

6. RECOMANACIONS I MESURES PREVENTIVES

6.1. ORIGEN DE LES EXPOSICIONS PROBLEMÀTIQUES, OPORTUNITAT DE LES INTERVENCIIONS I DETERMINACIÓ DE PRIORITATS.

Des de les dades de l'Informe preliminar treballades fins aquí, cada un dels membres que participen en el grup de treball aporta el seu coneixement i experiència sobre les condicions de treball de l'empresa i el grup de treball discuteix i acorda quins aspectes caldria canviar per reduir o eliminar les exposicions nocives.

Posteriorment a la proposta de mesures correctores, el grup de treball valora l'oportunitat de les intervencions a realitzar en termes d'efectivitat, possibilitat factible, cost i acceptabilitat. La finalitat d'aquesta fase és acordar un pla de treball que sigui factible per a l'organització.

D'acord amb aquests paràmetres, s'estableix la planificació de l'activitat preventiva durant les reunions del **26 d'octubre de 2018 i 8 i 21 de novembre de 2018** i que s'inclou a continuació:

6.1.1 ANÀLISI SUBGRUP DA DE TERRITORI I DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

RITME DE TREBALL / EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Obres i Manteniment: Hi ha una manca de planificació i previsió de la consecució de terminis (des de la licitació fins a l'execució de l'obra)	Millorar la planificació, traslladant la necessitat de respectar-la i d'evitar al màxim les interferències sobrevingudes i afegides per canvis en directrius polítiques.
Promoció de la Ciutat no disposen dels recursos materials necessaris per gestionar la informació	Analitzar les eines informàtiques que s'ajusti al registre de la informació que necessiten
Procediments ineficaços, perquè activitats com un pla de seguretat que no té dotació econòmica ha de passar per comptabilitat que és un coll d'ampolla afectant a les càrregues de treball	Revisió dels procediments i protocols (circuitos i referents)
Lloc administratiu insuficient per les càrregues de feina que es genera, els tècnics han d'assumir tasques administratives	Dimensionament i redistribució adequat de les tasques administratives i tècniques a partir de l'estudi de càrregues de treball que es farà a tot l'Ajuntament.
El Gestor d'expedients a nivell tècnic no s'ajusta a les necessitats de la informació que recullen i acaben fent servir altres eines.	Redisseny de l'aplicatiu de gestor d'expedients perquè s'adapti a les necessitats dels tècnics
CONFLICTE DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca de coordinació de departaments d'una mateixa àrea i entre àrees.	Unificar eines per compartir informació, sobretot d'àrees que poden afectar a les altres.
	Estudiar reubicar àrees que col·laboren en un mateix centre.
	Millorar la unificació les planificacions de les àrees que col·laboren entre sí.
En ocasions, es creen situacions en les que entren en contradicció criteris tècnics i polítics.	Posar en valor el criteri tècnic, tenint-lo en compte en la presa de decisions.
CLARETAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció d'una manca de directrius clares	Millorar la informació de les directrius fixades
EXIGÈNCIES EMOCIONALS I D'AMAGAR EMOCIONS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
A Llicències d'activitats són els dolents, han de fer complir la normativa i desgasta emocionalment perquè a les inspeccions els han de dir el que no tenen bé	L'ampliació d'un inspector reduirà exposició de la resta.
	Creació d'un espai d'informació a l'empresa per realitzar una atenció coordinada per ser proactius i informar i insistir en aquells aspectes que repetidament fan malament
	Formació en intel·ligència emocional i comunicació assertiva
En ocasions, es creen situacions en les que entren en contradicció criteris tècnics i polítics.	Posar en valor el criteri tècnic, tenint-lo en compte en la presa de decisions.
Percepció d'una manca de possibilitat o molta dificultat de mobilitat dins l'Ajuntament.	Revisar el procés de mobilitat horitzontal i possibilitats de desenvolupament.

PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca d'accés a tota la informació necessària	Preveure formació anticipada als canvis.
QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS I JUSTÍCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
L'estructura jeràrquica, en ocasions no es respecte, de manera que el lideratge es pot veure afectat.	Definir circuits i referents, respectant sobretot als caps intermedis perquè exerceixin de filtre d'encàrrecs polítics
Manca de percepció de tracte just i reconeixement	Formació en tècniques de lideratge i gestió d'equips: incidir en les possibilitats de desenvolupament, per dotar de mes contingut.
INSEGURETAT SOBRE LES CONDICIONS DE TREBALL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Procés de funcionarització que produeix incertesa.	Mantenir informats en la mesura del possible, de qualsevol procés que impliqui canvis en les condicions de treball.

Concretament, en el col·lectiu de Brigades:

RITME DE TREBALL I EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Existeix una planificació però passen pel davant les urgències (excepte jardineria que té menys urgències) que interfereixen en el desenvolupament de les tasques planificades.	Identificar i concretar les puntes de feina i els tipus d'urgències, el seu nivell de prioritat, per tal d'evitar al màxim les interferències a les tasques planificades.
L'estat dels recursos materials que són molt vells, incideix en el desenvolupament del treball, en el ritme i en la comoditat.	Planificar la substitució aquells equips que s'han identificat que s'espatllen més i anar actualitzant els recursos materials.
CONFLICTE I CLARADAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
En algunes ocasions els oficials han de fer de peó perquè no hi ha prou personal per a desenvolupar les tasques.	Clarificar tasques i delimitar i actualitzar funcions i responsabilitats i marges d'autonomia
QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca d'habilitats en gestió d'equips (comunicació, delegar, etc) per part d'alguns encarregats.	Formació en tècniques de lideratge i gestió d'equips a partir del lloc d'encarregat (tenint en compte la presència de personal socialment sensible)
EXIGÈNCIES EMOCIONALS I D'AMAGAR EMOCIONS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
En ocasions, perceben dificultats en el treball compartit.	Coordinació entre equips i socialització de la feina per promoure el companyerisme. Formació de treball en equip a oficials i peons.
Percepció d'invisibilitat a l'organització, que els genera frustració	Fomentar aquesta visibilitat amb més presència en la pàgina web i els medis d'informació de l'Ajuntament
INSEGURETAT SOBRE LES CONDICIONS DE TREBALL, SOBRE EL FUTUR I PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció de tenir poc futur a l'organització, ja que no substitueixen els que es jubilen, cada cop són menys i s'externalitza més.	Informar dels canvis que poden afectar al futur.

6.1.2 ANÀLISI SUBGRUP DA CIUTAT SOSTENIBLE

RITME DE TREBALL I EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
No hi ha una programació específica ni una prioritització per àrea que faciliti la gestió de càrregues de treball i el compliment de terminis.	Realitzar una planificació i programació en funció de les tasques i els recursos disponibles tenint en compte la participació del personal.
	Estudi de càrregues de treball per poder dimensionar
Existeix un coll d'ampolla ja que gran part de la feina és validada pel comandament.	Actualització de procediments i protocols d'actuació
	Pla de formació específic per millorar les competències del personal així com l'autonomia.
Les càrregues de tasques administratives són molt elevades pel nombre de recursos disponibles.	Traslladar la necessitat de dimensionar correctament el pull auxiliar/administratiu de l'àrea.
CONFLICTE I CLAREDAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca de definició de directrius i objectius concrets, treballen a partir de l'activació d'expedients que generen o s'activen des de l'Ajuntament	Definició d'objectius, criteris i directrius clares: Pla de protecció a la legalitat per aclarir i prioritzar estratègies d'actuació de l'àrea.
El col·lectiu d'Inspecció es considera una peça incòmode dins l'organització perquè políticament no afavoreix l'actuació punitiva.	
L'assumpció de tasques no incloses a la descripció i que per tant no són pròpies del lloc de treball suposen una interferència en el desenvolupament eficaç del treball.	Actualització de procediments i protocols d'actuació.
Manca d'unificació de criteris en la previsió els recursos materials i roba de treball necessària per desenvolupar determinades tasques.	Es realitzarà un plec únic per adjudicar la compra del vestuari del personal
	S'afegirà una partida al pressupost per la compra d'eines necessàries per desenvolupar la feina (càmeres, etc)
PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca de coordinació entre àrees, departaments i unitats fet que incideix en la dificultat d'accés a la informació necessària per desenvolupar la feina	Buscar mecanismes de coordinació per poder accedir a la informació necessària que sigui d'altres àrees
EXIGÈNCIES EMOCIONALS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Han de donar informació al ciutadà que normalment és una mala notícia (que està realitzant una infracció, quan no compleixen amb normatives). No existeixen procediments ni protocols d'actuació en aquestes situacions que poden resultar conflictives.	Definició de protocols d'actuació de com actuar en aquestes situacions .
	Dotar dels recursos necessaris per a la gestió emocional segons aquestes exigències (formació comunicació assertiva, resolució de conflictes, etc.)

QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS/INFLUÈNCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca de lideratge en la gestió de l'equip, degut a la manca de planificació (no tenen temps de portar a la pràctica un bon lideratge, tenen massa feina)	Revisar Protocols d'actuació, reforçant els referents i circuits a seguir.
No existeix una comunicació eficaç en tots els col·lectius.	Planificar un sistema de reunions periòdiques per assegurar un espai on poder millorar la comunicació
	Formació en tècniques de lideratge

6.1.3 ANÀLISI SUBGRUP DA DE SEURETAT CIUTADANA

RITME DE TREBALL / EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Recursos humans insuficients (dels 100, 49 són de la unitat d'incidències i la resta son comandaments o companys de tasques administratives o de serveis no reactius (polícia de barri, oac)) i un elevat índex de baixes (la mitjana d'edat és elevada).	Estudi de càrregues de treball, per incloure criteri de distribució d'efectius segons càrregues.
	Estudiar la possibilitat de incrementar la polivalència per disposar de més efectius.
	Estudiar la possibilitat de canvis en el calendari laboral per tal d'optimitzar els recursos
La pertinença a la unitat es valora cada any, segons l'horari triat. Hi han unitats amb més càrrega de feina que pot prolongar l'exposició a càrregues de treball elevades.	Coordinació entre comandaments de les diferents unitats per redistribuir tasques i efectius segons les necessitats, tenint en compte els endarreriments i incidències previsibles.
La oac té puntes de feina i una especialització que la resta de patrulla no la té, de manera que no se'ls pot donar suport.	Anàlisi de les tasques de l'OAC per tal de poder equilibrar càrregues i efectius.
CONFLICTE DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
No tenen clares les prioritats, perquè canvien segons el Caporal.	Unificar les directrius: prioritats i/o urgències homogènies per tots els caporals
Dificultat en la resolució d'algunes incidències al carrer que requereixen suport de Caporal, donat que no sempre hi són els previstos.	Complir amb les instruccions dels recursos mínims necessaris al carrer. Estan en procés de nomenament 4 caporals (3 a patrulla i 1 a unitats). El setembre ja estaran treballant.
CLARETAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Les instruccions de servei només les coneixen els comandaments i estan penjades a la intranet, però no tothom té temps de posar-se a mirar el correu	Actualització, implantació i difusió dels procediments de treball (instruccions de serveis, etc)
	Dotar dels equips informàtics necessaris per tenir opció d'accedir a tota la informació de la intranet (tablet, PC). A més de poder accedir a altres PC de l'Ajuntament que s'han habilitat a aquests efectes
	Definir objectius i fer valoració periòdica dels indicadors (segons el Decret d'estructura) així com informar al personal de la consecució i l'anàlisi d'aquests, establint espais de participació

EXIGÈNCIES EMOCIONALS I D'AMAGAR EMOCIONS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Dificultat en la resolució d'algunes incidències al carrer que requereixen suport de Caporal, donat que no sempre hi són els previstos.	Complir amb les instruccions dels recursos mínims necessaris al carrer. Estan en procés de nomenament 4 caporals (3 a patrulla i 1 a unitats). El setembre ja estaran treballant.
Relació contínua amb els ciutadans i en ocasions en situacions que poden resultar emocionalment desgastadores	Formació específica en intel·ligència emocional, comunicació assertiva i resolució de conflictes
PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció de no disposar d'informació ni de temps on aconseguir la necessària per a la consecució del servei.	Establir una planificació de recordatori de les instruccions de treball així com d'informació de les actualització de normativa d'aplicació en la consecució del servei, als Briefings.
	Definir objectius i fer valoració periòdica dels indicadors així com informar al personal de la consecució i l'anàlisi d'aquests, establint espais de participació
DOBLE PRESENCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Els RRHH estan tan ajustats que tenen dificultat per gaudir d'hores o dies de permís per atendre assumptes familiars	Estudiar el dimensionament per redistribuir recursos humans segons necessitats i poder donar resposta.
	Estudiar el Torn 2x1 amb cap de setmana altern
QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Perceben una manca d'unificació de criteris per part dels comandaments immediats, així com una insuficient comunicació.	Unificació de criteris entre tots els comandaments.
	Trasllat de la informació vertical descendent, buscar espais on poder-lo dur a terme.
	Formació en tècniques de lideratge y gestió d'equips
	Distribució equitativa de tasques segons recursos disponibles.
INSEGURETAT SOBRE LES CONDICIONS DE TREBALL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció d'incertesa degut al sistema de rotació anual d'Unitat	Replantejar el sistema de rotacions, ja que intenten buscar mecanismes per no haver de canviar d'horari.

6.1.4 ANÀLISI SUBGRUP DA GOVERNANÇA

RITME DE TREBALL / EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Treballen amb l'agenda oberta, assumint compromisos que alteren la planificació constantment.	Identificar i definir prioritats perquè la planificació es pugui complir assumint les interferències que per la pròpia feina suposa.
Cada cop es van assumint més tasques i projectes sense valorar ni ampliar els recursos necessaris.	Estudiar el dimensionament adequat segons les càrregues de treball i els recursos disponibles. Estudiar protocols i procediments per detectar lladres de temps i tasques innecessàries.
CONFLICTE DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
A la Unitat d'Assistència a la Planificació i l'Avaluació: Hi ha tasques que s'eternitzen han de passar molts filtres i no en veus el final ni la consecució; la informació no és fluida.	Revisió de procediments de treball i espais de feedback per millorar la disponibilitat de la informació necessària.
Al Departament d'Organització i Qualitat: la normativa entra en contradicció amb la voluntat de les direccions i persones que han de col·laborar.	Coordinació entre el Departament d'Organització i la resta de departaments, per tal de poder treballar en un entorn col·laborador i facilitador.
CLARETAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Als Casals assumeixen tasques que no són pròpies, tan del tècnic com del conserge.	Posar de manifest les funcions i responsabilitats per detectar ambigüitats
EXIGÈNCIES EMOCIONALS I D'AMAGAR EMOCIONS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Als Casals la relació contínua amb els usuaris incrementa aquest tipus d'exigència.	Formació en comunicació assertiva.
PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
En ocasions els encàrrecs es fan sense tenir tota la informació disponible.	Millorar la gestió i socialització de la informació així com els circuits. Establir un sistema de reunions periòdiques on s'estableixi una correcta comunicació bidireccional.
Manca de coordinació entre departaments	Establir un sistema de reunions periòdiques on s'estableixi la coronació necessària entre departaments.
QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
A Casals tenen la percepció que qualsevol pot donar instruccions.	Aclarir referents i circuits perquè el Cap immediat actuï de filtre dels encàrrecs al personal dels Casals.
Percepció generalitzada d'una manca de reconeixement, de comunicació, de resolució de conflictes.	Formació en tècniques de gestió d'equip.

Concretament, en el col·lectiu OMAP

RITME DE TREBALL I EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
El ritme de treball és elevat perquè ve determinat per l'afluència de públic i la dificultat per desenvolupar les tasques de backoffice, ja que la jornada de treball coincideix amb l'horari d'atenció al públic.	Aprofitar l'implantació de la Cita prèvia per regular el fluxe de persones a atendre; limitant el nombre d'atencions diàries, de manera que es reservin espais de temps on poder desenvolupar la feina de backoffice.
	Millorar els recursos informàtics, i potenciar tràmits online.
Les incidències de personal afecten molt perquè són recursos humans molt limitats.	Dimensionament adequat dels rrhh a partir de l'estudi de les càrregues de treball.
El divendres, dia de la setmana que coincideixen tots en el mateix horari, no disposen de llocs de treball per a tots.	Redisseny de l'espai perquè tothom disposi d'un lloc de treball (es comenta que s'habilitarà la taula a l'altell per ubicar un lloc de treball backoffice)
Les reunions i formacions prolonguen la jornada sense aturada per dinar, inclòs al personal que ha entrat a les 7:30h. (reserven agenda sense atenció quinzenalment els dijous però prolonguen jornada fins les 16:00h)	Plantejar la possibilitat de planificar les reunions dins la jornada laboral (avançar-la a les 13:00h) i respectant les pauses reglamentàries.
	Programar diverses sessions d'una mateixa formació per tal de distribuir-ne el personal.
CONFLICTE I CLARADAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció de realitzar algunes tasques innecessàries: una persona ha de revisar 200 instàncies que es recullen.	Que cada treballador revisi les seves, de manera que per la pròpia distribució es redueix el nombre d'instàncies a revisar.
Les directrius no estan prou clares, hi ha treballadors que tramiten de manera incorrecte.	Revisió i informació de les instruccions de treball.
	Reforç en la formació del personal
Han d'atendre consultes ciutadanes per campanyes d'informació deficientes perquè les àrees no els informa amb prou antelació.	Reconeixement als referents per reforçar els eu rol.
	Potenciar les campanyes d'informació a la població.
	Millorar els recursos informàtics, i potenciar tràmits online.
	Millorar la Coordinació amb altres àrees, per tal de preveure una informació prèvia a la publicació a la Ciutadania.

EXIGÈNCIES EMOCIONALS I D'AMAGAR EMOCIONS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Les reunions es fan prolongant la jornada (al migdia), de manera que la pressió de temps incideix en la manca de d'aportacions per acabar el més aviat possible.	Planificar les reunions dins la jornada Plantejar la possibilitat de planificar les reunions dins la jornada laboral (avançar-la a les 13:00h) i respectant les pauses reglamentàries.
Manca d'espais on poder fer aportacions i donar l'opinió	
El fet que el seu servei sigui la imatge de l'Ajuntament, suposa un increment d'aquestes exigències.	Preveure cursos específics per dotar de recursos al personal, d'afrontament d'aquestes exigències. Tenir en compte les dificultats d'assistència als cursos (reservar un parell de places de cada curs pel seu servei).
	Tenir en compte a la planificació de la formació no coincideixi en els mesos de març a maig que són els mesos de punta de feina
Manca d'empatia i consideració de la resta de l'Ajuntament cap a l'exigència horària del seu servei (s'organitzen actes en horaris en els que el seu servei encara no ha acabat)	Comptar amb la seva assistència als actes organitzats per l'Ajuntament com plantejar la possibilitat de reduir atenció públic el dia del vermut de Nadal
L'atenció telefònica és una tasca que suposa un ritme molt elevat, donat que només la realitza una persona cada dia amb una línia telefònica i en un espai que no facilita l'atenció i concentració continuada.	Plantejar disminuir l'exposició a aquesta tasca; disminuint la cadència de rotació o incrementant les línies.
L'espai físic i l'ubicació dels llocs de treball no proporciona una renovació d'aire suficient degut a la quantitat de persones que s'hi concentren.	Revisar avaluació de riscos dels llocs de treball.
PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
La informació d'altres departaments de l'Ajuntament no arriba a temps per oferir un bon servei d'informació, i a vegades el ciutadà en disposa de més.	Millorar l'ús de l'eina interna: que els fitxers d'ajuda estiguin actualitzats pels propis departaments.
	Millorar la coordinació amb els altres departaments de l'Ajuntament
DOBLE PRESENCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Les reunions es fan prolongant la jornada (al migdia), de manera que la pressió de temps incideix en la manca de d'aportacions per acabar el més aviat possible.	Plantejar la possibilitat de planificar les reunions dins la jornada laboral (avançar-la a les 13:00h) i respectant les pauses reglamentàries.
Manca d'espais on poder fer aportacions i donar l'opinió	Mecanismes de participació: han creat un excel·lent on poder fer aportacions

QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Poca possibilitat de lideratge i suport degut a les elevades càrregues de treball, també de la Cap de l'Oficina.	Formació en tècniques de lideratge i gestió d'equips
Perceben diferències en les possibilitats de desenvolupament de tot el personal de l'Oficina.	

6.1.5 ANÀLISI SUBGRUP DA DE SERVEIS GENERALS

RITME DE TREBALL / EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Al Servei de Sistemes d'informació es produeixen contínues interrupcions per l'atenció continuada a les incidències dels usuaris, tenint en compte que un operador per torn és insuficient.	Estudiar mecanismes de control del flux d'incidències per via telefònica/correu o altres aplicacions de gestió de la informació/comunicació.
En general SSGG, son una àrea de serveis interns i les interrupcions són constants perquè els usuaris volen atenció immediata.	
Existeix una gran diversitat de tasques i urgències sense una bona priorització.	Estudiar el dimensionament de recursos per les tasques a assumir.
	Definició de prioritats.
	Formació en gestió de temps.
Es percep que es destina una elevada quantitat de temps a reunions poc eficaces.	Estudiar l'actual sistema de reunions: quines reunions son les necessàries, quin és l'ordre del dia, que tothom el conegui; codi ètic com puntualitat i tancament de punts que se'n deriven i acords.
Els fluxos de feina condicionats pels terminis i períodes ajustats de compliment que generen moltes puntes elevades de feina	Estudiar dimensionament de rrhh i càrregues de treball
La feina ha crescut i el personal segueix essent el mateix perquè es prioritzen les àrees de cara a ciutadania	
Al Servei de Rrhh consideren els resultats estan determinats pel personal subaltern, analitzat en un altre cercle de prevenció.	
CONFLICTE DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció que a Sistemes d'informació, manca una traçabilitat i seguiment de la seva feina a altres Departaments.	Coordinació amb els Departaments en els quals dona servei per poder-ne fer un adequat seguiment de les intervencions.
Percepció de tasques sense sentit o innecessàries perquè formen part d'un circuit però no saben per quin objectiu	Revisió de procediments i protocols de treball per identificar tasques innecessàries o prescindibles.
Percepció que a Sistemes d'informació, que no s'està treballar prou bé però no tenen temps de replantejar procediments.	
CLARETAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció que a Sistemes d'informació, no hi han objectius clars, es treballa molt al dia a dia, son molt reactius i poc proactius i mai poden preveure ni planificar la feina adequadament.	Definició d'objectius globals i específics, així com una planificació per aconseguir-los.
Percepció que a Sistemes d'informació, hi ha responsabilitats i funcions poc clares, amb tasques que no estan adjudicats a ningú específicament.	

EXIGÈNCIES EMOCIONALS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Els seus usuaris són els seus propis companys, això suposa una pressió afegida quan es tracte de resoldre les incidències.	Formació en gestió emocional i comunicació assertiva.
Percepció de poc reconeixement degut a que els seus objectius són interns i no d'atenció a la ciutadania	Fomentar la visibilitat dels Serveis Interns i Generals
PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
No se'ls inclou en la comunicació de les estratègies i polítiques de Ciutat que potser en una parcel·la petita pot arribar a afectar	Tenir en compte els serveis interns en els processos d'informació més estratègica.
Els circuits de transmissió de la informació no funcionen prou bé.	Revisió dels circuits i referents en els mecanismes de comunicació.
Manca de coordinació entre departaments i dins del mateix departament	Realitzar reunions dins dels departaments i millorar el funcionament de les que es realitzen entre departaments.
Manca de coordinació entre departaments a Economia	
QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Comandaments amb càrregues de feina elevades amb poques possibilitats d'exercir tècniques de lideratge, suposen colls d'ampolla i no tenen recursos per delegar, així que en ocasions s'han de saltar la línia de comandament per rebre resposta immediata	Formació en tècniques de lideratge i gestor d'equips
	Definir circuits i protocols d'actuació
JUSTÍCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Al departament d'economia i hisenda tenen la percepció d'una manca de reconeixement de la seva aportació a l'organització.	Buscar mecanismes de reconeixement, com fomentar la visibilitat de la seva feina.
	Definició d'objectius per poder-ne fer una valoració periòdicament i posar en valor la feina
	Establir unes jornades periòdiques per què els diferents serveis de l'Aj es doni a conèixer a la resta de l'organització,
SENTIMENT DE GRUP I SUPORT SOCIAL DE COMPANYS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
La gestió d'equips és insuficient, afavorint la poca cohesió i manca de resolució de conflictes	Formació en tècniques de lideratge i gestor d'equips
	Buscar espais de treball i objectius comuns.

6.1.6 ANÀLISI SUBGRUP DA D'IGUALTAT I DRETS SOCIALS

RITME DE TREBALL I EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
En el Departament d'Esports: cada vegada hi ha més feina i menys recursos humans (administratius que es jubilen i no se substitueixen)	Es comenta que en l'actualitat no hi ha cap lloc vacant.
En el Departament d'Esports: consideren que una planificació insuficient incideix en la percepció d'anar apagant focs	Realitzar una planificació més acurada de la feina, tenint en compte els possibles imprevistos.
En el Departament d'Igualtat d'Oportunitats: han marxat efectius i no s'han substituït durant molt de temps, període durant el qual han d'assumir la feina la resta del personal present.	Traslladar la necessitat d'agilitzar la cobertura de vacants. Estudiar la possibilitat de realitzar una borsa de treball especialitzada amb professionals de polítiques socials, per tal d'agilitzar els processos de cobertura de vacants i la selecció del personal idoni per l'Àrea
A partir de la Llei de la Transparència i Contractació, s'han incrementat tasques administratives de justificació de despeses que assumeix el personal a part de les pròpies sense un increment de recursos adequat.	Actualització dels procediments de treball, protocols d'actuació i distribució de les càrregues de treball a partir del seu estudi.
Les imprevisibilitats que interfereixen en la planificació, s'incorporen en les càrregues de feina sense un dimensionament adequat.	
Manca de coordinació amb altres departaments que es retroalimenten, sobretot amb els Serveis Interns.	Millorar la coordinació amb altres departaments i àrees amb les que comparteixen circuits i informació.
CONFLICTE DE ROL I CLARETAT DE ROL I PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
S'incorporen canvis (plans d'emergències, factures electròniques) que no es preveuen correctament i s'implanten sense la informació necessària.	En cas de canvis i incorporació de noves tasques, preveure un procés d'informació i de formació per adaptar-s'hi adequadament.
Manca de coordinació i informació entre departaments que afecten el servei que ofereix l'Ajuntament	Millorar la coordinació entre departaments.
Desenvolupen tasques fora de l'horari estàndard i no sempre tenen clars els referents en cas d'incidències	Revisar els procediments i protocols de treball amb definició de circuits i referents en cas d'incidències durant l'organització d'actes
EXIGÈNCIES EMOCIONALS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Perceben un tracte diferent a altres àrees de l'Ajuntament, com haver de seguir la instrucció de no esmorzar a la terrassa de la plaça de l'Ajuntament que altres àrees no han de seguir.	Informació clara respecte les instruccions transversals referents a recursos humans acordades als CAEM

QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca de definició d'estructura i referència: hi ha personal del Departament d'Esports que no saben de qui depenen, s'assumeixen lideratges de diferents unitats.	Aclarir els referents i responsabilitats, així com dels circuits establerts.
Aquesta manca de definició, propicia situacions en les que qualsevol cap et pot donar instruccions i es produeixen ambigüitats i confusions de qui adreçar-te en cas necessari.	
A vegades hi ha persones que van rotant a diferents departaments i no es molesten perquè son conflictives	
DOBLE PRESENCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
La relació amb entitats i organització d'actes requereix treballar en caps de setmanes i tardes que afecten a la conciliació laboral-familiar.	Aclarir les condicions d'aquests horaris i facilitar en la mesura del possible la compensació d'hores.
Percepció d'una manca d'adaptabilitat en la gestió i compensació de les hores per la particularitat de les tasques que es desenvolupen.	

Concretament, en el col·lectiu de Serveis Socials

RITME DE TREBALL I EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Tot i complir la ràtio per habitant, consideren que manquen recursos humans pel volum de feina que tenen.	Estudiar càrregues de treball per tal de dimensionar correctament els recursos humans en funció d'aquestes.
Percepció que la incorporació de la figura d'informadora que assumeix les tasques més a administratives (informació, recepció, telèfon, porta, gestió i tràmits sense contingut social) no serà suficient (sobretot al matí) degut a l'afluència de públic d'aquesta franja horària.	Avaluació de l'impacte de la incorporació de les informadores per tal de valorar la càrrega de treball administrativa que suporten.
La realitat social ha canviat molt, hi ha un increment molt elevat d'atenció social, variada i complexa que no poden assumir pel nombre de persones que són.	La proposta d'estudiar la possibilitat d'especialització de professionals per àmbits d'actuació, no és possible segons la Direcció de l'Àrea i el personal ja en té coneixement. La representació del personal de CCOO, ho confirmarà amb el personal.
Es considera que els filtres actuals per distribució de tasques (primera acollida i zona geogràfica) no són suficients perquè resulti el més equitativa possible.	Valorar la possibilitat d'establir nous criteris per a distribuir els casos com per exemple la complexitat d'aquests, possible durabilitat.
A banda de l'atenció dels casos, assumeixen projectes, realitzen reunions de coordinació amb escoles, etc.... incrementant el volum de tasques sense coneixement del criteris de distribució.	Estudi de les càrregues de treball.
	Comunicació dels criteris de distribució d'aquestes tasques.
Les urgències són contínues, no només de casos si no d'encàrrecs i els terminis són molt ajustats.	Estudiar i actualitzar els terminis, adaptan-los als recursos disponibles, en la mesura del possible.
CONFLICTE DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció d'ambigüïtat de criteris en l'execució de les tasques degut a decisions polítiques que no sempre tenen en compte els criteris tècnics i professionals.	Revisió i estudi dels criteris i procediments en la nova Comissió d'Innovació.
Pel contingut i naturalesa de la tasca, en ocasions han de complir amb criteris que poden entrar en contradicció amb els valors personals.	Fomentar la participació a l'ERESS
Els arriben casos que consideren que no hi haurien de participar per ser competència d'altres departaments de l'Ajuntament.	Coordinació amb la resta de departaments de l'Ajuntament i altres entitats per aclarir procediments.
CLARIDAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Dificultat en el seguiment dels protocols d'actuació, degut a les contínues excepcions que es produeixen pel propi contingut de la tasca.	Revisar i actualitzar els protocols d'actuació amb la participació del propi personal, per tal de recollir la màxima experiència possible en el si de la Comissió innovació.

EXIGÈNCIES EMOCIONALS I D'AMAGAR EMOCIONS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
No coneixen els criteris a partir dels quals s'estableix el sistema de rotació de professionals.	Explicar els criteris, compliment i estat del sistema de rotació de professionals.
Per la naturalesa intrínseca de les tasques que desenvolupen, existeix una elevada exigència de contingut emocional.	Supervisió de casos de la Diputació de Barcelona i supervisió de caràcter més personal per treballar els recursos d'afrontament a aquestes exigències. Planificar formació periòdica especialitzada per donar recursos en gestió emocional, i facilitar-ne l'assistència.
Percepció d'inseguretat quan a la integritat física en el tractament d'alguns casos.	Convocar una reunió de la Comissió de seguretat per seguir treballant en aquestes mesures de protecció. Aprovació del Protocol d'Agressions i fer-ne difusió (formació i informació).
PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Manca d'espais compartits de comunicació (es realitzen reunions d'equip, però no de Departament)	Establir un sistema de reunions periòdiques efectives de Departament per poder posar en comú criteris i accedir a tota la informació útil i disponible.
DOBLE PRESENCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Les càrregues de feina no possibiliten gaudir de mesures com l'horari flexible, ni la compensació horària.	Les mesures per equilibrar les càrregues de treball haurien de possibilitar el gaudiment de les mesures de conciliació per part del personal de serveis socials.
QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció de poca presència del Cap (en són dos en rotació) a cadascun dels equips.	Planificar una mínima presència de les Caps per tal que tots els equips en tinguin el mateix accés.
El sistema de rotació de les Caps no es compleix.	Reprendre el sistema de rotació de les caps.
Les caps de districte, a vegades son colls d'ampolla degut a la seva càrrega de feina i se les han de saltar quan necessiten resposta immediata.	Revisar protocols de treball, circuits i referents per tal de poder-los complir.
Les caps estan sobrepassades i afecta a la seva capacitat de gestió d'equips.	
Perceben una major dificultat d'accés a la informació de primera mà per part de les Caps, menor feedback.	
Percepció d'una manca de resolució de conflictes i adequada gestió d'equips.	Formació en tècniques de lideratge, gestió d'equips i resolució de conflictes

INSEGURETAT SOBRE LES CONDICIONS DE TREBALL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Nombre elevat de personal interí que incrementen la percepció d'incertesa. Comenten que s'està resolent	Informar el més aviat possible de qualsevol canvi en les condicions de treball per tal d'evitar angoixes innecessàries.

6.1.7 ANÀLISI SUBGRUP DA D'EDUCACIÓ, CONVIVÈNCIA I SOLIDARITAT

RITME DE TREBALL I EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
A la Unitat de Cooperació Solidaritat i Pau : percepció d'una càrrega de treball elevada que incideix en l'increment del ritme de treball, determinat per la diversitat de tasques que assumeixen i els recursos limitats.	Estudiar la planificació i distribució de les tasques, tenint en compte els recursos disponibles. <i>S'ha doblat el reforç extern durant el temps de més càrrega de treball (fins l'octubre) que es tornarà a revisar per valorar</i>
A la Unitat d'Educació Permanent i Inserció Sociolaboral : tenen una planificació que depèn del calendari escolar; per tant la càrrega de feina es concentra en el període de curs lectiu i responen a les directrius d'altres Administracions (Generalitat de Catalunya i Diputació de Barcelona)	Millora de la coordinació entre les entitats implicades en la planificació de la feina.
A la Unitat de Planificació i Gestió CCEE : hi ha tasques més burocràtiques que es concentren a alguns llocs de treball.	Estudiar i redefinir i redistribuir las tasques perquè hi han recursos molt col·lapsats. <i>S'ha concretat en que ara les tasques administratives han passat a assolir-se de 1 a 3 llocs de treball.</i>
CONFLICTE DE ROL I CLAREDA DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Després dels darrers canvis percepció d'ambigüitats en els objectius.	Anàlisis dels objectius i comprovació de la claredat de rol de cadascuna de les Unitats

PREVISIBILITAT I INSEGURETAT SOBRE LES CONDICIONS DE TREBALL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció d'una manca de fluïdesa d'informació i poques explicacions i temps per implantar les decisions que es prenen a nivell polític	Millorar en la comunicació de les decisions polítiques així com en la planificació de la seva implantació.
A la Unitat d'Educació Permanent i Inserció Sociolaboral : depenen de decisions que es prenen a altres Entitats com la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona, amb poc marge per adaptar-s'hi. A més, el fet d'estar descentralitzats, incideix en la percepció de manca d'informació.	Millorar en la transmissió de la informació essencial que ve d'altres Entitats i planificar-ne els efectes.
A la Unitat d'Educació Permanent i Inserció Sociolaboral : el fet d'estar descentralitzats, incideix en la percepció de manca d'informació.	Compensar la descentralització amb una informació més acurada i a temps, de manera periòdica.
	Estudiar la possibilitat de reubicació de tot el personal a un centre, evitant la descentralització.
A la Unitat d'Ensenyament i Promoció de la Música : les reunions es fan horaris en els que és possible que algú estigui donant classe.	Programar les reunions respectant les tasques dels membres de tota la unitat.
A la Unitat d'Ensenyament i Promoció de la Música : és un col·lectiu que treballa parcialment per diverses organitzacions, de manera que qualsevol canvi d'horari podria afectar a la resta.	Preveure qualsevol canvi amb prou temps perquè el personal s'hi pugui adaptar amb comoditat.
Unitat de Planificació i Gestió CCEE : l'elevada percepció d'incertesa davant possibles canvis és degut als canvis d'horaris al col·lectiu de Conserges.	Comunicar amb prou antelació qualsevol canvi d'horari per tal de poder-s'hi adaptar amb comoditat.
EXIGÈNCIES EMOCIONALS I AMAGAR EMOCIONS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
A la Unitat d'Educació Permanent i Inserció Sociolaboral : són unes exigències relacionades amb el tracte amb els usuaris (adolescent jove en fracàs escolar)	Seguir amb la formació en gestió emocional.
Unitat de Cooperació Solidaritat i Pau : la continua relació amb diversitat d'Entitats pot influir en una elevada exigència emocional	Planificar formació en comunicació assertiva.

Concretament en el col·lectiu de les Escoles Bressol

RITME DE TREBALL / EXIGÈNCIES QUANTITATIVES	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Percepció d'un elevat volum de feina a partir de l'assumpció de l'horari de l'Ajuntament (realitzen menys hores efectives de feina), ja que realitzen les mateixes tasques en menys temps.	Analitzar les variables que afecten a l'organització: reduccions de jornada, ràtios i incidències de personal per tal de poder reaccionar d'una manera més àgil en la seva cobertura. Estudi de càrregues de treball per tal d'adequar el dimensionament del personal.
Les incidències/baixes de personal afecten molt a la percepció de càrregues de feina ja que la cobertura de baixes no es àgil.	Redistribuir les càrregues de treball comptant amb l'augment de recursos mitjançant l'increment de les hores de jornada dels substituïts per sobre dels substituïts per tal de compensar aquesta mancança.
Absorbeixen tasques que no són pròpies: com la neteja dels plats del berenar perquè la cuinera ja no hi és.	Estudiar la possibilitat de prolongar l'horari de la cuinera, per tal que pugui assumir totes les tasques que tenen a veure amb els àpats.
CONFLICTE I CLARADAT DE ROL	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Es donen situacions d'ambigüïtat donat que la cuidadora referent i la cuidadora suport, tenen diferents categories i per tant els corresponen diferents responsabilitats tot i desenvolupar la mateixa feina.	Definir i consensuar les funcions, tasques i responsabilitats de referent i suport.
EXIGÈNCIES EMOCIONALS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
El tracte continuat amb els infants i les seves famílies, incrementen la implicació emocional del personal i per tant la seva percepció d'aquestes exigències.	Formació continuada en intel·ligència emocional.

PREVISIBILITAT	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Coexisteixen línies pedagògiques diferents a les escoles, dificultant l'adaptació de les figures de suport i la coordinació entre equips.	Unificar línies pedagògiques i procediments de treball, per tal de facilitar la coordinació amb la participació de les pròpies treballadores. Formació en aquestes noves línies pedagògiques i en la Metodologia d'Educació Viva; garantint l'accés a tot l'equip.
Es consideren les reunions de coordinació de les Directores insuficients per a disposar de tota la informació necessària i a temps.	Reunions de coordinació entre equips (no només de directores). Dotació de més recursos tecnològics (més ordinadors o tablets) per millorar l'accés a la informació.
DOBLE PRESENCIA	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Haver de realitzar els cursos de formació fora de la jornada laboral, incrementa la percepció de dificultat en la conciliació.	Estudiar la possibilitat de planificar les formacions a partir del 15 de juliol.
QUALITAT DE LIDERATGE I SUPORT SOCIAL DE SUPERIORS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Línies pedagògiques i directrius diferents a cada Escola, i en alguna escola, a cada estança.	Unificar línies pedagògiques i procediments de treball, per tal de facilitar la coordinació.
Es considera que aspectes relacionats amb la comunicació i la gestió de persones són millorables.	Formació en gestió d'equips i tècniques lideratge a les Directores de Centre.
SUPORT SOCIAL DE COMPANYYS	
POSSIBLES CAUSES	PROPOSTA DE MESURES PREVENTIVES
Consideren que la manca d'un bon lideratge, en ocasions no facilita un grup cohesionat i col·laborador.	Formació en gestió d'equips i tècniques lideratge.