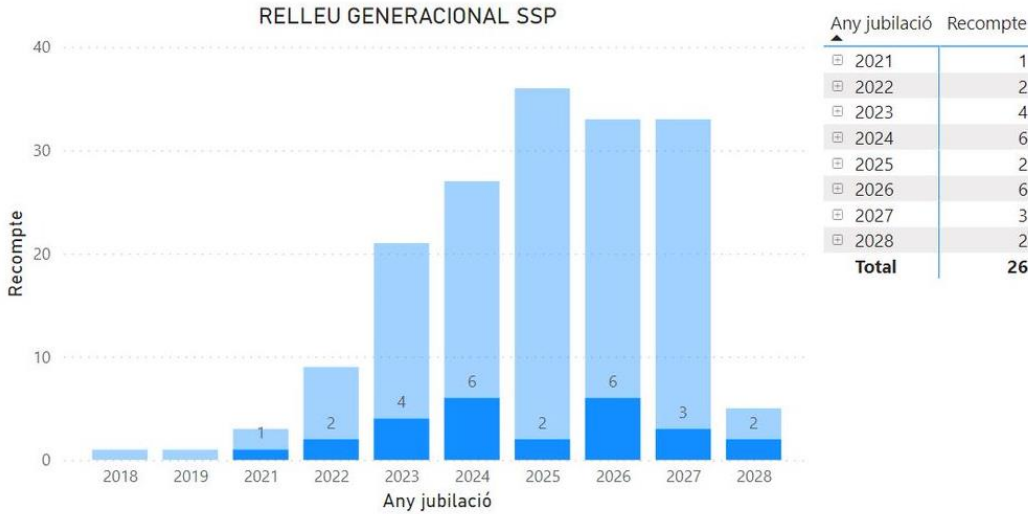
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A BARCELONA
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A GIRONA
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LLEIDA, ALT PIRINEU I ARAN
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL AL CAMP DE TARRAGONA I TERR...
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA I PR...
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LA CATALUNYA CENTRAL
- SUB. GRAL. DE VIGILÀNCIA I RESPOSTA A EMERGÈNCIES D...
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE PROMOCIÓ DE LA SALUT
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE DROGODEPENDÈNCIES
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE COORDINACIÓ DE SALUT PÚBL...
- SERVEI D'ESTRATÈGIA I COMUNICACIÓ

Subdirecció Regional a Girona: es determina que 31 persones (18%)* compliran 65 anys en el període determinat.



- Unitat**
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A BARCELONA
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL A GIRONA
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LLEIDA, ALT PIRINEU I ARAN
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL AL CAMP DE TARRAGONA I TERR...
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA I PR...
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LA CATALUNYA CENTRAL
 - SUB. GRAL. DE VIGILÀNCIA I RESPOSTA A EMERGÈNCIES D...
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE PROMOCIÓ DE LA SALUT
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE DROGODEPENDÈNCIES
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE COORDINACIÓ DE SALUT PÚBL...
 - SERVEI D'ESTRATÈGIA I COMUNICACIÓ

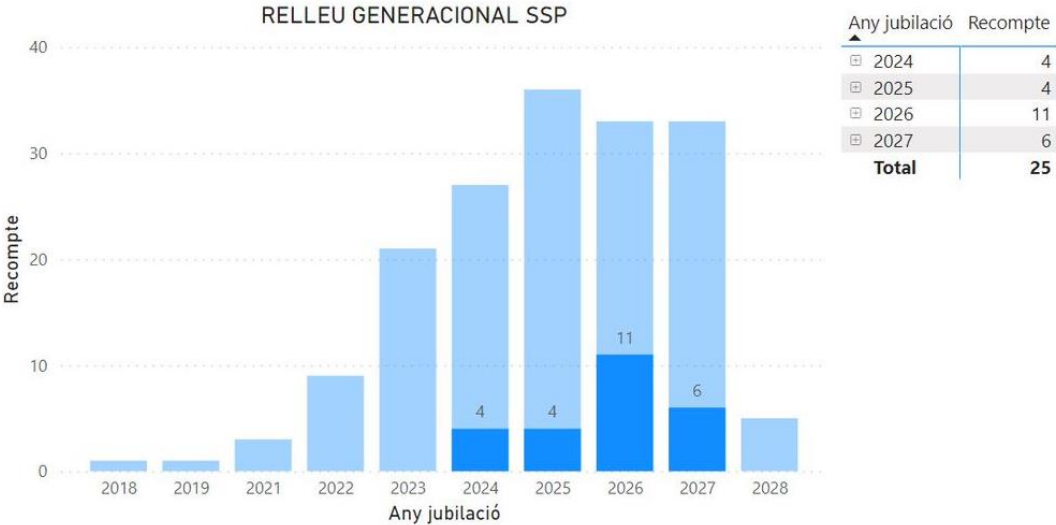
Subdirecció Regional a Lleida i Alt Pirineu i Aran: es determina que 26 persones (15%)* compliran 65 anys en el període determinat.



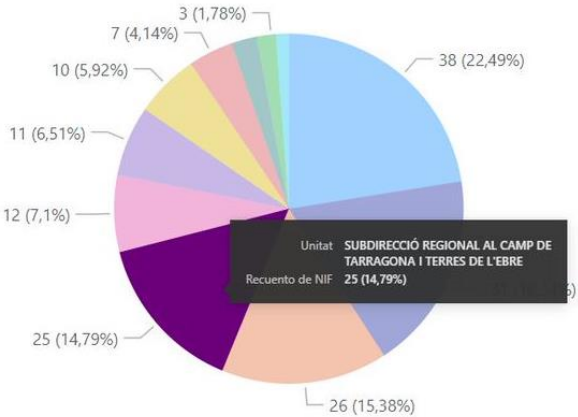
Unitat

- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A BARCELONA
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A GIRONA
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LLEIDA, ALT PIRINEU I ARAN
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL AL CAMP DE TARRAGONA I TERR...
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA I PR...
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LA CATALUNYA CENTRAL
- SUB. GRAL. DE VIGILÀNCIA I RESPOSTA A EMERGÈNCIES D...
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE PROMOCIÓ DE LA SALUT
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE DROGODEPENDÈNCIES
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE COORDINACIÓ DE SALUT PÚBL...
- SERVEI D'ESTRATÈGIA I COMUNICACIÓ

Subdirecció Regional al Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre: es determina que 25 persones (15%)* compliran 65 anys en el període determinat.

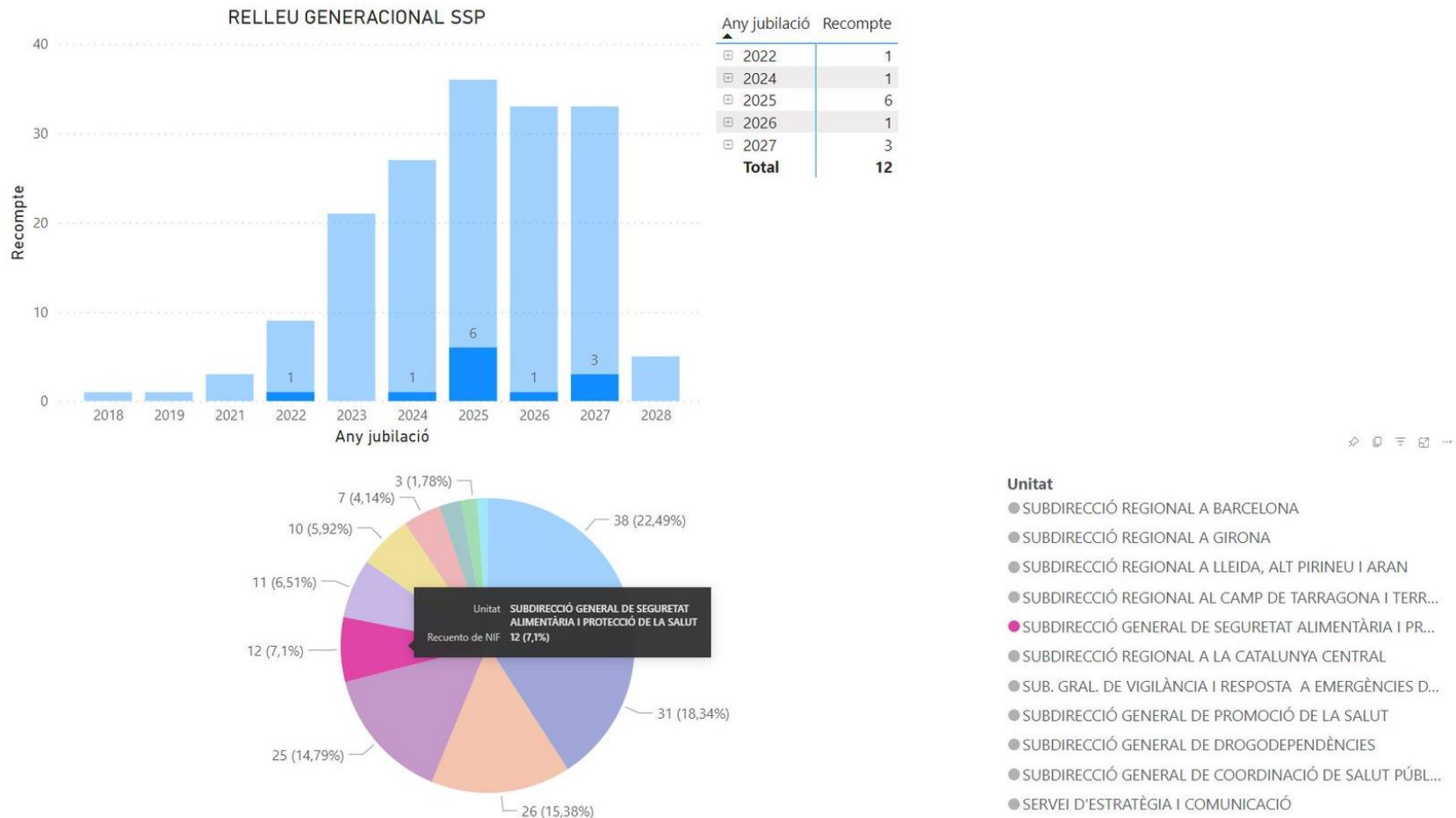


Any jubilació	Recompte
2024	4
2025	4
2026	11
2027	6
Total	25

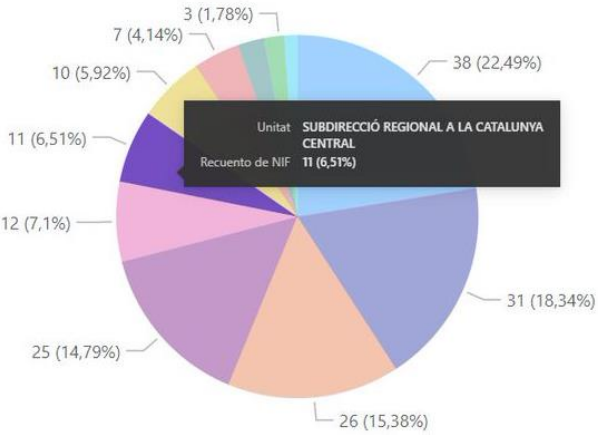
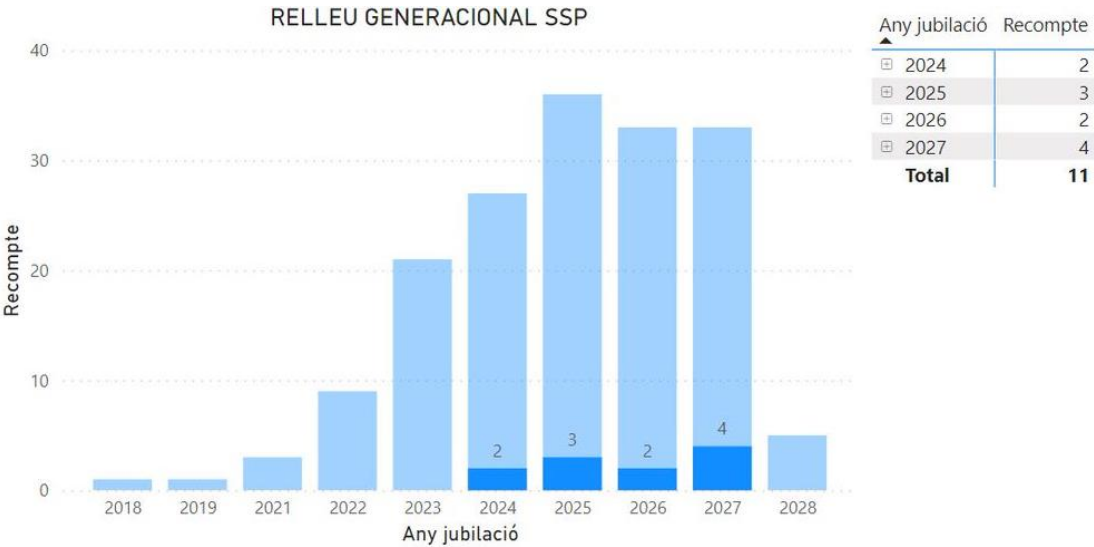


- Unitat**
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A BARCELONA
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL A GIRONA
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LLEIDA, ALT PIRINEU I ARAN
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL AL CAMP DE TARRAGONA I TERRES DE L'EBRE
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA I PR...
 - SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LA CATALUNYA CENTRAL
 - SUB. GRAL. DE VIGILÀNCIA I RESPOSTA A EMERGÈNCIES D...
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE PROMOCIÓ DE LA SALUT
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE DROGODEPENDÈNCIES
 - SUBDIRECCIÓ GENERAL DE COORDINACIÓ DE SALUT PÚBLICA
 - SERVEI D'ESTRATÈGIA I COMUNICACIÓ

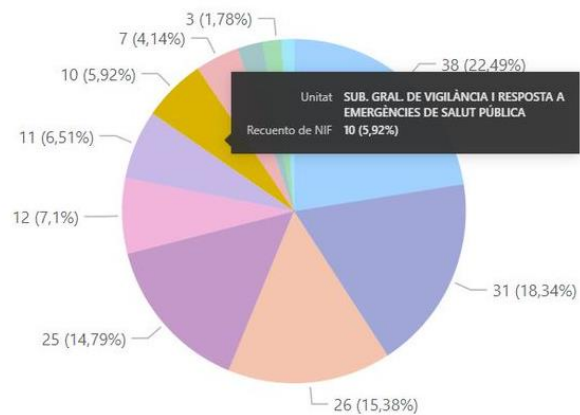
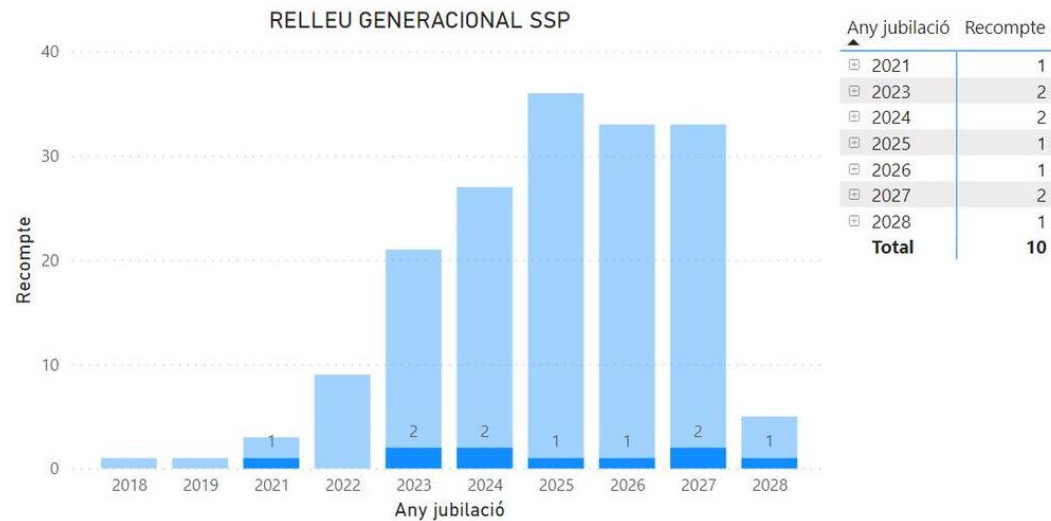
Subdirecció General de Seguretat Alimentària i Protecció de la Salut: es determina que 12 persones (7%)* compliran 65 anys en el període determinat.



Subdirecció Regional a la Catalunya Central: es determina que 11persones (6,5%%)* compliran 65 anys en el període determinat.



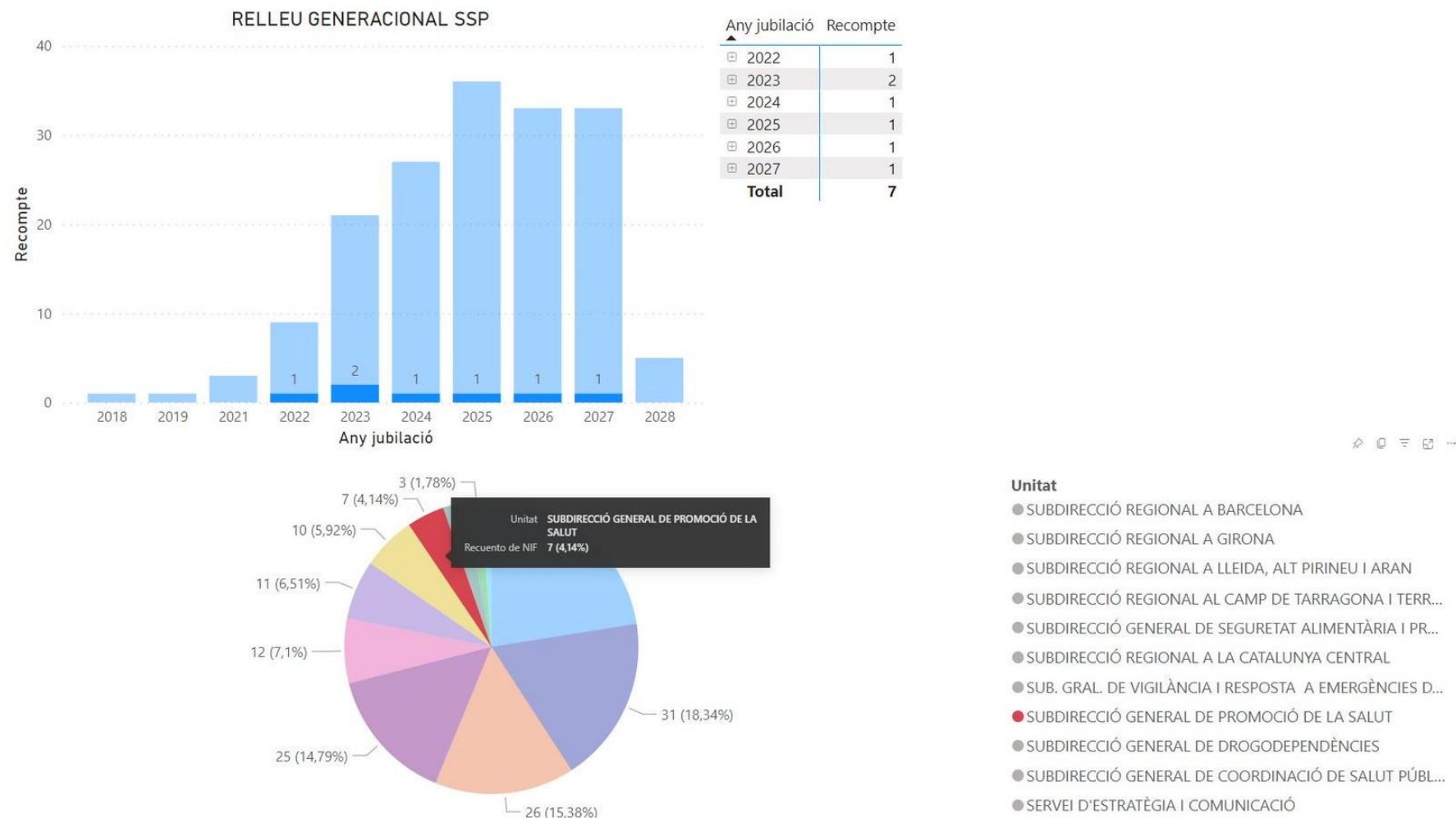
Subdirecció General de Vigilància i Resposta a les Emergències: es determina que 10 persones (6%)* compliran 65 anys en el període determinat.



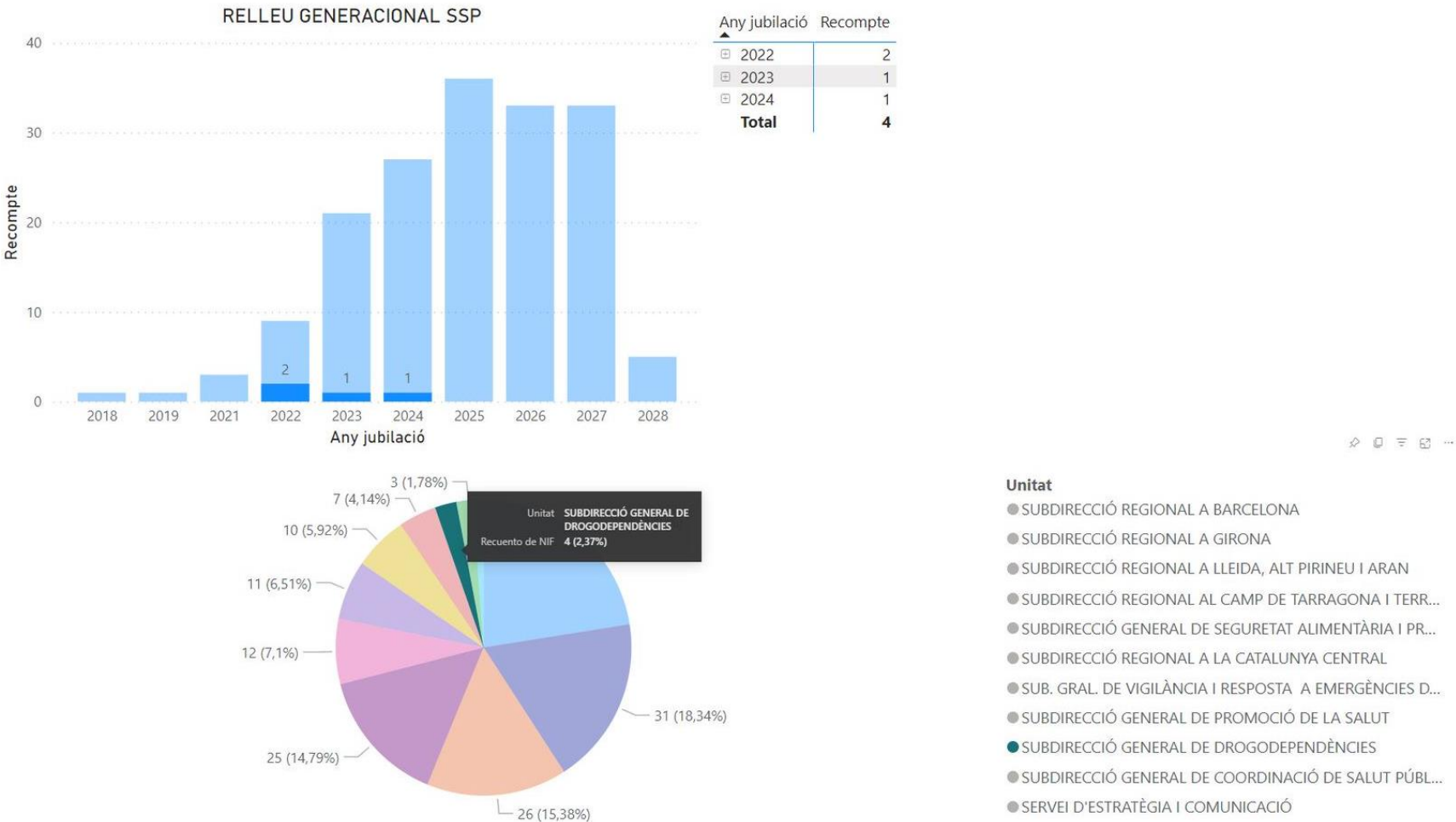
Unitat

- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A BARCELONA
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A GIRONA
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LLEIDA, ALT PIRINEU I ARAN
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL AL CAMP DE TARRAGONA I TERR...
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA I PR...
- SUBDIRECCIÓ REGIONAL A LA CATALUNYA CENTRAL
- SUB. GRAL. DE VIGILÀNCIA I RESPOSTA A EMERGÈNCIES D...
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE PROMOCIÓ DE LA SALUT
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE DROGODEPENDÈNCIES
- SUBDIRECCIÓ GENERAL DE COORDINACIÓ DE SALUT PÚBL...
- SERVEI D'ESTRATÈGIA I COMUNICACIÓ

Subdirecció General de Promoció de la Salut: es determina que 7 persones (4%)* compliran 65 anys en el període determinat.



Subdirecció General de Drogodependències: es determina que 4 persones (2%)* compliran 65 anys en el període determinat.



ANNEX II: Diari del relleu

Dades personals

Nom, cognoms

Denominació del lloc de treball

Adscripció orgànica

Superior jeràrquic

Nombre, denominació de les places i identificació de les places al teu càrrec

Col·laboradors necessaris (interns de l'organització). Denominació dels llocs de treball, adscripció orgànica i nom dels ocupants

Objectius del lloc de treball

Eina 1: Valoració de les competències necessàries



Des de la teva experiència, quines competències i habilitats consideres imprescindibles per desenvolupar les teves tasques?

Quines creus que són les àrees de coneixement i millora més adequades per realitzar les funcions del lloc de treball?

Eina 2: Percepció i comprensió del lloc de treball



Des de la teva experiència, quines consideres que són les funcions principals del teu lloc de treball?

Quina és la responsabilitat associada a la teva funció?

Qui supervisa la teva feina?

Qui et reporta a tu?

Tu, a qui acostumes a reportar?

Altres suggeriments perquè coneguin millor el lloc de treball

Quins beneficis reals aportes a l'organització ? Quin es l'impacte de la teva feina? Què es essencial (nuclear) en la teva funció?

El que m'hauria agradat saber quan vaig començar...

Eina 3: Tasques i temps



Has dedicat part del teu temps a desenvolupar funcions que no eren les encomandes al teu lloc de treball?

Relaciona les deu tasques que consideres principals

Classifica aquestes tasques en funció de la dedicació de temps (de més a menys temps)

Quins han estat el temes que més t'han interessat?

Què t'ha agradat fer i per què dins de la teva feina?

Eina 4: Recursos documentals



Quins documents consideres de referència per dur a terme la teva feina?

Relaciona les eines tècniques i de suport necessàries per desenvolupar el teu lloc de treball

Eina 5: Projectes i línies de treball



Relaciona els principals projectes en què has participat en els últims cinc anys

Relaciona el projectes/activitats/treballs que estan en curs

Quins projectes estan previstos d'iniciar a curt/mitjà termini (sis-dotze mesos)?

Describeix una situació/projecte d'èxit mentre ocupaves el teu lloc de treball

Describeix una situació/projecte que hagi fracassat mentre ocupaves el teu lloc de treball

Per quins motius han tingut èxit els projectes?

Per quins motius han fracassat els projectes?

Eina 6: L'entorn organitzatiu intern



Qui depèn de la teva feina?

Qui necessita o espera el producte de la teva activitat per realitzar la seva feina?

Quins mecanismes de col·laboració/coordinació hi ha en el teu equip? (reunions, espais de trobada...)?

Com circula el <i>feedback</i> dins de l'equip, tant per via formal com informal?
Com es mesura la satisfacció mútua?
Quines eines de supervisió utilitzes per comprovar l'assoliment dels objectius del teu equip?
Quines eines de planificació utilitzes per organitzar-te la feina d'una manera eficaç i eficient?
Com i quan es revisen o s'ajusten el processos?

Eina 7: Agents d'interès externs, transmissió de contactes i relacions



Quines són les persones/organismes/ entitats clau?
Indica com està arxivada i ubicada la teva xarxa de contactes per desenvolupar les tasques més freqüents i necessàries (nom, ocupació, aspecte que el vincula amb l'activitat, correu electrònic i telèfon)
Com descriuries l'entorn on es desenvolupa la teva activitat?
Quin tipus de relació requereix amb els usuaris i la resta de persones?
Quin tipus de relació hi has tingut?
Quines consideres que han estat les vies de comunicació més efectives?
Què hauries fet de diferent per millorar aquesta relació/comunicació?
Amb qui? Què hauries necessitat?

Eina 8: Competències emocionals clau



Enumera per ordre d'importància quines són les competències més importants per al desenvolupament del teu lloc de treball (1. més important, 4. menys importants)

- Autoconsciència
- Autocontrol
- Empatia
- Habilitat socials

D'aquestes 4 categories de competències emocionals, quines consideres que han estat més útils?

Per què? En quines circumstàncies?

Eina 9: Compartim experiències. Taller grupal



En base a la teva experiència, identifica i descriu tres possibles situacions complexes que es poden donar en el teu lloc de treball i explica com les resoldries.

Detalla tres conflictes que has viscut i les eines que vas utilitzar per resoldre'ls.

A quins reptes t'has hagut d'enfrontar? Com els has solucionat?

Quines persones i/o experiències t'han inspirat o motivat per desenvolupar la teva feina?

Eina 10: El meu llegat. El que vull transmetre a la persona que s'incorpori al meu lloc de treball



En una sola frase, quin missatge voldries deixar a la persona que ocuparà el teu lloc de treball?

Què t'hauria agradat saber abans de començar que t'hagués fet la feina més fàcil?
Quines recomanacions faries a la persona que ocuparà el teu lloc de treball?