

Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxaCORH

Informe de resultats de l'exercici 2013

Comunitat de Recursos Humans (CORH)



**Diputació
Barcelona**

Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la *xarxaCORH*

Informe de resultats agregats de l'exercici 2013

Comunitat de Recursos Humans (CORH)

Novembre de 2014

Departament de la Comunitat de Recursos Humans

Oficina de Projectes Transversals i de Suport a la Gestió

Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local

Àrea de Presidència

Diputació de Barcelona



Aquesta obra està subjecta a una llicència de
Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de
Creative Commons

ÍNDEX

1.	Introducció.....	4
2.	Abast i participació.....	7
2.1.	Abast de les dades: formes de prestació dels serveis	7
2.2.	Participació dels ajuntaments de la <i>xarxaCORH</i>	11
3.	Resum executiu.....	16
4.	Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans	20
4.1.	Dimensionament d'efectius.....	21
4.2.	Temps de treball	42
4.3.	Absentisme	59
4.4.	Formació	70
4.5.	Retribució	78
5.	Epíleg.....	112
6.	Glossari	114
7.	Bibliografia	117
8.	Annex	118

1. Introducció

En el marc de la *xarxaCORH*¹, plataforma formada pels responsables de recursos humans de setanta-un ens públics locals de la província de Barcelona que comparteixen informació, coneixement i eines de treball, el departament de la Comunitat de Recursos Humans (CORH en endavant), adscrit a la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona, coordina i elabora estudis i projectes que faciliten la gestió i la planificació dels recursos humans als respectius ajuntaments².

En aquest cas, es presenta l'informe de resultats agregats de la quarta edició de *l'Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxaCORH*³. L'estudi té per objectiu desenvolupar un sistema d'informació complet i fiable que esdevingui una eina d'utilitat per als responsables de recursos humans per tal de desenvolupar les seves estratègies a través de la comparació entre diferents entitats locals. Actuar estratègicament requereix un bon coneixement previ de la situació i el rendiment dels factors clau de la política de recursos humans des d'una perspectiva global. Aquest exemplar presenta l'explotació i anàlisi de les mitjanes i les dades agregades per trams poblacionals relatives a l'exercici 2013.

L'anàlisi comparada dels indicadors ha de permetre identificar els punts forts i dèbils de l'activitat per tal de facilitar la presa de decisions dels responsables de recursos humans, i també per informar els usuaris interessats. Els indicadors de gestió són útils, en primer lloc, per definir i prioritzar els objectius i actuacions a emprendre en el si de l'àrea de recursos humans. Alhora, els indicadors permeten obtenir una informació objectiva sobre l'exercici de les activitats que du a terme l'Ajuntament, amb la qual cosa s'aconsegueixen també dades sobre els resultats d'aquestes activitats. Els indicadors també demostren que són útils per motivar el personal i incentivar-lo segons els resultats que s'assoleixin.

Un indicador de gestió és una unitat de mesura que permet el seguiment i l'avaluació periòdica de les variables clau de la gestió d'una organització, mitjançant la seva comparació en el temps amb els corresponents referents externs i interns⁴. La *New Public Management*⁵ va demostrar que els indicadors de gestió són de gran utilitat per aclarir objectius: els directius públics necessiten instruments qualitatius i quantitatius per descriure i analitzar la realitat gestionada. Els indicadors han d'acomplir una sèrie de variables per considerar-los en un quadre de seguiment:

¹ També coneguda com l'espai presencial de la Comunitat de Recursos Humans.

² Destaquen, entre d'altres, *l'Anàlisi dels acords de condicions de treball i convenis col·lectius*, d'edició anual, *l'Estudi de ràtios del cos de policia local*, *l'Informe anual de les plantilles de personal dels ajuntaments de la província de Barcelona* o *l'Acord de condicions de treball i Conveni col·lectiu tipus per al personal dels ajuntaments de la xarxaCORH*.

³ La primera edició de *l'Informe de resultats dels indicadors de gestió de recursos humans de la xarxaCORH* (dades de l'exercici 2005) data d'octubre de 2007, la segona (dades de l'exercici 2008) de maig de 2009 i la tercera edició (dades de l'exercici 2010) de febrer de 2011.

⁴ Definició extreta d'AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa) (2000).

⁵ *New Public Management* és una filosofia de direcció/gestió utilitzada per governs des dels anys 80 per modernitzar el Sector Públic. La *New Public Management* és un terme ample i molt complex utilitzat per descriure l'onada de reformes del sector públic, la hipòtesi principal de la qual rau en què una orientació de mercat en el sector públic conduirà a l'eficiència, sense tenir efectes secundaris negatius sobre altres objectius i consideracions.

- Han de ser rellevants per a la gestió: han d'aportar informació imprescindible per informar, controlar avaluar i prendre decisions.
- No poden donar lloc a l'ambigüitat: han de ser fiables en el seu tractament i inequívocs, sense possibles interpretacions contraposades.
- Han de ser adequats per al que es pretén mesurar: la informació ha d'estar disponible en el moment en què s'han de prendre les decisions.
- Han de ser precisos: el seu marge d'error ha de ser acceptable.
- Cal que siguin accessibles: la seva obtenció ha de tenir un cost acceptable (que el cost d'obtenir-lo sigui menor que els beneficis que reporta la informació extreta).

En aquesta quarta edició es presenta l'explotació i anàlisi d'una bateria de 28 indicadors (109 si tenim en compte els subindicadors que s'han extret), distribuïts en cinc grans categories: dimensionament, temps de treball, absentisme, formació i retribució.

1. DIMENSIONAMENT D'EFFECTIUS
1.1. Dimensió de l'àrea de recursos humans
1.2. Dimensió de llocs de comandament
1.3. Dimensió de determinats llocs sobre l'estructura organitzativa
1.4. Dimensionament per àmbits de prestació de serveis
1.5. Grau de temporalitat i grau de consolidació
1.6. Envel·liment de la plantilla

2. TEMPS DE TREBALL
2.1. Jornada anual
2.2. Serveis extraordinaris per efectiu i percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris
2.3. Cost dels serveis extraordinaris
2.4. Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu
2.5. Serveis extraordinaris sobre la massa retributiva global

3. ABSENTISME
3.1. Índex general d'absentisme
3.2. Índex d'absentisme per incapacitat temporal
3.3. Incidència de diverses causes sobre l'absentisme global

4. FORMACIÓ
4.1. Cost de la formació per efectiu i percentatge d'efectius que fan formació
4.2. Hores de formació per efectiu
4.3. Abast intern o extern de la formació

5. RETRIBUCIÓ
5.1. Ventall salarial
5.2. Despeses de personal sobre pressupost
5.3. Despeses de personal sobre despeses corrents
5.4. Despeses de personal executades sobre inicials
5.5. Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost
5.6. Despeses de personal per habitant
5.7. Cost mig per treballador
5.8. Pes del complement de productivitat
5.9. Pes de la part variable del complement de productivitat
5.10. Preu hora de determinats llocs de treball

2. Abast i participació

2.1. Abast de les dades: formes de prestació dels serveis

Per a una correcta aplicació dels indicadors de gestió seleccionats, és important considerar l'abast, l'*univers* de les dades. En aquest sentit, cal tenir en compte que:

- Els serveis/competències a prestar no són les mateixes per a cada ajuntament: el nombre d'habitants del municipi determina les competències a prestar de forma obligatòria. En conseqüència, i tenint en compte que els municipis que han participat en el present estudi van des dels 12.000 als més de 1.600.000 habitants, cal matisar quins serveis formen part de l'anàlisi dels indicadors i quins no.
- La forma de prestació dels serveis en els municipis varia per causes molt diverses. Cal recordar que les diferents formes de prestació, que preveu la legislació vigent, són les següents:

Gestió de serveis públics locals	Gestió directa ⁶	Ajuntament
		Organisme autònom local
		Entitat pública empresarial local
		Societat mercantil local
	Gestió indirecta ⁷	Concessió
		Gestió interessada
		Concert
		Societat d'economia mixta

Cal tenir en compte que tot servei/competència que es presta de forma indirecta té *per se* un menor control de la gestió de persones per part dels ajuntaments, la qual cosa fa que obtenir dades dels col·lectius aquí adscrits sigui molt complex.

En la primera edició de l'estudi, de 2005, es va partir de la creació d'un mapa de serveis predefinit que delimitava quins serveis, independentment de la seva forma de prestació, estaven inclosos en l'anàlisi. En la segona edició, de 2008, per facilitar i agilitar el procés de recollida de dades, es va partir de la inclusió única i exclusiva dels serveis/competències que cada ajuntament presta de forma directa, sense tenir en compte un mapa global de serveis definit amb antelació. En la present edició (de la mateixa manera que es va fer en

⁶ Segons article 85.2 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de les Bases de Règim Local (segons redacció de la Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració Local).

⁷ Segons article 277 del Reial Decret Legislatiu 3/2011, de 14 de novembre, pel que s'aprova el text refós de la Llei de Contractes del Sector Públic.

la tercera edició de l'estudi (any 2011)), per tal de reduir el marge d'error de determinades variables, alguns indicadors fan referència al conjunt del *hòlding* municipal, mentre que d'altres únicament es refereixen als serveis que són prestats directament per l'ajuntament.

Així doncs, els serveis/competències inclosos en l'estudi fan referència, per a determinats indicadors, a l'àmbit exclusiu de l'ajuntament, i per a d'altres, a l'àmbit de la gestió directa de l'ajuntament, és a dir, els prestats per:

- Ajuntament.
- Organisme autònom local.
- Entitat pública empresarial local.
- Societat mercantil local, el capital social de la qual sigui de titularitat pública.

En el següent quadre, es mostren els indicadors que s'inclouen en aquesta edició de l'estudi, indicant en cada cas, si s'han tingut en compte els serveis prestats directament per l'ajuntament o els prestats per alguna de les formes incloses en la gestió directa:

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Abast de les dades
Dimensionament d'efectius	Dimensió de l'àrea de RRHH	Sobre el total d'efectius de la plantilla de personal	Gestió directa
		Sobre el total de treballadors municipals	Gestió directa
		Composició del departament de RRHH per grups de classificació	Gestió directa
	Dimensió de llocs comandament	Percentatge de llocs de comandament	Gestió directa
		Llocs de comandament per grups de classificació	
	Dimensió de determinats llocs sobre l'estructura organitzativa	-	Gestió directa
	Dimensionament per àmbits de prestació de serveis	-	Gestió directa
	Grau de temporalitat i grau de consolidació	-	Gestió directa
	Envelliment de la plantilla	% d'empleats menors de 30 anys	Gestió directa
		% d'empleats majors de 60 anys	Gestió directa
		Mitjana d'edat de la plantilla	Gestió directa
		Mitjana d'edat per àmbits de prestació de serveis	Gestió directa

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Abast de les dades
Temps de treball	Jornada anual	Jornada anual	Ajuntament
		Jornada anual ponderada	Gestió directa
	Serveis extraordinaris per efectiu	Hores anuals de serveis extraordinaris per efectiu	Ajuntament
		Percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris	Ajuntament
		Percentatge de serveis extraordinaris per grups de classificació	Ajuntament
	Cost dels serveis extraordinaris	-	Ajuntament
	Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu	-	Ajuntament
	Serveis extraordinaris sobre la massa salarial global	-	Ajuntament

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Abast de les dades
Absentisme	Índex general d'absentisme	-	Ajuntament
	Índex d'absentisme per incapacitat temporal	-	Ajuntament
	Incidència de diverses causes sobre l'absentisme global	Incidència de la incapacitat temporal sobre l'absentisme global	Ajuntament
		Incidència dels permisos i llicències sobre l'absentisme global	Ajuntament
		Incidència del permís per assumptes propis sobre l'absentisme global	Ajuntament

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Abast de les dades
Formació	Cost de la formació per efectiu	-	Ajuntament
	Percentatge d'efectius que fan formació	-	Ajuntament
	Hores de formació per efectiu	-	Ajuntament
	Abast intern o extern de la formació	-	Ajuntament

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Abast de les dades
Retribució	Ventall salarial	Ventall salarial general	Ajuntament
		Ventall salarial parcial	Ajuntament
	Despeses de personal sobre pressupost	Sobre pressupost inicial	Ajuntament
		Sobre pressupost executat	Ajuntament
	Despeses de personal sobre despeses corrents	Sobre pressupost inicial	Ajuntament
		Sobre pressupost executat	Ajuntament
	Despeses de personal executades sobre les inicials	-	Ajuntament
	Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost	Sobre pressupost inicial	Ajuntament
		Sobre pressupost executat	Ajuntament
	Despeses de personal per habitant	Sobre pressupost inicial	Ajuntament
		Sobre pressupost executat	Ajuntament
	Cost mig per treballador	-	Ajuntament
	Pes del complement de productivitat	-	Ajuntament
	Pes de la part variable del complement de productivitat	-	Ajuntament
	Preu hora de determinats llocs de treball	-	Ajuntament

2.2. Participació dels ajuntaments de la *xarxaCORH*

L'abast de l'estudi afecta, tal i com s'ha esmentat, als ajuntaments de la *xarxaCORH*, tot i que es restringeix, en aquesta edició, a 68 ens locals dels 71 que la formen, ja que, d'una banda, la Diputació de Barcelona queda exclosa de l'estudi per la seva naturalesa d'ens supramunicipal i, de l'altra, no han participat, en aquesta edició, ni els ajuntaments de Cardedeu ni Badia del Vallès.

El criteri d'ordenació dels ajuntaments per a l'anàlisi de les dades ha estat el poblacional, dividint els ajuntaments en quatre trams de població (més de 100.000 habitants, de 40.000 a 100.000 habitants, de 20.000 a 40.000 habitants i de 12.000 a 20.000 habitants), tal com es mostra a continuació:

TRAM POBLACIONAL	AJUNTAMENT	Nº HABITANTS ⁸	PLANTILLA AJUNTAMENT ⁹	PLANTILLA HÒLDING MUNICIPAL ¹⁰
TRAM 1 (més de 100.000 habitants)	Barcelona	1.611.822	6.456	10.084
	L' Hospitalet de Llobregat	254.056	1.641	1.641
	Badalona	219.708	1.135	1.135
	Terrassa	215.055	1.153	2.065
	Sabadell	207.649	1.403	1.606
	Mataró	124.099	1.154	1.154
	Santa Coloma de Gramenet	120.029	663	851
TRAM 2 (de 40.000 a 100.000 habitants)	Cornellà de Llobregat	86.687	652	753
	Sant Cugat del Vallès	86.108	574	750
	Sant Boi de Llobregat	83.408	614	614
	Manresa	76.170	629	629
	Rubí	74.468	618	630
	Vilanova i la Geltrú	66.275	541	541
	Viladecans	65.444	524	563
	El Prat de Llobregat	63.419	614	697
	Castelldefels	63.077	399	506
	Granollers	59.753	688	704
	Cerdanyola del Vallès	57.642	500	504
	Mollet del Vallès	51.954	352	589
	Esplugues de Llobregat	46.667	326	326
	Gavà	46.377	389	591
	Sant Feliu de Llobregat	43.769	336	336
	Vic	41.647	254	275

⁸ Real Decreto 1016/2013, de 20 de diciembre, por el que se declaran oficiales las cifras de población resultantes de la revisión del Padrón municipal referidas al 1 de enero de 2013.

⁹ A data 31 de desembre de 2013.

¹⁰ A data 31 de desembre de 2013.

TRAM POBLACIONAL	AJUNTAMENT	Nº HABITANTS	PLANTILLA AJUNTAMENT	PLANTILLA HÒLDING MUNICIPAL
TRAM 3 (de 20.000 a 40.000 habitants)	Igualada	38.978	287	408
	Vilafranca del Penedès	38.929	378	473
	Ripollet	37.234	232	232
	Montcada i Reixac	34.863	277	285
	Sant Adrià del Besòs	34.822	313	313
	Sant Joan Despí	32.812	219	219
	Barberà del Vallès	32.580	335	335
	Sitges	29.140	373	387
	Sant Pere de Ribes	28.730	254	254
	Sant Vicenç dels Horts	28.181	214	214
	Premià de Mar	28.136	198	227
	Martorell	28.108	198	198
	Sant Andreu de la Barca	27.329	168	203
	Pineda de Mar	26.157	292	292
	Santa Perpètua de Mogoda	25.473	373	466
	Molins de Rei	24.878	301	301
	Olesa de Montserrat	23.742	242	242
	Castellar del Vallès	23.455	212	212
	El Masnou	22.595	239	239
	Esparreguera	21.926	351	351
	Manlleu	20.435	185	197
TRAM 4 (de 12.000 a 20.000 habitants)	Sant Quirze del Vallès	19.408	179	182
	Les Franqueses del Vallès	19.074	124	124
	Parets del Vallès	18.580	176	249
	Calella	18.469	211	211
	Malgrat de Mar	18.429	207	207
	Sant Celoni	17.286	212	212
	Caldes de Montbui	17.156	178	184
	Sant Just Desvern	16.859	166	183
	Berga	16.609	110	160
	Tordera	16.363	128	167
	Montornès del Vallès	16.150	170	170
	Canovelles	16.009	155	155
	La Garriga	15.586	174	177
	Arenys de Mar	15.224	203	203
	Lliçà d'Amunt	14.659	198	198
	Vallirana	14.625	131	136
	Cubelles	14.528	177	177
	Palau-solità i Plegamans	14.454	226	226
	Corbera de Llobregat	14.315	137	137
	Torelló	13.908	120	120
	La Llagosta	13.447	121	121
	Sant Sadurní d'Anoia	12.603	169	228
	Vilanova del Camí	12.533	114	114
	Castellbisbal	12.369	173	173

Val a dir que no per a tots els ajuntaments participants ha estat possible lliurar el 100% de les dades sol·licitades. En alguns casos, en què l'abast de les dades inclou tots els serveis prestats per gestió directa, alguns ajuntaments només han pogut lliurar dades relatives a l'ajuntament. En d'altres, no es disposa de dades per les dificultats de recopilació de les mateixes. En tots ells, es detalla, en tractar cada indicador, cada una de les incidències relatives a la recopilació de les dades per part dels ajuntaments. Es mostra a continuació, el nombre d'ajuntaments que s'inclouen i el percentatge de lliurament de les dades per a cada un dels indicadors inclosos en l'estudi:

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Nº d'ajuntaments que han lliurat dades	% de dades lliurades
Dimensionament d'efectius	Dimensió de l'àrea de RRHH	Sobre el total d'efectius de la plantilla de personal	67	99%
		Sobre el total de treballadors municipals	68	100%
		Composició del departament de RRHH per grups de classificació	68	100%
	Dimensió de llocs de comandament	Percentatge de llocs de comandament	68	100%
		Llocs de comandament per grups de classificació	67	99%
	Dimensió de determinats llocs sobre l'estructura organitzativa	-	67	99%
	Dimensionament per àmbits de prestació de serveis	-	67	99%
	Grau de temporalitat i grau de consolidació	-	66	97%
	Envelliment de la plantilla	% d'empleats menors de 30 anys	66	97%
		% d'empleats majors de 60 anys	66	97%
		Mitjana d'edat de la plantilla	66	97%
		Mitjana d'edat per àmbits de prestació de serveis	61	90%

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Nº d'ajuntaments que han lliurat dades	% de dades lliurades
Temps de treball	Jornada anual	Jornada anual	68	100%
		Jornada anual ponderada	68	100%
	Serveis extraordinaris per efectiu	Hores anuals de serveis extraordinaris per efectiu	64	94%
		Percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris	64	94%
		Percentatge de serveis extraordinaris per grups de classificació	67	99%
	Cost dels serveis extraordinaris	-	65	96%
	Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu	-	63	93%
	Serveis extraordinaris sobre la massa salarial global	-	65	96%

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Nº d'ajuntaments que han lliurat dades	% de dades lliurades
Absentisme	Índex general d'absentisme	-	56	82%
	Índex d'absentisme per incapacitat temporal	-	63	93%
	Incidència de diverses causes sobre l'absentisme global	Incidència de la incapacitat temporal sobre l'absentisme global	56	82%
		Incidència dels permisos i llicències sobre l'absentisme global	56	82%
		Incidència del permís per assumptes propis sobre l'absentisme global	56	82%

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Nº d'ajuntaments que han lliurat dades	% de dades lliurades
Formació	Cost de la formació per efectiu	-	62	91%
	Percentatge d'efectius que fan formació	-	64	94%
	Hores de formació per efectiu	-	63	93%
	Abast intern o extern de la formació	-	63	93%

BLOC TEMÀTIC	INDICADOR	SUBINDICADOR	Nº d'ajuntaments que han lliurat dades	% de dades lliurades
Retribució	Ventall salarial	Ventall salarial general	68	100%
		Ventall salarial parcial	68	100%
	Despeses de personal sobre pressupost	Sobre pressupost inicial	68	100%
		Sobre pressupost executat	66	97%
	Despeses de personal sobre despeses corrents	Sobre pressupost inicial	68	100%
		Sobre pressupost executat	93	93%
	Despeses de personal executades sobre les inicials	-	66	97%
	Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost	Sobre pressupost inicial	68	100%
		Sobre pressupost executat	65	96%
	Despeses de personal per habitant	Sobre pressupost inicial	68	100%
		Sobre pressupost executat	66	97%
	Cost mig per treballador	-	65	96%
	Pes del complement de productivitat	-	62	91%
	Pes de la part variable del complement de productivitat	-	64	94%
	Preu hora de determinats llocs de treball	-	66	97%

3. Resum executiu

L'anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la *xarxaCORH* proporciona una anàlisi exhaustiva i detallada de 28 indicadors sobre dimensionament, temps de treball, absentisme, formació i retribució, que conformen un sistema d'informació complet i fiable, útil per a la presa de decisions, i que possibilita el desenvolupament d'estratègies basades en el coneixement i la comparació objectiva de les dades.

Abans d'entrar en l'anàlisi i els resultats de cada indicador, es presenten, de forma resumida, els resultats dels principals indicadors analitzats, a partir de les dades mitjanes del global dels ajuntaments de la *xarxaCORH*:

Bloc temàtic	Indicador	Subindicador	Mitjana <i>xarxaCORH</i>
BLOC 1. Dimenssionament d'efectius	Dimensió de l'àrea de RRHH	Sobre el total d'efectius de la plantilla de personal	56 efectius
		Sobre el total de treballadors municipals	62 treballadors
		Composició del departament de RRHH per grups de classificació	A1: 22%
			A2: 20%
			C1: 37%
			C2: 20%
			AP: 0%
	Dimensió de llocs de comandament	Percentatge de llocs de comandament	13%
		Llocs de comandament per grups de classificació	A1: 33%
			A2: 24%
			C1: 21%
			C2: 20%
			AP: 1%
	Dimensió de determinats llocs sobre l'estructura organitzativa	Asesor jurídic	0,8%
		Arquitecte	0,8%
		Arquitecte tècnic	1,0%
		Enginyer	0,4%
		Enginyer tècnic	0,6%
		Informàtic A1	0,2%
		Informàtic A2	0,4%
		Informàtic C1	0,6%
		Administratiu	9,1%
		Auxiliar administratiu	8,1%
		Treballador social	2,3%
		Educador social	1,4%
		Mestre escola bressol	1,1%
		Oficial 1ª	3,8%
		Oficial 2ª	1,9%
		Peó	4,0%
		Educador escola bressol	1,9%
	Dimensionament per àmbits de prestació de serveis	Serveis interns	19%
		Prevenió i seguretat	18%
		Ensenyament	12%
		Serveis socials	9%
		Esports	4%
		Cultura i festes	5%
		Serveis urbans i territorials	20%
		Promoció econòmica	4%
	Grau de temporalitat / grau de consolidació	Grau de temporalitat	23%
		Grau de consolidació	71%
	Envelliment de la plantilla	% empleats menors de 30 anys	4%
		% empleats majors de 60 anys	7%
		Mitjana d'edat de la plantilla	45 anys
	Mitjana d'edat per àmbits de prestació de serveis	Serveis interns	46 anys
		Prevenió i seguretat	43 anys
		Ensenyament	46 anys
		Serveis socials	45 anys
		Esports	47 anys
		Cultura i festes	45 anys
		Serveis urbans i territorials	47 anys
		Promoció econòmica	45 anys

Bloc temàtic	Indicador	Subindicador	Mitjana <i>xarxaCORH</i>
BLOC 2. Temps de treball	Jornada anual	Jornada anual	1.655 hores
		Jornada anual ponderada	1.651 hores
	Serveis extraordinaris per efectiu	Hores anuals de serveis extraordinaris per efectiu	13 hores
		Percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris	31%
	Percentatge de serveis extraordinaris per grups de classificació	A1	1%
		A2	6%
		C1	12%
		C2	65%
		AP	16%
	Cost dels serveis extraordinaris	-	286 €
	Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu	-	6 hores
	Serveis extraordinaris sobre la massa salarial global	-	0,9%

Bloc temàtic	Indicador	Subindicador	Mitjana <i>xarxaCORH</i>
BLOC 3. Absentisme	Índex general d'absentisme	-	11%
	Índex d'absentisme per IT	-	6%
	Incidència de diverses causes sobre l'absentisme global	Incidència de la IT	50%
		Incidència dels permisos i llicències (sense AP)	21%
		Incidència del permís per assumptes propis	15%

Bloc temàtic	Indicador	Subindicador	Mitjana <i>xarxaCORH</i>
BLOC 4. Formació	Cost de la formació per efectiu	-	46 €
	Percentatge d'efectius que fan formació	-	52%
	Hores de formació per efectiu	-	8 hores
	Abast intern o extern de la formació	Abast intern	40%
		Abast extern	60%

Bloc temàtic	Indicador	Subindicador	Mitjana <i>xarxaCORH</i>
BLOC 5. Retribució	Ventall salarial	Ventall salarial general	4,2
		Ventall salarial parcial	3,5
	Despeses de personal sobre pressupost	Sobre pressupost inicial	36%
		Sobre pressupost executat	36%
	Despeses de personal sobre despeses corrents	Sobre pressupost inicial	43%
		Sobre pressupost executat	44%
	Despeses de personal executades sobre les inicials	-	98%
	Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost	Sobre pressupost inicial	35%
		Sobre pressupost executat	34%
	Despeses de personal per habitant	Sobre pressupost inicial	359 €
		Sobre pressupost executat	354 €
	Cost mig per treballador	-	29.818 €
	Pes del complement de productivitat	-	5%
	Pes de la part variable del complement de productivitat	-	68%
	Preu hora de determinats llocs de treball	Director d'àrea	34,4 €
		Cap gabinet d'alcaldia	29,7 €
		Cap de servei	27,4 €
		Cap secció / unitat	23,9 €
		Cap d'unitat / negociat	18,9 €
		Secretari	40,7 €
		Interventor	39,3 €
		Tresorer	27,5 €
		Arquitecte	25,4 €
		Arquitecte tècnic	19,7 €
		Enginyer	23,9 €
		Enginyer tècnic	19,8 €
		Delineant	15,1 €
		Treballador social	17,5 €
		Educador social	17,5 €
		Treballador familiar	12,5 €
		Administratiu	14,2 €
		Auxiliar administratiu	12,3 €
		Secretari d'alcaldia	17,2 €
		Ordenança / Bidell	11,6 €
		Conserge d'escola	11,6 €
		Director d'escola bressol	18,5 €
		Mestre escola bressol	15,8 €
		Educador d'escola bressol	13,9 €
		Encarregat de brigada	17,8 €
		Oficial de brigada	13,4 €
		Peó de brigada	11,4 €
		Analista informàtic (A1)	22,3 €
		Analista informàtic (A2)	19,4 €
		Agent de desenvolupament local	16,7 €

4. Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans

En aquesta quarta edició es presenta l'explotació i anàlisi d'una bateria de 28 indicadors (109 si tenim en compte els subindicadors que s'han extret), distribuïts, com s'ha comentat, en cinc grans categories:

**DIMENSIONAMENT
D'EFFECTIUS**

TEMPS DE TREBALL

ABSENTISME

FORMACIÓ

RETRIBUCIÓ

Per a cada indicador, o subindicador, si és el cas, a més d'una explicació d'allò que mesura (definició, utilitat i càlcul), s'inclou:

- Els valors mitjans de l'indicador pel global de la *xarxaCORH* i per a cada un dels 4 trams poblacionals establerts.
- I els valors estadístics corresponents al resultat de l'indicador: valor màxim, valor mínim i mediana.
- Altres dades comparades que s'han considerat d'interès, com són les relatives al Sistema d'Indicadors d'Ocupació Pública (Generalitat de Catalunya) o dades específiques del cos de la policia local.

4.1. Dimensionament d'efectius

El primer bloc d'indicadors que s'analitzen és el dedicat al dimensionament d'efectius. En aquest sentit, recordar que l'abast de les dades el formen els serveis prestats per gestió directa, ja sigui des del propi ajuntament, com des d'un organisme autònom, una entitat pública empresarial o una societat mercantil local.

Els indicadors que s'analitzen en aquest primer bloc són els següents:

- Dimensió de l'àrea de RRHH
- Dimensió de llocs de comandament
- Dimensió de determinats llocs de treball sobre l'estructura organitzativa
- Dimensió per àmbits de prestació de serveis
- Grau de temporalitat i grau de consolidació
- Envelliment de la plantilla

4.1.1. Dimensió de l'àrea de recursos humans

Aquest indicador mesura el grau de cobertura dels integrants de l'àrea de recursos humans respecte, d'una banda, al nombre total de places de la plantilla de personal i, d'altra, al nombre total de treballadors municipals¹¹. És a dir, el valor de l'indicador mostra, de forma aproximada, quantes persones ha de gestionar cada efectiu que es dedica als recursos humans de l'ajuntament, atenent a les següents premisses:

- Les dedicacions parcials dels treballadors (jornades reduïdes, dedicació a funcions d'altres departaments, etc.) s'han computat de forma proporcional.
- En els casos en què l'àrea gestiona parcial o totalment els recursos humans d'organismes autònoms, entitats públiques empresarials locals o societats mercantils locals, s'ha analitzat concretament el tipus de tasca que es du a terme i el percentatge de dedicació que li suposa a cada professional.

S'han calculat, en concret, tres indicadors de dimensionament de l'àrea de recursos humans:

- **Dimensió de l'àrea de recursos humans per total d'efectius de plantilla**, calculat a partir de la següent fórmula:

$$DRH1 = (\text{Total d'efectius de la plantilla de personal}) / (\text{Nombre de professionals dedicats a la gestió de recursos humans})$$

- **Dimensió de l'àrea de recursos humans pel total de treballadors municipals**, tenint en compte la mitjana anual de treballadors fixos o temporals que han treballat a l'ajuntament durant l'exercici 2013 i que, per tant, han originat càrrega de feina a l'àrea de recursos humans, sense incloure el capítol 2 del pressupost municipal.

$$DRH2 = (\text{Nombre total de treballadors municipals}) / (\text{Nombre de professionals dedicats a la gestió de recursos humans})$$

- **Composició del departament de recursos humans per grups de classificació professional.**

Es presenten, a continuació, els resultats de l'indicador a través de diferents gràfics:

- El primer mostra la mitjana de les dues ràtios (DRH1 i DRH2) pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El segon gràfic presenta, per a cada subindicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor de la ràtio major, és a dir, que més nombre d'efectius ha de gestionar i, per tant, menys dimensionat té el departament de recursos humans.

¹¹ Nombre de treballadors fixos o temporals que han treballat a l'ajuntament durant l'exercici 2013 i que, per tant, han originat càrrega de feina a l'àrea de recursos humans, sense incloure el capítol 2 del pressupost. S'inclou el personal provinent de plans s'ocupació i d'altres efectius que no queden reflectits a la plantilla de personal.

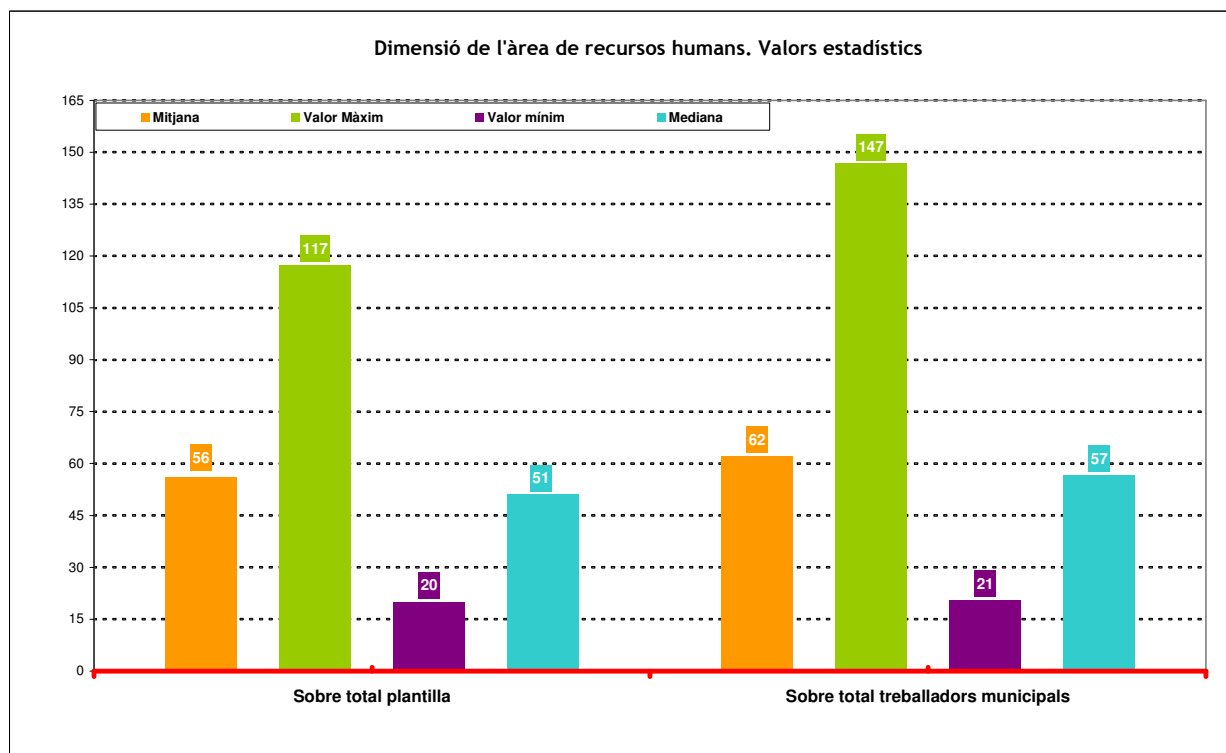
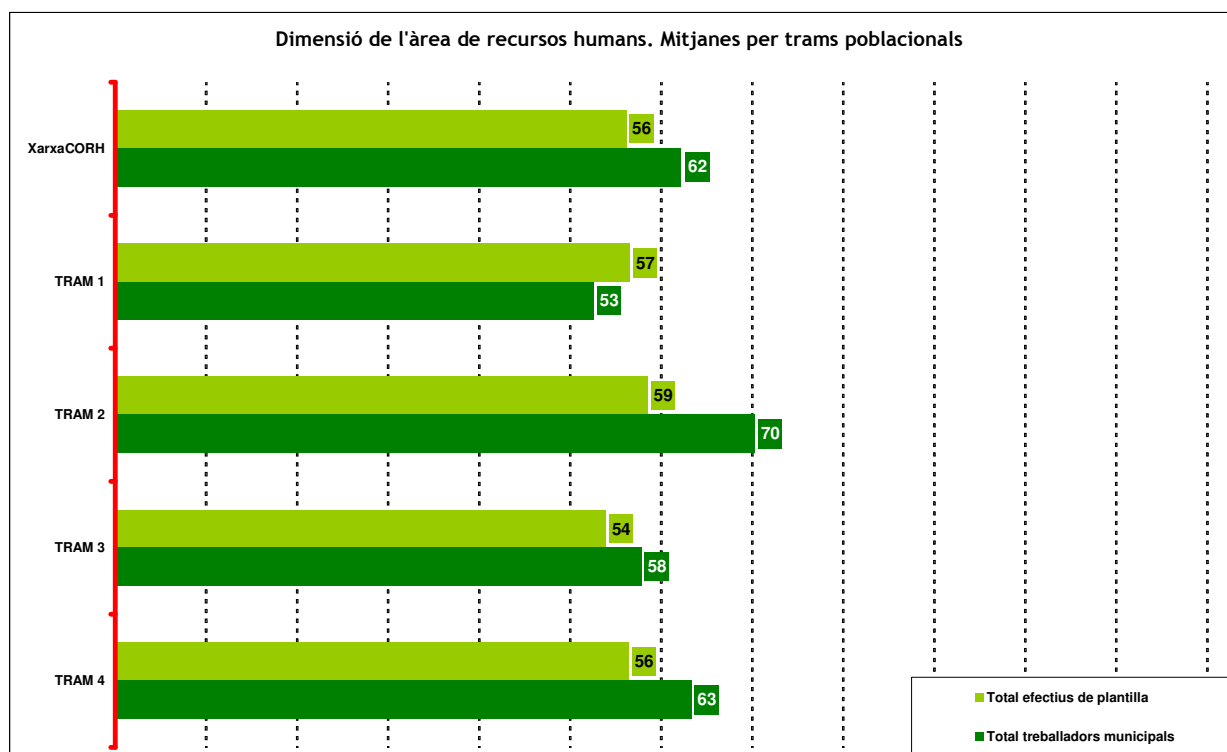
- El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el valor de la ràtio més baix i, per tant, que més persones té dedicades als recursos humans tenint en compte el volum de persones a gestionar.
- La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

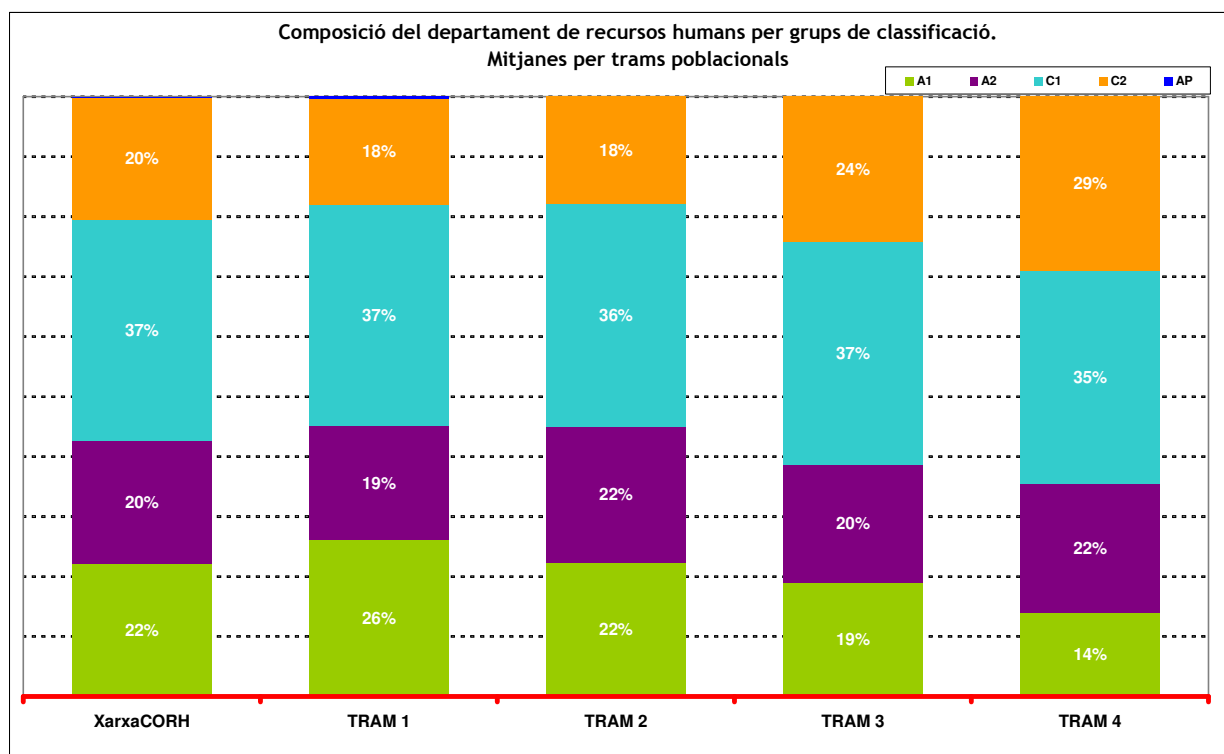
Els valors representats són:

Dimensió de l'àrea de RRHH respecte el total de la plantilla	
Mitjana	56 places
Valor màxim	117 places
Valor mínim	20 places
Mediana	51 places

Dimensió de l'àrea de RRHH respecte el total de treballadors municipals	
Mitjana	62 treballadors
Valor màxim	147 treballadors
Valor mínim	21 treballadors
Mediana	57 treballadors

- El darrer gràfic representa els valors mitjans relatius a la composició del departament de recursos humans pel global de la *xarxaCORH* i pels diferents trams poblacionals.





4.1.2. Dimensió de llocs de comandament

Aquest indicador mesura la cobertura dels llocs directius i de comandament respecte el nombre total de llocs de treball de l'organització. El criteri per determinar l'efectiu comandament parteix d'algun dels supòsits següents:

- L'organigrama de l'ajuntament reflecteix que el lloc de treball té una estructura organitzativa dependent (persones al càrrec).
- La descripció de funcions del lloc de treball evidencia el seu rol de comandament.

El total d'efectius de la plantilla de personal de la fórmula fa referència a aquells que tenen plaça en plantilla i, per tant, estructurals de l'organització.

S'han calculat, en concret, dos indicadors de dimensió dels llocs de comandament:

- **Dimensió de llocs de comandament** (percentatge de llocs de comandament sobre el total de llocs), calculat a partir de la següent fórmula:

$$DLLC = (\text{Llocs de comandament de l'ajuntament}) / (\text{Total d'efectius de la plantilla de personal}) * 100$$

- **Percentatge de llocs de comandament per grups de classificació professional**, és a dir, la distribució percentual dels llocs de comandaments per grups de classificació.

Es presenten, tot seguit, diversos gràfics que mostren els resultats de l'indicador:

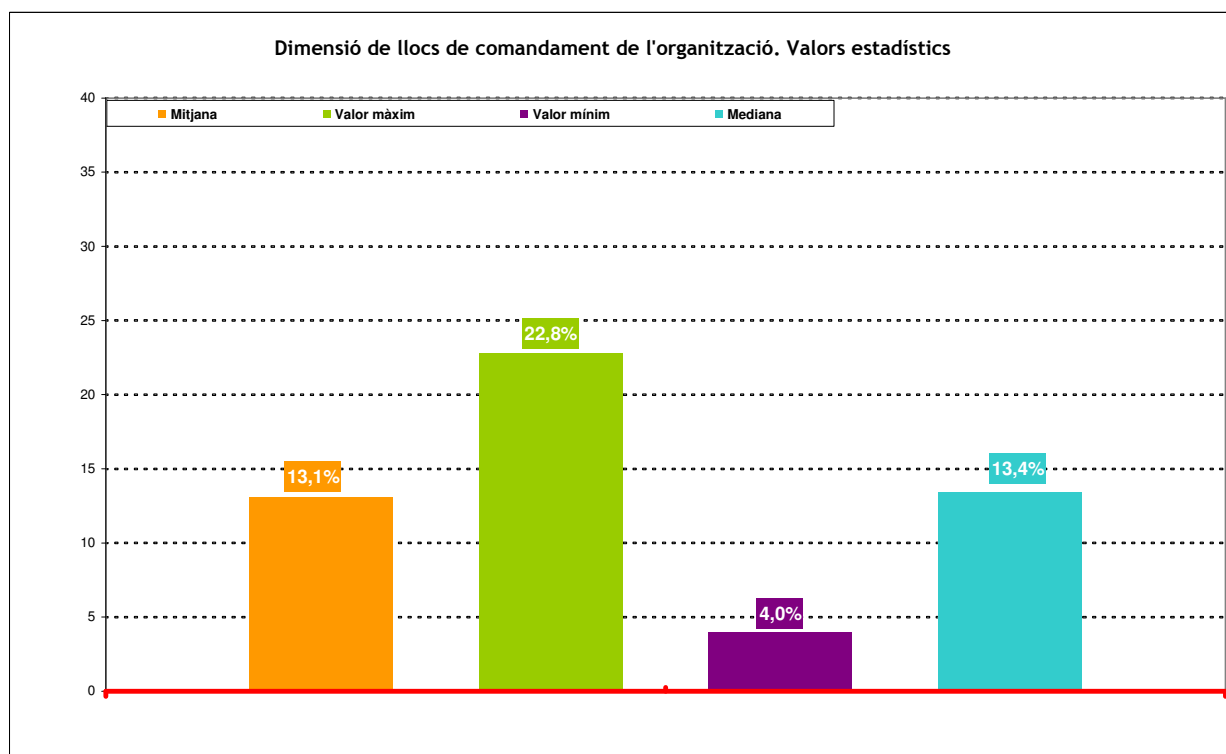
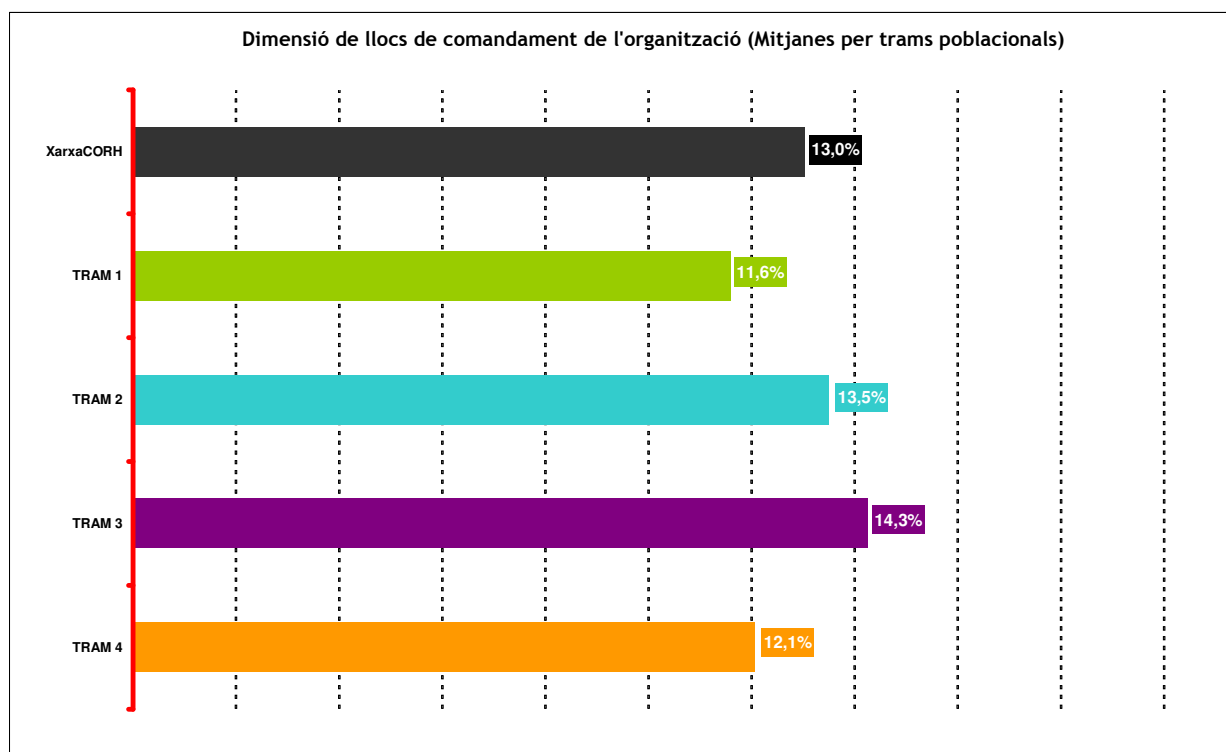
- El primer mostra la mitjana de la ràtio pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El segon gràfic presenta, en relació a la dimensió de llocs de comandament, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que es situa en un 13% de llocs de comandaments en relació al total de places de la plantilla de personal del *hòlding*.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament que més percentatge de llocs de comandament té sobre el total, situant-se en un 22,8%.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el valor de la ràtio més baix: un 4% de llocs de comandament en relació al total de la plantilla.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, i que es situa en un 13,4%.

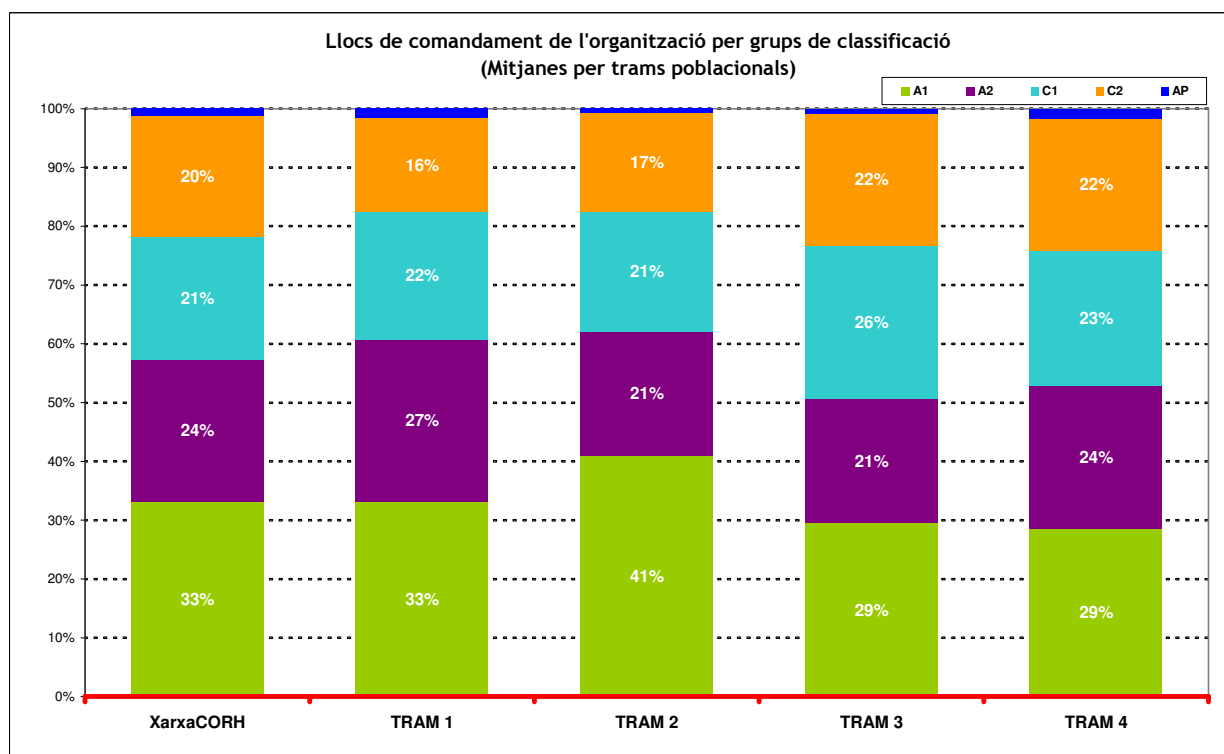
Els valors representats són:

Percentatge de llocs de comandament	
Mitjana	13,0%
Valor màxim	22,8%
Valor mínim	4,0%
Mediana	13,4%

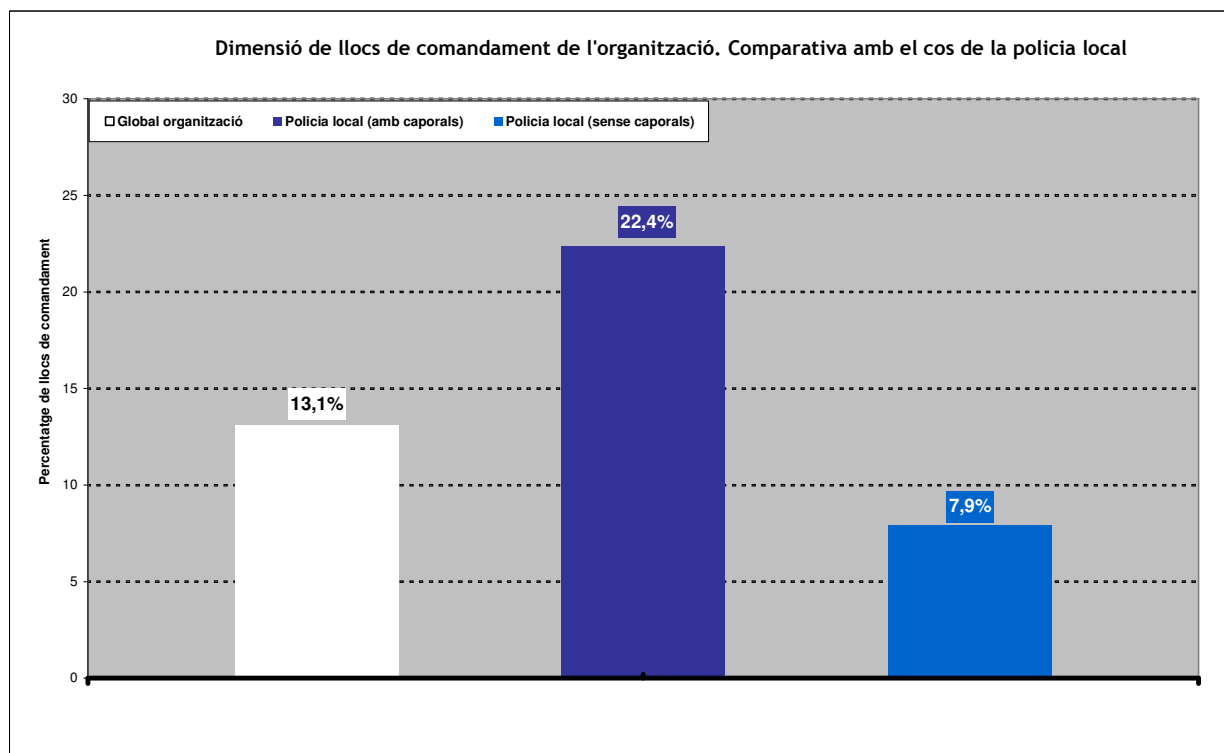
- El següent dels gràfics representa els valors mitjans relatius a la distribució dels llocs de comandament entre els grups de classificació professional pel global de la *xarxaCORH* i pels diferents trams poblacionals.
- A continuació, s'inclou una comparativa de la mitjana del percentatge de comandaments dels ajuntaments de la *xarxaCORH* (de tot el personal) amb la mitjana del mateix indicador, també dels ajuntaments de la xarxa, específica del col·lectiu de la policia local¹². L'indicador relatiu a la policia inclou dos supòsits:
 - Incorporant els caporals de l'escala bàsica com a comandament.
 - Excloent els caporals de l'escala bàsica com a comandament.

¹² Les dades són extretes de la darrera edició de *l'Estudi de ràtios del cos de policia local. Anàlisi de les variables de dedicació, dotació i retribució del cos de la policia local dels ajuntaments de la xarxaCORH*, corresponent a l'exercici 2012.





- Comparativa amb el cos de la policia local



4.1.3. Dimensió de determinats llocs sobre l'estructura organitzativa

Amb aquest indicador es vol mesurar la presència de determinats llocs de treball sobre el total de llocs de l'estructura organitzativa. Es tracta d'un indicador que cal tractar-lo de forma transversal per tal d'obtenir comparacions del dimensionament dels llocs de treball en les estructures organitzatives.

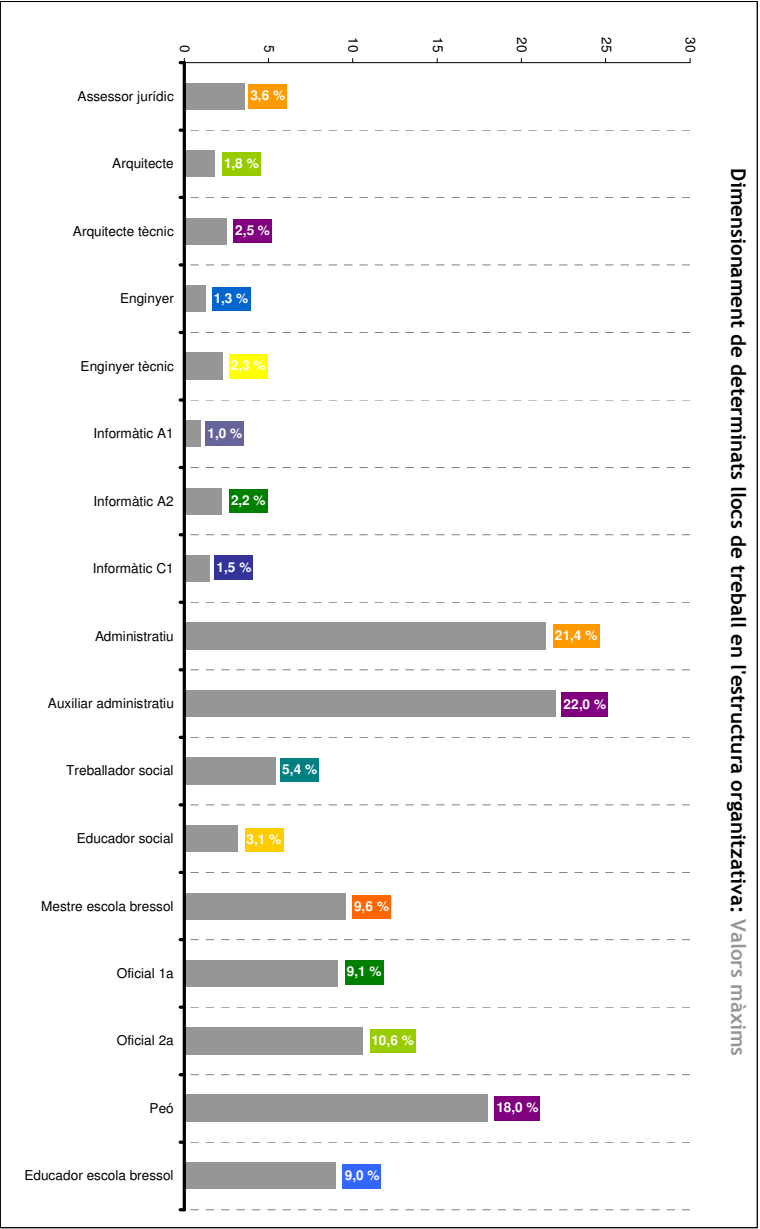
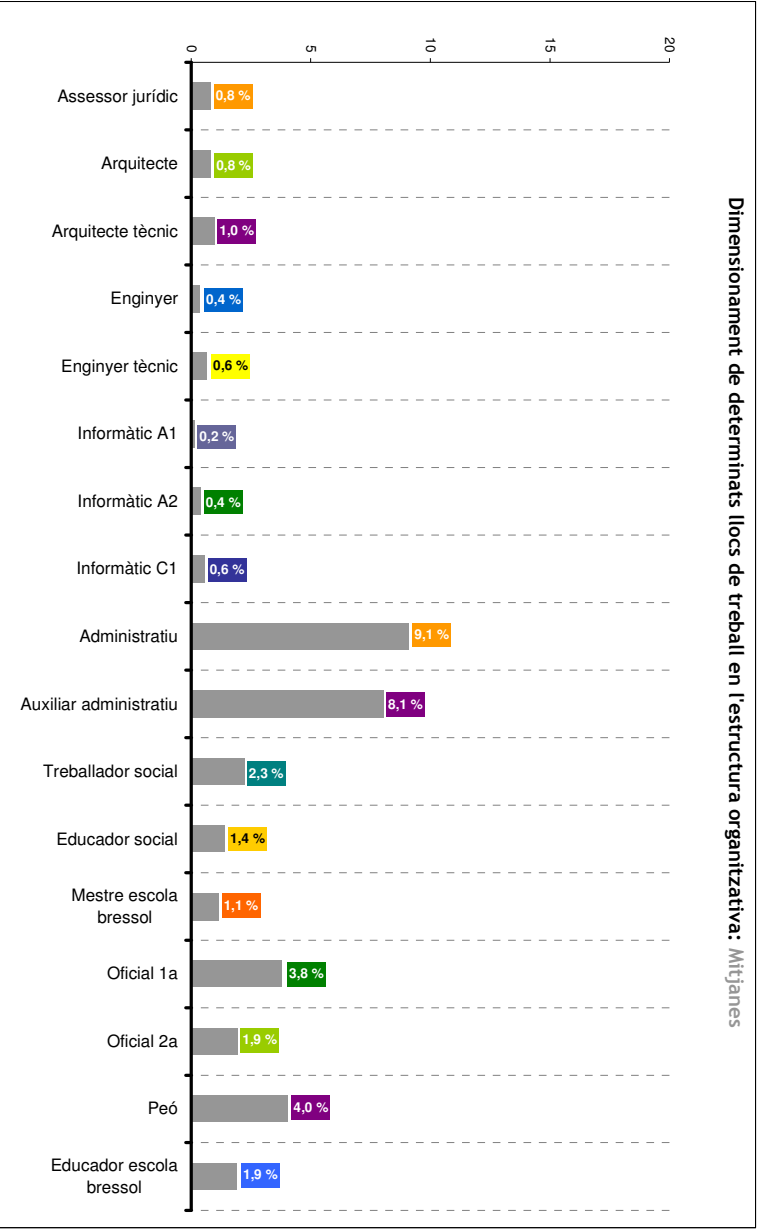
En concret, els llocs de treball que s'inclouen en l'anàlisi per a la seva comparació, són els següents¹³:

A1	A2	C1	C2	AP
Assessor/a jurídic/a	-	-	-	-
Informàtic/a	Informàtic/a	Informàtic/a	-	-
-	-	Administratiu/va	Auxiliar administratiu/va	-
Arquitecte/a	Arquitecte/a tècnic/a	-	-	-
Enginyer/a	Enginyer/a tècnic/a	-	-	-
-	-	Oficial 1a	Oficial 2a	Peó
-	Treballador/a social	-	-	-
-	Educador/a social	-	-	-
-	Mestre/a escola bressol	Educador/a escola bressol	-	-

De cada lloc de treball, es representen les mitjanes i els valors màxims del percentatge que representa cada lloc de treball analitzat en relació al total de llocs de l'organització.

¹³

La taula de llocs de treball és orientativa; pot no coincidir l'adscripció orgànica ni la denominació del lloc de treball.



4.1.4. Dimensionament per àmbits de prestació de serveis

El present indicador, que presenta una novetat respecte a edicions anteriors, mesura la proporció d'efectius que desenvolupen les seves tasques en un àmbit o àrea de prestació de serveis concret en relació a la totalitat d'efectius de la plantilla de personal. Així, permet saber quins àmbits de prestació de serveis de l'ajuntament són més o menys intensius en l'ús de recursos humans.

L'abast de les dades d'aquest indicador, com en els indicadors anteriors, el conformen els serveis prestats per gestió directa, és a dir, s'inclouen els organismes autònoms i empreses públiques municipals.

En concret, s'analitzen vuit àmbits de prestació de serveis, tal com mostra la següent taula:

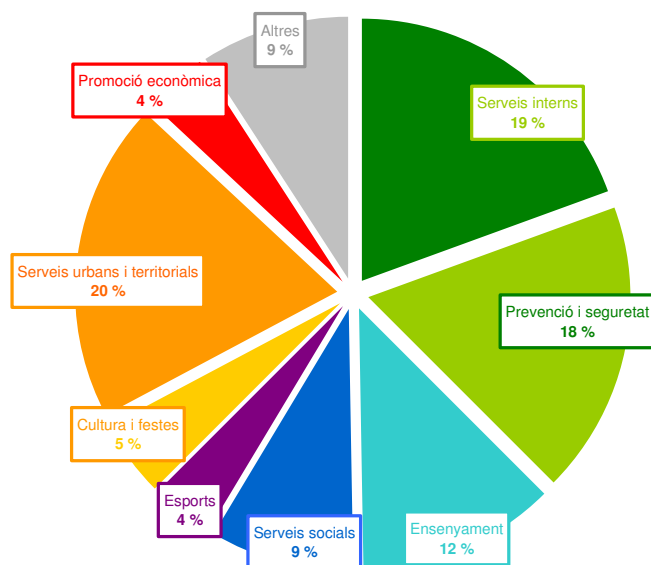
ÀMBITS	Què engloba aquest àmbit?
SERVEIS INTERNS	Alcaldia, assessorament jurídic, fiscalització i control financer, comptabilitat i gestió pressupostària, tresoreria, ingressos, RRHH, organització i atenció ciutadana, informàtica i telecomunicacions, etc.
PREVENCIÓ I SEGURETAT	Polícia local i vigilància municipal.
ENSENYAMENT	Llars d'infants, escoles, instituts, escoles de música, escoles d'adults, etc.
SERVEIS SOCIALS	Serveis socials bàsics, ajuda a domicili, teleassistència domiciliària, ajuda a la infància i adolescència (centres oberts), inclusió social, igualtat, reinserció social, gestió primària de la salut.
ESPORTS	Organització d'activitats esportives, foment de l'esport, poliesportius, etc.
CULTURA I FESTES	Teatres, Biblioteques, espais escènics, tradicions i festes.
SERVEIS URBANS I TERRITORIALS	Transport públic, gestió i tractament de residus, salubritat pública, subministraments, enllumenat públic, gestió i planificació urbanística, oficines d'habitatge, llicències (urbanístiques i d'activitat), gestió del patrimoni municipal, brigada (neteja diària, recollida de residus...), manteniment urbà, pavimentació, protecció del medi ambient, parcs i jardins. etc.
PROMOCIÓ ECONÒMICA	Comerç, mercats, fires, turisme, consum (oficines municipals d'informació al consumidor...), serveis locals d'ocupació, etc.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

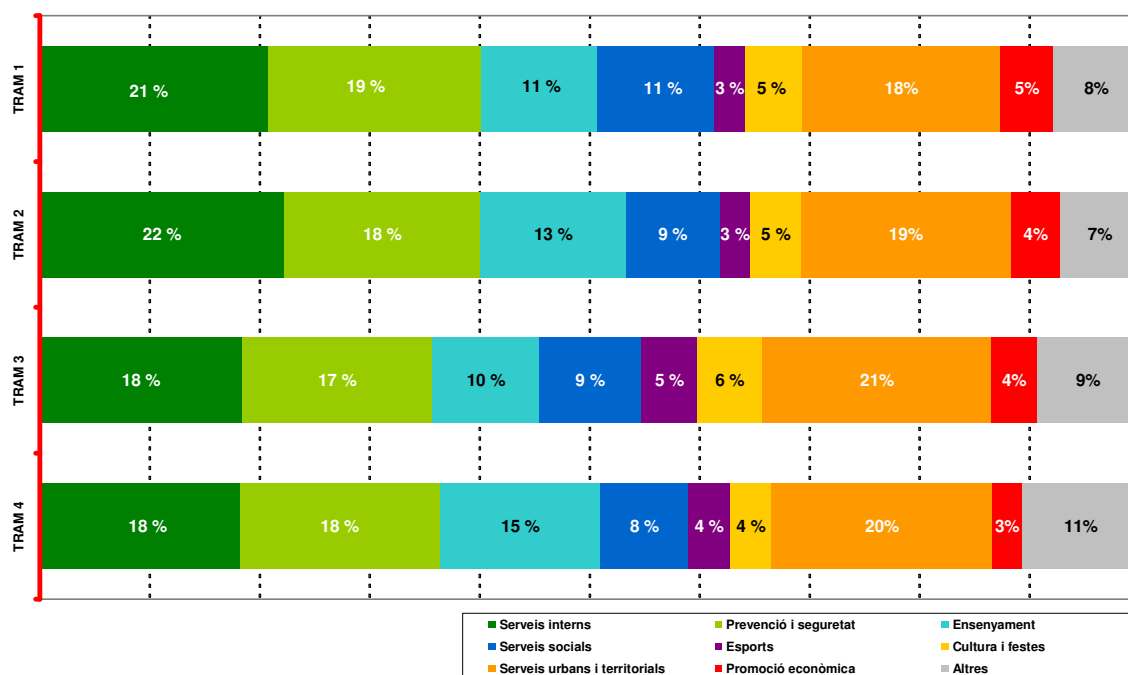
$$DAS = (\text{Nombre d'efectius de la plantilla de personal que desenvolupen les seves funcions en un àmbit de prestació de serveis concret}) / (\text{Nombre total d'efectius de la plantilla de personal}) * 100$$

Es presenta, tot seguit, un gràfic amb els valors globals de la *xarxaCORH* i un altre gràfic amb les mitjanes de cadascun dels trams poblacionals.

Dimensionament per àmbits de prestació de serveis (Mitjana xarxaCORH)



Dimensionament per àmbits de prestació de serveis (Mitjana per trams poblacionals)



4.1.5. Grau de temporalitat i grau de consolidació

Com a novetat respecte a edicions anteriors, a l'edició d'enguany s'han introduït els indicadors de "grau de consolidació" i "grau de temporalitat" de la plantilla de l'ajuntament. Aquests mesuren el grau d'estabilitat de la plantilla de l'ajuntament, a través de l'anàlisi de dues variables:

- **Grau de consolidació:** mesura la proporció de places "consolidades", és a dir, aquelles que es troben cobertes de forma definitiva per un funcionari de carrera o un laboral fix en situació de servei actiu a la pròpia Administració.

El càlcul respon a la següent fórmula:

$$GC^{14} = (\text{Nombre de places "consolidades"}) / (\text{Total de places de la plantilla de personal}) * 100$$

- **Grau de temporalitat:** mesura la proporció de places cobertes de forma temporal, és a dir, aquelles que no estan cobertes de forma definitiva, però que es troben ocupades per algun efectiu.

El càlcul respon a la següent fórmula:

$$GT^{15} = (\text{Nombre de places vacants "cobertes"}) / (\text{Total de places de la plantilla de personal}) * 100$$

A banda d'aquests dos subindicadors, i per tal de complementar i contextualitzar millor les dades de les plantilles municipals, s'incorporen també a l'anàlisi:

- **el percentatge de personal eventual**
- **el percentatge de places vacants no cobertes¹⁶**

L'abast de les dades, com a la resta d'indicadors d'aquest primer bloc, el conformen els serveis prestats mitjançant la gestió directa.

Es presenten, tot seguit, diversos gràfics que mostren els resultats de l'indicador:

- El primer mostra el percentatge de places consolidades (grau de consolidació), el percentatge de places vacants cobertes (grau de temporalitat), el percentatge de places vacants "no cobertes" i el percentatge de personal eventual en relació al total de la plantilla pel global de la *xarxaCORH* i per cadascun dels trams poblacionals establerts.
- El segon gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor de la ràtio major, per a cadascun dels quatre subindicadors analitzats.

¹⁴ Les dades corresponen a les places de la plantilla de cada ajuntament a data 31 de desembre de 2013.

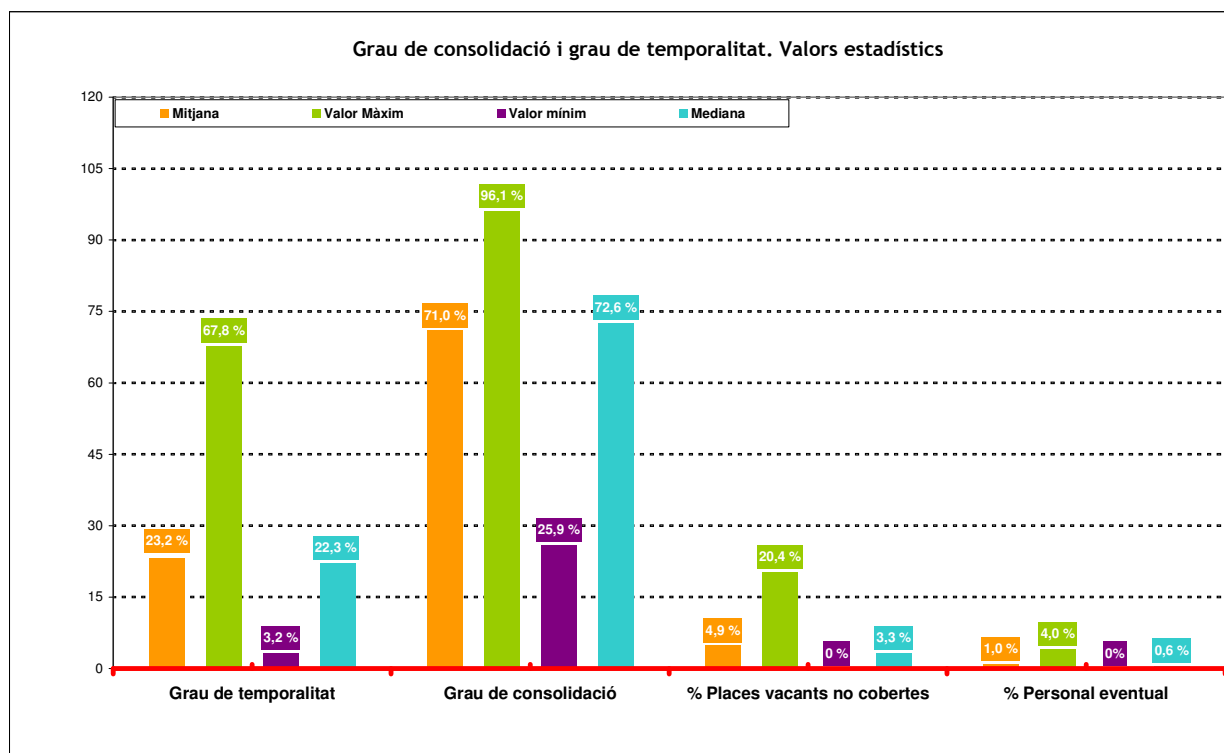
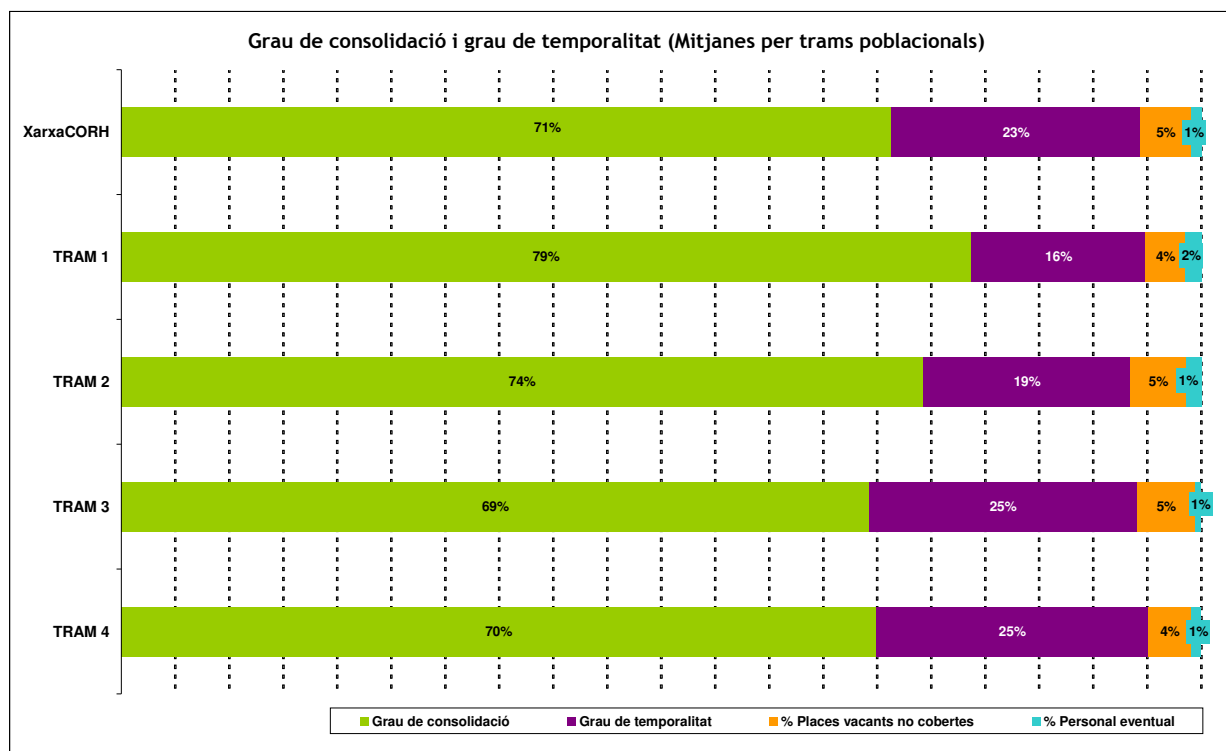
¹⁵ Les dades corresponen a les places de la plantilla de cada ajuntament a data 31 de desembre de 2013.

¹⁶ Places vacants no cobertes per cap efectiu, però que existeixen a la plantilla, a data 31 de desembre de 2013.

- El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el valor de la ràtio més baix, per a cadascun dels quatre subindicadors analitzats.
- La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

Els valors representats són:

	Grau de consolidació	Grau de temporalitat	% places vacants no cobertes	% de personal eventual
Mitjana	71,0%	23,2%	4,9%	1,0%
Valor màxim	96,1%	67,8%	20,4%	4,0%
Valor mínim	25,9%	3,2%	0,0%	0,0%
Mediana	73,8%	21,5%	3,2%	0,6%



4.1.6. Envel·liment de la plantilla de personal

El present indicador, introduït com a novetat a l'edició d'enguany, mesura quatre variables diferents relatives a l'anàlisi de l'envel·liment de les plantilles de personal dels ajuntaments, de les quals se'n deriven els quatre subindicadors següents:

- **Percentatge de treballadors majors de 60 anys:**

El present subindicador mesura el pes relatiu dels efectius de la plantilla de personal majors de 60 anys respecte a la totalitat d'efectius de la plantilla. El seu càlcul respon a la següent fórmula:

$$EN1 = (\text{Nombre d'efectius de la plantilla de personal majors de 60 anys}) / (\text{Nombre total d'efectius de la plantilla de personal}) * 100$$

- **Percentatge de treballadors menors de 30 anys:**

El present subindicador mesura el pes relatiu dels efectius de la plantilla de personal menors de 30 anys respecte a la totalitat d'efectius de la plantilla. El seu càlcul respon a la següent fórmula:

$$EN2 = (\text{Nombre d'efectius de la plantilla de personal menors de 30 anys}) / (\text{Nombre total d'efectius de la plantilla de personal}) * 100$$

- **Mitjana d'edat de la plantilla:**

Mostra el valor mitjà de l'edat del conjunt dels efectius de la plantilla de personal i, per tant, el seu càlcul respon a la següent fórmula:

$$DEN3 = (\text{Sumatori de les edats de tots els efectius de la plantilla de personal}) / (\text{Nombre total d'efectius de la plantilla de personal})$$

- **Mitjana d'edat dels treballadors municipals per àmbit de prestació de serveis:**

Aquest subindicador mostra l'edat mitjana dels treballadors que desenvolupen les seves funcions en un àmbit concret de prestació de serveis. Els àmbits que s'analitzen són els mateixos que els definits anteriorment en l'apartat "Dimensionament per àmbits de prestació de serveis"¹⁷, és a dir, s'analitzen els àmbits de: "serveis interns", "prevenció i seguretat", "serveis socials", "cultura i festes", "esports", "ensenyament", "serveis urbans i territorials" i "promoció econòmica".

L'abast de les dades, com en la resta d'indicadors d'aquest primer bloc, el conformen els serveis prestats mitjançant la gestió directa (per tant, s'inclouen dades relatives a organismes autònoms i empreses públiques municipals).

Es presenten, tot seguit, els següents gràfics:

- El primer mostra el valor dels indicadors "percentatge d'efectius menors de 30 anys" i "percentatge d'efectius majors de 60 anys" per a cadascun dels trams poblacionals i pel global de la *xarxaCORH*.

¹⁷ Per a més informació sobre quines àrees i serveis incorpora cada àmbit, veure apartat 4.1.4 del present document: "Dimensionament per àmbits de prestació de serveis".

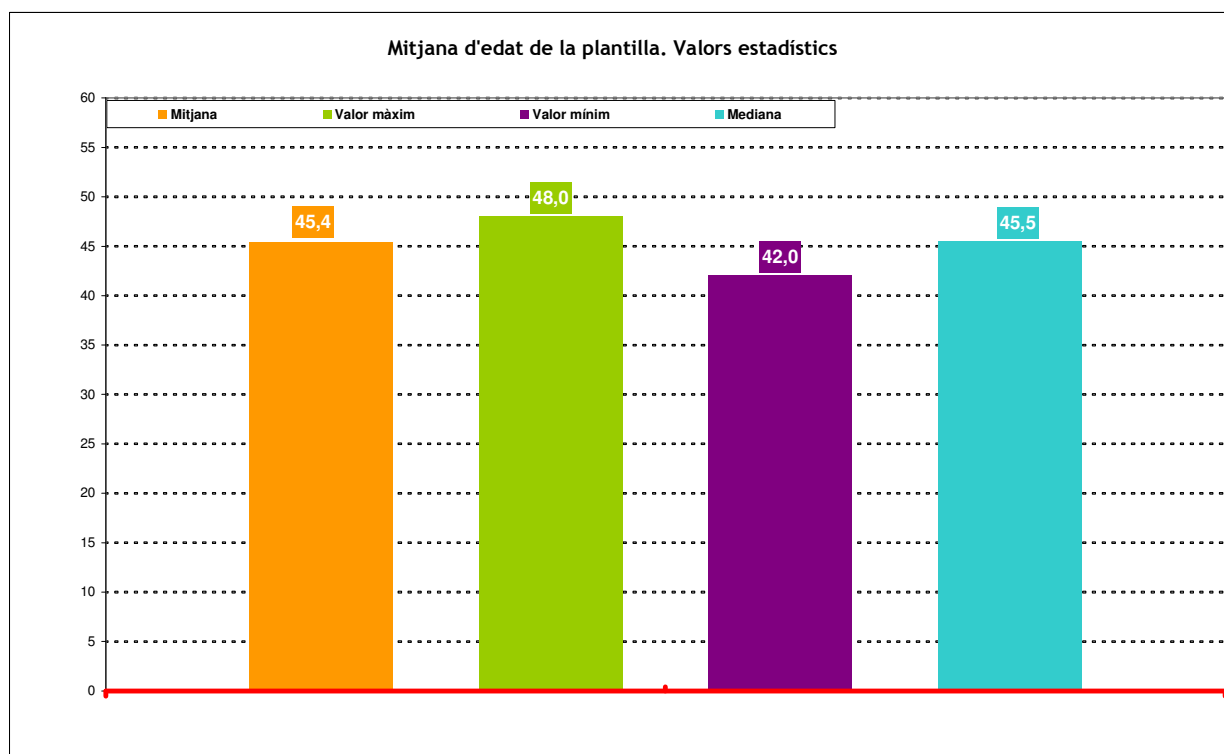
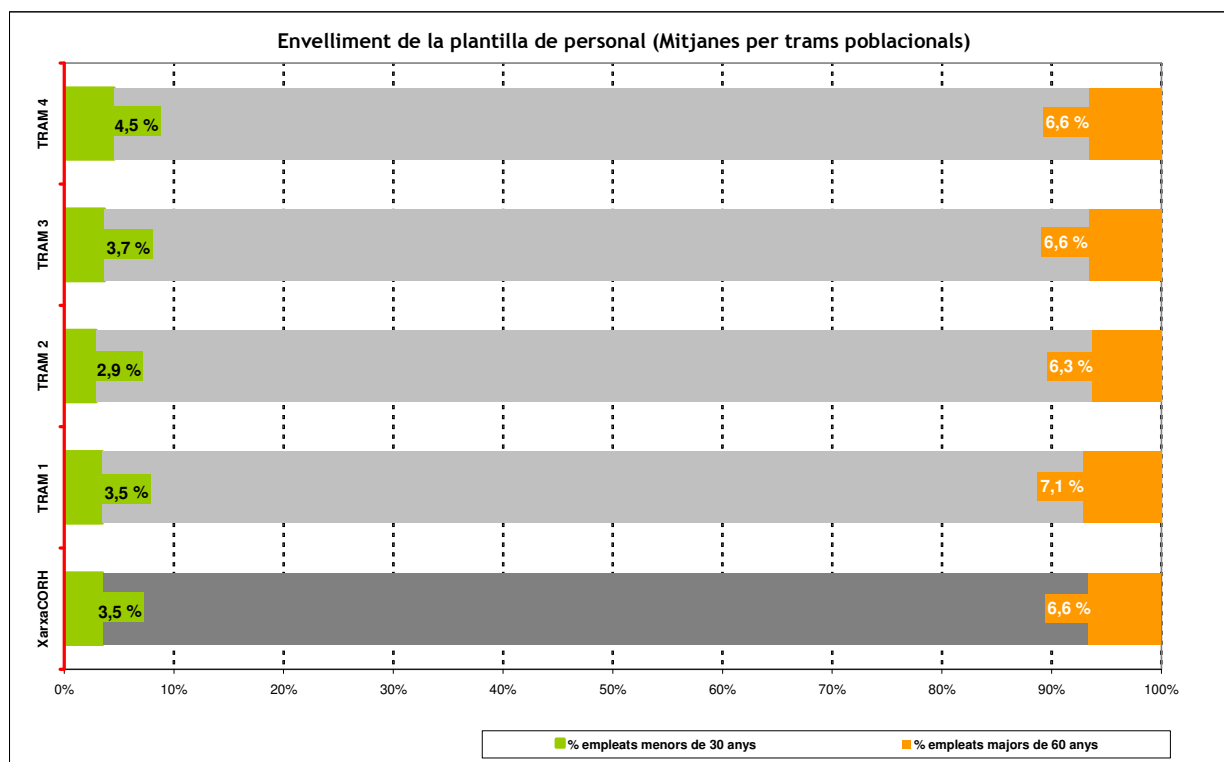
- A continuació, es representen, en relació a la mitjana d'edat de la plantilla, els valors estadístics següents:
 - La mitjana d'edat de les plantilles de personal dels ajuntaments que conformen la *xarxaCORH*, que es situa en 45 anys.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament que té una plantilla més envellida, que és de 48 anys.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament que té una plantilla més jove, e queal és de 32 anys.
 - Finalment, la mediana, que es situa també en 45 anys.

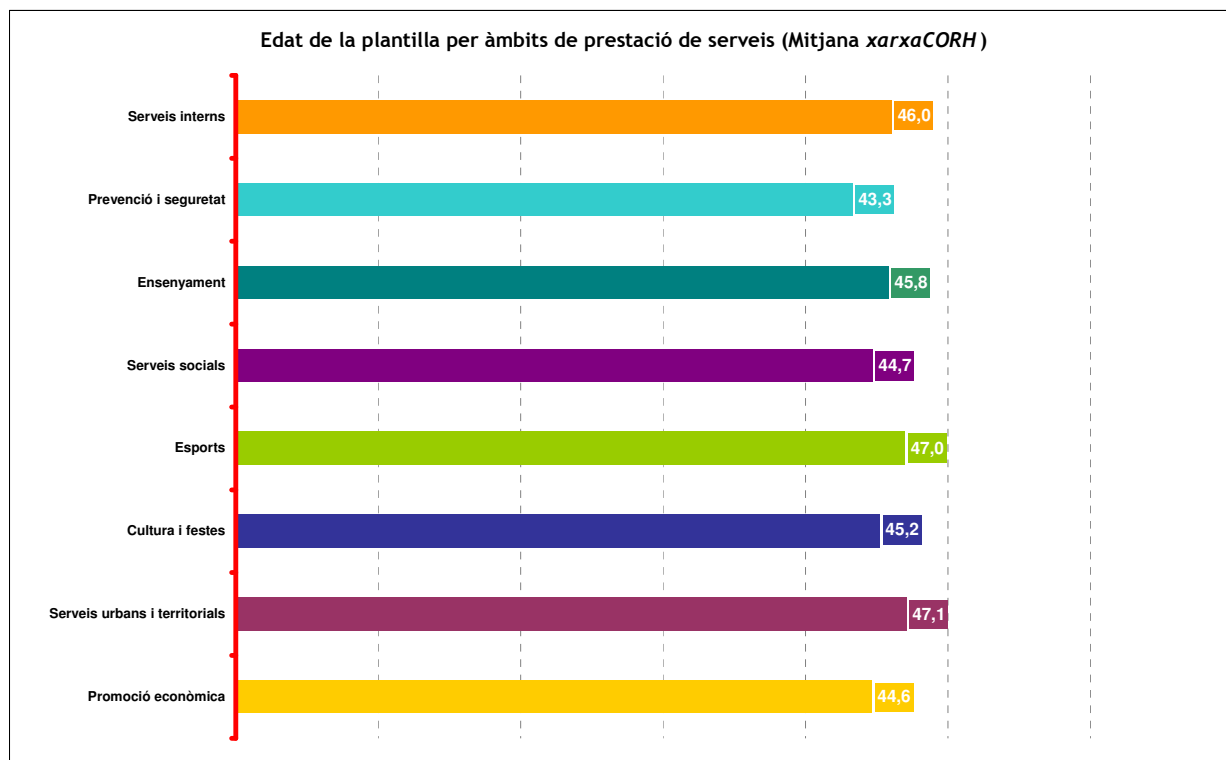
Els valors representats són:

Mitjana d'edat de la plantilla	
Mitjana	45 anys
Valor màxim	48 anys
Valor mínim	32 anys
Mediana	45 anys

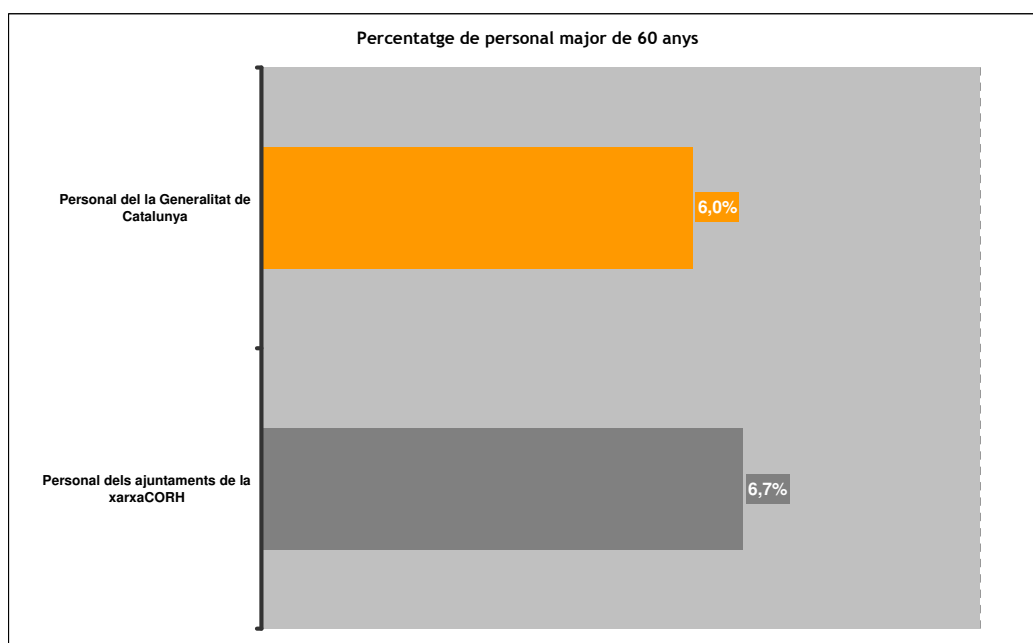
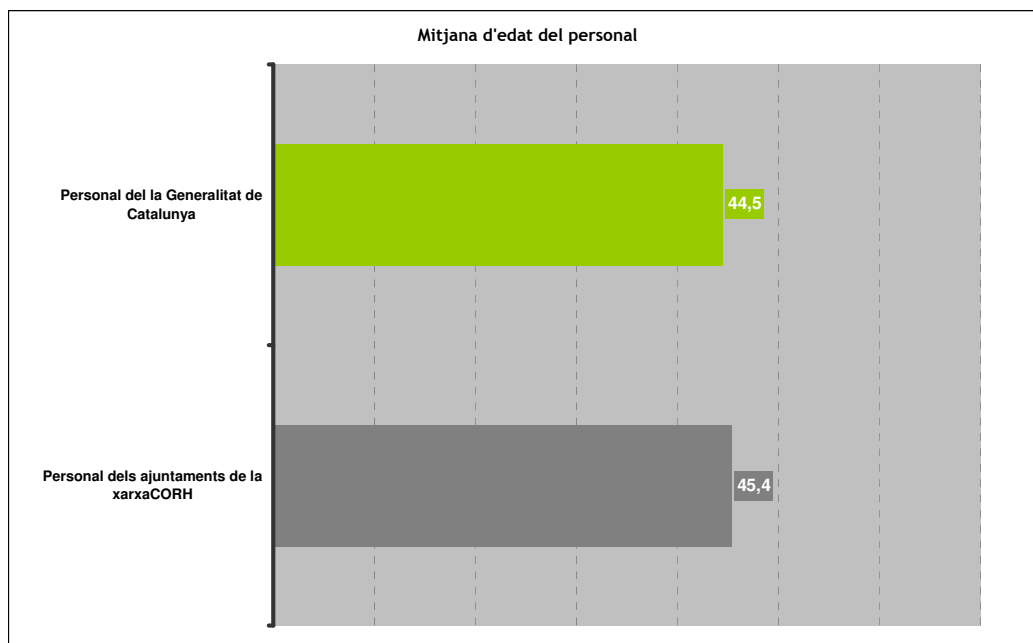
- Tot seguit, es presenten un gràfic on es mostra la mitjana d'edat del global de la *xarxaCORH* per a cadascun dels àmbits de prestació de serveis analitzats.
- D'altra banda, per tal d'aportar més elements de comparació, es presenten dos gràfics on es mostren dades comparatives amb el personal de la Generalitat de Catalunya¹⁸, en relació als indicadors "percentatge d'empleats majors de 60 anys" i "mitjana d'edat de la plantilla".

¹⁸ Dades extretes del *Sistema d'Indicadors d'Ocupació Pública de la Generalitat de Catalunya* (2013). www.siop.gencat.cat





- Comparativa amb el personal de la Generalitat de Catalunya¹⁹



¹⁹ Dades extretes del Sistema d'Indicadors d'Ocupació Pública (www.siop.gencat.cat). Les dades, en aquest cas, fan referència al personal de la Generalitat de Catalunya, sense el seu sector públic.

4.2. Temps de treball

En el segon bloc d'indicadors s'analitzen dades relatives a la dedicació ordinària (jornada anual) i extraordinària (nombre de jornades extraordinàries i cost salarial) dels empleats públics dels ajuntaments de la *xarxaCORH*.

Concretament, s'analitzen els següents indicadors:

- Jornada anual
- Serveis extraordinaris per efectiu i percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris
- Cost dels serveis extraordinaris per efectiu
- Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu
- Serveis extraordinaris sobre la massa retributiva global

4.2.1. Jornada anual

En aquest primer apartat del bloc "Temps de treball", s'analitzen dos indicadors relatius a la jornada de treball:

- La jornada anual de l'ajuntament
- La jornada anual ponderada

Per a la determinació de la jornada, cal obtenir el nombre d'hores anuals aplicant la següent fórmula²⁰:

$$\text{Jornada anual} = (365 \text{ dies anuals} - \text{nombre de dies de vacances} - \text{nombre de dies de festa del calendari laboral} - \text{nombre de dissabtes i siumenges de l'any}) \times (\text{Nombre d'hores diàries})$$

4.2.1.1. Jornada anual de l'ajuntament

L'indicador mesura el nombre d'hores anuals per cada ajuntament, és a dir, la jornada establerta amb caràcter general o majoritari. S'adjunten, tot seguit, dos gràfics relatius a aquest indicador:

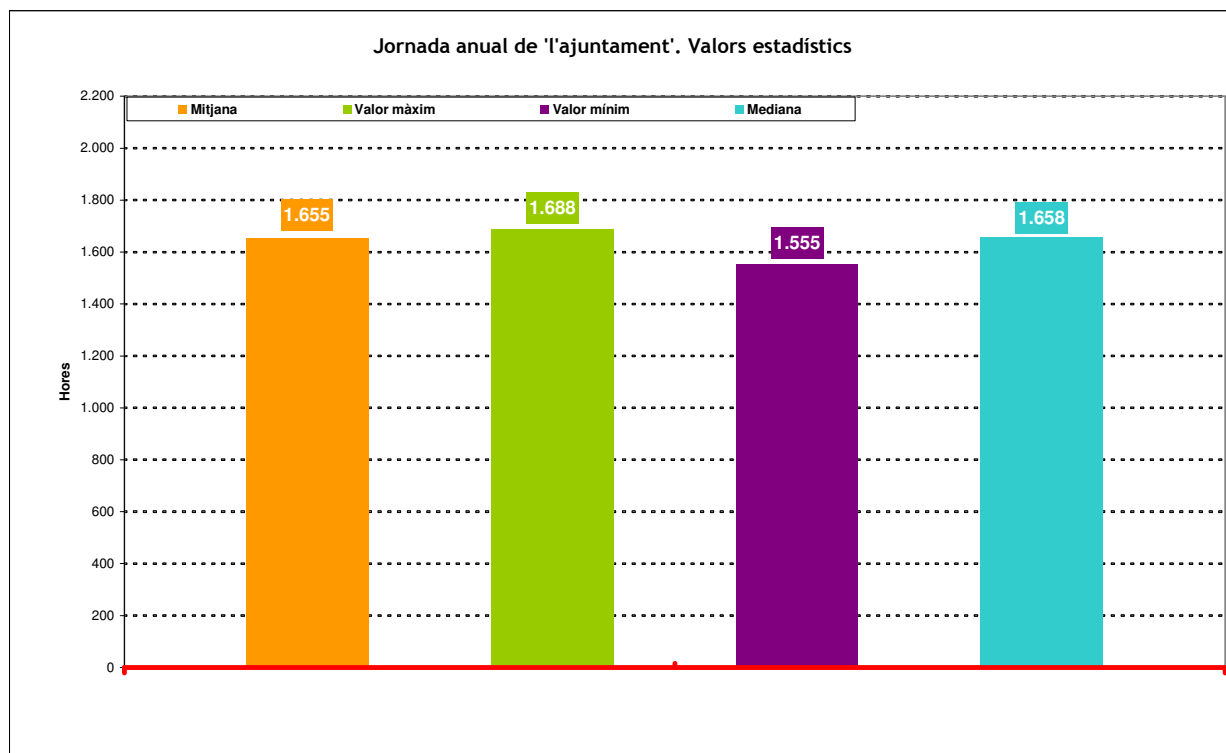
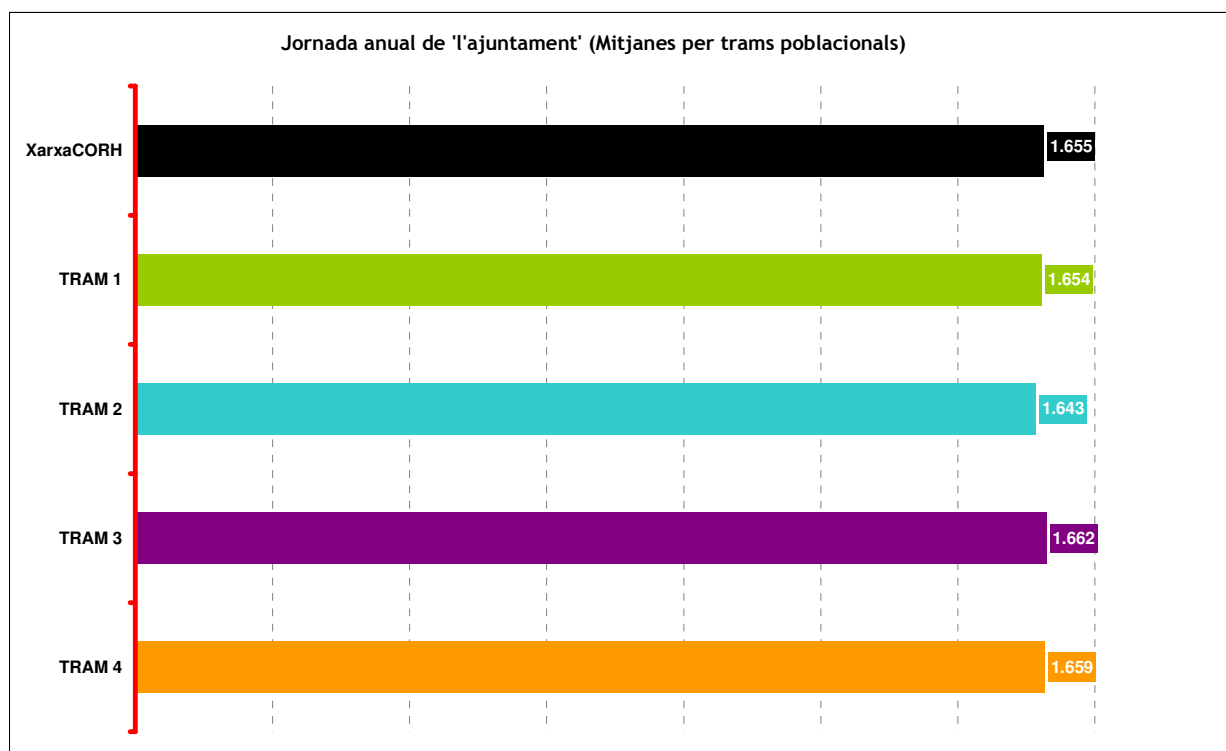
- El primer gràfic representa la mitjana de la jornada majoritària dels l'ajuntaments pel global de la *xarxaCORH* i pels diferents trams de població.
- En segonr lloc, es representen els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que es situa en 1.655 hores anuals.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb la jornada més elevada, situant-se en un 1.688 hores.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb la jornada més baixa, el qual se situa en 1.555 hores.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, i que es situa en 1.658 hores anuals.

Els valors representats són:

Jornada anual	
Mitjana	1.655 hores
Valor màxim	1.688 hores
Valor mínim	1.555 hores
Mediana	1.658 hores

²⁰

Els dies per assumptes propis no es descompten de la jornada anual i, per tant, computen com a absentisme.



4.2.1.2. Jornada anual ponderada

Aquest indicador reflecteix una mitjana ponderada de les diferents dedicacions existents a cada ajuntament segons el nombre de treballadors que representa cada col·lectiu o servei, és a dir, segons el pes que tenen els treballadors que fan les diferents jornades sobre el conjunt d'efectius. També s'han inclòs aquells llocs de treball que tenen establertes jornades diferents a les generals de cada servei o col·lectiu²¹.

La fórmula per a l'obtenció de la jornada anual ponderada ordinària anual efectiva és la següent:

$$\text{Jornada ponderada} = (\text{jornada entitat o col·lectiu 1}) * (\% \text{ de treballadors de l'entitat o col·lectiu 1 sobre el total de treballadors}) + (\text{jornada entitat o col·lectiu 2}) * (\% \text{ de treballadors de l'entitat o col·lectiu 2 sobre el total de treballadors}) + (\text{jornada entitat o col·lectiu n}) * (\% \text{ de treballadors de l'entitat o col·lectiu n sobre el total de treballadors}) \dots$$

L'abast de les dades d'aquest indicador el conformen tots aquells serveis prestats mitjançant la gestió directa.

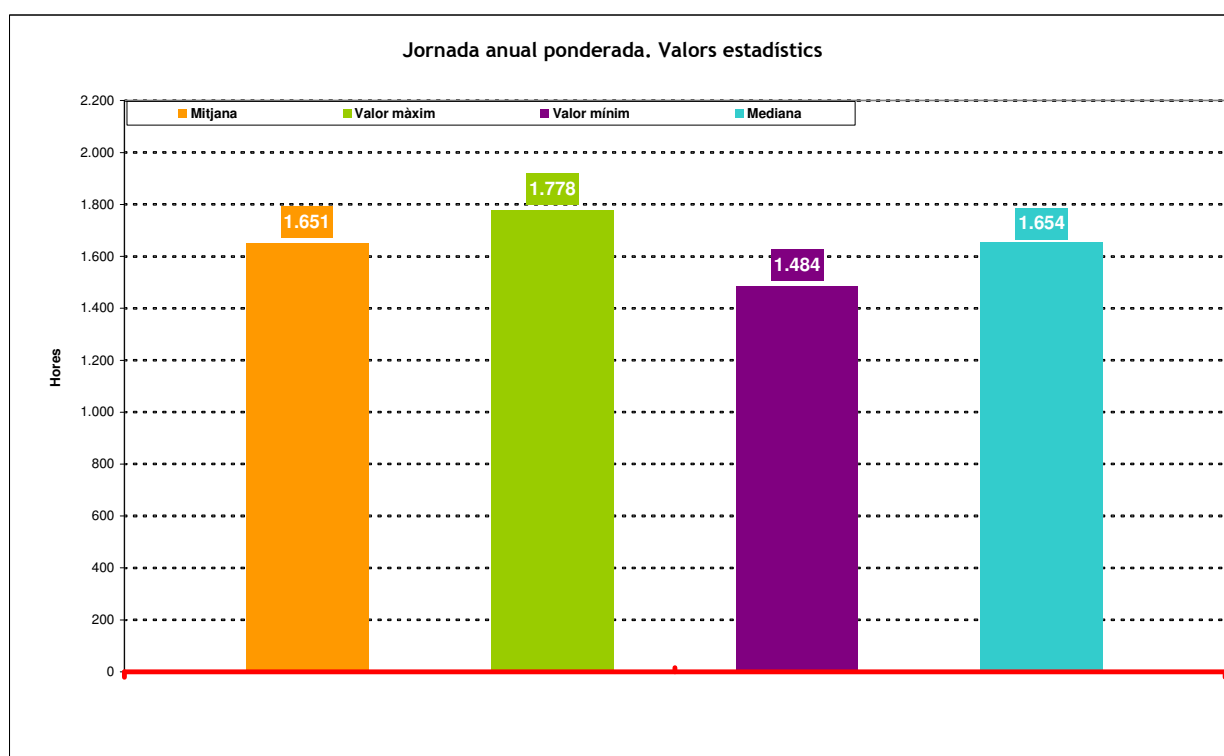
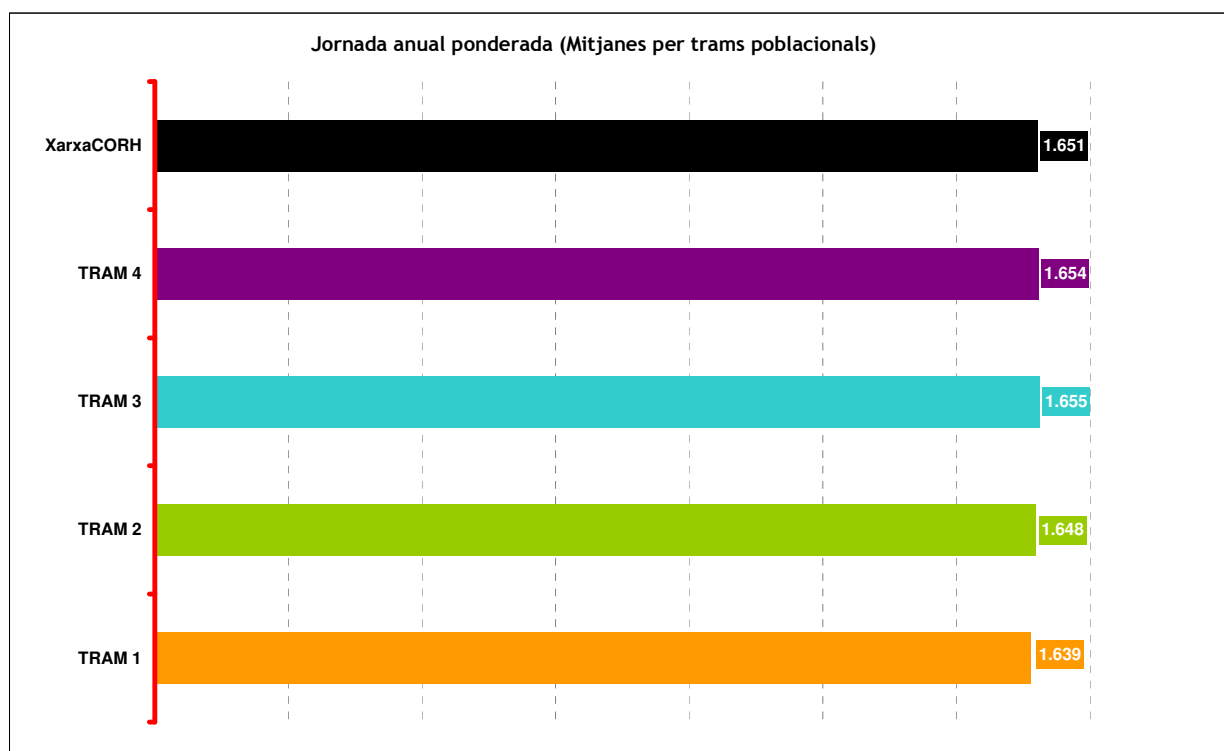
S'adjunten, en relació a l'indicador de jornada ponderada, dos gràfics:

- El primer mostra la mitjana de la jornada anual ponderada pel global de la *xarxaCORH* i pels diferents trams de població.
- A continuació, es representen els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que es situa en 1.651 hores anuals.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb la jornada anual ponderada més elevada, situant-se en un 1.778 hores.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb la jornada més baixa, el qual es situa en 1.484 hores.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, i que es situa en 1.654 hores anuals.

Els valors representats són:

Jornada anual ponderada	
Mitjana	1.651 hores
Valor màxim	1.778 hores
Valor mínim	1.484 hores
Mediana	1.654 hores

²¹ Jornades estipulades en la mateixa descripció del lloc en la relació de llocs de treball; en cap cas reduccions de jornada transitòries.



4.2.2. Serveis extraordinaris per efectiu i percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris

L'indicador de serveis extraordinaris per efectiu es divideix en tres subindicadors:

- **Serveis extraordinaris per efectiu**, és a dir, el nombre d'hores extraordinàries que, de mitjana, ha realitzat cada efectiu durant el 2013, tenint en compte la totalitat d'efectius de la plantilla

$SEE = (\text{Nombre total d'hores anuals de serveis extraordinaris}) / (\text{Total places plantilla de personal}^{22})$

- **Percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris sobre el total d'efectius de plantilla.**
- **Percentatge d'hores extraordinàries per grups de classificació**, és a dir, la distribució del total d'hores extraordinàries realitzades al 2013 entre els col·lectius dels diferents grups de classificació professional.

L'abast de les dades en aquest cas, com en la resta d'indicadors de serveis extraordinaris, fa referència als serveis prestats de forma directa per l'ajuntament.

Els resultats dels tres subindicadors es presenten a través d'una sèrie de gràfics:

- Els primers quatre gràfics mostren, per a cada un dels dos subindicadors (serveis extraordinaris per efectiu i percentatge d'efectius que fan hores extres):
 - La mitjana de la ràtio per trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
 - Els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades, situant-se en 13 hores anuals els serveis extraordinaris per efectius i en un 31% els efectius que realitzen serveis extraordinaris.
 - El valor màxim, situant-se en 35 hores extraordinàries per efectiu i 84% d'efectius que fan hores extraordinàries.
 - El valor mínim, que se situa, en el primer subindicador, en 0,3 hores extraordinàries anuals per efectiu i, pel que fa al segon, en un 1,6 % d'efectius que en realitza.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, lleugerament inferior a la mitjana en els dos subindicadors.

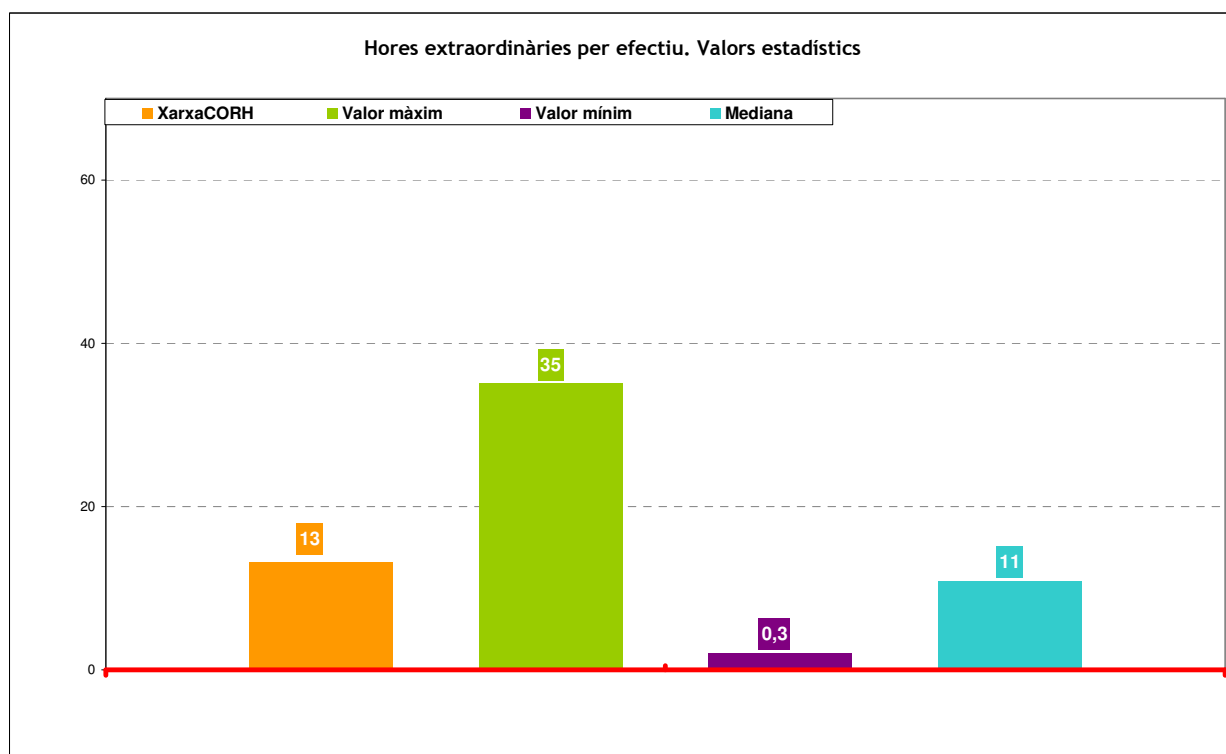
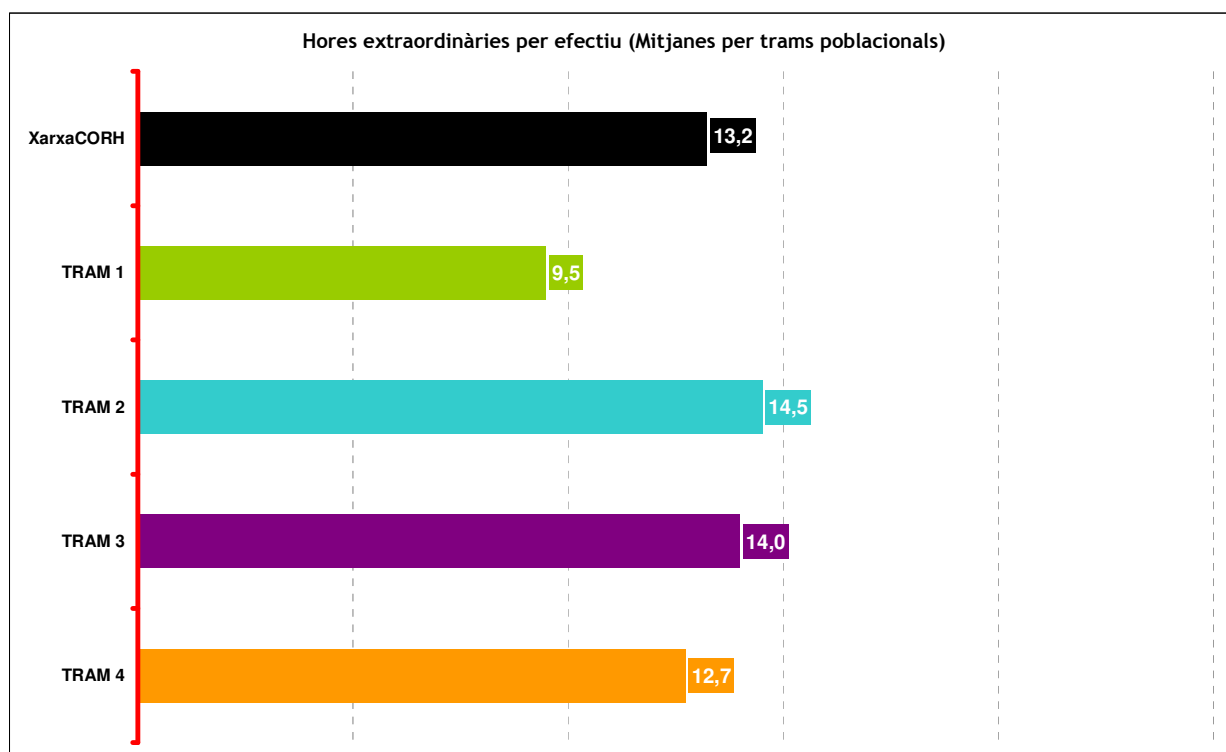
Els valors representats són:

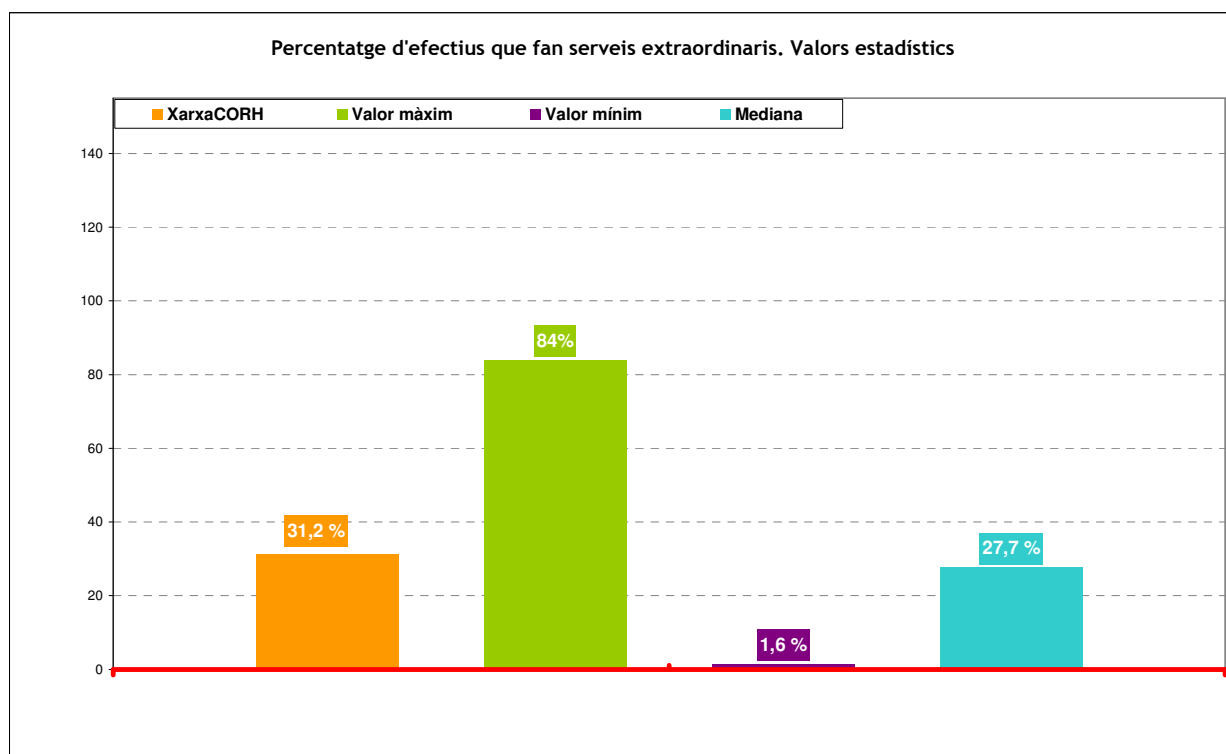
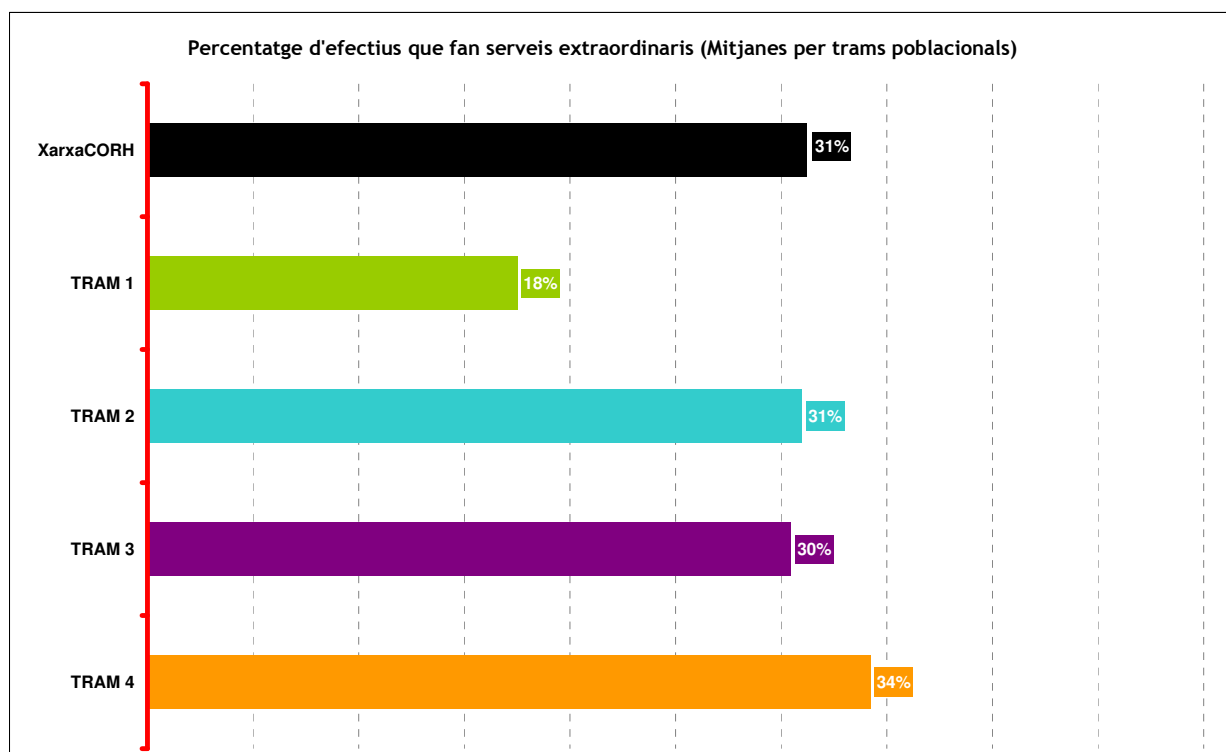
²² En edicions anteriors, l'indicador es calculava considerant únicament aquells efectius que, com a mínim, havien realitzat un servei extraordinari durant l'exercici analitzat.

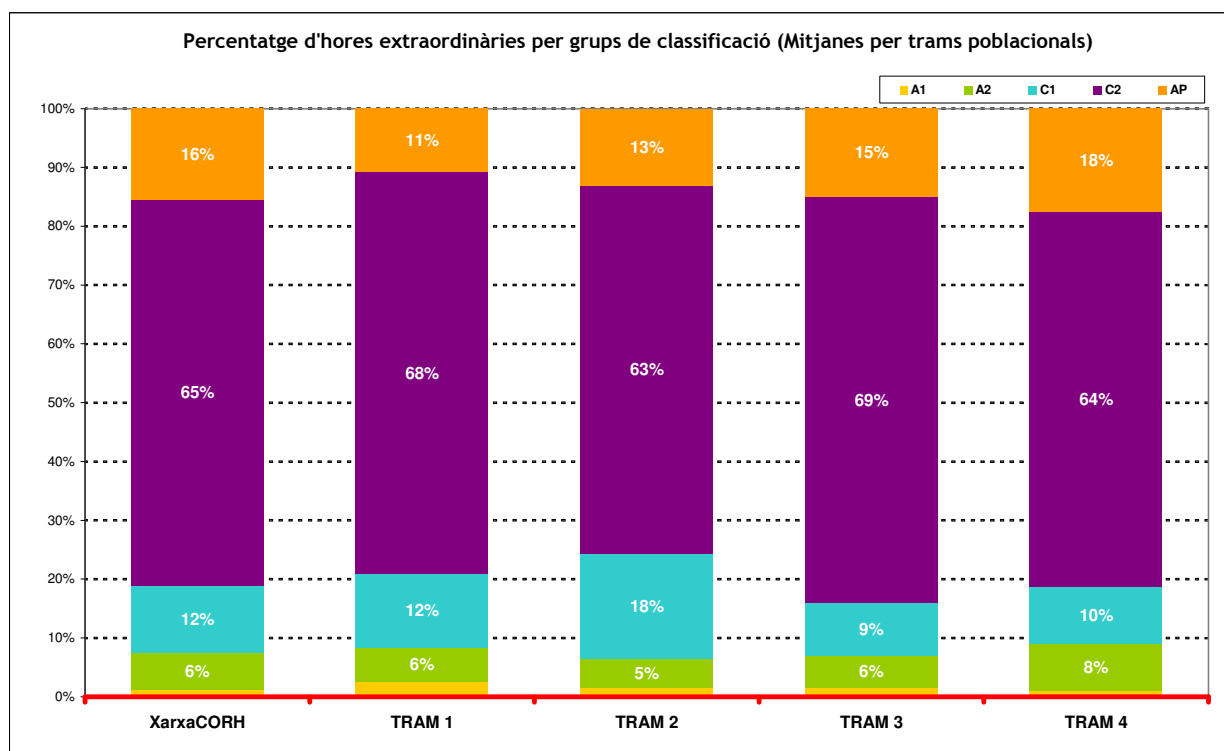
Serveis extraordinaris per efectiu		Percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris	
Mitjana	13 hores	Mitjana	31,2%
Valor màxim	35 hores	Valor màxim	84,0%
Valor mínim	0,3 hores	Valor mínim	1,6%
Mediana	11 hores	Mediana	27,7%

- Els següent gràfic que s'adjunta sobre aquest indicador mostra els resultats del tercer subindicador calculat: el percentatge d'hores extraordinàries per grups de classificació professional. En concret, es mostren els valors mitjans relatius a la distribució de les hores extraordinàries entre els diferents grups de classificació professional, pel global de la *xarxaCORH* i pels diferents trams poblacionals. Es pot observar com el col·lectiu que fa hores extraordinàries correspon, de forma molt majoritària, al grup C2.
- Els dos gràfics que segueixen incorporen una comparativa de la mitjana de la *xarxaCORH* dels dos subindicadors, serveis extraordinaris per efectiu i percentatge d'efectius que fan serveis extraordinaris, amb la mitjana dels mateixos subindicadors, també dels ajuntaments de la xarxa, però específica del col·lectiu de la policia local²³. En els dos casos, la ràtio es calcula diferenciant entre les categories d'agent, caporal i sergent. S'observa com, tant en serveis extraordinaris per efectiu com en percentatges d'efectius que fan hores extraordinàries, el col·lectiu de la policia local obté, de mitjana, valors considerablement més elevats que en la mitjana de la *xarxaCORH*, fet que porta a la conclusió que un percentatge significatiu dels serveis extraordinaris realitzats en el si dels ajuntaments corresponen a aquest col·lectiu. Aquests resultats són coherents amb la conclusió apuntada anteriorment en relació al col·lectiu de la policia local, atès que els agents i caporals corresponen al grup C2.

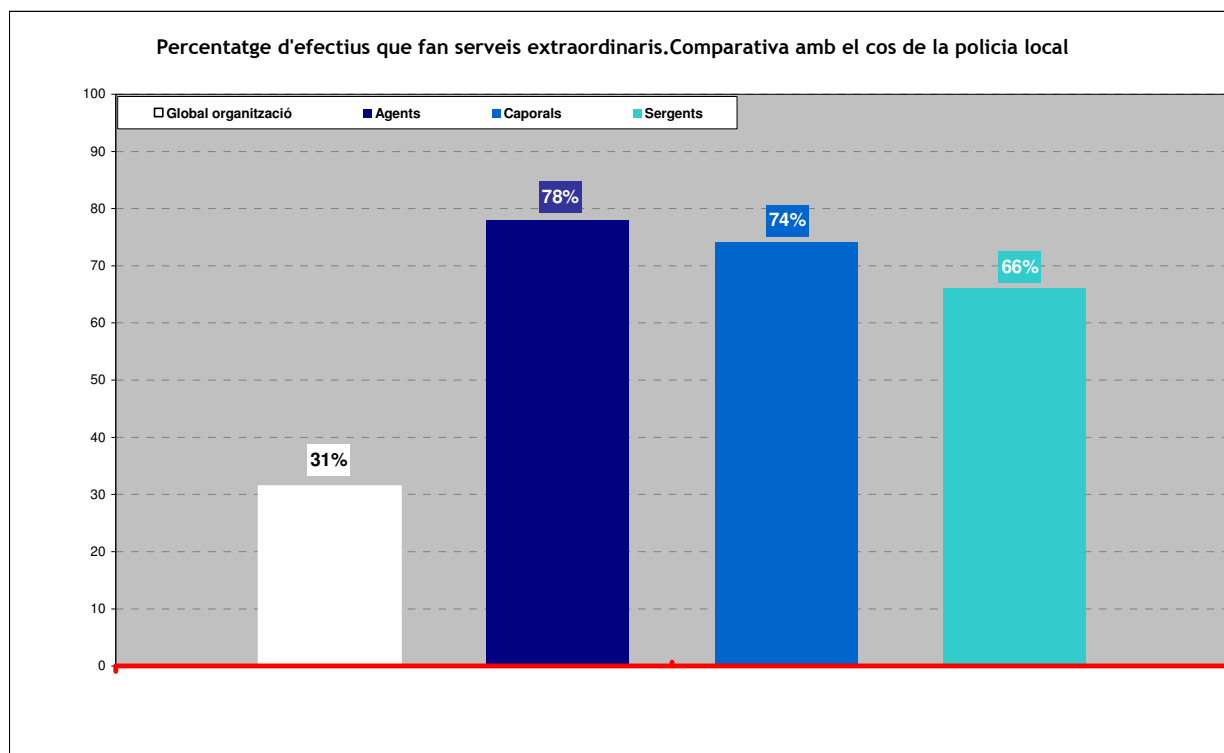
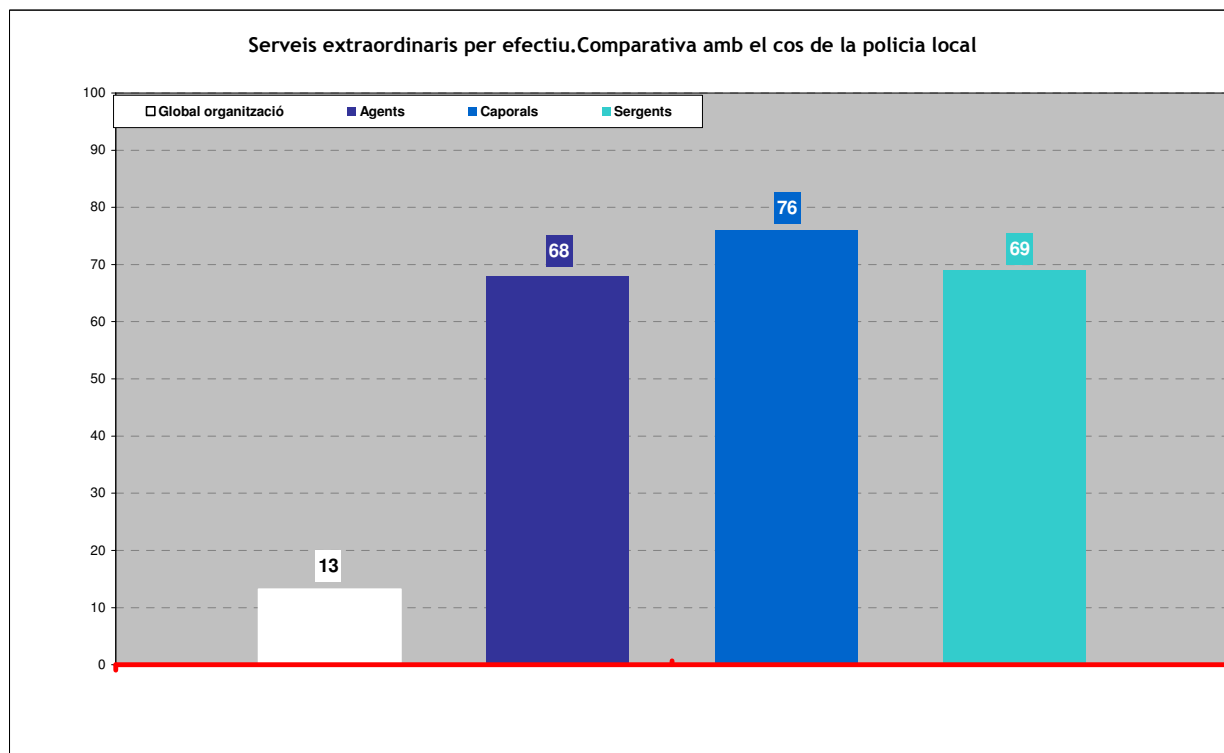
²³ Les dades són extretes de la darrera edició de *l'Estudi de ràtios del cos de policia local. Anàlisi de les variables de dedicació, dotació i retribució del cos de la policia local dels ajuntaments de la xarxaCORH*, corresponent a l'exercici 2012.







- Comparativa amb el cos de la policia local:



4.2.3. Cost dels serveis extraordinaris per efectiu

Aquest indicador mesura el cost salarial anual dels serveis extraordinaris per efectiu.

El càlcul de l'indicador segueix la següent fórmula:

$$\text{CSE} = (\text{Cost salarial dels serveis extraordinaris}) / (\text{Nombre total d'efectius de la plantilla de personal de l'ajuntament}^{24})$$

L'abast de les dades, com s'ha comentat, fa referència als serveis prestats de forma directa per l'ajuntament.

Els resultats de l'indicador es mostren a través de dos gràfics:

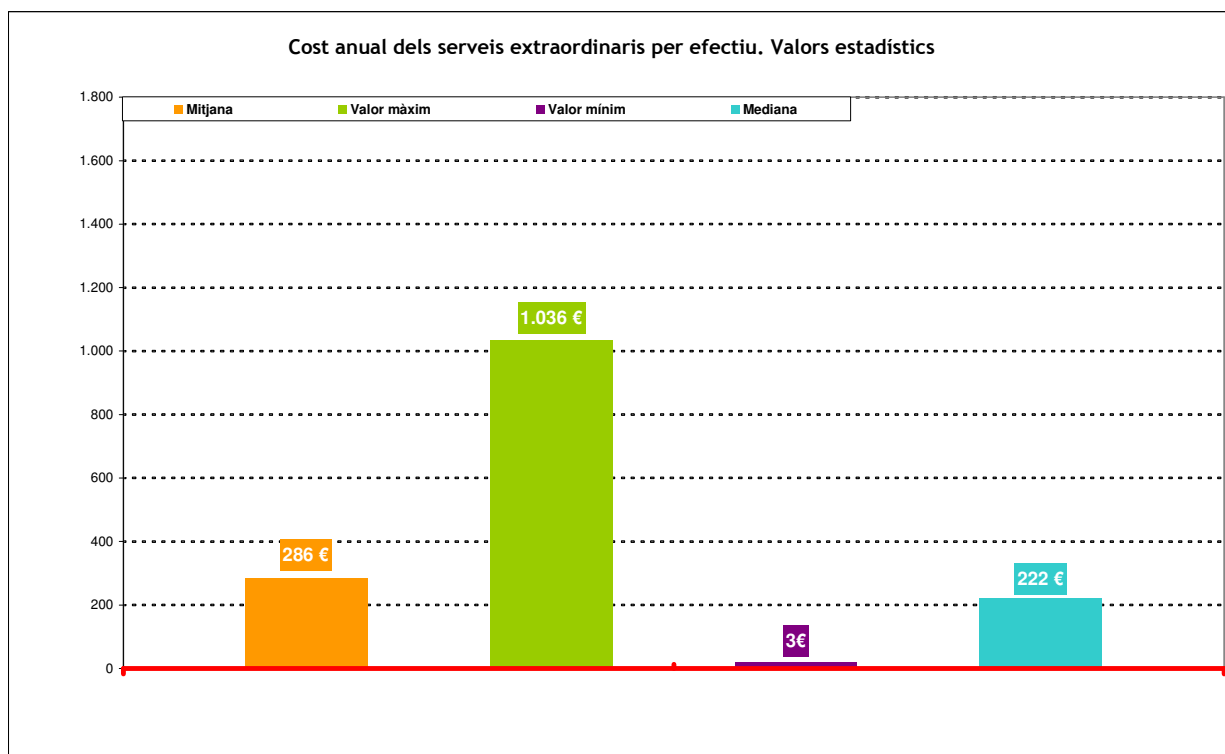
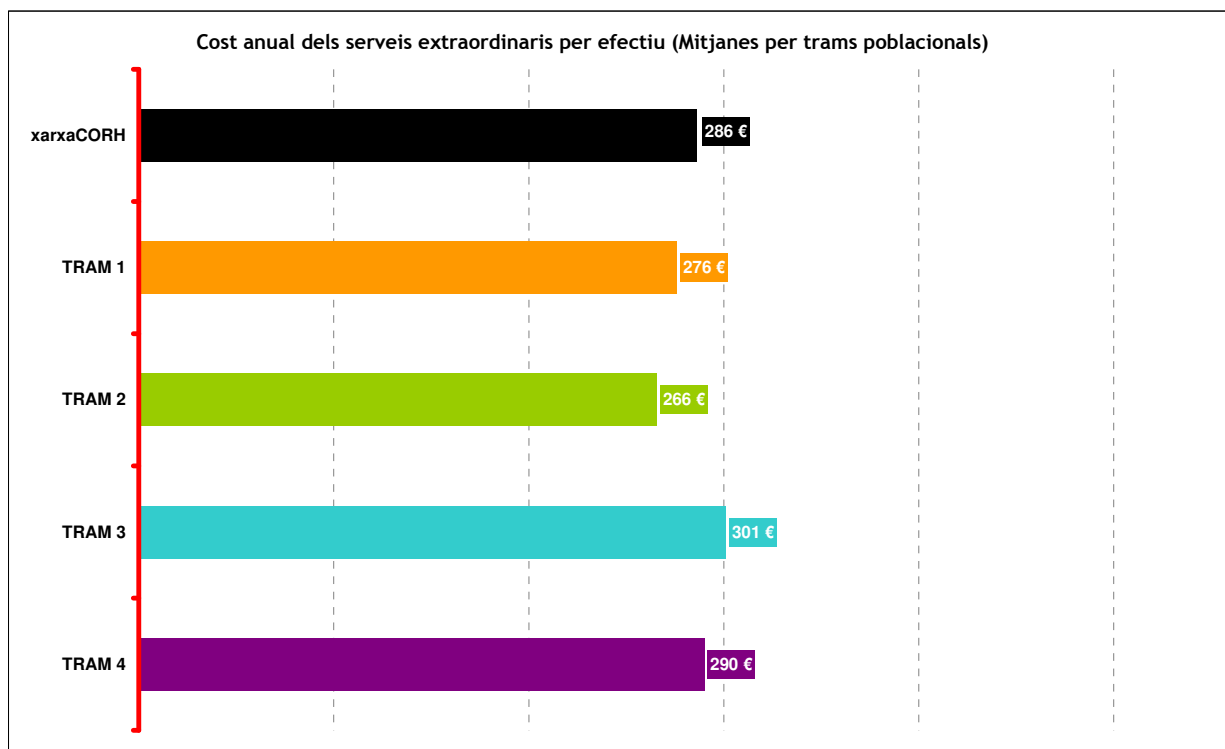
- El primer mostra la mitjana de la ràtio pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El segon gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que es situa en 286 € anuals per efectiu.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb el cost dels serveis extraordinaris més elevat, situant-se en 1.036 € anuals.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el cost dels serveis extraordinaris inferior, situant-se en 3 € anuals.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, es situa en 222 € anuals.

Els valors representats són:

Cost dels serveis extraordinaris per efectiu	
Mitjana	286 €
Valor màxim	1.036 €
Valor mínim	3 €
Mediana	222 €

²⁴

En edicions anteriors, l'indicador es calculava únicament considerant aquells efectius que havien realitzat, com a mínim una vegada, serveis extraordinaris durant l'exercici analitzat.



4.2.4. Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu

Aquest indicador inclou les dades només d'aquells ajuntaments que compensen amb temps de descans els serveis extraordinaris realitzats, al marge de si paral·lelament també els retribueixen o no. L'indicador informa del nombre d'hores compensades en temps per a cada efectiu que ha compensat hores extraordinàries.

El càlcul de l'indicador segueix la següent fórmula:

$$SEC = (\text{Total hores compensades en temps}) / (\text{Nombre total d'efectius de la plantilla de personal de l'ajuntament})$$

El numerador de l'indicador ha de reflectir el nombre d'hores que s'han concedit per restituir les hores extres efectuades. Per exemple, en el cas que cada hora extra normal es compensi amb dues hores de descans, el valor a indicar serà 2.

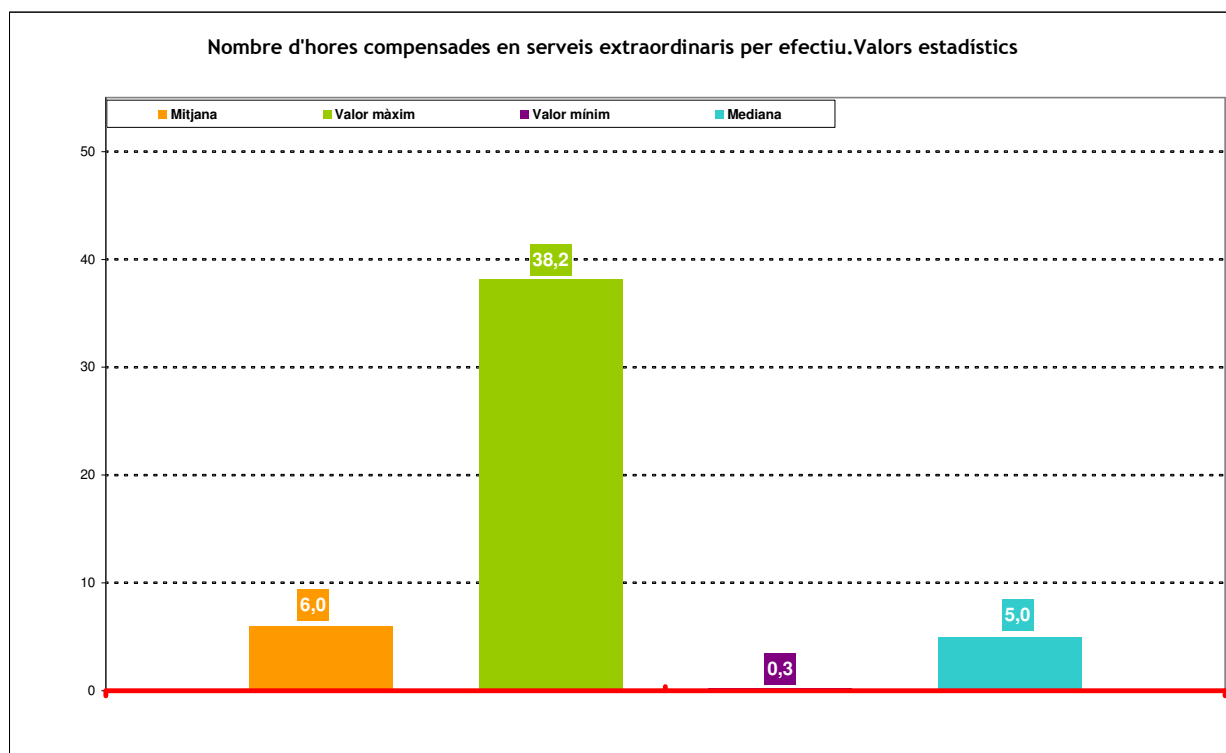
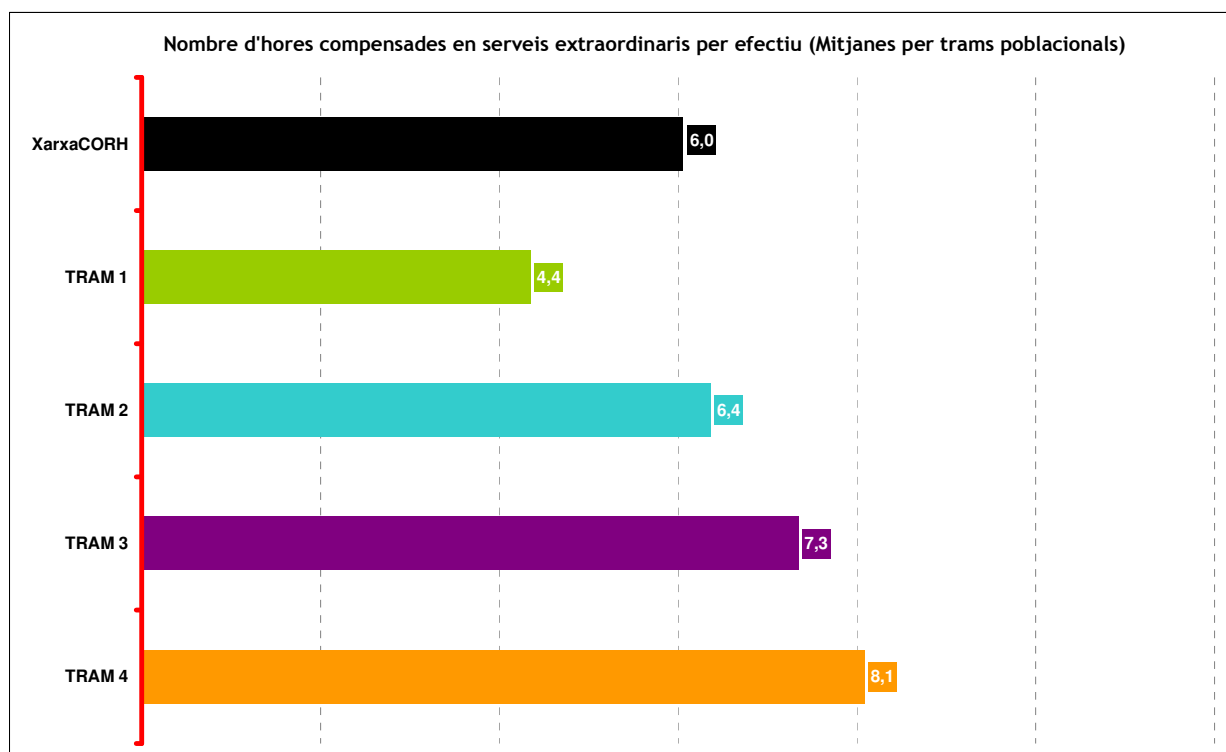
L'abast de les dades, també en aquest cas, fa referència als serveis prestats de forma directa per l'ajuntament.

Els resultats de l'indicador es mostren a través de dos gràfics:

- El primer mostra la mitjana de la ràtio pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El segon gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que es situa en 6 hores compensades anuals per efectiu.
 - El valor màxim, que es situa en 38,2 hores anuals per efectiu.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el valor més baix, que es situa en 0,3 hores anuals per efectiu
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, es situa en 5 hores anuals per efectiu.

Els valors representats són els següents:

Serveis extraordinaris en hores compensades per efectiu	
Mitjana	6 hores
Valor màxim	38,2 hores
Valor mínim	0,3 hores
Mediana	5 hores



4.2.5. Serveis extraordinaris sobre la massa salarial global

L'indicador mesura el percentatge que representa el cost imputat com a serveis extraordinaris sobre la massa retributiva global del pressupost municipal. Per aquest concepte, s'entén el següent:

Massa retributiva global = retribucions bàsiques (sou i triennis) + retribucions complementàries (complement de destinació, complement específic, complement de productivitat i serveis extraordinaris).

El càlcul de l'indicador segueix la següent fórmula:

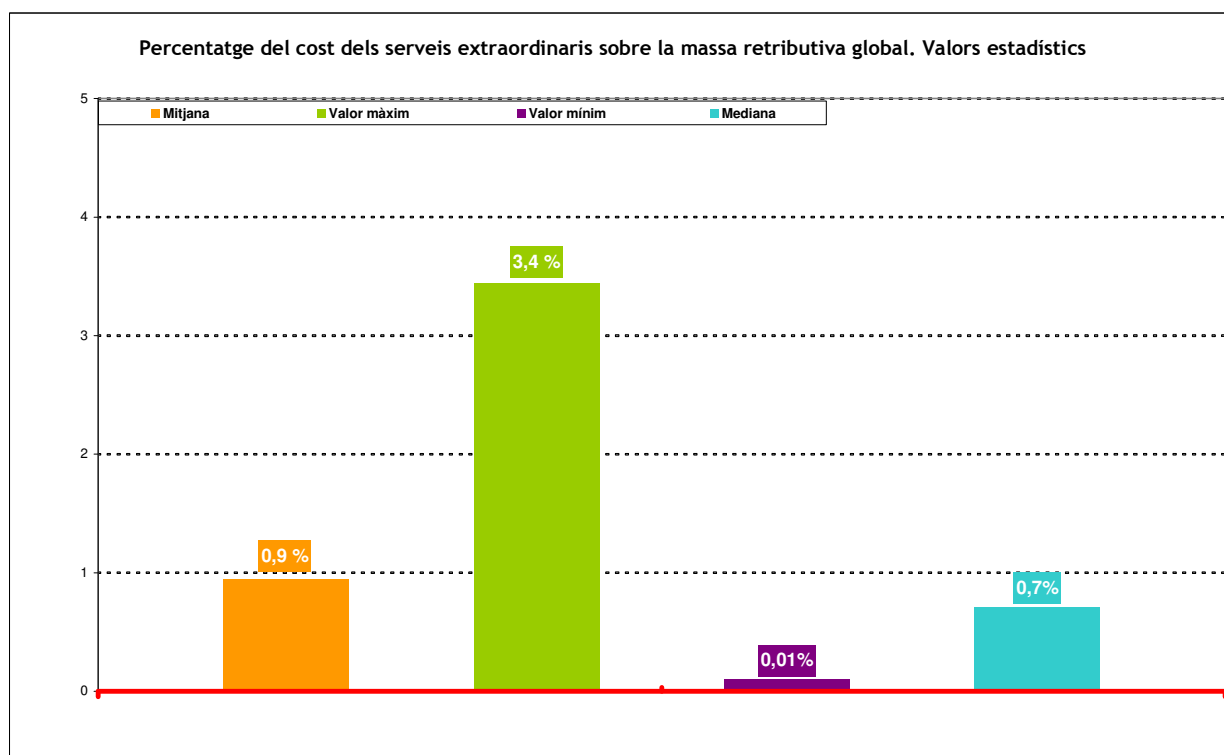
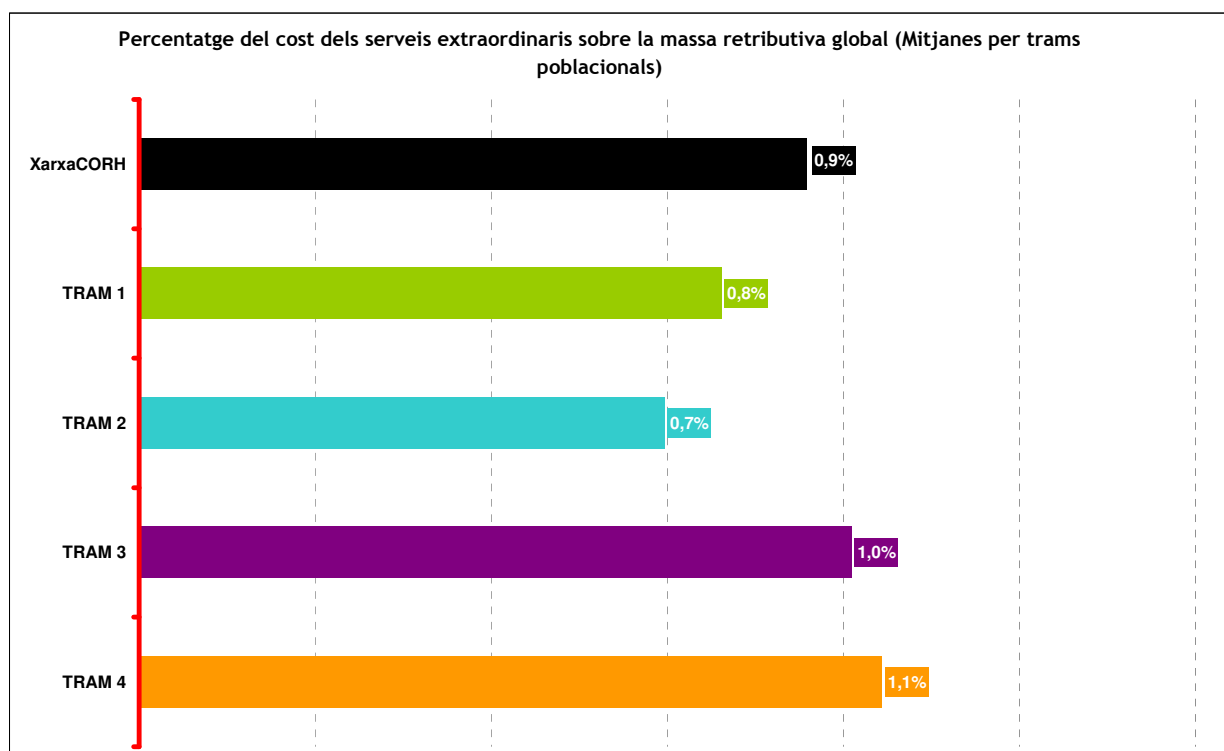
$SEM = (\text{Cost salarial dels serveis extraordinaris}) / (\text{Massa retributiva global}) * 100$

Els resultats de l'indicador es mostren a través de dos gràfics:

- El primer mostra la mitjana de la ràtio pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El segon gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que pren un valor de 0,9%.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un percentatge del cost dels serveis extraordinaris sobre la massa retributiva global superior, situant-se en un 3,4%.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un percentatge menor del cost dels serveis extraordinaris sobre la massa retributiva global, situant-se en un 0,01%.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, pren un valor del 0,7%.

Els valors representats són:

Serveis extraordinaris sobre la massa retributiva global	
Mitjana	0,9%
Valor màxim	3,4%
Valor mínim	0,01%
Mediana	0,7%



4.3. Absentisme

El tercer bloc d'indicadors fa referència a l'absentisme. L'absentisme és, en si mateix, un important indicador d'eficàcia d'una organització. Es considera un indicador crític atès el cost directe que comporta un percentatge elevat d'absentisme per a l'organització i les negatives conseqüències que origina en el clima laboral. Controlar l'absentisme amb precisió és el primer pas per solucionar aquest problema i, des d'un punt de vista de gestió, és molt interessant tenir dades sobre la incidència de diferents tipus de causes d'absència al lloc de treball per tal de poder comparar i mesurar el seu impacte dins de les organitzacions.

En tots els indicadors d'absentisme que es relacionen s'han de tenir en compte les següents consideracions metodològiques:

- L'abast el formen:
 - Els serveis prestats directament per l'ajuntament.
 - Totes les tipologies de personal de l'entitat (personal funcionari, personal eventual, personal laboral fix, personal interí, personal laboral indefinit no fix) inclosos en la plantilla de personal i, per tant, llocs estructurals de l'organització.
- La unitat de mesura és la jornada laboral. Així, per mesurar les absències de durada inferior a la jornada laboral, s'han considerat les fraccions horàries de jornada laboral, de manera que, un cop acumulades, si el resultat suposa menys de mitja jornada, no s'ha comptabilitzat, i si suposa més de mitja jornada, s'ha computat com a jornada completa.
- El sistema de càlcul per obtenir el nombre total de dies feiners segueix la següent fórmula:

$\text{Dies feiners anuals} = (365 \text{ dies anuals} - \text{nombre de dies de vacances} - \text{nombre de dies de festa del calendari laboral} - \text{nombre de dissabtes i diumenges de l'any})$

S'han inclòs cinc indicadors dins del bloc d'absentisme:

- Índex general d'absentisme
- Índex d'absentisme per incapacitat temporal
- Incidència de l'absentisme per diferents causes
 - Incidència de la incapacitat temporal sobre l'absentisme global
 - Incidència dels permisos i llicències sobre l'absentisme global
 - Incidència del permís per assumptes propis sobre l'absentisme global

4.3.1. Índex general d'absentisme

L'índex d'absentisme (o percentatge d'absentisme) mostra el valor percentual de la relació entre el nombre total de jornades perdudes i el nombre total de jornades feineres de treball que corresponguin en relació al total d'efectius de la plantilla de personal de cada ajuntament.

L'índex general d'absentisme té en compte, doncs, totes les causes d'absència al lloc de treball. Entre aquestes s'inclouen el gaudi dels diferents permisos, inclòs el d'assumptes propis, la incapacitat temporal, les visites mèdiques, les indisposicions o absències no justificades, els premis per antiguitat, etc. La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

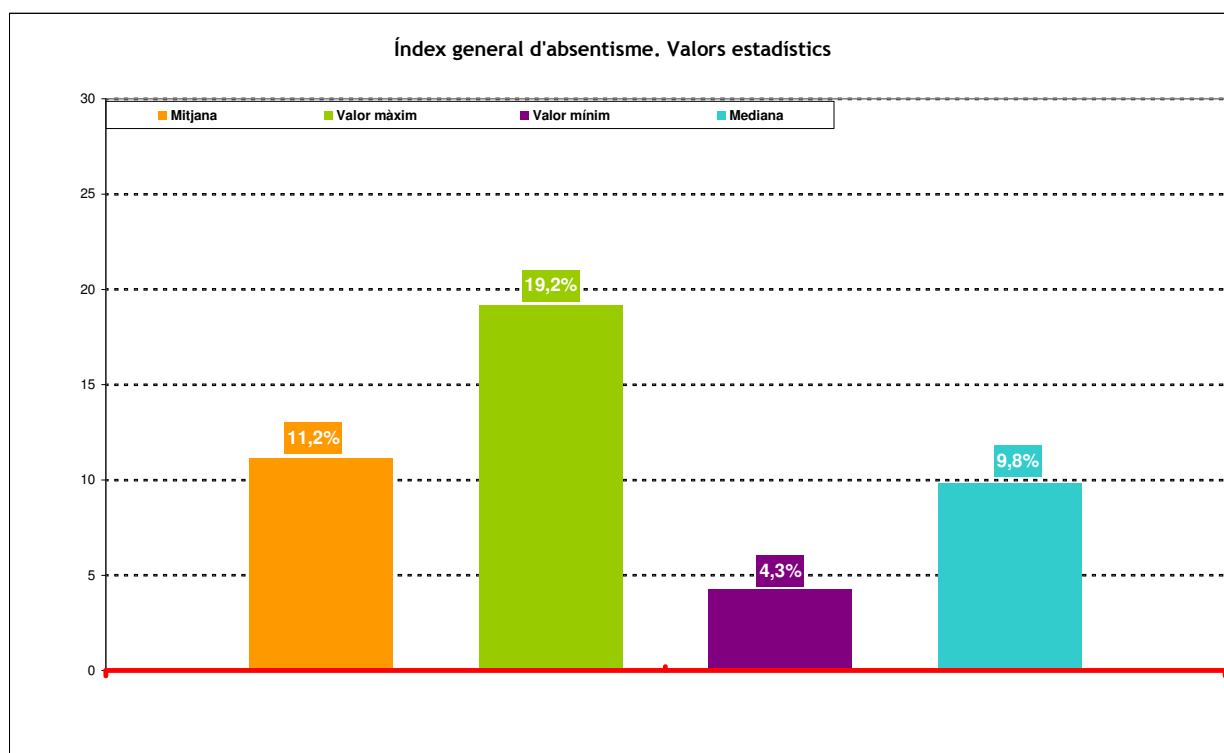
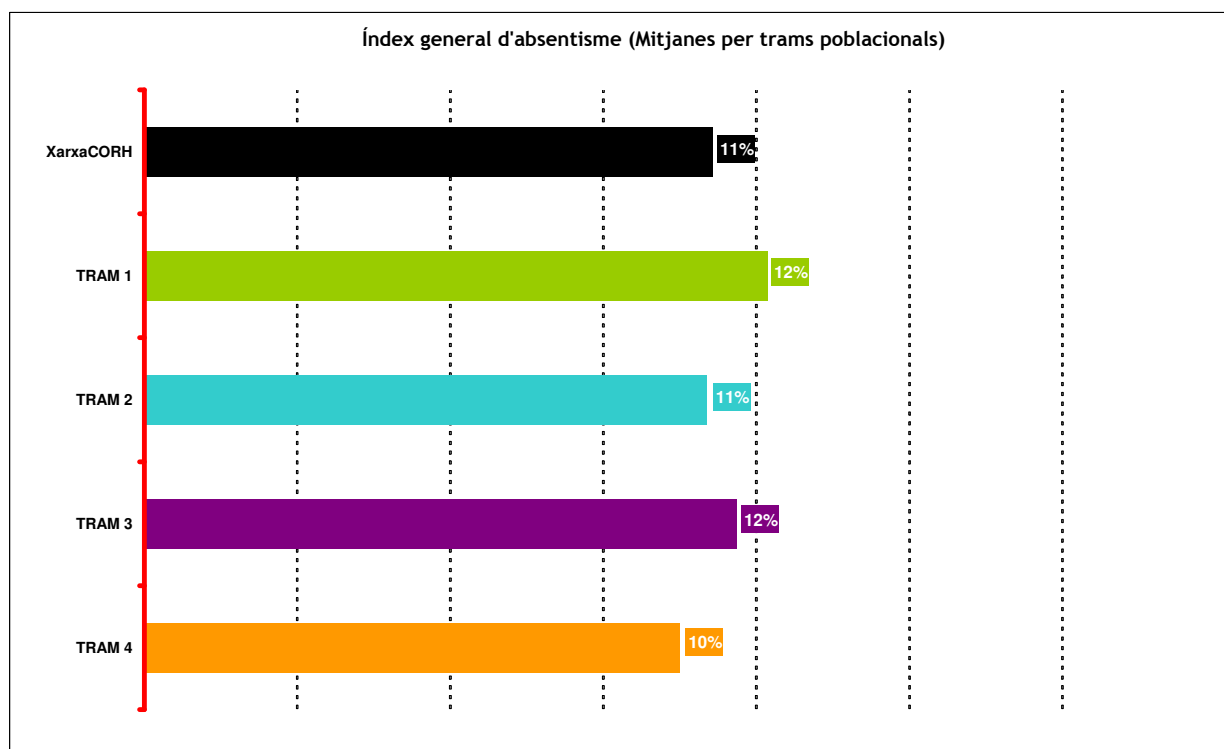
$$\text{IGA} = [(\text{Jornades perdudes per absentisme}) / ((\text{Dies feiners}) * (\text{Total d'efectius de la plantilla de personal}))] * 100$$

Per a aquest indicador, s'adjunten els següents gràfics:

- En primer lloc, es mostra la mitjana de cada indicador pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El següent gràfic presenta, per a cada indicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que pren es situa en un 11,2% d'absències respecte el total de dies feiners anuals.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor més alt de la ràtio, situant-se en un 19,2% en l'índex general d'absentisme.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb l'índex general d'absentisme més baix, que es situa en un 4,3%.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, i que es situa en un 9,8%.

Els valors representats són:

Índex general d'absentisme	
Mitjana	11,2%
Valor màxim	19,2%
Valor mínim	4,3%
Mediana	9,8%



4.3.2. Índex d'absentisme per incapacitat temporal

La incapacitat temporal, ja sigui per malaltia comuna o per accident de treball, és una de les causes principals de l'absentisme a les organitzacions. És per aquest motiu que és important analitzar-la de forma específica.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

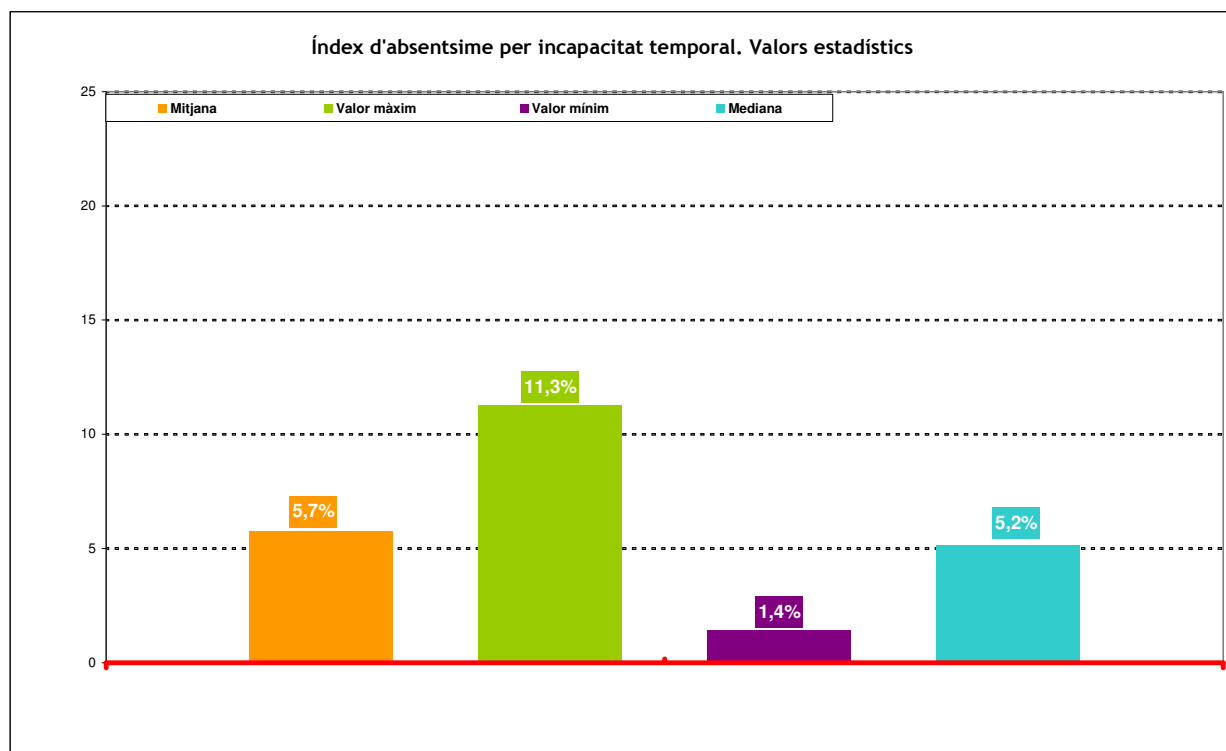
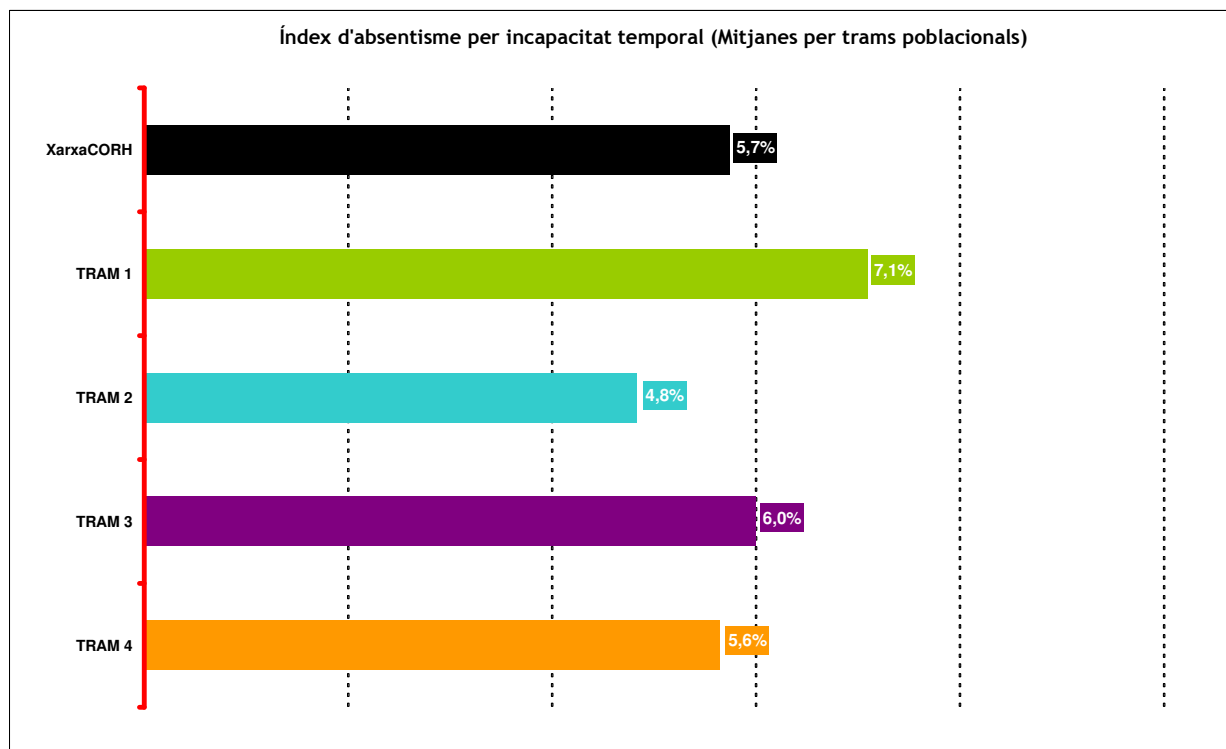
$$\text{AIT} = [(\text{Jornades perdudes per IT}) / ((\text{Dies feiners}) * (\text{Total d'efectius de la plantilla de personal}))] * 100$$

Per a aquest indicador, s'adjunten els següents gràfics:

- En primer lloc, es mostra la mitjana de cada indicador pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El següent gràfic presenta, per a cada indicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que pren es situa en un 5,7% d'absències per incapacitat temporal respecte el total de dies feiners anuals.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor més alt de la ràtio, situant-se en un 11,3% en l'índex general d'absentisme per incapacitat temporal.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb l'índex general d'absentisme per incapacitat temporal més baix, que es situa en un 1,4%.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, i que es situa en un 5,2%.

Els valors representats són:

Índex d'absentisme per IT	
Mitjana	5,7%
Valor màxim	11,3%
Valor mínim	1,4%
Mediana	5,2%



4.3.3. Incidència de diferents causes sobre l'absentisme global

La incidència de diferents causes sobre l'absentisme global expressa el percentatge que suposa el nombre de jornades perdudes per una sola causa sobre el total de jornades perdudes per totes les causes considerades. S'han analitzat, així, tres causes de les quals es desprenen els següents subindicadors:

- **Incidència de la incapacitat temporal sobre l'absentisme global**, calculada a partir de la següent fórmula:

$$ITA = (\text{Jornades perdudes per incapacitat temporal}) / (\text{Jornades perdudes per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

- **Incidència dels permisos i llicències sobre l'absentisme global**, calculada a partir de la següent fórmula:

$$IPL = (\text{Jornades perdudes pel gaudiment de permisos i llicències}^{25}) / (\text{Jornades perdudes per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

- **Incidència del permís per assumptes propis sobre l'absentisme global**, calculada a partir de la següent fórmula:

$$IAP = (\text{Jornades perdudes pel gaudiment del permís d'assumptes propis}) / (\text{Jornades perdudes per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

Per a cada un dels tres subindicadors, s'adjunten els següents gràfics, que mostren els resultats dels mateixos:

- En primer lloc, es mostra la mitjana de cada subindicador pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El següent gràfic presenta, per a cada indicador:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor més alt de la ràtio.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el valor de l'indicador més baix.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

Els valors representats són:

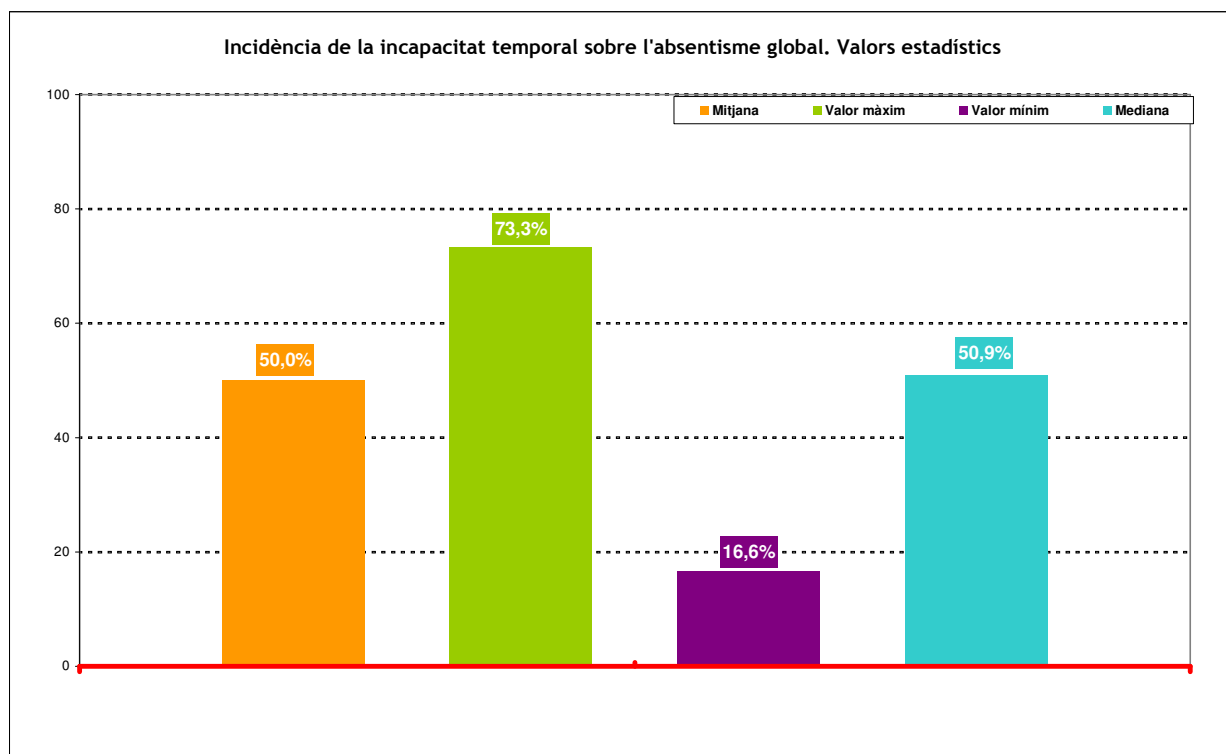
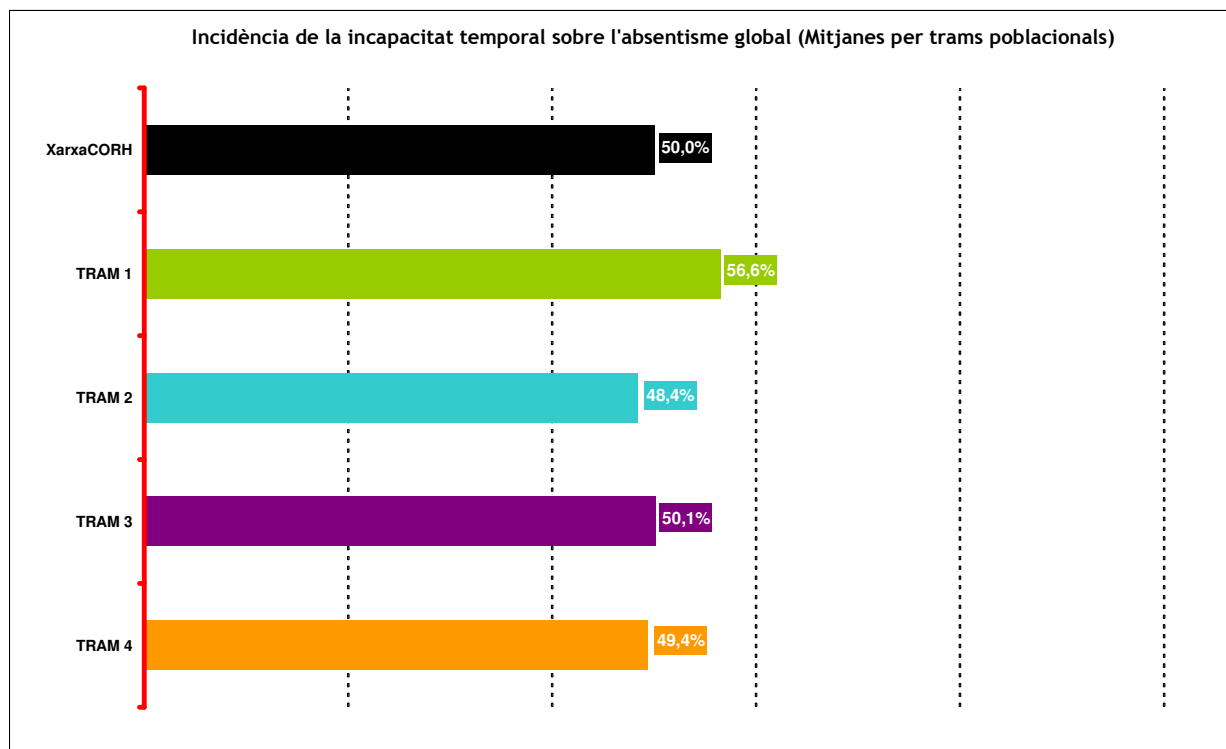
²⁵ No s'incorpora el permís per assumptes propis, el qual s'analitza de forma separada en el següent subindicador: "Incidència del permís per assumptes propis sobre l'absentisme global".

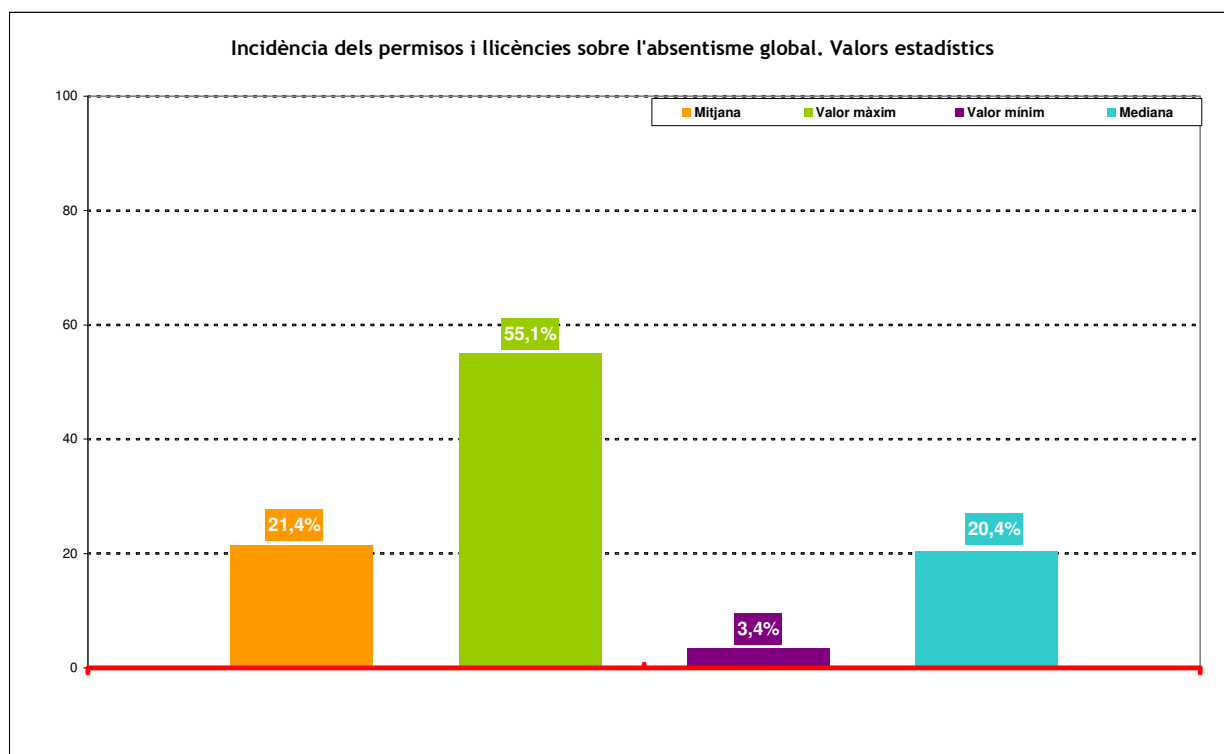
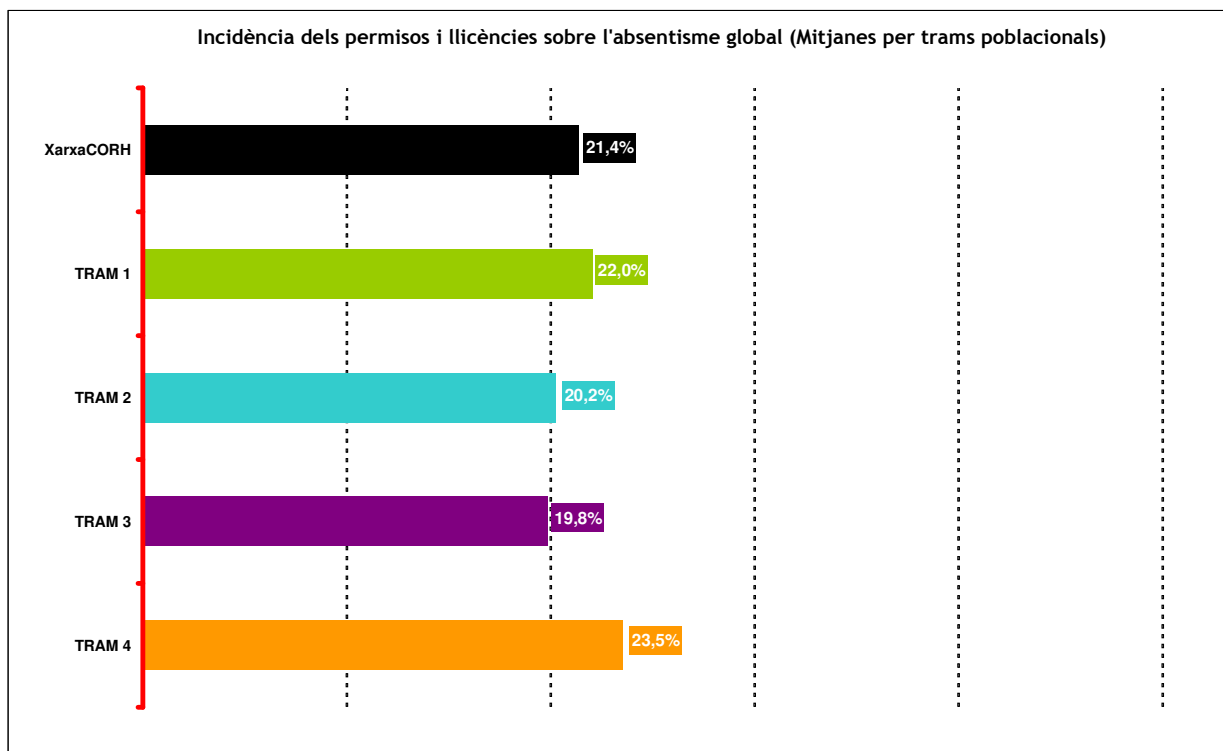
Incidència de la IT	
Mitjana	50,0%
Valor màxim	73,3%
Valor mínim	16,6%
Mediana	50,9%

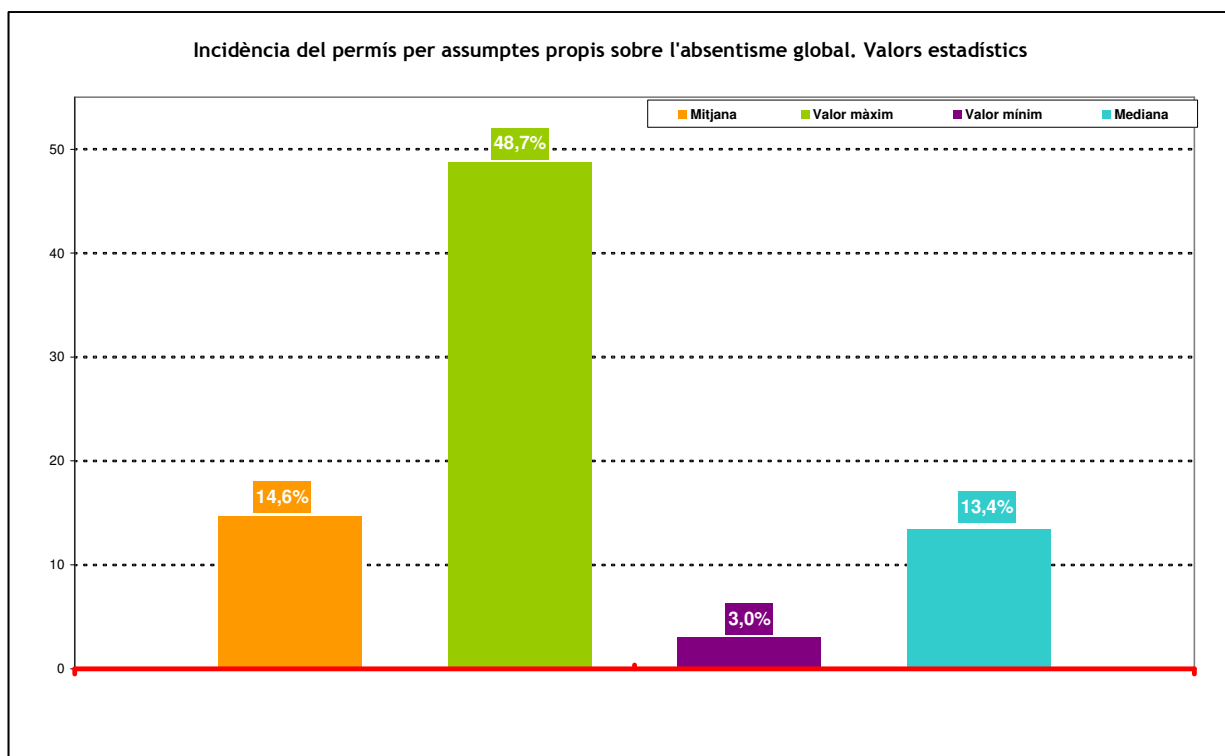
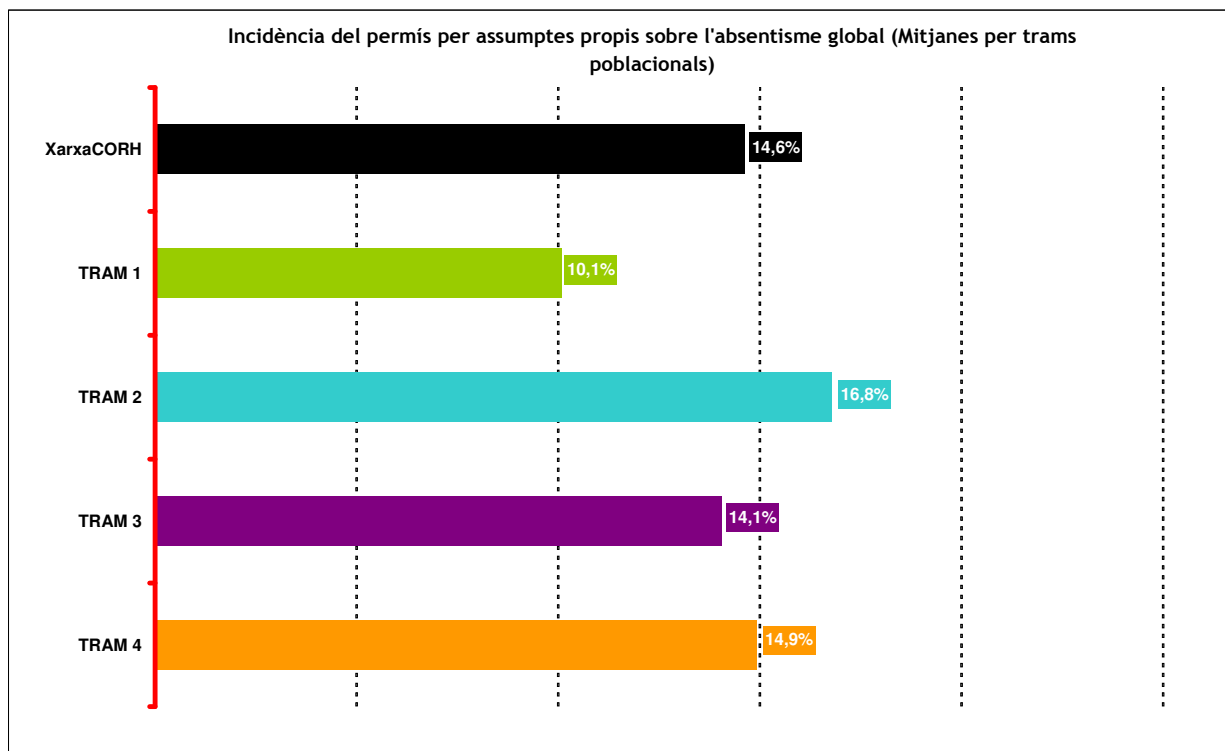
Incidència dels permisos i llicències	
Mitjana	21,4%
Valor màxim	55,1%
Valor mínim	3,4%
Mediana	20,3%

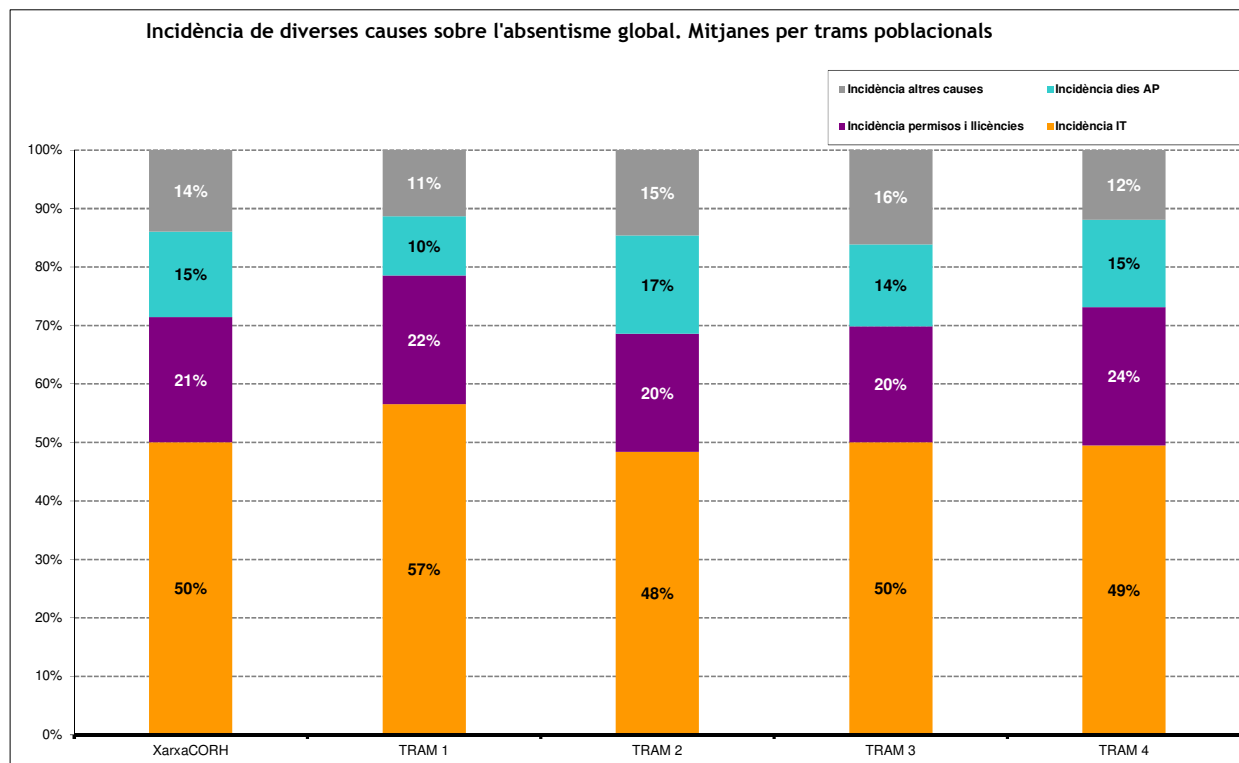
Incidència dels permís per assumptes propis	
Mitjana	14,6%
Valor màxim	48,7%
Valor mínim	3,0%
Mediana	12,9%

- Per últim, es presenta un gràfic on es mostra de forma conjunta, pel global de la *xarxaCORH* i per cadascun dels trams poblacionals, la incidència de les tres causes analitzades sobre l'absentisme global.









4.4. Formació

El quart bloc d'indicadors fa referència a la formació dels empleats municipals. Tot i que la qüestió fonamental, en matèria de formació, és conèixer si els programes de formació estan sistemàticament enllaçats amb altres programes i activitats de la direcció de personal o si només serveixen per desenvolupar o satisfer els objectius personals dels treballadors, els indicadors que es presenten tenen una dimensió quantitativa, en tant que seria molt complex establir una comparativa transversal d'indicadors qualitius sobre la formació rebuda.

L'abast de les dades en aquest bloc el formen els serveis prestats de forma exclusiva per l'ajuntament.

En concret, els indicadors i subindicadors que s'inclouen en el bloc de formació són els següents:

- Cost de la formació per efectiu i percentatge d'efectius que fan formació
- Hores de formació per efectiu
- Abast intern o extern de la formació

4.4.1. Cost de la formació per efectiu i percentatge d'efectius que han rebut formació

Pel que fa al present indicador, s'han calculat dos subindicadors del cost de la formació per efectiu:

- El **cost de la formació per efectiu** pròpiament dit, és a dir, la despesa que suposa, per efectiu, el desenvolupament d'accions formatives. La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$CFE = (\text{Despeses imputables a formació}) / (\text{Total efectius de la plantilla de personal de l'ajuntament}^{26})$$

- El **percentatge d'efectius que han rebut formació** (tan interna com externa) al llarg del 2013 sobre el total d'efectius de plantilla:

$$TF = [(\text{Nombre de treballadors que han rebut formació}) / (\text{Total efectius de la plantilla de personal de l'ajuntament})] * 100$$

Els resultats dels dos subindicadors es presenten a través d'una sèrie de gràfics que mostren, per a cada un dels dos subindicadors (cost de la formació per efectiu i percentatge d'efectius que han fet formació):

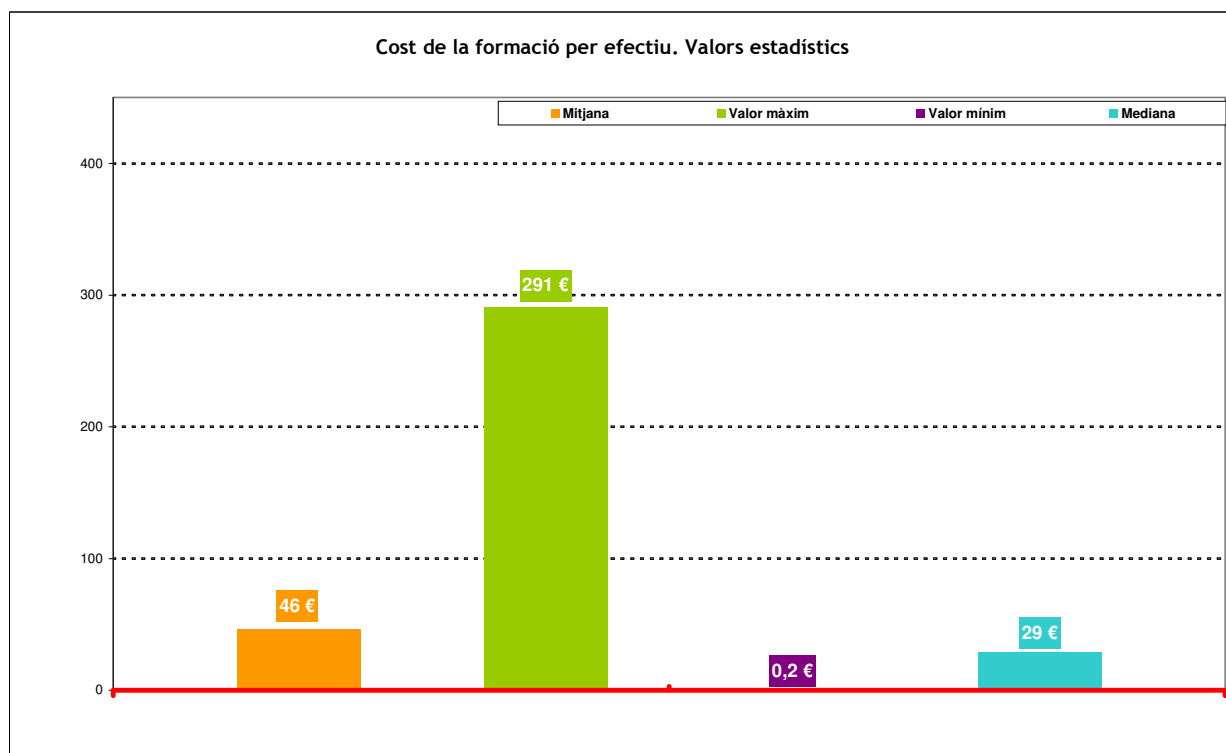
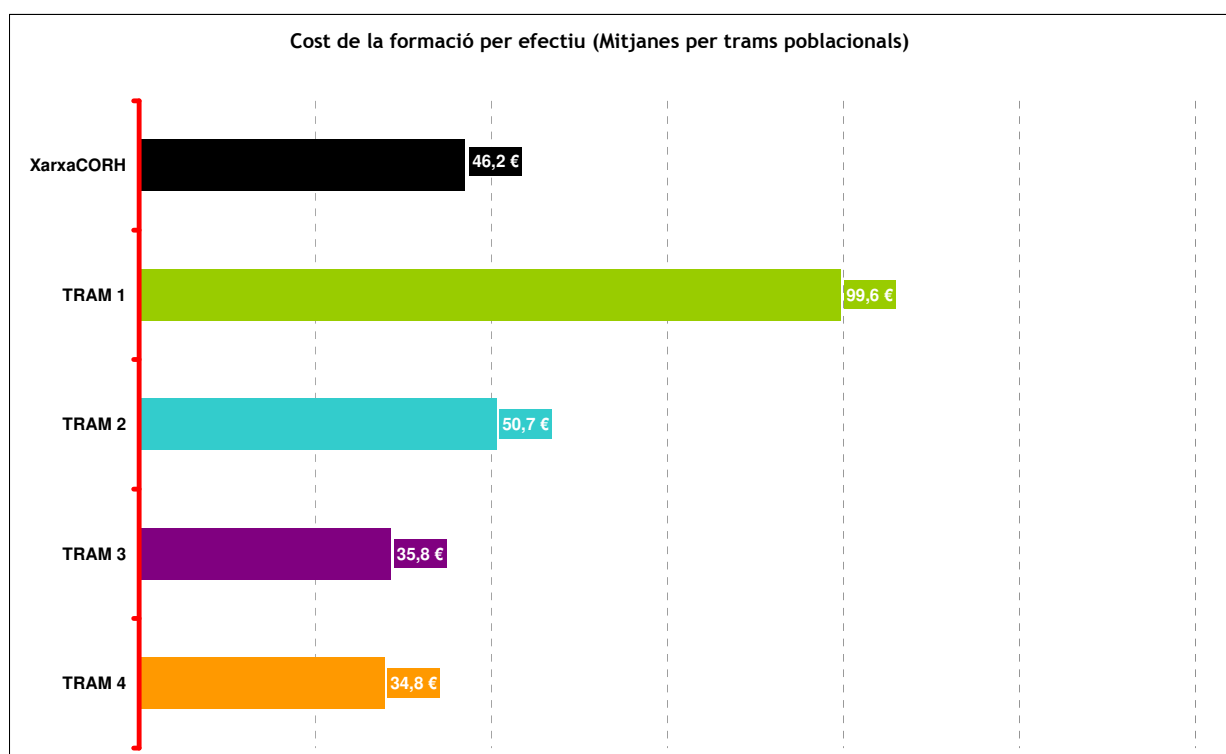
- La mitjana de la ràtio per trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- Els valors estadístics següents per ambdós indicadors:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor més alt de la ràtio.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el valor de l'indicador més baix.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

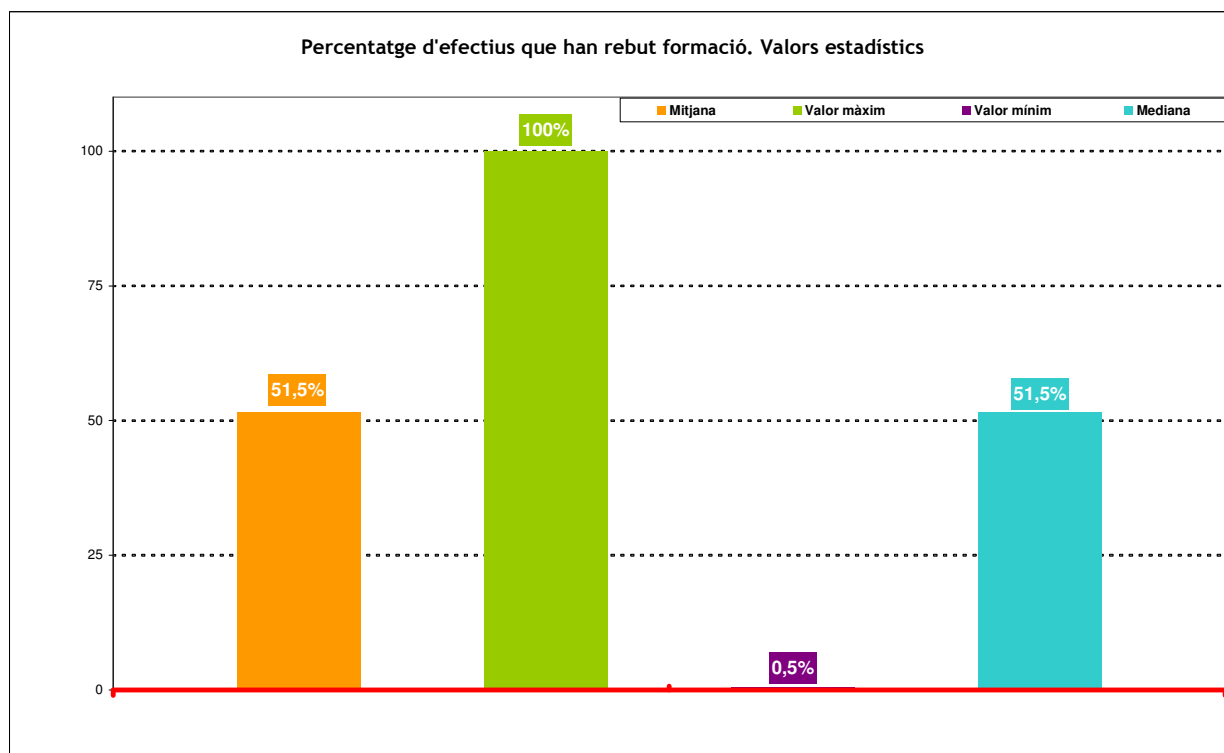
Els valors representats són:

Cost de la formació per efectiu		Percentatge de treballadors que han rebut formació	
Mitjana	46€	Mitjana	51,5%
Valor màxim	291 €	Valor màxim	100%
Valor mínim	0,2 €	Valor mínim	0,5%
Mediana	29 €	Mediana	51,5%

²⁶

En edicions anteriors, únicament es tenien en compte aquells efectius que havien assistit, com a mínim, a una activitat formativa durant l'exercici analitzat.





4.4.2. Hores de formació per efectiu

El present indicador, que és una novetat d'aquesta edició, posa en relació el total d'hores anuals de formació amb el total d'efectius de la plantilla de l'ajuntament calculant, d'aquesta manera, el nombre mitjà d'hores de formació que li "corresponen" a un treballador.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

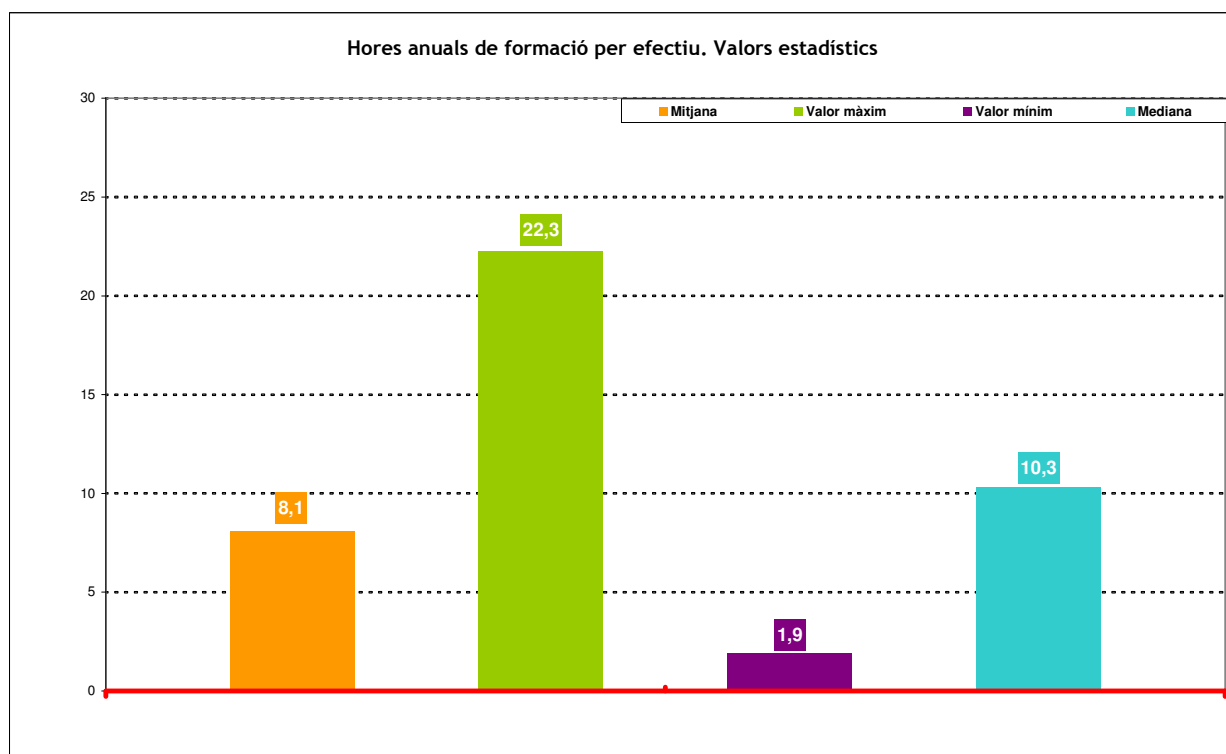
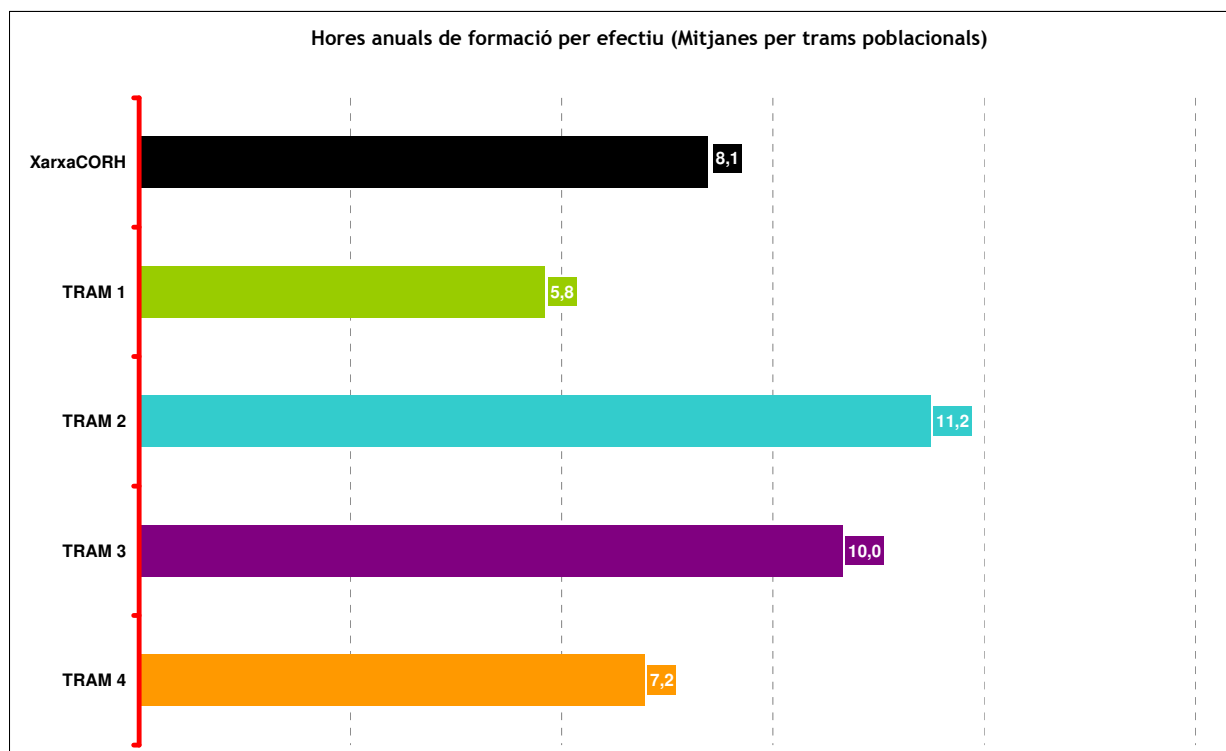
$$\text{HFE} = (\text{Nombre total d'hores de formació}) / (\text{Total efectius de la plantilla de personal de l'ajuntament})$$

Els resultats de l'indicador es mostren mitjançant dos gràfics:

- El primer mostra la mitjana de la ràtio pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- A continuació, es presenten els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, que es situa en 8,1 hores de formació per efectiu.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor més alt de la ràtio, que es situa en 22,3 hores de formació per efectiu.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el valor de l'indicador més baix, que es situa en 1,9 hores per efectiu.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, que es situa en 10,3 hores.

Els valors representats són els següents:

Hores de formació per efectiu	
Mitjana	8,1
Valor màxim	22,3
Valor mínim	1,9
Mediana	10,3



4.4.3. Abast intern o extern de la formació

Aquest indicador expressa el percentatge que suposen, sobre el total d'hores destinades a formació, aquelles que s'imparteixen dins l'organització (formació interna) i aquelles que s'externalitzen (formació externa), atenent a les següents premisses:

- Tota acció formativa inserida en el Pla Agrupat de Formació Contínua de la Diputació de Barcelona s'ha computat com a hores de formació interna.
- La resta d'hores de formació interna són les impartides per personal intern de l'ajuntament.

L'indicador inclou dos subindicadors:

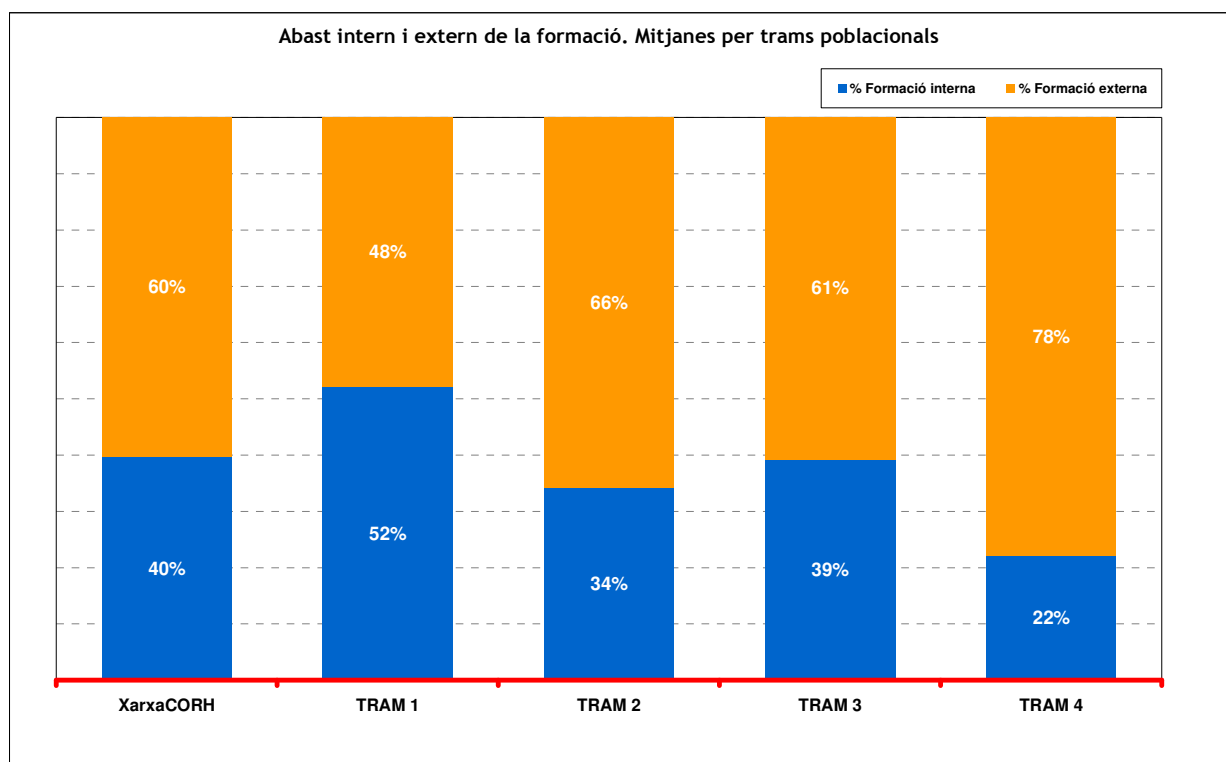
- **L'abast intern de la formació**, és a dir, el que suposa, percentualment, la formació interna sobre el total d'hores de formació. La fórmula de càlcul és la següent:

$$AF1 = [(Nombre d'hores de formació interna) / (Nombre total d'hores totals de formació anual)] * 100$$

- **L'abast extern de la formació**, és a dir, el que suposa, percentualment, la formació externa sobre el total d'hores de formació. La fórmula de càlcul és la següent:

$$AF2 = [(Nombre d'hores de formació externa) / (Nombre total d'hores totals de formació anual)] * 100$$

Es presenta un gràfic que inclou la mitjana dels dos subindicadors, percentatge de formació interna i percentatge de formació externa, pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*. De promig, els ajuntaments de la *xarxaCORH* tenen un 60% de formació interna i un 40% de formació externa, tot i que el percentatge de formació externa augmenta a mesura que disminueix la població del municipi.



4.5. Retribució

El darrer bloc d'indicadors fa referència al sistema retributiu. El sistema salarial és un dels aspectes fonamentals en l'estratègia de les organitzacions i no només perquè sigui una de les partides que més costos origina sinó perquè influeix directament en els comportaments individuals dels empleats. Controlar els principals indicadors salarials i comparar-los amb els d'altres organitzacions permet al gestor de recursos humans determinar la posició relativa de la seva entitat i prendre decisions basades en criteris objectivables.

En tots els indicadors de retribució que s'inclouen l'abast el formen els serveis prestats directament per l'ajuntament.

En concret, els indicadors i subindicadors que s'inclouen en el bloc de retribució són els següents:

- Ventall salarial
- Despeses de personal sobre pressupost
- Despeses de personal sobre despeses corrents
- Despeses de personal executades sobre inicials
- Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost
- Despeses de personal per habitant
- Cost mig per treballador
- Pres del complement de productivitat
- Pes de la part variable del complement de productivitat
- Preu hora de determinats llocs de treball

4.5.1. Ventall salarial

Aquest indicador permet obtenir una referència de la diferència existent entre els llocs més i menys retribuïts de l'organització. El seu resultat indica el nombre de vegades que la retribució màxima de l'organització supera a la mínima.

Per al càlcul d'aquest indicador, s'han tingut en compte les següents premisses metodològiques:

- L'abast el formen totes les tipologies de personal de l'entitat (personal funcionari, personal eventual, personal laboral fix, personal interí, personal laboral indefinit no fix) inclosos en les plantilles de personal i, per tant, llocs estructurals de l'organització, amb una única excepció: els funcionaris en pràctiques.
- Les retribucions a representar són brutes anuals i es componen de sou, complement de destinació, complement específic i complement de productivitat (en cas que sigui lineal). En tractar-se de dades anuals, queden representades també les pagues extraordinàries.

Es divideix en dos subindicadors:

- **Ventall salarial general**

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$VSG = \text{Salari màxim de l'organització} / \text{Salari mínim de l'organització}$$

- **Ventall salarial parcial**

Aquest subindicador es diferencia de l'anterior en tant que exclou de l'abast de les dades el personal amb habilitació de caràcter estatal i el personal eventual. Així, permet obtenir una referència de la diferència existent entre els llocs més i menys retribuïts de l'organització, excloent el personal d'habilitació estatal i el personal eventual. La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$VSP = \text{Salari màxim de l'organització (excloent personal eventual i habilitats nacionals)} / \text{Salari mínim de l'organització}$$

Els resultats dels dos subindicadors es presenten a través dels següents gràfics:

- El primer presenta la mitjana de les dues ràtios (ventall salarial general i ventall salarial parcial) per trams de població i pel global de la *xarxaCORH*. Es pot observar que els ajuntaments del tram 1, els de més de 100.000 habitants són els que tenen uns valors més elevats en els dos subindicadors, per tant, més diferència entre els salaris màxims i mínims de l'organització.
- El gràfic que segueix presenta, per a cada subindicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades, que dona com a resultat 4,2 en el ventall salarial general i 3,5 en el ventall salarial parcial.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb una major diferència entre el salari més alt i el més baix de l'organització. El valor és de 7,1 en el ventall salarial general i 5,6 en el parcial.

- El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb una menor diferència entre el salari més alt i el més baix de l'organització, prenent els valors de 2,7 en el ventall salarial general i 2,4 en el parcial.
- La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, és de 4 (ventall salarial general) i de 3,4 (ventall salarial parcial).

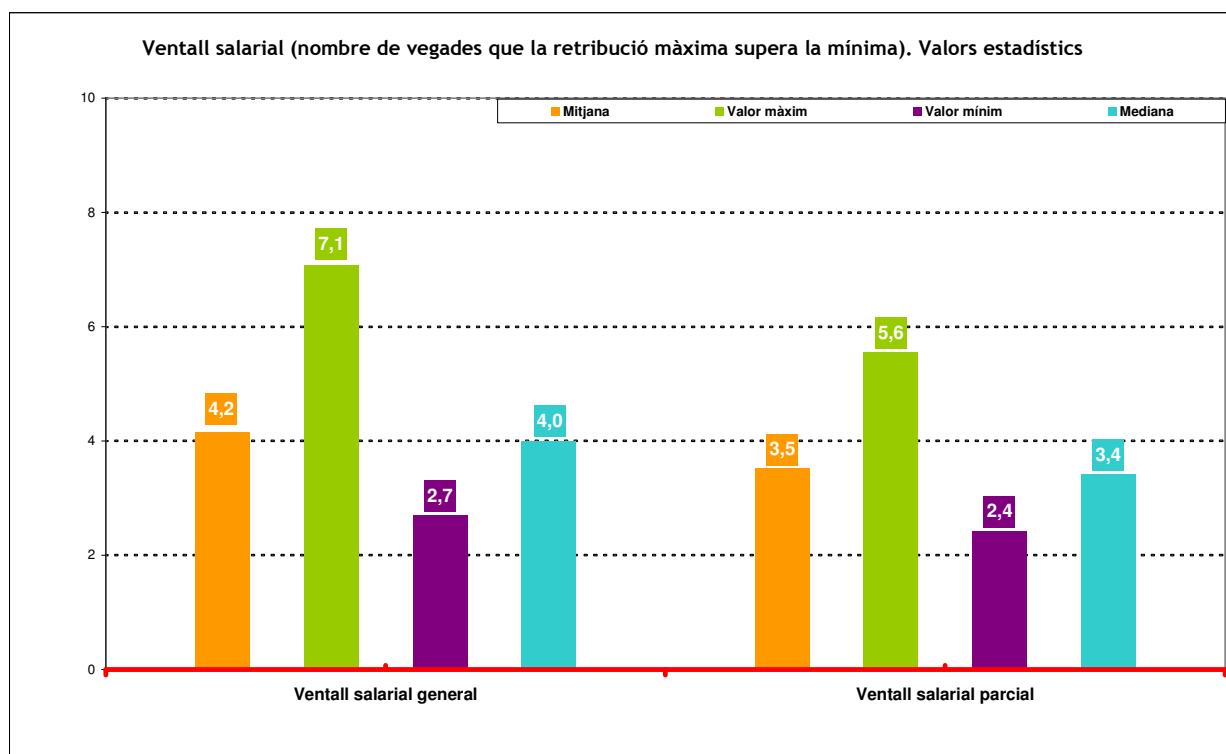
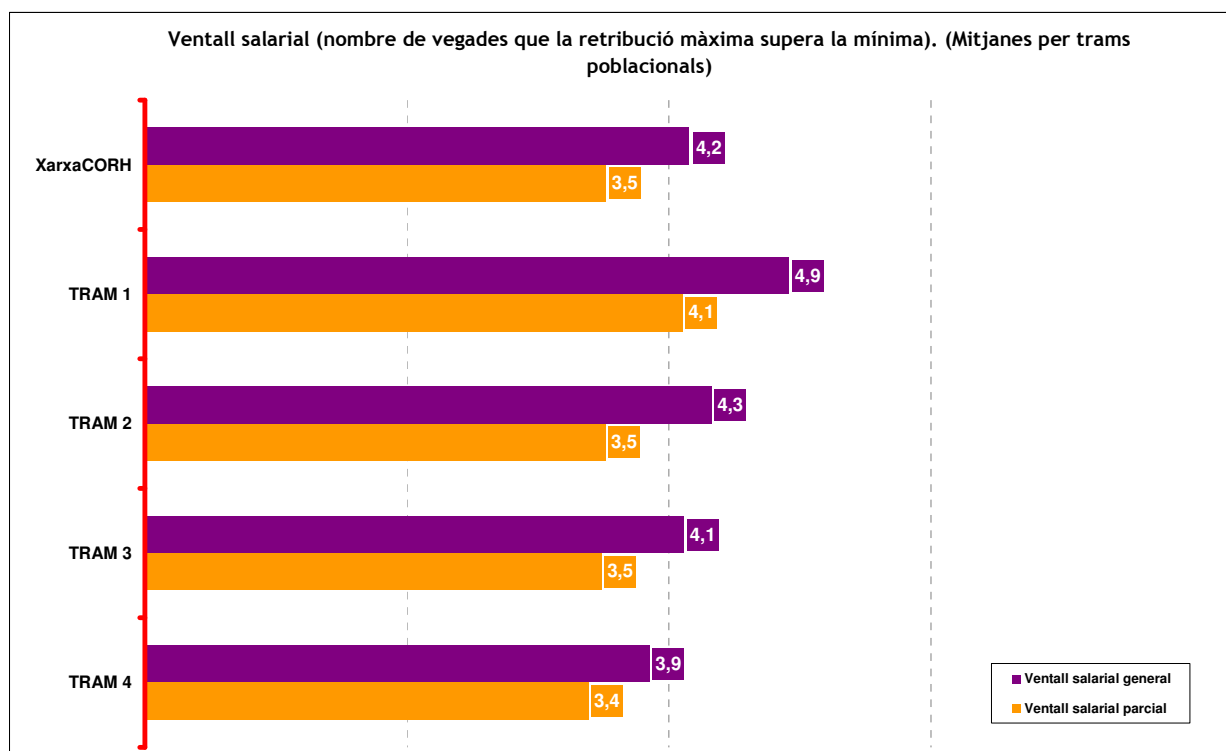
Els valors representats són:

Ventall salarial general	
Mitjana	4,2
Valor màxim	7,1
Valor mínim	2,7
Mediana	4,0

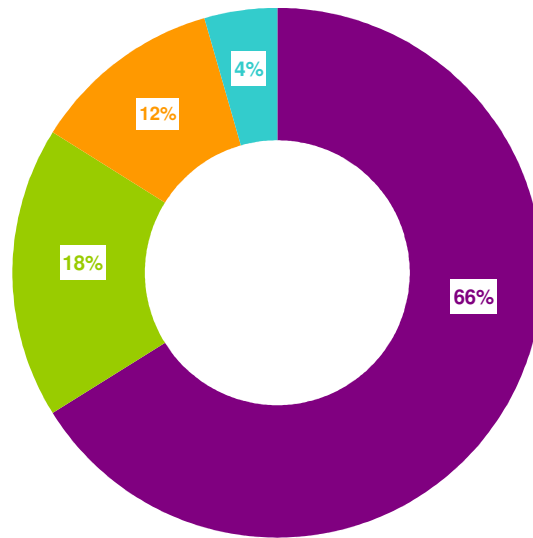
Ventall salarial parcial	
Mitjana	3,5
Valor màxim	5,6
Valor mínim	2,4
Mediana	3,4

- A continuació, es mostren tres gràfics que analitzen els llocs de treball concrets que són més i menys retribuïts, tenint en compte les consideracions anteriorment esmentades²⁷. Cada un dels gràfics mostra el percentatge que representen els diferents llocs de treball sobre el total de llocs (és a dir, sobre el nombre total d'ajuntaments que han aportat dades en cada cas), en tres supòsits:
 - Llocs de treball amb major retribució (sense cap exclusió): el lloc de treball majoritàriament més retribuït en els ajuntaments és el de secretari/ària-interventor/a, amb una representació del 66%.
 - Llocs de treball amb major retribució, excloent funcionaris amb habilitació estatal i personal eventual: el lloc de treball que en més ajuntaments té el salari màxim és el de director/a d'àrea (40%) seguit del cap de la policia local (22%) i, finalment, cap de servei (18%).
 - Llocs de treball amb menor retribució: el lloc de treball que, en un percentatge més gran d'ajuntaments, té la retribució més baixa de l'organització és el de conserge/ordenança (45%), seguit del de netejador / operari de neteja (19%) i el de peó / operari (18%).

²⁷ Cal tenir en compte que l'agrupació dels llocs de treball s'ha fet únicament a partir de la denominació que reben els llocs de treball a cada ajuntament, sent conscients que, per a una anàlisi més rigorosa, caldria atendre al contingut funcional dels mateixos, que pot diferir en llocs amb la mateixa denominació.



Llocs de treball amb major retribució. Percentatge sobre el total



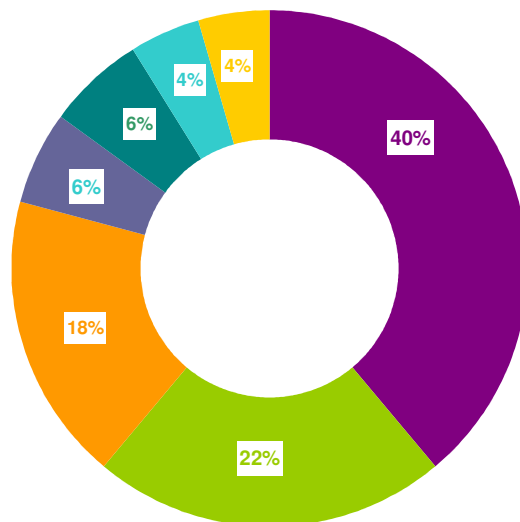
Secretari/ària / Interventor/a

Director/a d'àrea

Gerent

Cap de la PL

Llocs de treball amb major retribució (sense funcionaris amb habilitació estatal i personal eventual).
Percentatge sobre el total



Director/a / Cap d'àrea

Cap de la PL

Cap de servei

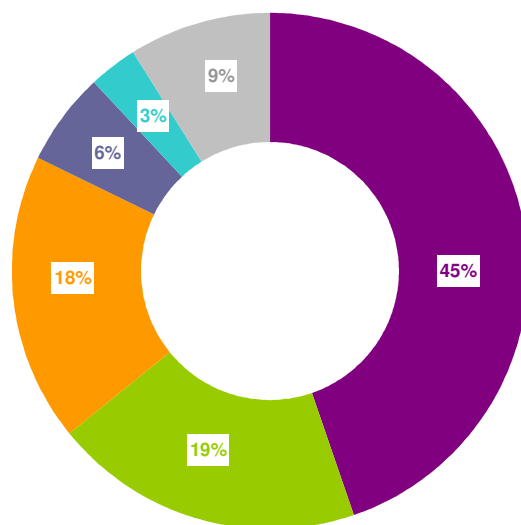
Arquitecte

Cap Departament / Unitat

Gerent / Coordinador/a general

Tècnic/a

Llocs de treball amb menor retribució. Percentatge sobre el total



■ Conserge / Ordenança/ Bidell

■ Netejador/a / Operari/ària neteja

■ Peó / Operari/ària

■ Auxiliar administratiu/va

■ Dinamitzador/a / Monitor/a

■ Altres

4.5.2. Despeses de personal sobre pressupost

Les despeses de personal sobre el pressupost municipal és un indicador de gestió que permet calcular quin és el pes del capítol 1 (de despeses de personal) respecte el pressupost total de l'entitat, tenint en compte, en primer lloc, el pressupost aprovat inicialment, i, en segon lloc, el finalment executat. D'aquesta manera, l'indicador es divideix en dos subindicadors:

- **Percentatge de despeses de personal (capítol 1) sobre pressupost inicial.**
- **Percentatge de despeses de personal (capítol 1) sobre pressupost executat.**

La fórmula de càlcul dels dos subindicadors és la següent:

$$\text{DPP1} = [(\text{Capítol 1 del pressupost inicial}) / (\text{Total pressupost inicial})] * 100$$
$$\text{DPP2} = [(\text{Capítol 1 del pressupost executat}) / (\text{Total pressupost executat})] * 100$$

Com s'ha comentat, les dades fan referència exclusivament a l'ajuntament, per tant, al pressupost municipal analitzat és exclusiu de l'ajuntament i no del total o consolidat (que inclou la totalitat de serveis prestats de forma directa).

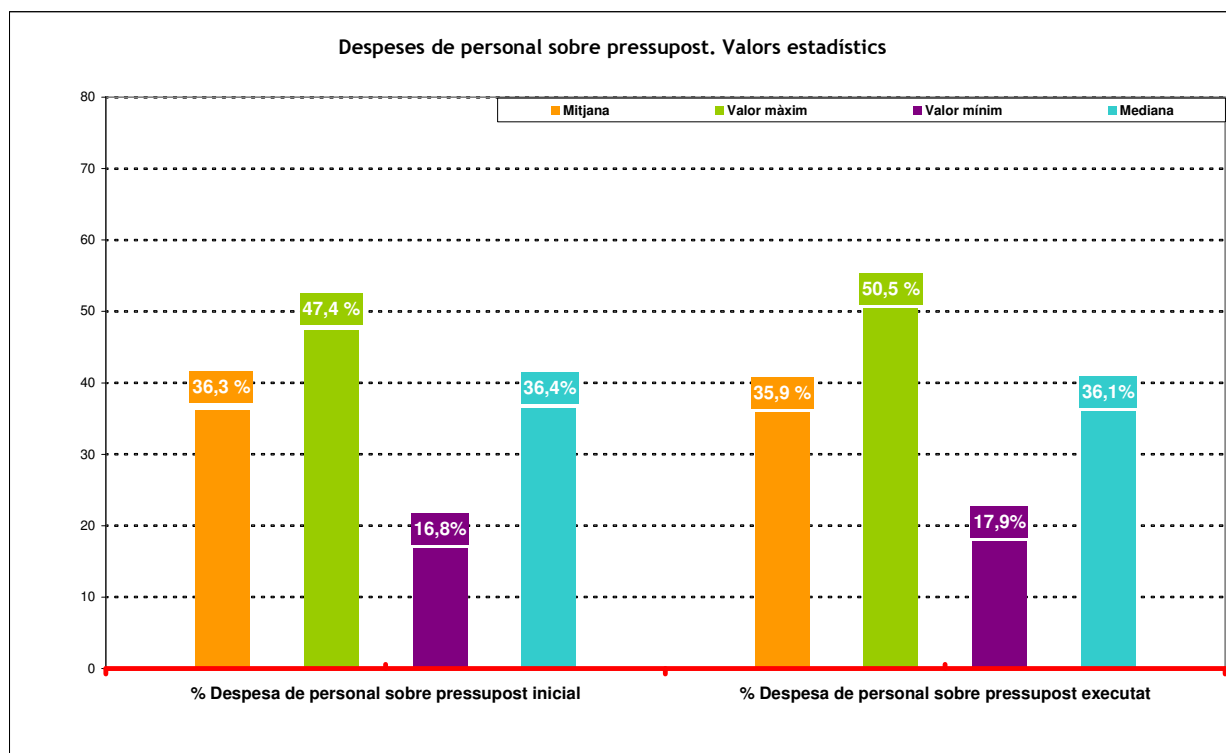
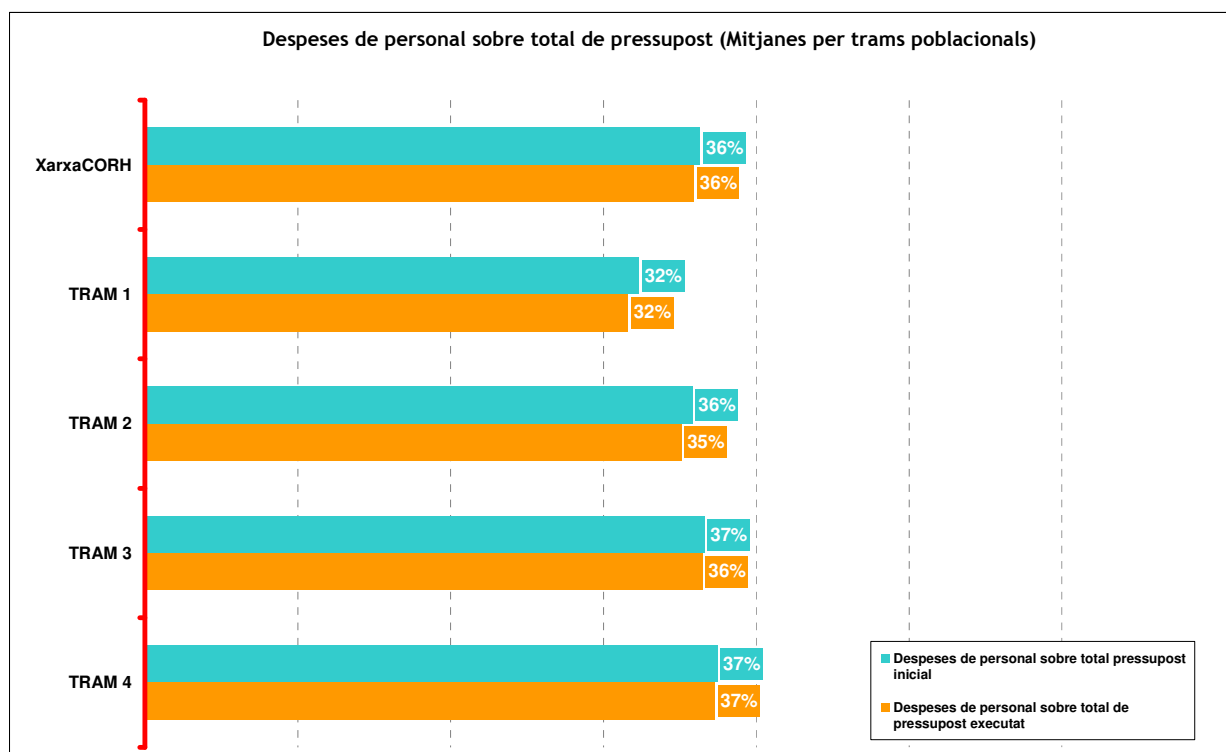
Els resultats dels dos subindicadors es presenten a través dels següents gràfics:

- El primer presenta la mitjana de les dues ràtios (despesa de personal sobre pressupost inicial i despesa de personal sobre pressupost executat) per trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El gràfic que segueix presenta, per a cada subindicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un major percentatge de despesa de personal sobre pressupost.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un percentatge menor de despesa de personal sobre pressupost.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

Els valors representats són:

Despeses de personal sobre pressupost inicial	
Mitjana	36,3%
Valor màxim	47,4%
Valor mínim	16,8%
Mediana	36,4%

Despeses de personal sobre pressupost executat	
Mitjana	35,9%
Valor màxim	50,5%
Valor mínim	17,9%
Mediana	36,1%



4.5.3. Despeses de personal sobre despeses corrents

Les despeses de personal sobre les despeses corrents és un indicador de gestió que permet calcular quin és el pes del capítol 1 (de despeses de personal) respecte les despeses corrents, resultat de sumar els capítols 1, 2, 3 i 4 del pressupost municipal. Es calcula, com en el cas anterior, tenint en compte, en primer lloc, el pressupost aprovat inicialment, i, en segon lloc, el finalment executat:

- **Percentatge de despeses de personal (capítol 1) sobre les despeses corrents inicials.**
- **Percentatge de despeses de personal (capítol 1) sobre les despeses corrents executades.**

La fórmula de càlcul dels dos subindicadors és la següent:

$$DPC1 = [(\text{Capítol 1 del pressupost inicial}) / (\text{Despeses corrents inicials})] * 100$$

$$DPC2 = [(\text{Capítol 1 del pressupost executat}) / (\text{Despeses corrents executades})] * 100$$

Com en l'indicador anterior, les dades fan referència exclusivament a l'ajuntament, per tant, al pressupost municipal exclusiu de l'ajuntament i no al total o consolidat (que inclou la totalitat de serveis prestats de forma directa).

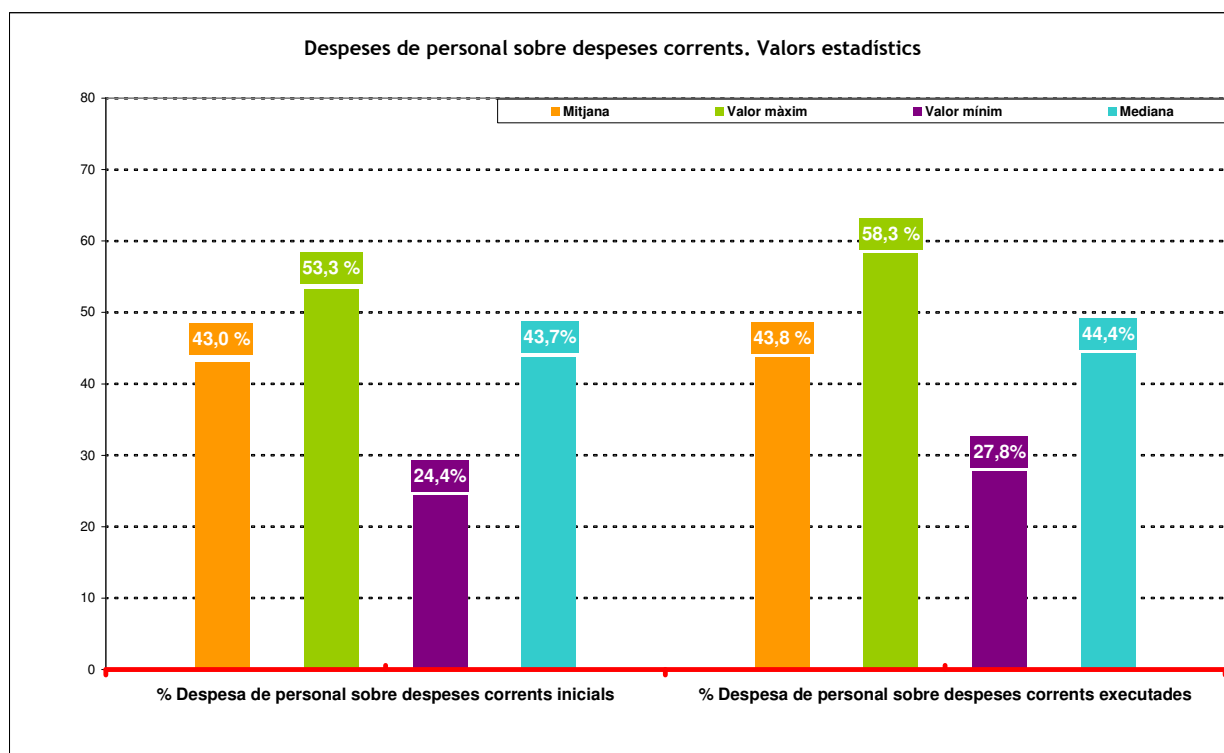
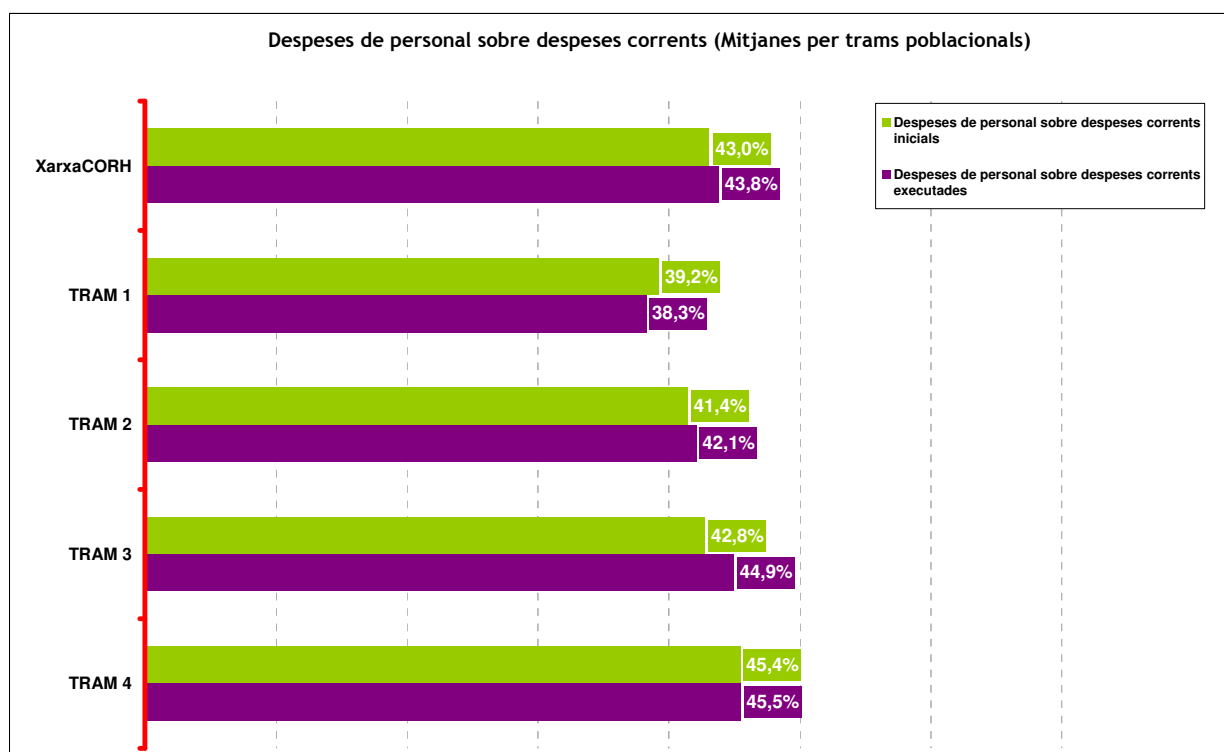
Els resultats dels dos subindicadors es presenten a través dels següents gràfics:

- El primer presenta la mitjana de les dues ràtios per trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El gràfic que segueix presenta, per a cada subindicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un major percentatge de despesa de personal sobre despeses corrents.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un percentatge menor de despesa de personal sobre despeses corrents.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

Els valors representats són:

Despeses de personal sobre despeses corrents inicials	
Mitjana	43,0 %
Valor màxim	53,3 %
Valor mínim	24,4 %
Mediana	43,5 %

Despeses de personal sobre despeses corrents executades	
Mitjana	43,8 %
Valor màxim	58,3 %
Valor mínim	27,8 %
Mediana	44,2 %



4.5.4. Despeses de personal executades sobre les inicials

Aquest indicador expressa el percentatge que suposen les despeses de personal executades sobre les inicialment previstes. Es busca conèixer, així, el percentatge d'execució del capítol 1 de despeses de personal sobre les previsions inicials en l'esmentat capítol.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$DEI = [(\text{Capítol 1 de pressupost executat}) / (\text{Capítol 1 de pressupost inicial})] * 100$$

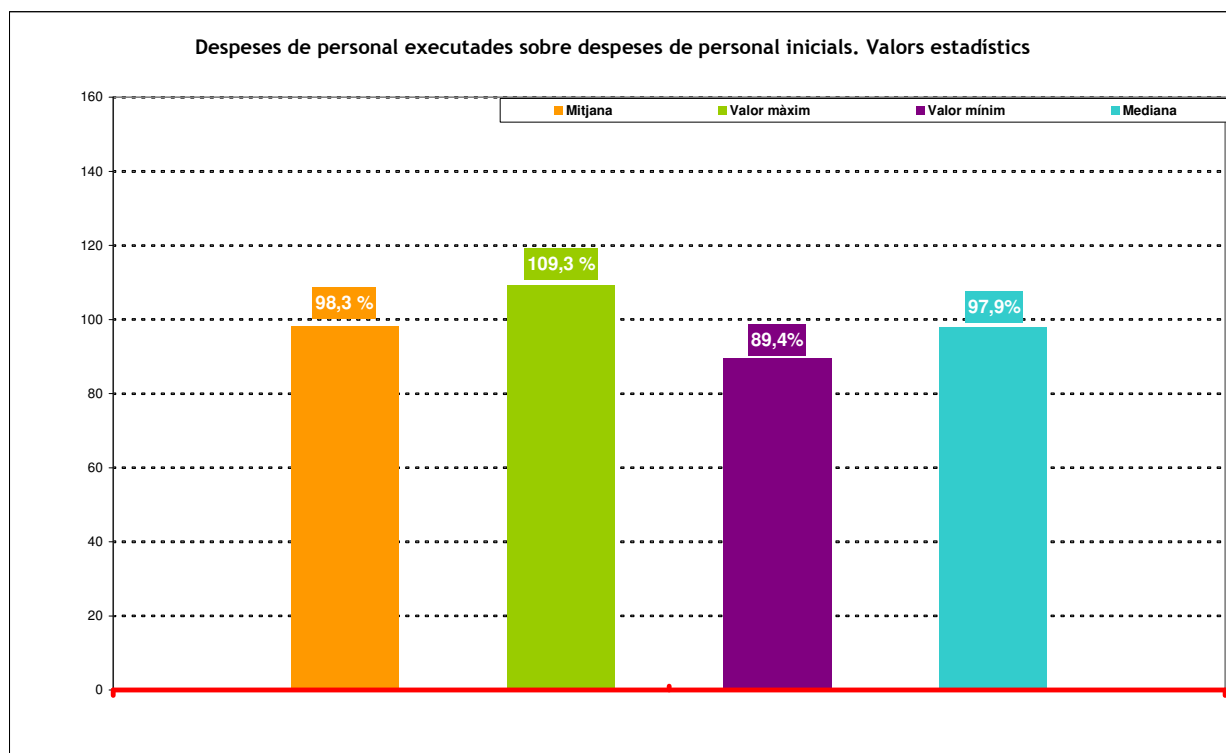
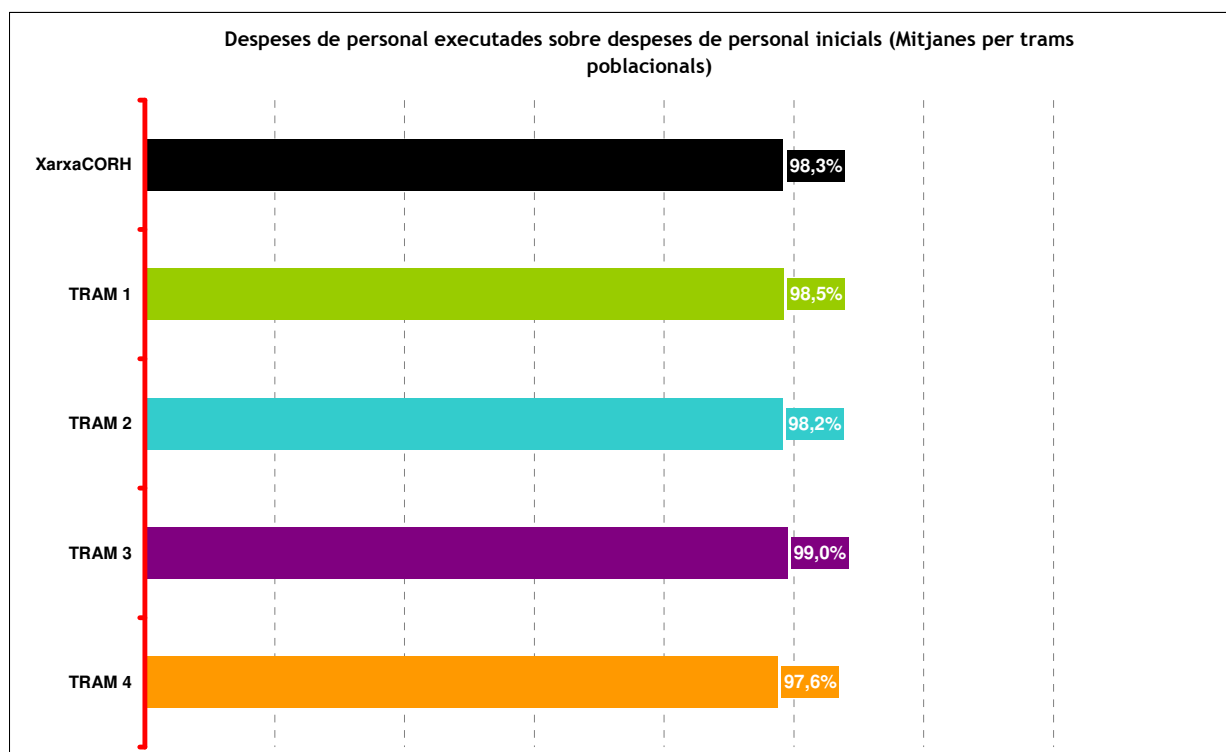
Com en els indicadors anteriors, les dades fan referència exclusivament a l'ajuntament, per tant, al pressupost municipal exclusiu de l'ajuntament i no al total consolidat (que inclou la totalitat de serveis prestats de forma directa).

Els resultats de l'indicador es mostren a través de dos gràfics:

- El primer mostra el valor de l'indicador, el percentatge de les despeses retributives executades sobre les inicialment previstes, pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El segon gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un valor major de la ràtio.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un valor menor de la ràtio.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

Els valors representats són:

Despeses de personal executades sobre les inicials	
Mitjana	98,3%
Valor màxim	109,3%
Valor mínim	89,4%
Mediana	97,9%



4.5.5. Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost

Les despeses en béns corrents i serveis sobre el pressupost municipal és un indicador que permet calcular quin és el pes del capítol 2 respecte el pressupost total de l'entitat, tenint en compte, en primer lloc, el pressupost aprovat inicialment, i, en segon lloc, el finalment executat. Així, s'analitzen els següents subindicadors:

- **Percentatge de despeses en béns corrents i serveis (capítol 2) sobre el pressupost inicial.**
- **Percentatge de despeses en béns corrents i serveis (capítol 2) sobre el pressupost executat.**

La fórmula de càlcul dels dos subindicadors és la següent:

$$DBC1 = [(Capítol 2 del pressupost inicial) / (Total del pressupost inicial)] * 100$$

$$DBC2 = [(Capítol 2 del pressupost executat) / (Total del pressupost executat)] * 100$$

Cal recordar que la referència és el pressupost municipal exclusiu de l'ajuntament (no el total o consolidat, que inclou la totalitat de serveis prestats de forma directa).

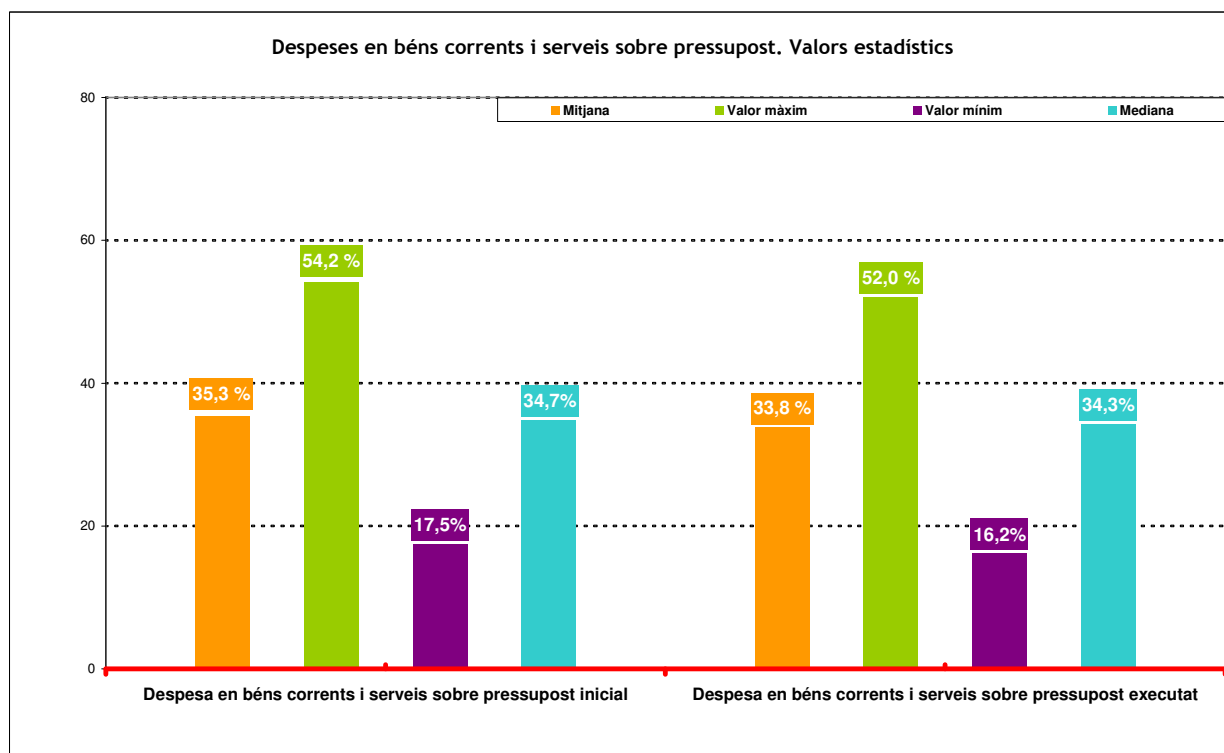
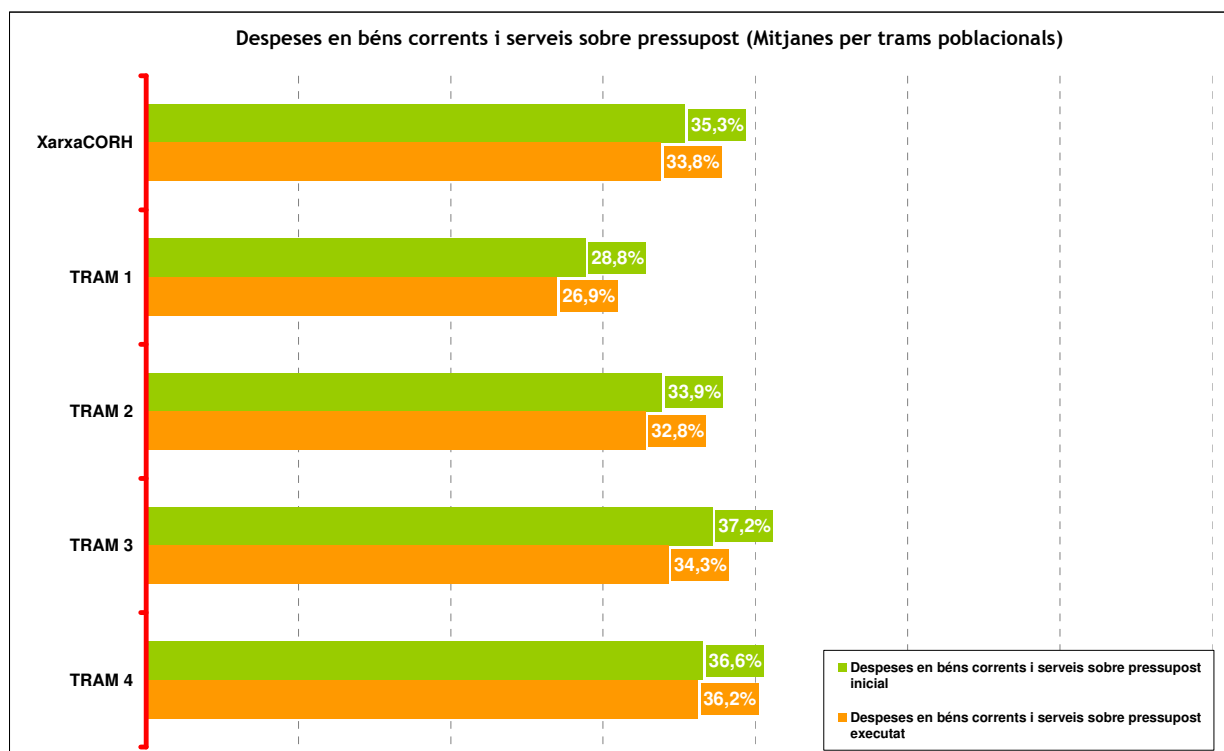
Els resultats dels dos subindicadors es presenten a través dels següents gràfics:

- El primer presenta la mitjana de les dues ràtios per trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El gràfic que segueix presenta, per a cada subindicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un major percentatge de despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un percentatge menor de despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

Els valors representats són:

Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost inicial	
Mitjana	35,3 %
Valor màxim	54,2 %
Valor mínim	17,5 %
Mediana	34,7 %

Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost executat	
Mitjana	33,8 %
Valor màxim	52,0 %
Valor mínim	16,2 %
Mediana	34,3 %



4.5.6. Despeses de personal per habitant

El present indicador posa en relació el capítol 1 del pressupost municipal (despeses de personal) amb el nombre d'habitants²⁸ de cadascun dels municipis analitzats. Per tant, permet obtenir una aproximació de quin import destinat a despeses de personal "correspon" a cada habitant del municipi. L'indicador es calcula tenint en compte, d'una banda, l'import del capítol 1 inicial i, de l'altra, l'import del capítol 1 finalment executat. Així, s'analitzen els següents subindicadors:

- **Despeses de personal inicials (capítol 1) per habitant.**
- **Despeses de personal executades (capítol 1) per habitant.**

La fórmula de càlcul dels dos subindicadors és la següent:

$DPH1 = (\text{Capítol 1 del pressupost inicial}) / (\text{Nombre d'habitants del municipi})$

$DPH2 = (\text{Capítol 1 del pressupost executat}) / (\text{Nombre d'habitants del municipi})$

Cal recordar que la referència és el pressupost municipal exclusiu de l'ajuntament (no el total o consolidat, que inclou la totalitat de serveis prestats de forma directa).

Els resultats dels dos subindicadors es presenten a través dels següents gràfics:

- El primer presenta la mitjana de les dues ràtios per trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El gràfic que segueix presenta, per a cada subindicador, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb una major despesa de personal per habitant.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb una menor despesa de personal per habitant.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

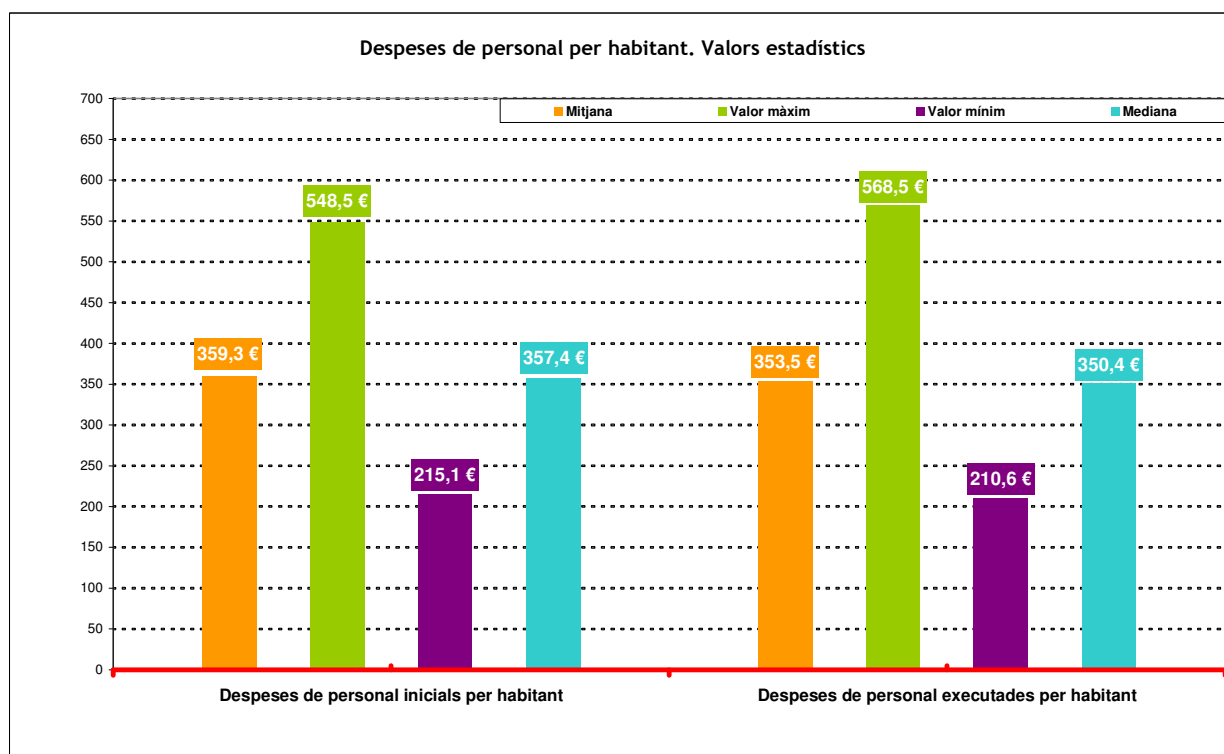
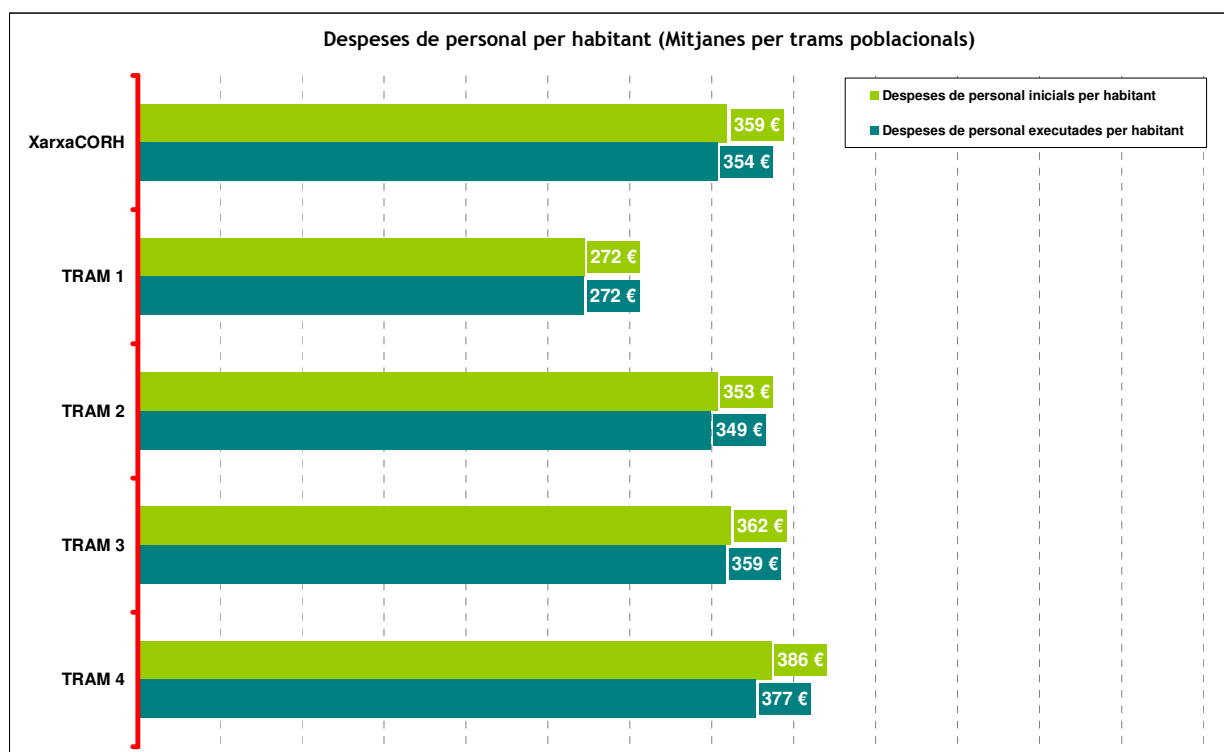
Els valors representats són:

Despeses de personal inicials per habitant	
Mitjana	359,3 €
Valor màxim	548,5 €
Valor mínim	215, 1 €
Mediana	357,4 €

Despeses de personal executades per habitant	
Mitjana	353,5 €
Valor màxim	568,5 €
Valor mínim	210,6 €
Mediana	350,4 €

²⁸

Real Decreto 1016/2013, de 20 de diciembre, por el que se declaran oficiales las cifras de población resultantes de la revisión del Padrón municipal referidas al 1 de enero de 2013.



4.5.7. Cost mig per treballador

Aquest indicador mesura el valor de la relació entre el sumatori de les retribucions del personal o massa retributiva global del pressupost municipal respecte el nombre total de treballadors municipals. Es representa, doncs, el cost mig per treballador de cada ajuntament.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$CM = (\text{Massa retributiva global}) / (\text{Total de treballadors municipals})$$

D'aquesta fórmula, cal atendre a les següents consideracions:

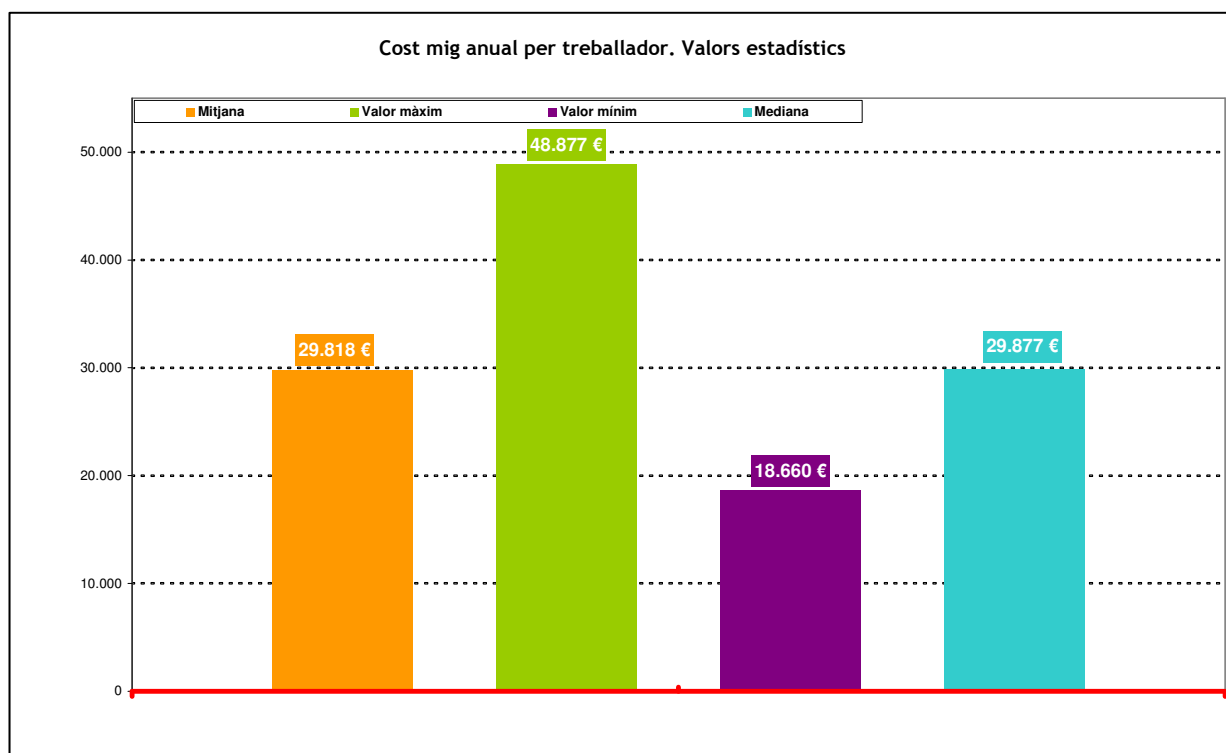
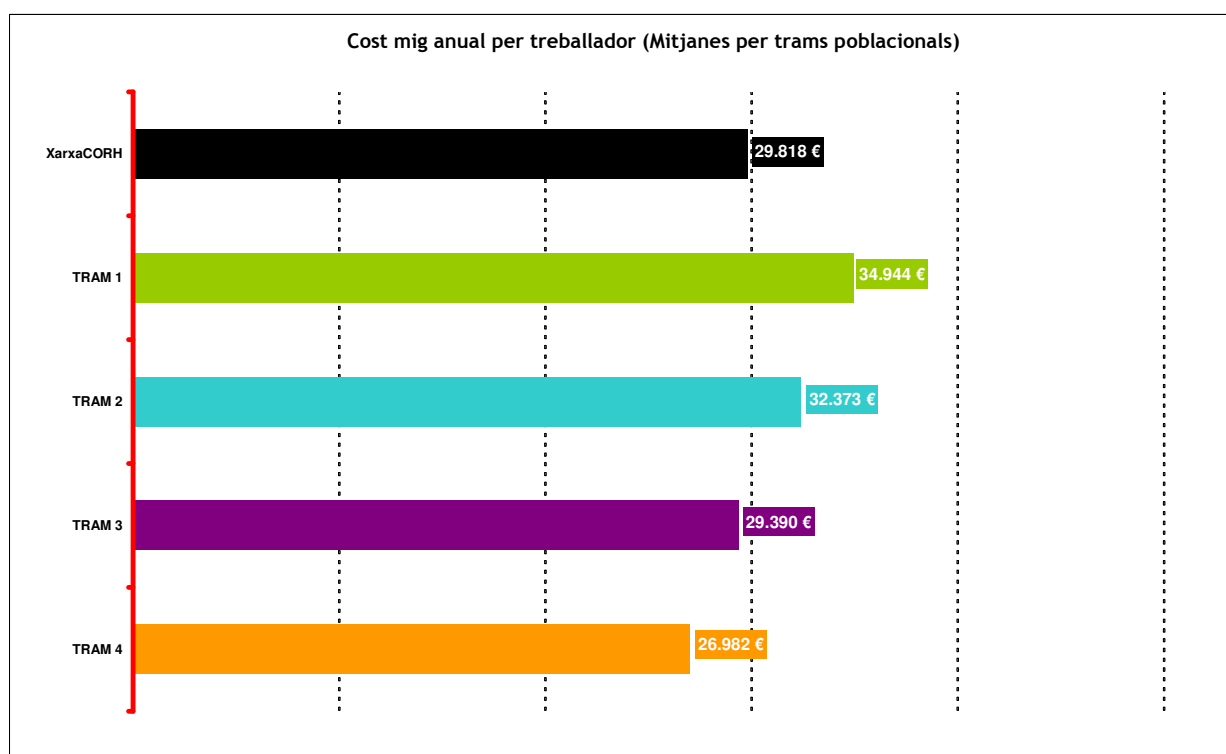
- El numerador, és a dir, la massa retributiva global, fa referència al sumatori de les retribucions bàsiques (sou i triennis) i les retribucions complementàries (complement de destinació, complement específic, complement de productivitat i serveis extraordinaris). Per tant, no s'incorporen conceptes com prestacions i indemnitzacions de la Seguretat Social, cotitzacions a la Seguretat Social a càrrec de l'empresa, indemnitzacions per trasllat, suspensions i acomiadaments, etc.
- El denominador fa referència al nombre total de treballadors municipals, és a dir, el nombre global de treballadors, fixos o temporals, que han treballat a l'ajuntament durant l'exercici 2013.

Els resultats de l'indicador es mostren a través de dos gràfics:

- El primer mostra la mitjana de la ràtio pel conjunt de la *xarxaCORH* i pels quatre trams de població establerts.
- El segon gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades, que es situa en 29.818 € per treballador.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un cost mig per treballador més elevat, que es situa en 48.877 €.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un cost mig per treballador inferior, que es situa en 18.666 €.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, que es situa en 29.877 € per treballador.

Els valors representats són:

Cost mig per treballador	
Mitjana	29.818 €
Valor màxim	48.877 €
Valor mínim	18.660 €
Mediana	29.877 €



4.5.8. Pes del complement de productivitat sobre la massa retributiva global

Aquest indicador expressa el valor en percentatge del pes del complement de productivitat sobre la retribució total del personal, amb independència del seu caràcter fix o variable.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{PCP} = [(\text{Massa salarial del complement de productivitat}) / (\text{Massa retributiva global})] * 100$$

D'aquesta fórmula, cal atendre a les següents consideracions metodològiques:

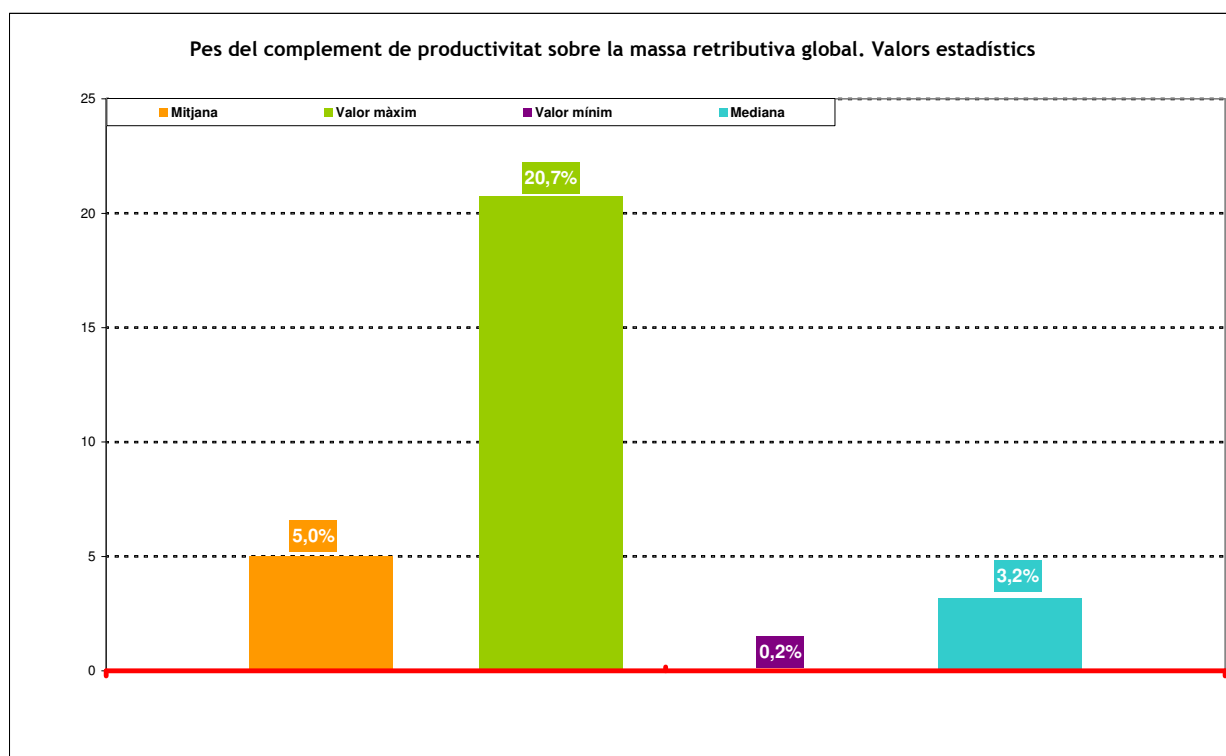
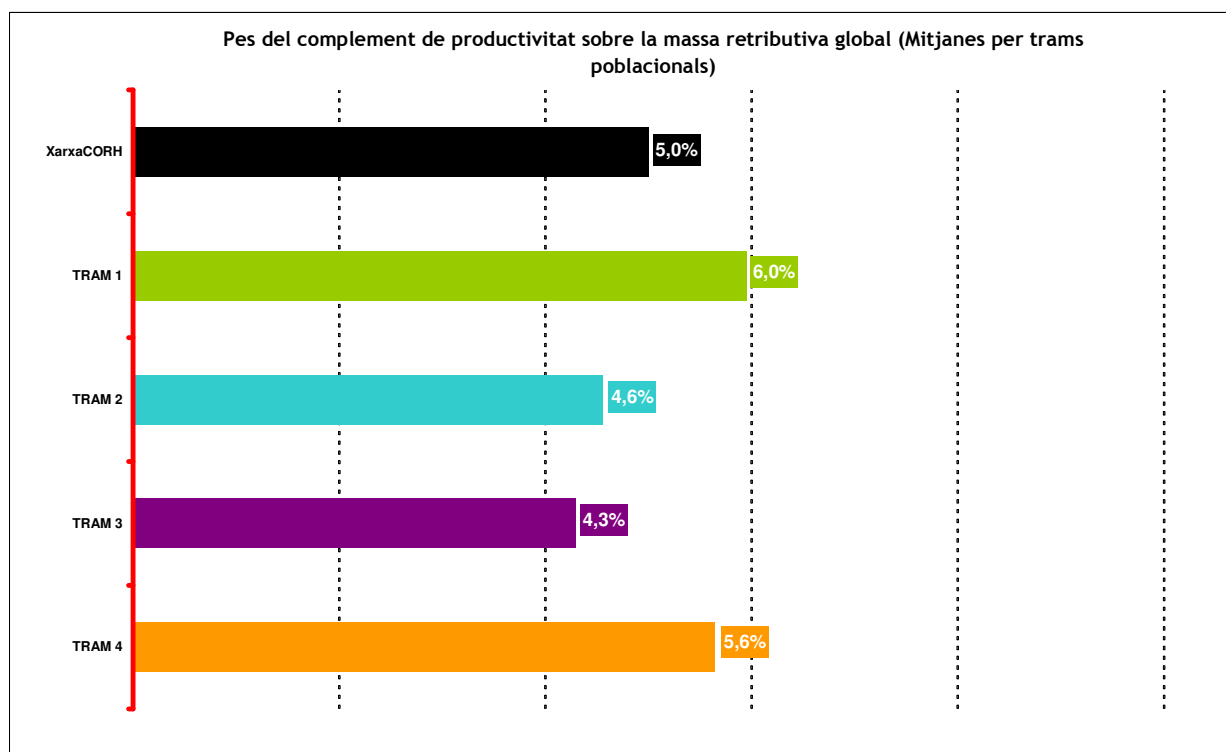
- El numerador reflecteix la massa salarial del complement de productivitat independentment de la seva compensació fixa o variable.
- El denominador, és a dir, la massa retributiva global, fa referència al sumatori de les retribucions bàsiques (sou i triennis) i les retribucions complementàries (complement de destinació, complement específic, complement de productivitat i serveis extraordinaris).

S'adjunten dos gràfics que mostren els resultats de l'indicador:

- El primer mostra el valor de l'indicador mitjà pel conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH* i pels quatre trams de població establerts.
- El segon gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades, que es situa en un 5%
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un percentatge més elevat del complement de productivitat sobre la massa retributiva global, que es situa en un 20,7%.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un menor percentatge del complement de productivitat sobre la massa retributiva global, que es situa en un 0%.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, que es situa en un 3,1%.

Els valors representats són els següents:

Pes del complement de productivitat	
Mitjana	5,0 %
Valor màxim	20,7 %
Valor mínim	0 %
Mediana	3,1 %



4.5.9. Pes de la part variable del complement de productivitat sobre el total del complement de productivitat

Tal i com estableix la normativa, el complement de productivitat és un complement de caire subjectiu i individual destinat a retribuir l'especial rendiment, l'activitat extraordinària i l'interès i la iniciativa de la persona que el desenvolupa. És, per tant, un concepte retributiu 'essencialment' variable. Tot i això, tal i com es vol mostrar amb el present indicador, no és així en molts casos. Aquest indicador expressa el valor en percentatge del pes del complement de productivitat variable sobre el complement de productivitat total.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

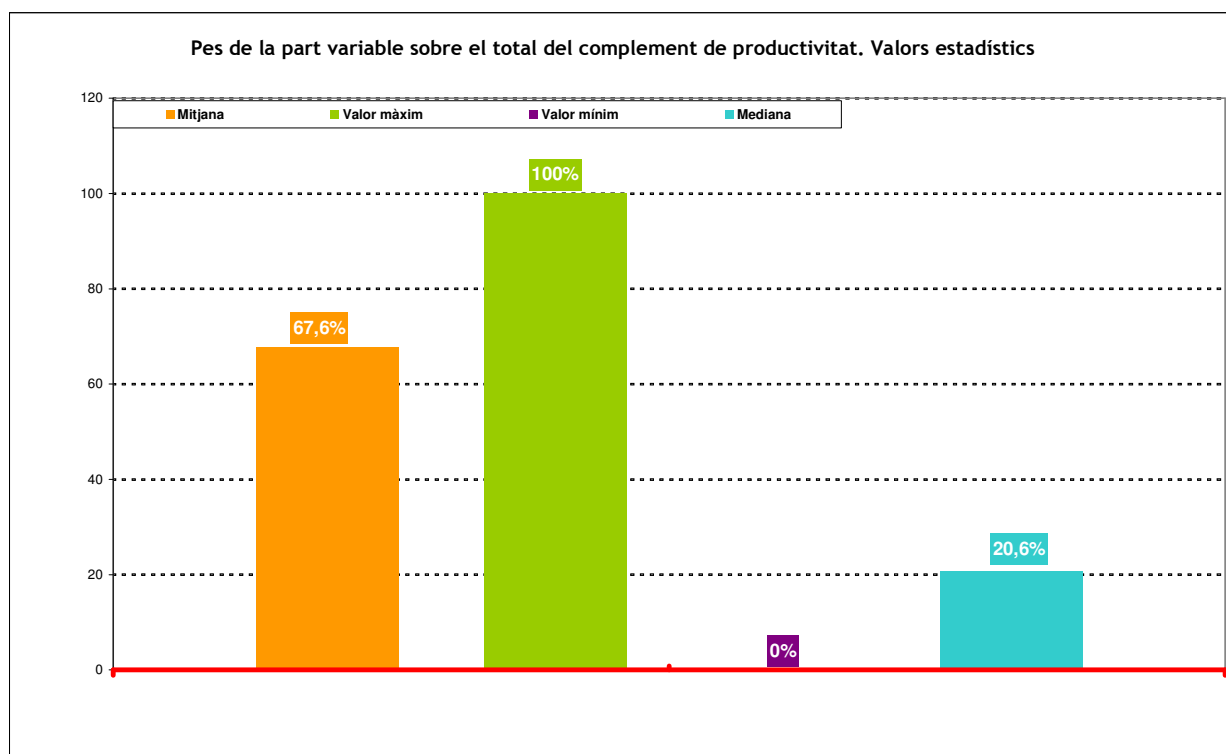
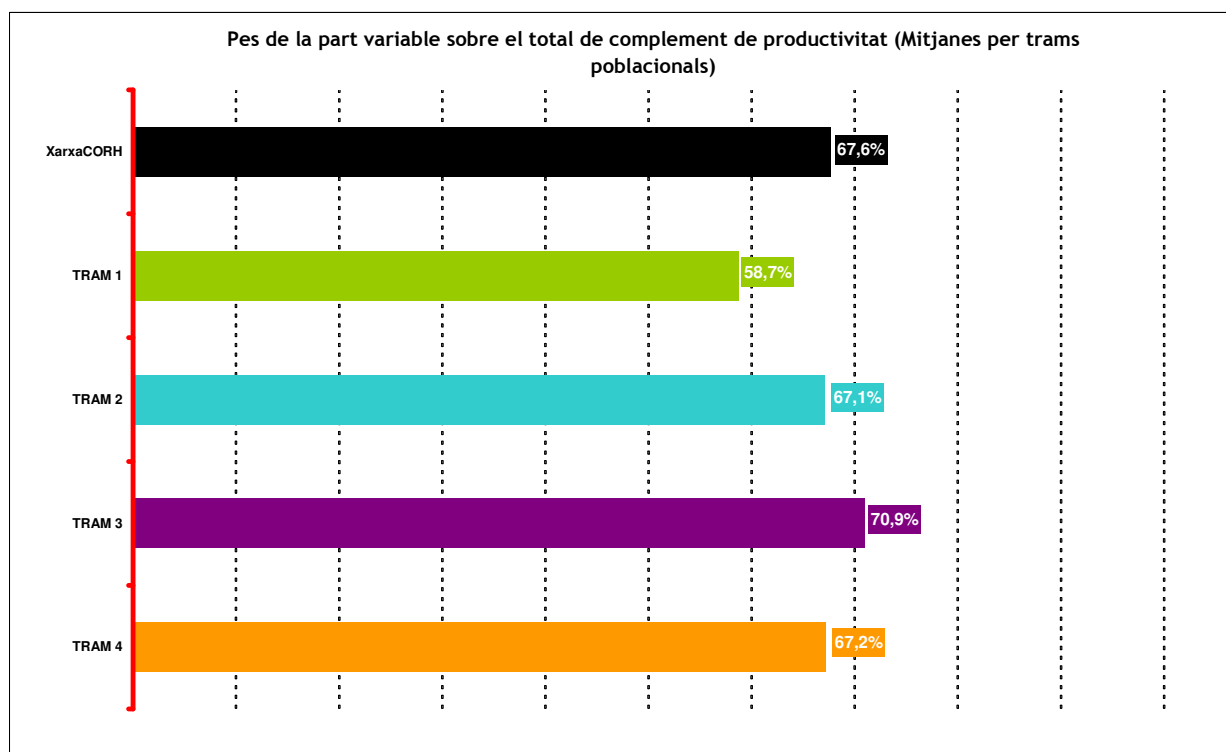
$$\text{PVP} = (\text{Massa salarial del complement de productivitat variable}) / (\text{Massa salarial del complement de productivitat}) * 100$$

S'adjunten dos gràfics que mostren els resultats de l'indicador:

- El primer mostra el valor de l'indicador mitjà pel conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH* i pels quatre trams de població establerts.
- El tercer gràfic presenta els valors estadístics següents:
 - La mitjana del conjunt d'ajuntaments de la *xarxaCORH*, relativa al promig de la totalitat de les dades, que es situa en un 67,6%
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb un major pes de la part variable del complement de productivitat, que es situa en un 100%.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb un pes inferior de la part variable del complement de productivitat, que es situa en un 0%.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra, que es situa en un 20,6%.

Els valors representats són:

Pes de la part variable del complement de productivitat	
Mitjana	67,6 %
Valor màxim	100 %
Valor mínim	0 %
Mediana	20,6 %



4.5.10. Preu hora de determinats llocs de treball

L'indicador 'preu hora' permet relacionar les variables de retribució i dedicació d'un lloc de treball, possibilitant la seva comparació entre diferents ajuntaments (amb jornades, evidentment, diferents) i, fins i tot, amb llocs equiparables en el sector privat. L'indicador mostra el valor que expressa la retribució d'un lloc de treball, atenent a l'hora de treball com a valor ponderable, i segons les següents premisses:

- Per al càlcul del salari anual brut, s'ha de tenir en compte el sou, el complement de destinació, el complement específic i el complement de productivitat (en el cas que sigui fixa, no variable).
- Per al càlcul del nombre d'hores anuals treballades, cal atendre a la següent fórmula:

Jornada anual = (365 dies anuals – nombre de dies de vacances – nombre de dies de festa del calendari laboral – nombre de dissabtes i diumenges de l'any) x (Nombre d'hores diàries)

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

PH = (Total salari anual del lloc de treball) / (Jornada anual del lloc de treball)

S'inclou en l'anàlisi un total de 30 llocs de treball, representatius de l'estructura d'un ajuntament²⁹:

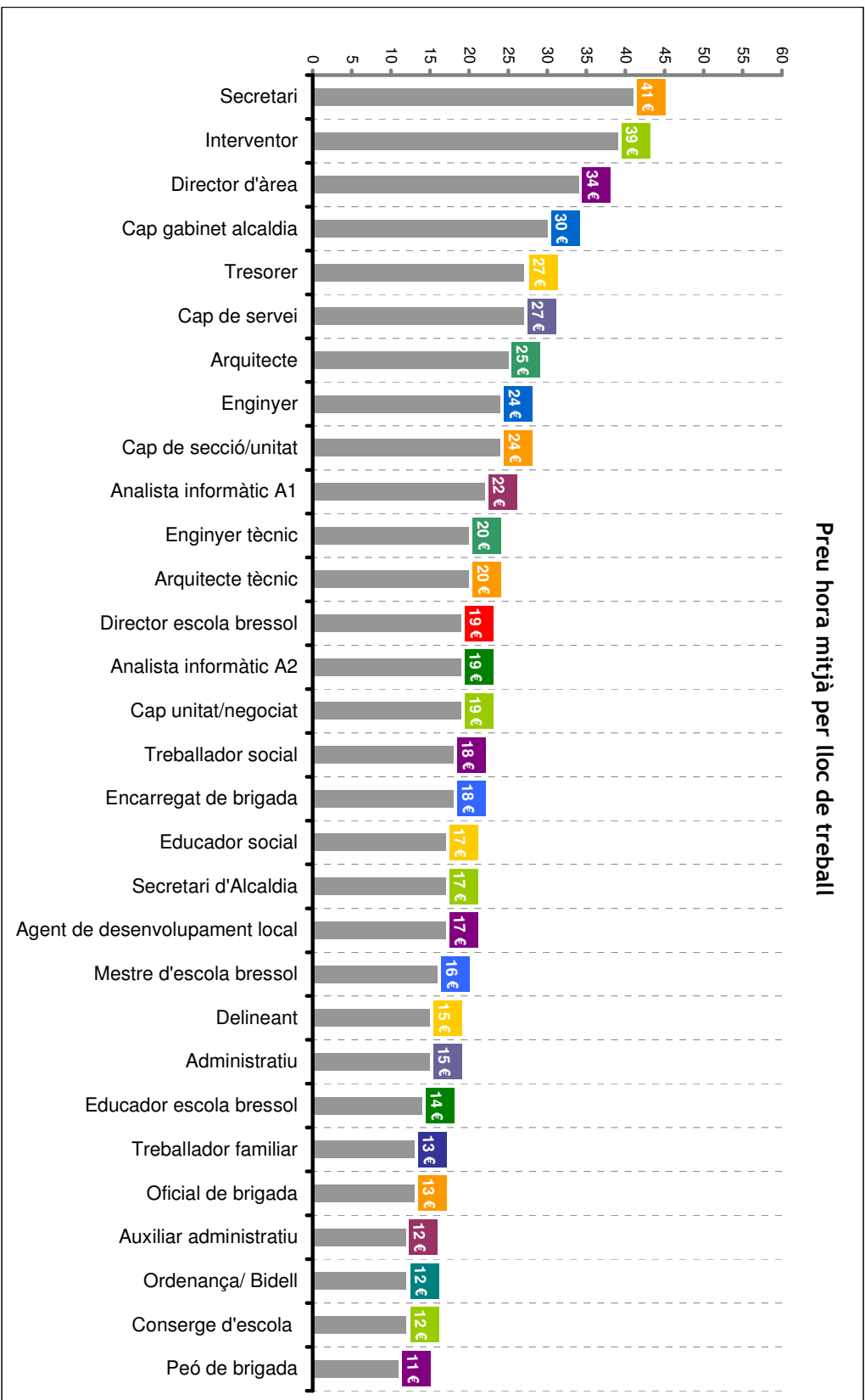
Llocs de treball		
Director/a d'àrea	Enginyer/a	Conserge d'escola
Cap de gabinet d'alcaldia	Enginyer/a tècnic/a	Director/a escola bressol
Cap de servei	Delineant	Mestre/a d'escola bressol
Cap de secció / unitat	Treballador/a social	Educador/a d'escola bressol
Cap d'unitat / negociat	Educador/a social	Encarregat/ada de brigada
Secretari/ària	Treballador/a familiar	Oficial de brigada
Interventor/a	Administratiu/va	Peó de brigada
Tresorer/a	Auxiliar administratiu/va	Analista informàtic/a (A1)
Arquitecte/a	Secretari/ària d'Alcaldia	Analista informàtic/a (A2)
Arquitecte/a tècnic/a	Ordenança / Bidell	Agent de desenvolupament local

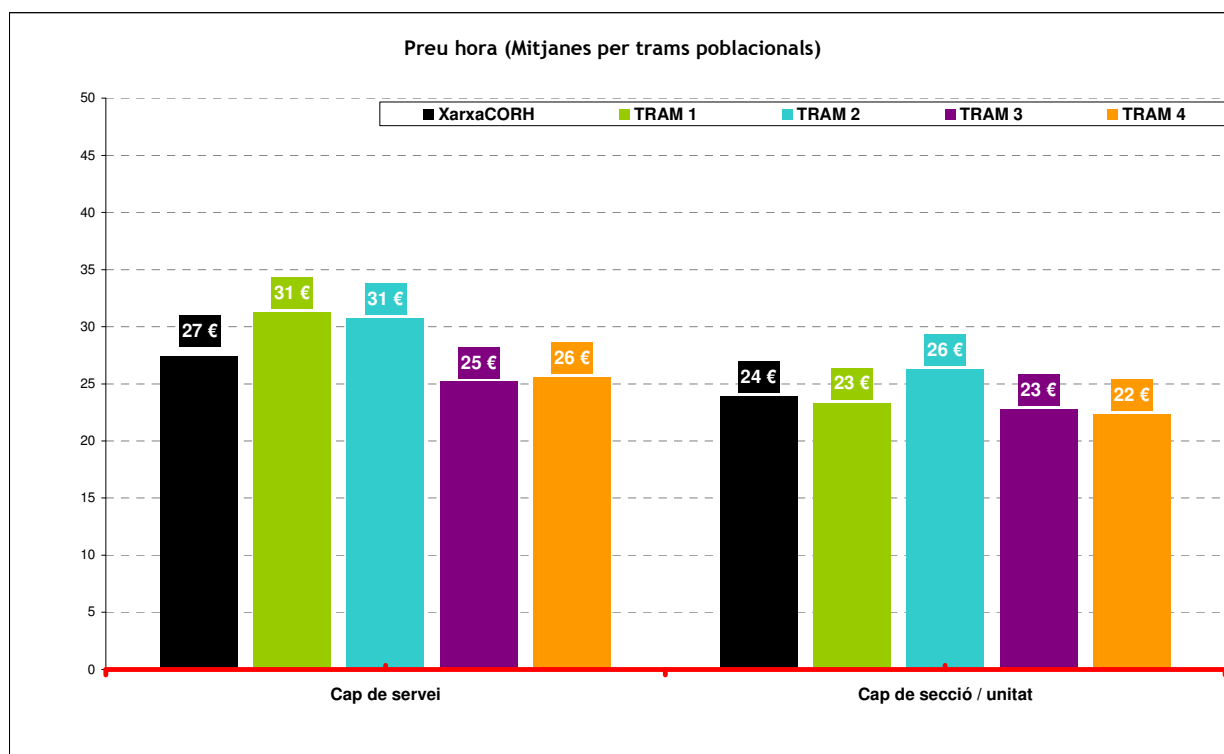
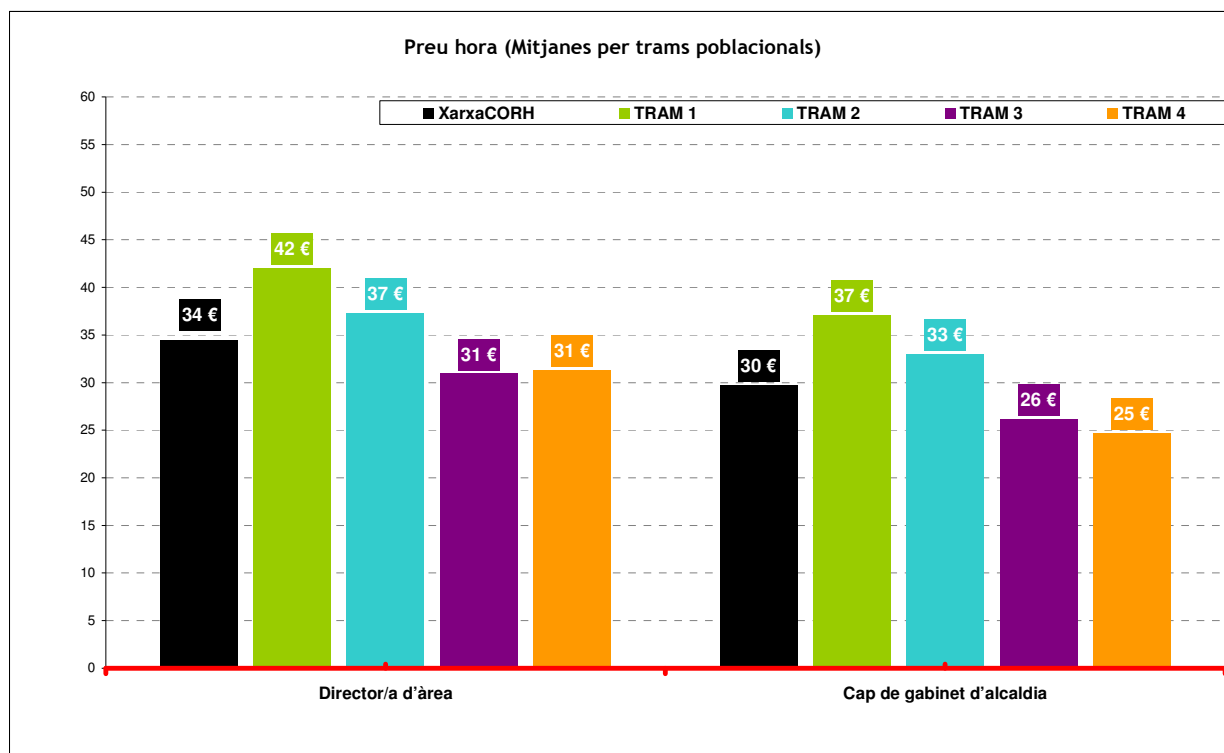
Els resultats de l'indicador es mostren de la següent manera:

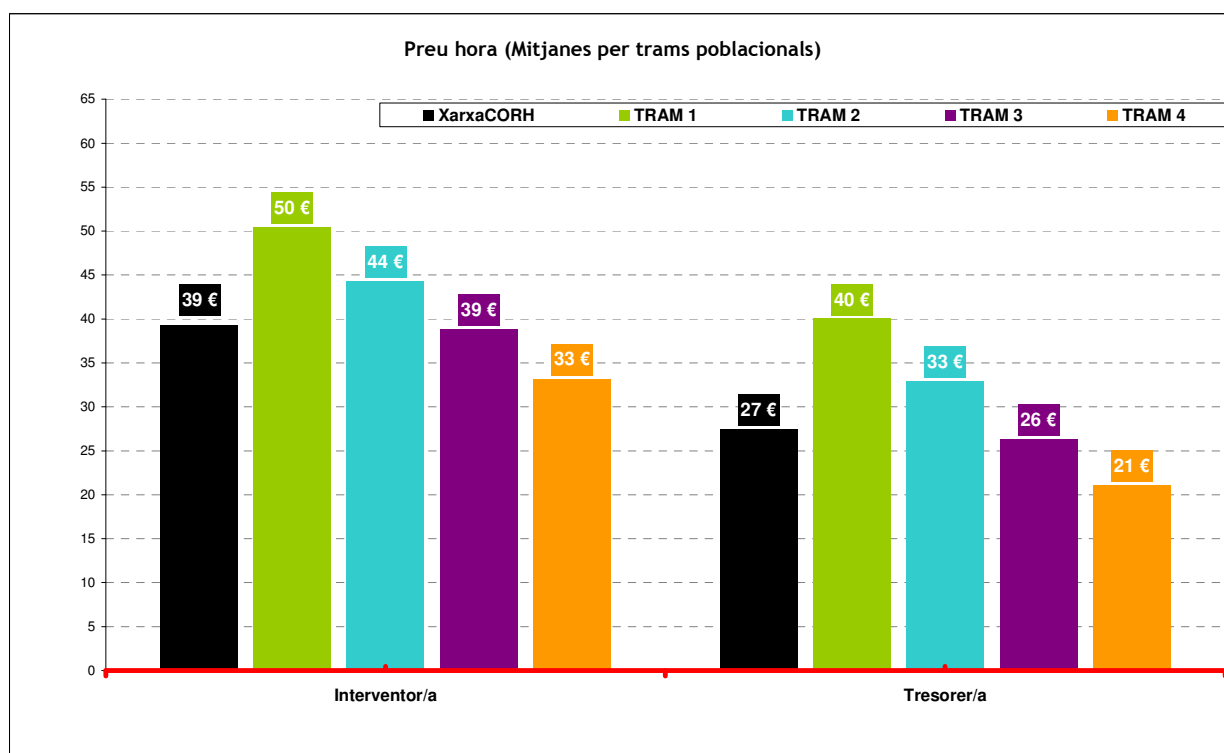
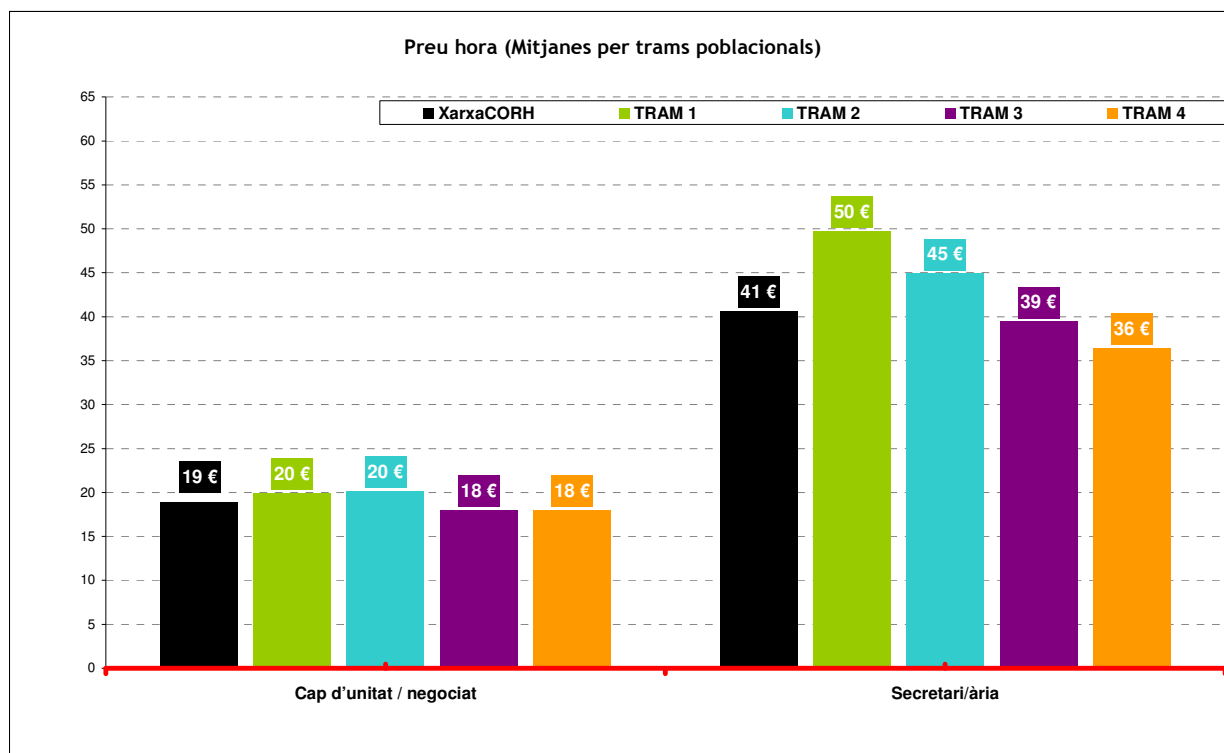
- En primer lloc, s'adjunta un gràfic que mostra el preu hora mitjà (mitjana dels ajuntaments de la *xarxaCORH*) de cada lloc de treball inclòs en l'estudi, ordenats de major a menor.

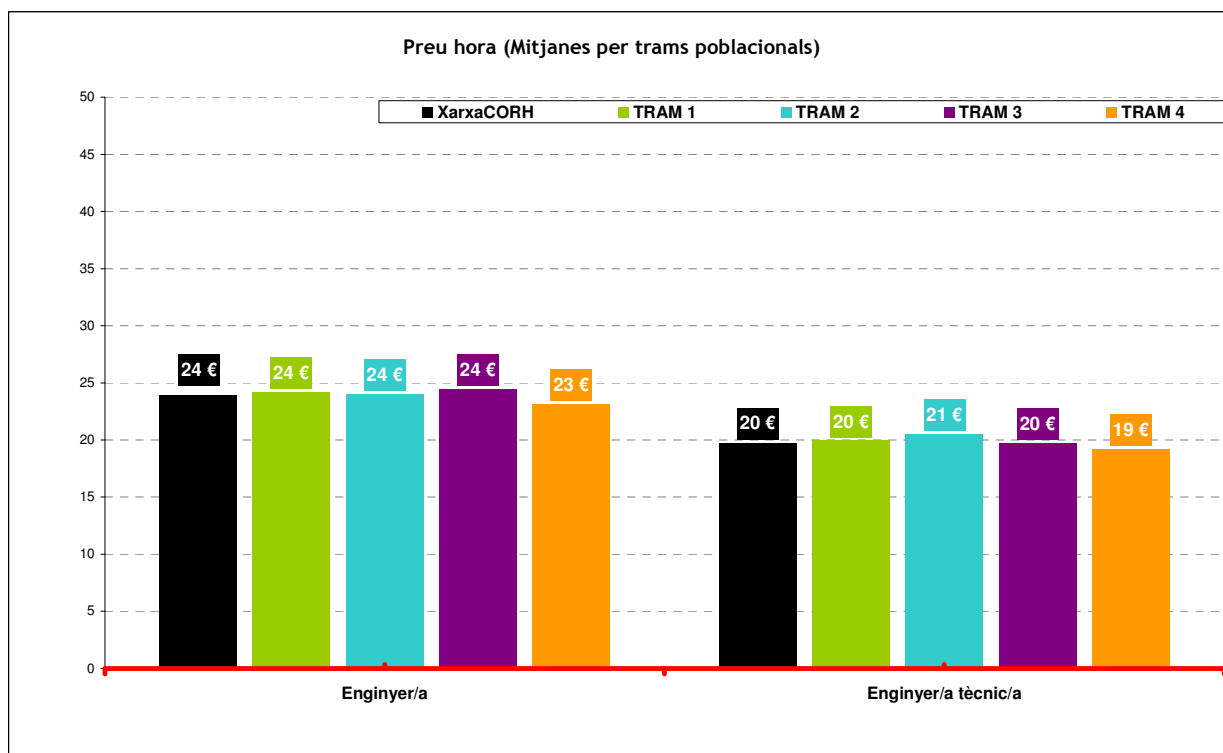
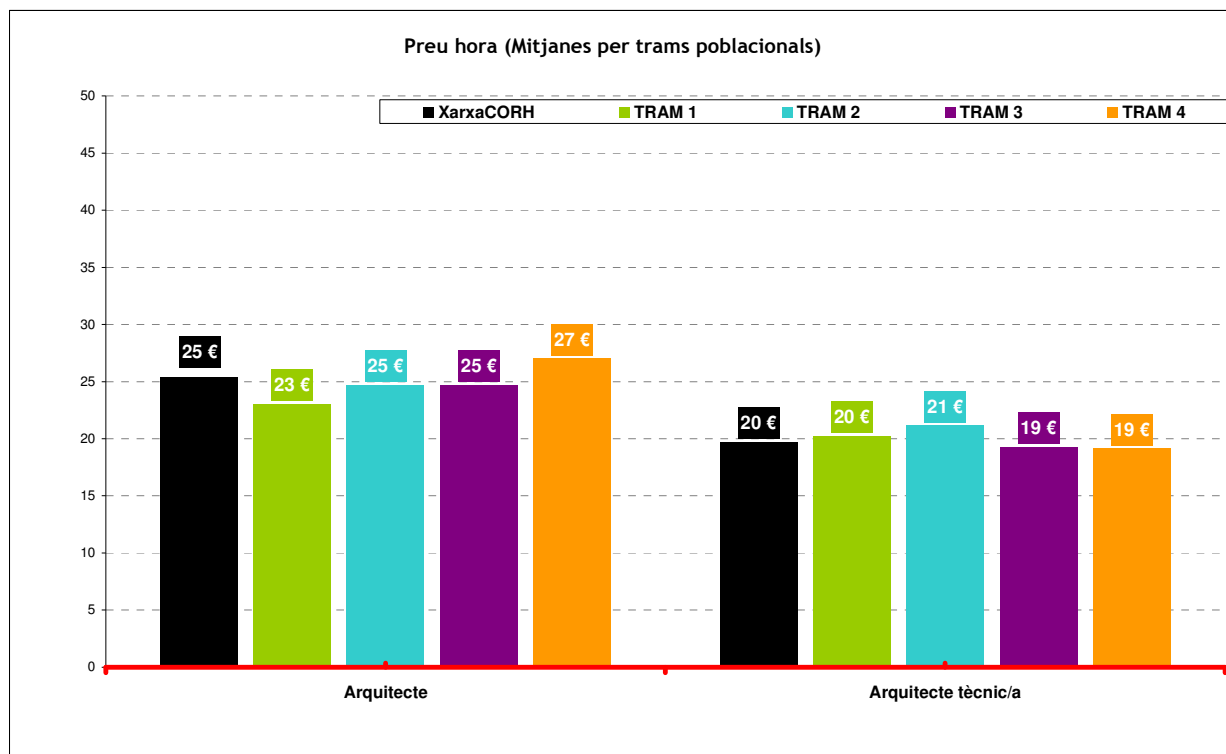
²⁹ Tot i que la denominació del lloc de treball pot no coincidir amb la de l'ajuntament, s'ha buscat l'equivalència, per contingut funcional, de cada lloc.

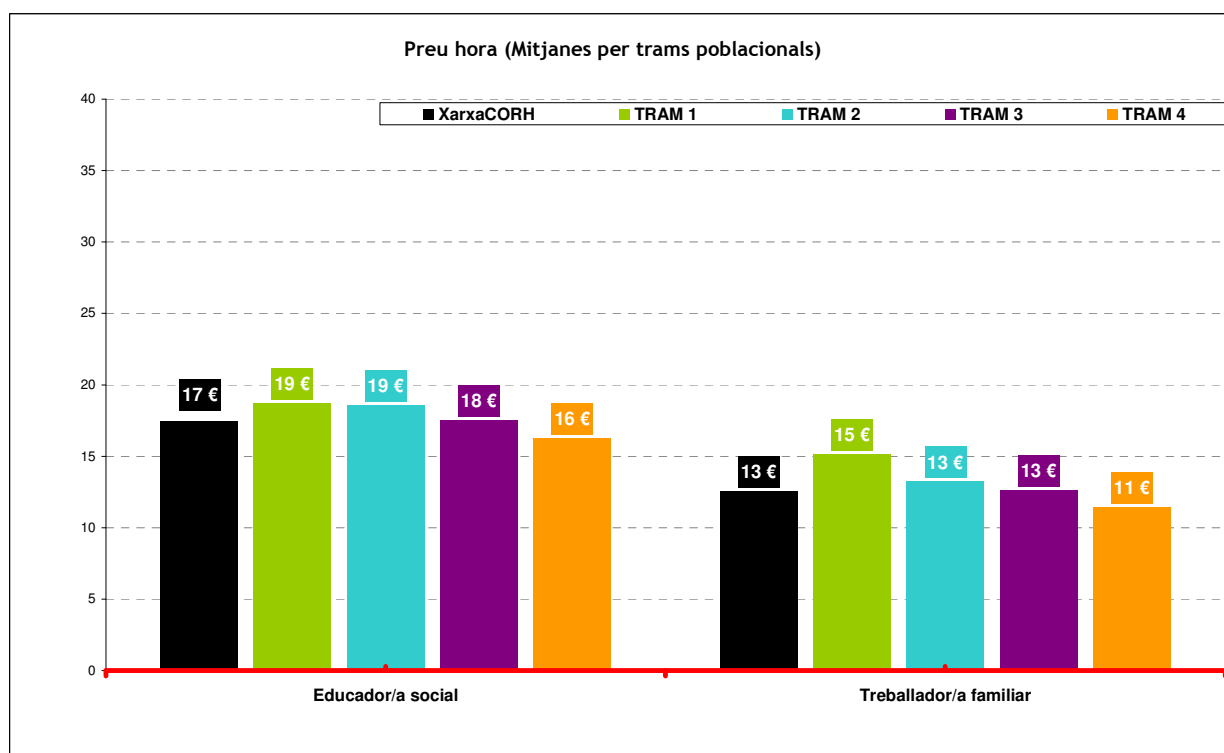
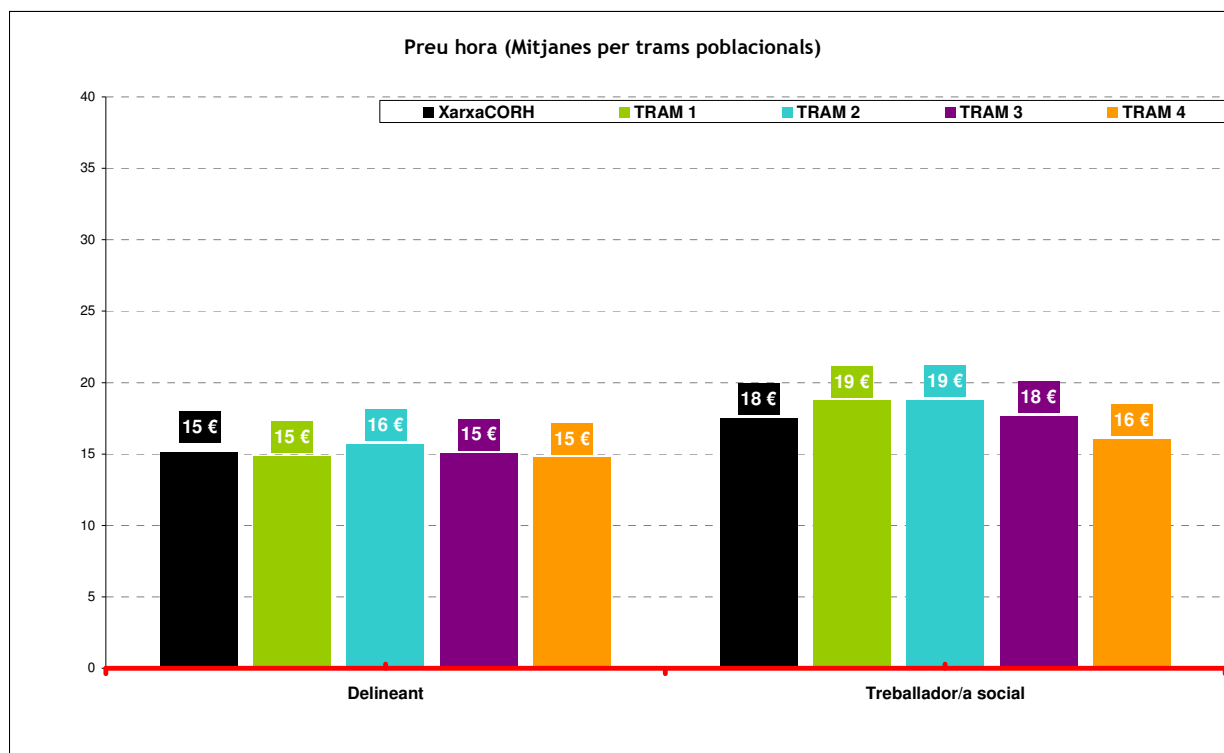
- Segueixen 15 gràfics amb les mitjanes del preu hora de cada lloc de treball pels diferents trams de població i pel global de la *xarxaCORH*.
- El gràfic següent i la taula que l'acompanya mostren, per cada un dels 30 llocs de treball, els valors estadístics següents:
 - La mitjana del global de la *xarxaCORH*.
 - El valor màxim, corresponent a l'ajuntament amb el preu hora més alt de cada lloc de treball.
 - El valor mínim, corresponent a l'ajuntament amb el preu hora més baix de cada lloc de treball.
 - La mediana, relativa al valor central de la totalitat de les dades, que deixa a cada costat la meitat dels valors que mostra.

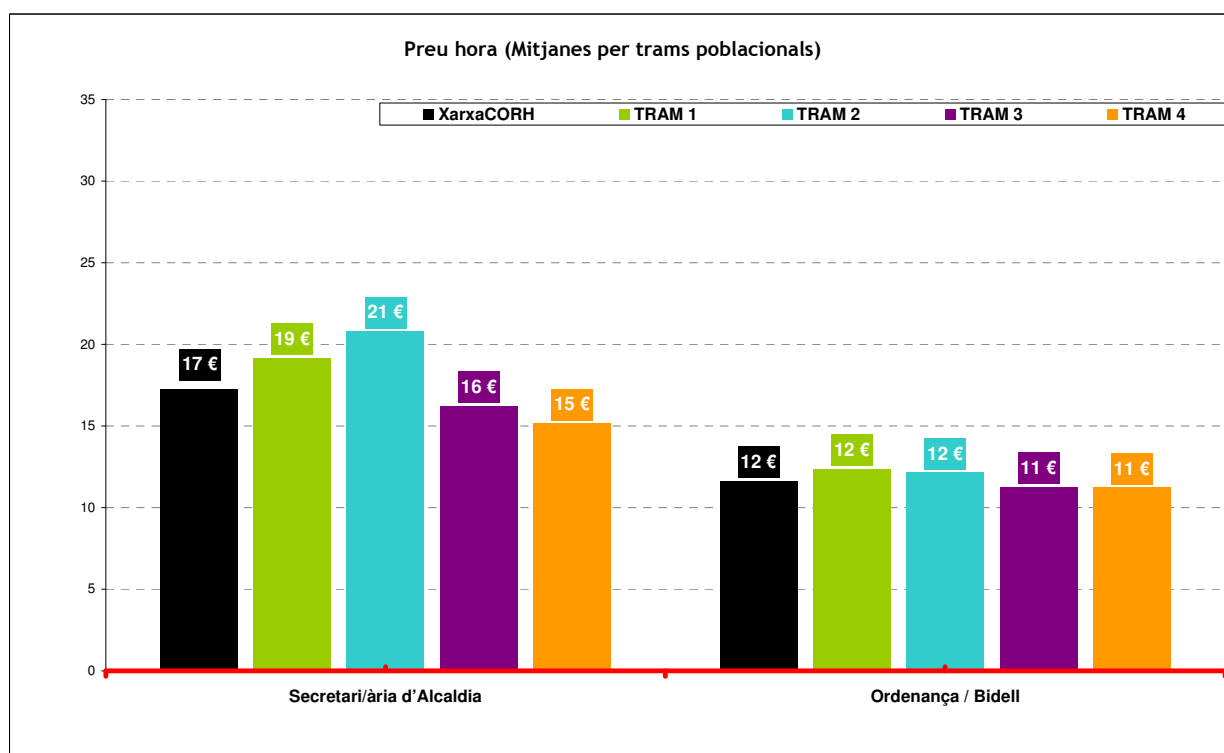
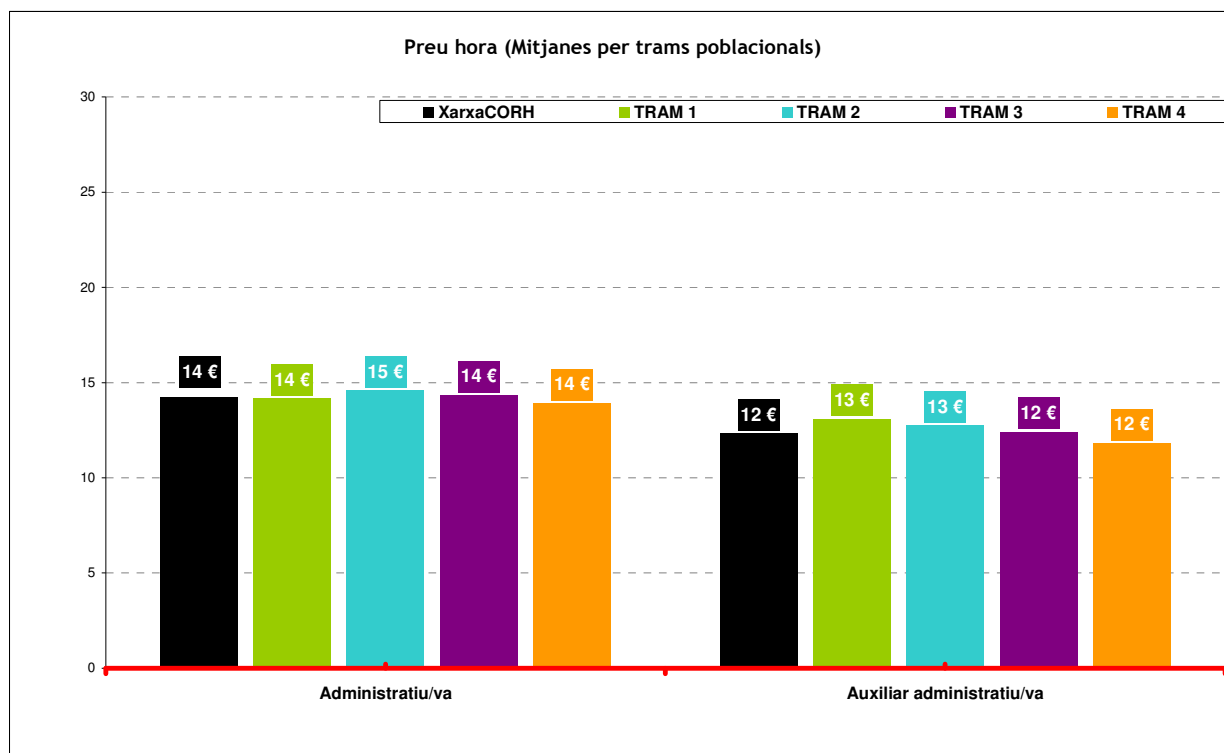


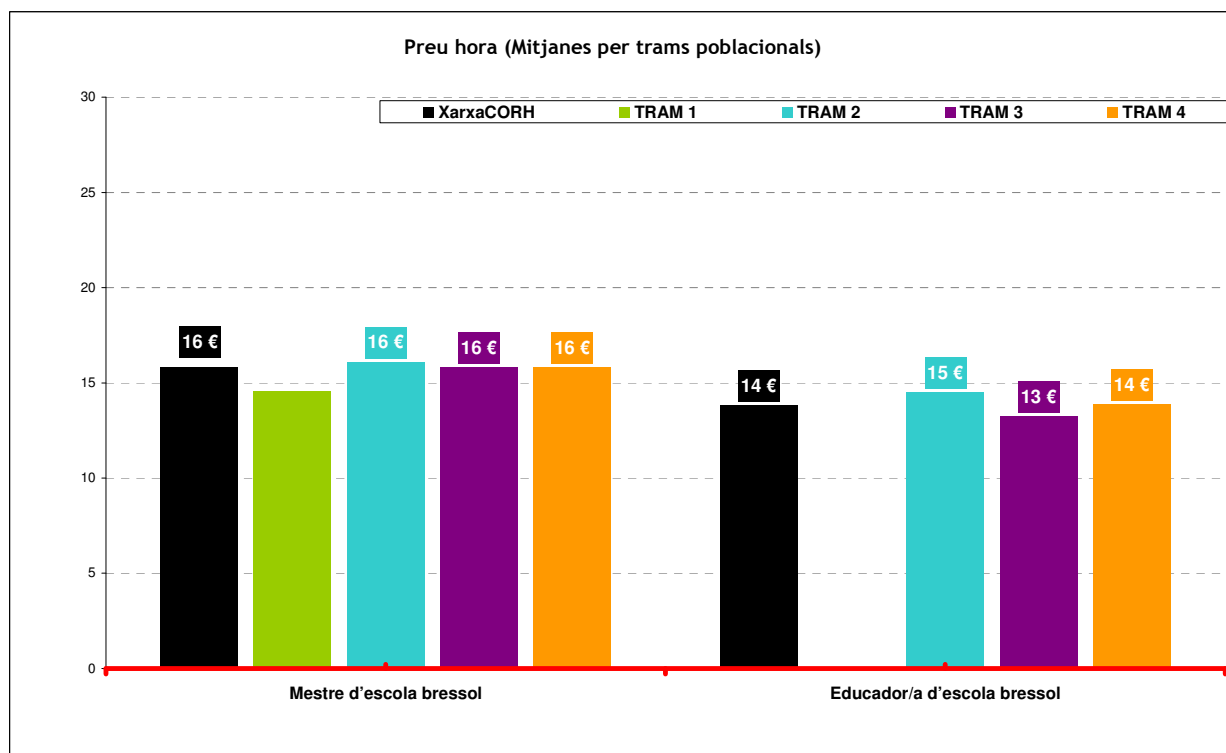
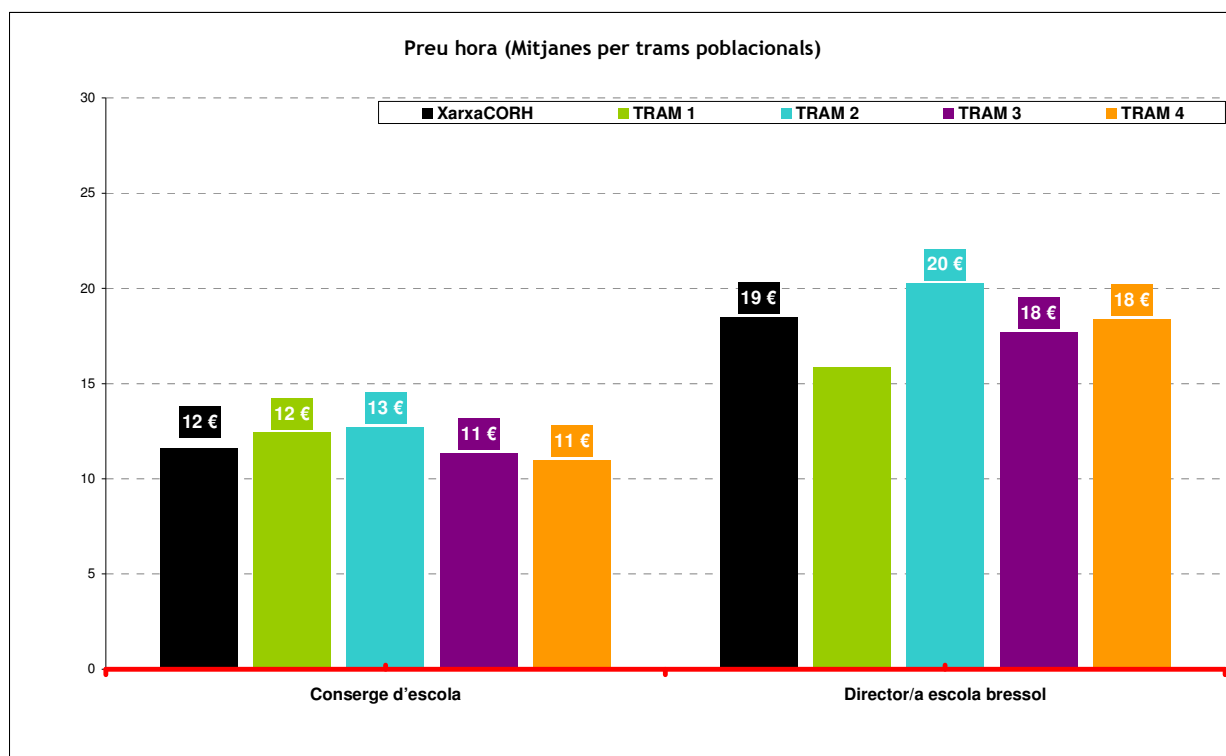


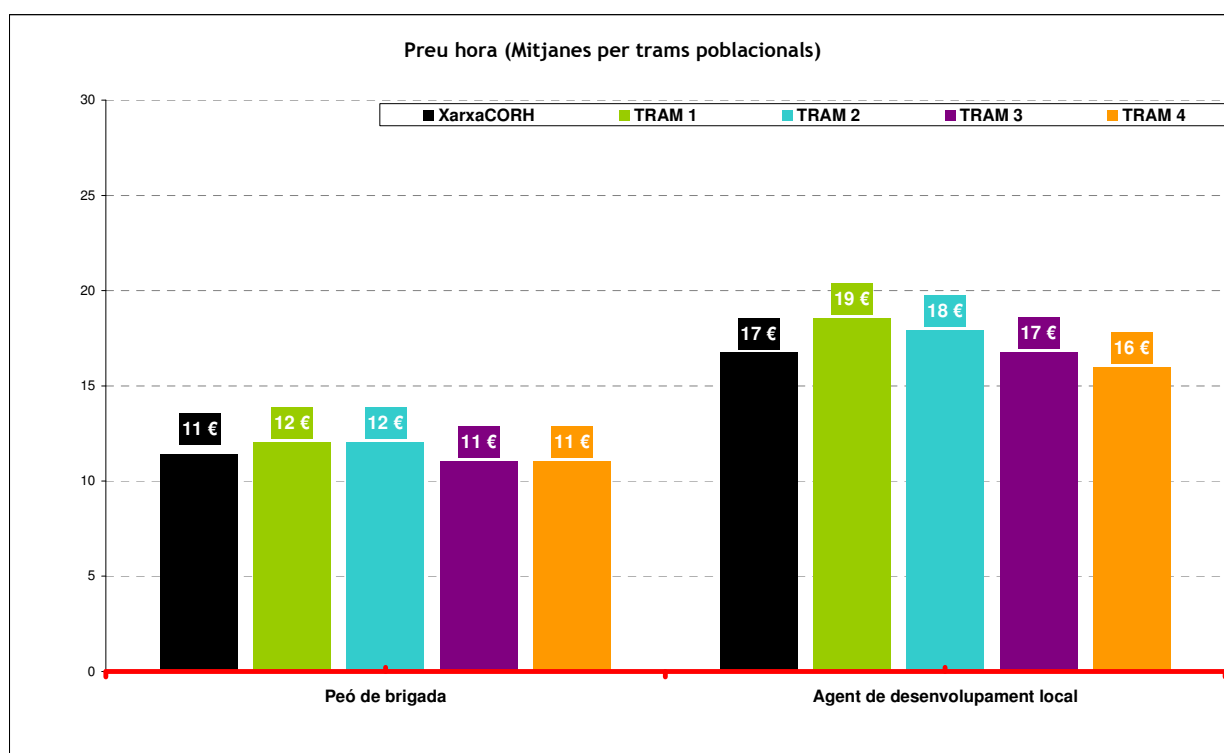
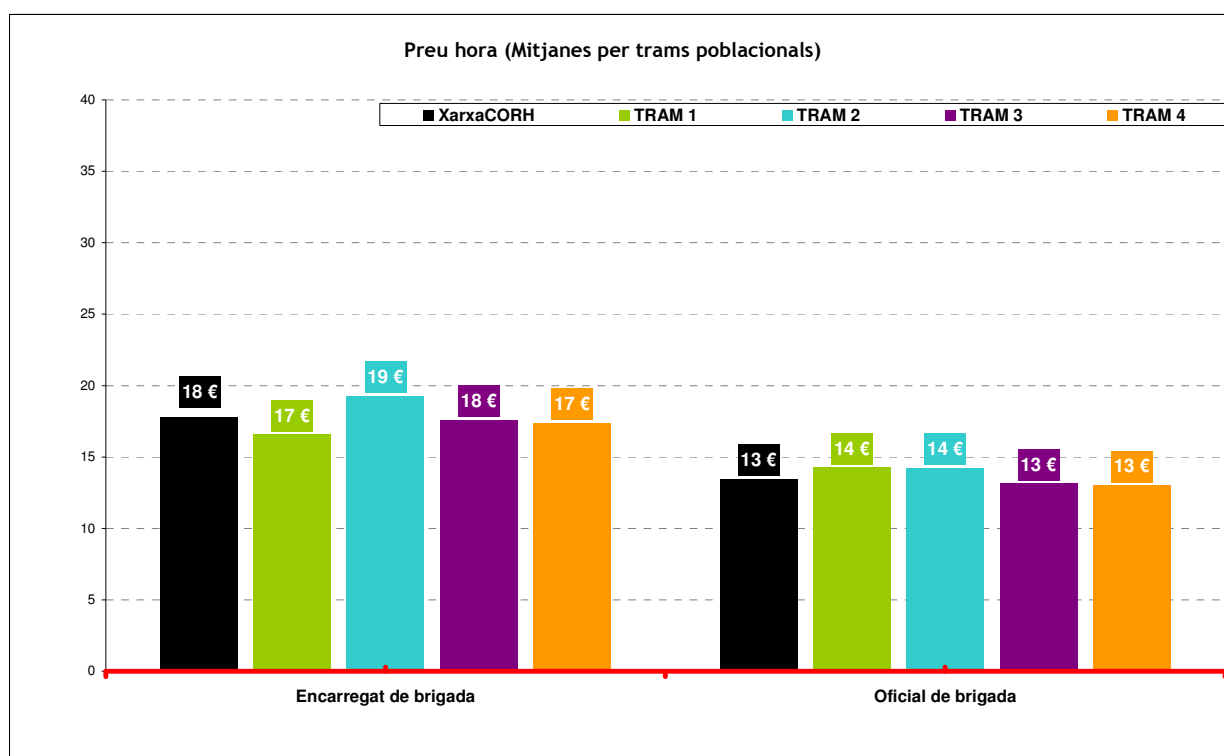


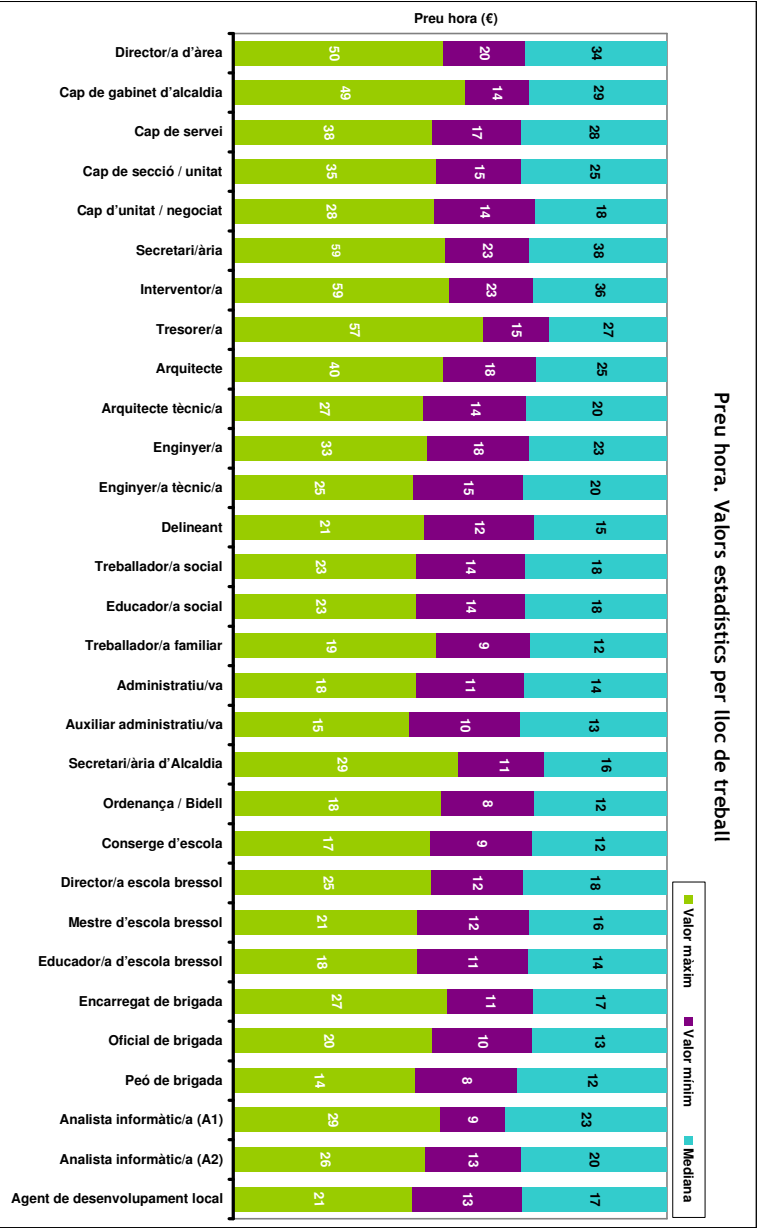
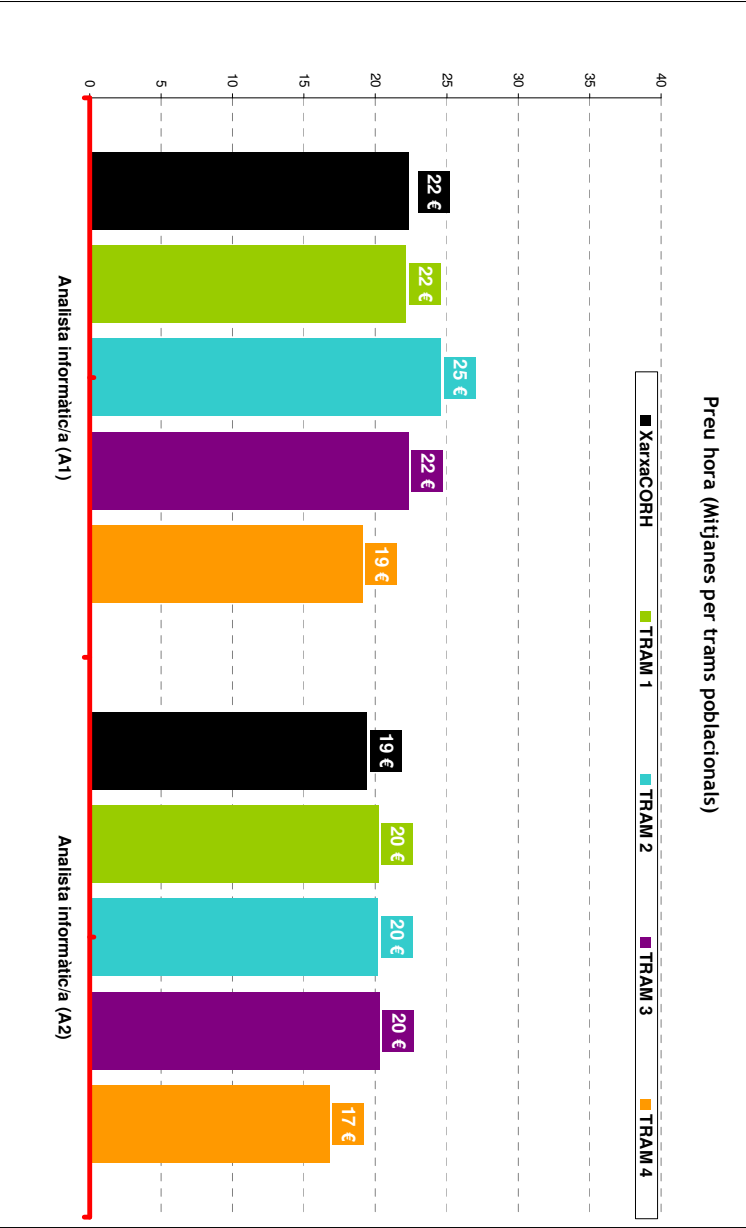












Llocs de treball	Mitjana	Valor màxim	Valor mínim	Mediana
Director/a d'àrea	34,4 €	50,5 €	20,0 €	34,0 €
Cap de gabinet d'alcaldia	29,7 €	48,6 €	13,6 €	28,9 €
Cap de servei	27,4 €	38,1 €	17,2 €	28,0 €
Cap de secció / unitat	23,9 €	34,7 €	14,6 €	24,7 €
Cap d'unitat / negociat	18,9 €	27,9 €	14,0 €	18,3 €
Secretari/ària	40,7 €	58,7 €	23,5 €	38,1 €
Interventor/a	39,3 €	58,7 €	22,9 €	36,4 €
Tresorer/a	27,5 €	56,7 €	15,0 €	26,7 €
Arquitecte/a	25,4 €	39,5 €	17,7 €	24,6 €
Arquitecte tècnic/a	19,7 €	26,8 €	14,5 €	19,7 €
Enginyer/a	23,9 €	33,3 €	17,7 €	23,5 €
Enginyer/a tècnic/a	19,8 €	24,7 €	15,0 €	19,6 €
Delineant	15,1 €	21,0 €	12,1 €	14,5 €
Treballador/a social	17,5 €	22,8 €	13,7 €	17,6 €
Educador/a social	17,5 €	22,8 €	13,7 €	17,6 €
Treballador/a familiar	12,5 €	18,6 €	8,6 €	12,4 €
Administratiu/va	14,2 €	18,1 €	10,8 €	14,1 €
Auxiliar administratiu/va	12,3 €	15,1 €	9,5 €	12,5 €
Secretari/ària d'Alcaldia	17,2 €	29,3 €	11,2 €	15,9 €
Ordenança / Bidell	11,6 €	18,1 €	8,1 €	11,6 €
Conserge d'escola	11,6 €	17,0 €	8,8 €	11,5 €
Director/a escola bressol	18,5 €	25,1 €	11,7 €	18,2 €
Mestre/a d'escola bressol	15,8 €	20,8 €	12,5 €	15,5 €
Educador/a d'escola bressol	13,9 €	18,3 €	11,0 €	13,8 €
Encarregat de brigada	17,8 €	26,9 €	10,9 €	16,8 €
Oficial de brigada	13,4 €	19,9 €	10,1 €	13,4 €
Peó de brigada	11,4 €	14,2 €	8,0 €	11,6 €
Analista informàtic/a (A1)	22,3 €	29,1 €	9,1 €	22,7 €
Analista informàtic/a (A2)	19,4 €	25,9 €	13,0 €	19,7 €
Agent de desenvolupament local	16,7 €	20,8 €	12,7 €	16,8 €

5. Epíleg

L'anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de més de 12.000 habitants de la província de Barcelona esdevé una eina de gran utilitat per a la presa de decisions dels responsables de recursos humans d'aquestes entitats. Aquest estudi proporciona una anàlisi exhaustiva i detallada de 28 indicadors sobre dimensionament, temps de treball, absentisme, formació i retribució, que conformen un sistema d'informació complet i fiable que possibilita el desenvolupament d'estratègies basades en el coneixement i la comparació objectiva de diferents entitats locals.

Dissenyar un sistema d'informació que inclogui un bon quadre d'indicadors de gestió de recursos humans té efectes en diferents vessants organitzatives:

- Afavoreix l'alineament estratègic en la gestió dels diversos nivells funcionals, contribuint, així, a la consecució dels objectius estratègics de l'organització municipal.
- Permet als principals responsables –polítics i tècnics– analitzar la informació de què disposa l'ajuntament, tant des de l'àmbit intern com extern, i determinar quins han de ser els requisits necessaris per a què aquesta informació sigui d'utilitat per a les finalitats establertes.
- Permet als ajuntaments superar els problemes derivats de l'heterogeneïtat en la definició d'indicadors pels diferents serveis i les tradicionals dificultats per a integrar-los en un únic sistema, amb criteris homogenis de recollida.
- Permet disposar d'un únic sistema d'informació relacional, en el qual els objectius estratègics de les organitzacions s'assoleixen a partir d'accions i mesures que es planifiquen i executen des de diferents ajuntaments i que, d'una altra manera, seguirien visualitzant-se des d'un enfocament parcial i aïllat.
- Facilita als ajuntaments la disposició d'una eina que els obliga a revisar periòdicament l'estratègia de l'organització, tot adaptant-se als canvis externs de forma eficaç i eficient.

Aquesta és la quarta edició de l'informe. Com en tots els estudis i projectes impulsats en el si de la *xarxaCORH*, la millora continuada i l'adequació constant a les necessitats dels responsables de recursos humans dels ajuntaments impulsors de la Comunitat, és una constant i una prioritat. És per això que, respecte a les tres edicions anteriors, l'estudi ha incorporat canvis i millores en determinats aspectes:

- Pel que fa als ajuntaments participants en l'estudi:
 - Aquesta és la primera edició de l'estudi on hi participen els 70 ajuntaments que actualment conformen la *xarxaCORH*, en tant que els ajuntaments d'entre 12.000 i 13.000 habitants no havien participat en edicions passades.
 - A més, s'han incorporat dades relatives al personal al servei de la Generalitat de Catalunya (mitjançant les dades proporcionades pel Sistema d'Indicadors d'Ocupació Pública) i indicadors específics del col·lectiu de la policia local, per tal de proporcionar més elements comparatius.
- En relació als indicadors de dimensionament d'efectius:

- S'ha eliminat del present estudi l'indicador "Empleats públics per 1.000 habitants", en tant que és un indicador que ja s'analitza mitjançant l'*Informe Anual d'Anàlisi de les plantilles de personal dels ajuntaments de la província de Barcelona*, el qual permet la comparació amb els 311 municipis integrants de la província.
- S'ha introduït l'indicador "Dimensionament d'efectius per àmbits de prestació de serveis", el qual permet realitzar una anàlisi exhaustiva sobre quins àmbits o serveis són més intensius en l'ús de recursos humans.
- S'han incorporat indicadors que permeten examinar quin és l'estat de les plantilles en termes d'estabilitat i temporalitat ("Grau de consolidació" i "Grau de temporalitat").
- Sent un requeriment indispensable per a la planificació estratègica dels recursos humans, s'han introduït indicadors d'envelliment de les plantilles: percentatge d'efectius menors de 30 anys, percentatge d'efectius majors de 60 anys, mitjana d'edat de la plantilla i mitjana d'edat de la plantilla per àmbits de prestació de serveis. L'anàlisi d'aquests indicadors permetrà elaborar i emprendre estratègies en funció de les necessitats de les places que quedin vacants en el mig termini.
- En relació als indicadors de temps de treball:
 - S'ha afinat i millorat la definició d'alguns indicadors (com els serveis extraordinaris per efectiu i el cost salarial dels serveis extraordinaris per efectiu).
- En relació als indicadors d'absentisme:
 - D'una banda, s'ha analitzat la incidència dels permisos i llicències sobre l'absentisme global i, d'altra, tenint en compte que el gaudiment del permís per assumptes propis computa a efectes de calcular l'absentisme, s'ha analitzat de forma específica la incidència d'aquest permís sobre l'absentisme global. Ambós indicadors resulten d'utilitat per contextualitzar i entendre millor les dades d'absentisme de cadascun dels ajuntaments.
- En relació als indicadors de formació:
 - S'ha incorporat un indicador que permet posar en relació el nombre total d'hores de formació amb el nombre total d'efectius de plantilla ("Hores de formació per efectiu"). Aquest indicador pot resultar d'utilitat per analitzar la qualitat i eficàcia dels programes formatius, tot realitzant una anàlisi de caire transversal amb indicadors qualitatius.
- En relació als indicadors de retribució:
 - S'ha incorporat l'indicador "Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost", el qual, tot i no estar estrictament vinculat amb la gestió dels recursos humans municipals, resulta un indicador d'utilitat per a contextualitzar i aprofundir en l'estructura del pressupost de despesa dels ajuntaments.
 - S'ha introduït l'indicador de "Despeses de personal per habitant", el qual proporciona informació d'interès sobre l'import de despesa retributiva que, de mitjana, "ha d'assumir" cada habitant del municipi.

6. Glossari

- Absentisme: absències del personal als seus llocs de treball per causa de malaltia, qualsevol que sigui la seva durada, incloent els permisos i llicències, així com les absències injustificades durant tota la jornada laboral o part d'ella i les no assistències per acompliment d'un deure inexcusable públic o personal.
- Absentisme per IT: indicador que expressa percentualment la relació entre el nombre de jornades perdudes per una sola causa inclosa en el concepte d'absentisme, la incapacitat temporal, i el nombre total de dies feiners, segons l'estàndard de jornades que s'hagi fixat per al període per part de cada ajuntament.
- Complement de productivitat: concepte destinat a retribuir l'especial rendiment, l'activitat extraordinària i l'interès o la iniciativa amb què el funcionari fa la seva feina.
- Comunitat de Recursos Humans (CORH): espai presencial i virtual impulsat per la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona que aposta decididament pel treball en xarxa, com a espai de col·laboració entre els municipis de la província, per a la suma d'esforços, l'intercanvi d'experiències i l'optimització de recursos.
- Cost mig per treballador: indicador que mesura el valor de la relació entre el sumatori de les retribucions del personal o massa retributiva global del pressupost municipal respecte el nombre total de treballadors municipals.
- Despeses de personal per habitant: indicador posa en relació el capítol 1 del pressupost municipal (despeses de personal) amb el nombre d'habitants del municipi.
- Despeses en béns corrents i serveis sobre pressupost: indicador que mesura el pes del capítol 2 de despesa (Despeses en béns corrents i serveis) sobre l'import total del pressupost.
- Despeses corrents: concepte resultant d'extreure a les despeses totals els capítols 6, 7, 8 i 9 del pressupost municipal.
- Dimensió de l'àrea de recursos humans: indicador que mesura el grau de cobertura dels integrants de l'àrea de recursos humans respecte al nombre total de treballadors municipals que gestiona.
- Dimensió de llocs de comandament: indicador que mesura la cobertura dels llocs directius i de comandament respecte el nombre total de llocs de treball de l'organització.
- Grau de consolidació: indicador que mesura la proporció de places "consolidades", és a dir, aquelles que es troben cobertes de forma definitiva per un funcionari de carrera o un laboral fix en situació de servei actiu a la pròpia Administració en relació al nombre total de places de la plantilla.
- Grau de temporalitat: indicador que mesura la proporció de places cobertes de forma temporal, és a dir, aquelles que no estan cobertes de forma definitiva, però que es troben ocupades per algun efectiu.
- Grup de classificació professional: forma de classificació del personal funcionari en funció de la titulació exigida per a l'ingrés a la funció pública. Des de l'entrada en vigor de l'EBEP, els grups de classificació són: A1, A2, B, C1, C2 i agrupacions professionals.

- *Hòlding* municipal: conjunt format per l'ajuntament, els organismes autònoms locals, les entitats públiques empresarials locals i les societats mercantils amb capital íntegrament públic.
- Incidència dels permisos i llicències sobre l'absentisme global: indicador que expressa el valor percentual que suposen les jornades perdudes pel gaudiment de permisos i llicències (incloent el permís per assumptes propis) sobre l'absentisme global.
- Indicador de gestió: unitat de mesura que permet el seguiment i l'avaluació periòdica de les variables clau de la gestió d'una organització, mitjançant la seva comparació en el temps amb els corresponents referents externs i interns.
- Jornada anual: nombre total d'hores anuals per retribució rebuda, tenint en compte la següent fórmula: $(365 \text{ dies anuals} - \text{nombre de dies de vacances} - \text{nombre de dies de festa del calendari laboral} - \text{nombre de dissabtes i diumenges de l'any}) \times (\text{Nombre d'hores diàries})$.
- Jornada ponderada anual: indicador que reflecteix una mitjana ponderada de les diferents dedicacions existents a cada ajuntament segons el nombre de treballadors que representa cada col·lectiu o servei.
- Hores de formació per efectiu: indicador posa en relació el total d'hores anuals de formació amb el total d'efectius de la plantilla de l'ajuntament calculant, d'aquesta manera, el nombre mitjà d'hores de formació que li "correspon" a un treballador.
- Massa retributiva global: sumatori de les retribucions bàsiques (sou i triennis) i les retribucions complementàries (complement de destinació, complement específic, complement de productivitat i serveis extraordinaris).
- Mediana: valor central de la totalitat de dades, deixant a cada costat la meitat dels valors que mostra.
- Mitjana: promig de la totalitat de dades o suma de la totalitat de dades dividida entre el nombre de sumands.
- Pla Agrupat de Formació Contínua de la Diputació de Barcelona: pla de formació promogut per la Diputació de Barcelona, la qual gestiona els fons de finançament públics de la formació dels empleats locals de tots els ajuntaments de la província que s'hi adhereixen. Això permet optimitzar els recursos i facilitar que la formació arribi a tots els treballadors municipals. D'aquesta forma s'afavoreix el desenvolupament de les competències professionals dels treballadors públics per tal d'assolir una cultura de compromís professional amb la ciutadania.
- Preu hora per efectiu: indicador de gestió que expressa la retribució d'un lloc de treball, atenent a l'hora de treball com a valor ponderable. És el resultat de dividir la retribució total que percep un efectiu (salari fix, plusos i complement de productivitat) entre la jornada anual treballada.
- Serveis extraordinaris per efectiu: indicador que mesura el nombre anual d'hores de serveis extraordinaris considerant el total d'efectius de la plantilla de personal.
- Serveis extraordinaris: hores de treball realitzades fora de la jornada ordinària de treball per un treballador/a.

- **Univers:** conjunt de referència sobre el qual recauen les observacions o el conjunt d'elements sobre els que es vol obtenir informació (altrament anomenat població estadística).
- **Ventall salarial:** indicador que permet obtenir una referència de la diferència existent entre els llocs més i menys retribuïts de l'organització. El seu resultat indica el nombre de vegades que la retribució màxima de l'organització supera a la mínima.
- **XarxaCORH:** espai presencial de la Comunitat de Recursos Humans formada pels directius d'àrees de gestió de recursos humans dels ajuntaments de més de 12.000 habitants de la província de Barcelona, des de la qual es comparteix informació, coneixement i eines de treball. La xarxaCORH esdevé una xarxa relacional de gestors que promou el sentiment de pertinença i confiança dels seus membres per compartir informació real i útil per a la gestió diària dels recursos humans.

7. Bibliografia

- ALBI, E., J.M. GOZÁLEZ-PÁRAMO y G. LÓPEZ CASASNOVAS. *Gestión Pública*, Ariel Economía, Barcelona, pp. 292-302 (1997).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales (2004)
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid, AECA (2000).
- Escola d'Administració Pública de Catalunya. *Manual de disseny de quadres de comandament* (1998).
- Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local. Diputació de Barcelona. *Estudi de ràtios del cos de policia local. Anàlisi de les variables de dedicació, dotació i retribució del cos de la policia local dels ajuntaments de la xarxaCORH* (2011).
- GUINART, J ; Bas, A; Robleda, H; MASÓ, Meritxell; TURULL, J; VIVAS, C. *Indicadors de gestió a l'Administració Pública*'. Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya (2004).
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. *Intervención General del Estado*. Indicadores de gestión en al ámbito del sector público. Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía.
- SANCHO, D. *El sistema d'indicadors d'ocupació pública de Catalunya*. Secretaria d'Administració i Funció Pública. Generalitat de Catalunya (2012).

8. **Annex**

La versió electrònica del present document es troba disponible, per als professionals que integren la Comunitat de Recursos Humans.

http://corh.diba.cat/eines_indicadors.php



Diputació
Barcelona

Àrea de Presidència

Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local
Oficina de Projectes Transversals i de Suport a la Gestió
Comte d'Urgell, 187 · 08036 Barcelona
Recinte Escola Industrial · Edifici 14
Tel. 934 049 180
corh@diba.cat · www.corh.diba.cat

