

Acord de la Mesa General de Negociació de la Diputació de Barcelona sobre l'aprovació del Manual de bones pràctiques en el teletreball i Procediment de seguiment i avaluació a la Diputació de Barcelona

Barcelona, 19 de desembre de 2025

El model de treball híbrid, que combina el treball presencial amb el treball a distància a la Diputació de Barcelona, va implementar-se, per primera vegada, al maig de 2022. L'experiència derivada des de la seva aprovació, ha comportat que hagi estat voluntat de la corporació i dels sindicats amb presència en el sí de la Mesa General de Negociació, adoptar un acord, assolit el 19 de desembre de 2025, i proposat per a la seva ratificació pel Ple corporatiu del mes de gener de 2026, que doti a aquesta forma d'organització de la prestació dels serveis d'un caràcter estable.

La nova regulació es fonamenta en els resultats favorables obtinguts en totes les avaluacions realitzades als sis i dotze mesos, així com en les dades positives derivades de l'enquesta sobre el suport ofert als Ajuntaments de la província, que denoten que el servei ofert per la Diputació de Barcelona s'ha mantingut estable tot i la implantació d'aquesta modalitat de treball.

Fruit de l'experiència acumulada durant els tres anys de vigència de la regulació inicial, s'han modificat determinats aspectes per garantir un encaix més adequat amb l'organització. Entre aquests canvis, destaquen la definició d'un sistema d'avaluació periòdica per garantir la qualitat i l'eficàcia del model.

El manual recull tot un conjunt de bones pràctiques i recomanacions, proposades a partir de l'escolta activa del personal de la corporació el qual va participar en la seva creació, a través de focus grups i d'una enquesta interna, i està alineat amb la vigent regulació de la prestació de serveis en la modalitat de teletreball a la Diputació de Barcelona, aprovada, mitjançant dictamen de Ple número 5, de 20 de gener de 2026.

Vol ser una eina útil i àgil per a tot el personal que s'aculli al teletreball (incloent llocs de treball classificats com a presencials mixtes i teletreballables), amb una atenció especial al paper que tenen les persones que ocupen llocs de comandament a l'organització en l'acompanyament i el bon funcionament dels equips en el model híbrid de prestació dels serveis.

Les orientacions que s'hi recullen es fonamenten en els principis bàsics que inspiren el model de teletreball a la Diputació de Barcelona i que són:

- La confiança mútua entre l'organització i el personal.
- El compromís dels professionals per adaptar-se a les necessitats del servei.
- L'orientació a resultats, per garantir la qualitat del servei.
- La col·laboració i la cohesió, per fomentar el treball en equip.
- La millora contínua del model.

Així mateix, el manual s'inspira en els cinc valors clau que defineixen la corporació, i que guien la manera com es treballa, també a distància, a la Diputació de Barcelona. Aquests valors, que tenen com a finalitat garantir un servei públic de qualitat, són els següents:

- Cooperació
- Proximitat

- Compromís amb el servei públic
- Excel·lència
- Innovació

Aquest manual és, per tant, un recurs concebut per a promoure una pràctica del teletreball més eficient, àgil i alineada amb els valors i necessitats de l'organització.

Les bones pràctiques incloses en aquest manual s'organitzen en quatre grans blocs i en cada un d'aquests s'inclouen bones pràctiques generals -que s'apliquen a la totalitat del personal que teletreballa- i bones pràctiques per als llocs de comandaments.

A tal efecte, la Comissió de seguiment i avaluació del teletreball (integrada per la representació de les quatre seccions sindicals i la representació de la corporació), s'ha reunit els dies 26 de novembre i 19 de desembre de 2025, per estudiar aquesta matèria, preparar i, finalment, consensuar una regulació del Manual de bones pràctiques en el teletreball i Procediment de seguiment i avaluació a la Diputació de Barcelona.

Constituïda la Mesa General de Negociació de la Diputació de Barcelona, amb la representació sindical de CCOO, CGT, UGT i I-CSC de conformitat amb els resultats obtinguts en les darreres eleccions sindicals a l'empara de la legitimitat atorgada per l'article 34 del text refós de la Llei de l'estatut bàsic de l'empleat públic, aprovat per Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, en relació amb l'àmbit de negociació recollit a l'article 37, apartat 1, lletra m) i 47 bis, ha adoptat en sessió de data 19 de desembre de 2025, amb els sindicats CCOO, UGT i I-CSC, l'acord relatiu a l'aprovació del Manual de bones pràctiques en el teletreball i Procediment de seguiment i avaluació a la Diputació de Barcelona i que a continuació es transcriu

ACORD

ÚNIC.- Aprovar el Manual de Bones Pràctiques en el teletreball i Procediment de seguiment i avaluació de la Diputació de Barcelona el qual s'adjunta a aquest acord.

Manual de bones pràctiques en el teletreball i procediment de seguiment i avaluació

1. Introducció

El model de treball híbrid, que combina el treball presencial amb el treball a distància, és una realitat consolidada a la Diputació de Barcelona.

Aquest manual té com a objectiu orientar-ne el seguiment i la millora contínua, per tal de garantir una aplicació eficient, equitativa i alineada amb el compromís de la Diputació de Barcelona amb el servei públic.

El document recull bones pràctiques i recomanacions elaborades a partir de l'escolta activa del personal —que va participar en la seva creació, a través de dinàmiques participatives i d'una enquesta interna—, i està alineat amb la normativa vigent que regula la prestació de serveis en la modalitat de teletreball a la Diputació de Barcelona.

Vol ser una eina **útil i àgil per a tot el personal que s'aculli al teletreball** (incloent-hi llocs de treball classificats com a presencials mixtos i teletreballables), amb una atenció especial al paper que tenen les persones que ocupen llocs de comandament a l'organització en l'acompanyament i el bon funcionament dels equips en el model híbrid de prestació dels serveis.

Les orientacions que s'hi recullen es fonamenten en una sèrie de **principis bàsics** que inspiren el model de teletreball a la Diputació de Barcelona i que són:

- La **confiança mútua** entre l'organització i el personal.
- El **compromís** dels professionals per adaptar-se a les necessitats del servei.
- L'orientació a **resultats** per garantir la qualitat del servei.
- La **col·laboració** i la **cohesió** per fomentar el treball en equip.
- La **millora contínua** del model.

El contingut d'aquest manual s'inspira, a més, en **els cinc valors clau que ens defineixen com a institució**, i que guien la manera com treballem també a distància. Aquests valors promouen un servei públic de qualitat, independentment d'on estiguem treballant.

- **Cooperació.** Treballem en xarxa, compartim coneixement i generem valor col·lectiu.

Això implica treballar compartint informació, coneixement i dubtes amb el nostre equip, també quan prestem els serveis en remot.

Per exemple: fer ús dels canals de comunicació com ara Microsoft Teams per col·laborar i resoldre consultes de manera àgil.

- **Proximitat.** Ens relacionem des de l'escolta i l'acompanyament proactiu.

Quan tenim un règim híbrid, la proximitat es tradueix a mantenir una comunicació clara, propera i accessible, és a dir, ser-hi presents malgrat la distància física, i tenir cura de la relació amb els companys i les companyes i amb els municipis, independentment de la nostra ubicació.

Per exemple: connectar-se puntualment a les reunions amb la càmera activada, escoltar de forma activa i participar-hi.

- **Compromís amb el servei públic.** Treballem amb responsabilitat i vocació, posant l'interès col·lectiu al centre i sent referents al territori.

Teletreballar amb compromís vol dir escoltar activament les necessitats dels equips amb els quals treballem i les necessitats dels ajuntaments, per tal d'optimitzar la resposta que donem i fer seguiment dels resultats amb transparència i responsabilitat.

Per exemple: mantenir al dia la informació sobre l'estat dels projectes i compartir-la amb els equips per garantir la continuïtat del treball.

- **Excel·lència.** Treballem amb rigor, constància i actitud de millora.

En l'àmbit del teletreball això implica treballar amb professionalitat i responsabilitat, ser coherents amb els objectius del servei i mantenir-nos connectats i disponibles.

Per exemple: planificar la jornada amb antelació i reservar temps per a cada tipus de tasca.

- **Innovació.** Assumim una actitud oberta al canvi i orientada a transformar.

Quan teletreballem, utilitzem les eines digitals per col·laborar, incorporem noves formes d'organitzar-nos i som capaços d'assumir riscos per evolucionar juntament amb el territori.

Per exemple: provar noves dinàmiques per fer les reunions més àgils i participatives, com l'ús de pissarres digitals compartides, tant en les reunions internes d'equip com amb els municipis.

Aquest document és, per tant, un recurs concebut per promoure una pràctica del teletreball més eficient, àgil i alineada amb els valors i necessitats de la nostra organització.



EL PAPER CLAU DE LES PERSONES QUE OCUPEN LLOCS DE COMANDAMENT

El lideratge de les persones que ocupen llocs de comandament és essencial per al bon funcionament del model de treball híbrid.

La seva actitud, disponibilitat i capacitat de lideratge tenen un impacte directe en la manera com els equips s'organitzen, col·laboren i es comprometen amb els objectius comuns.

Vetllar pel bon funcionament de l'equip va molt més enllà de gestionar horaris o aplicar normes. Vol dir generar entorns de confiança, fer un seguiment proper i constructiu, promoure la cohesió malgrat la distància i assegurar canals de comunicació clars i actius. També significa donar exemple i acompanyar les persones, amb empatia, visió i compromís.

Aquest lideratge ha d'estar alineat amb els valors de la Diputació, que han d'orientar el treball diari i acompanyar els equips, també en remot.

- **Cooperació.** Els i les comandaments han de fomentar una cultura de treball compartit i transversal, connectant el seu equip i els serveis que ofereix.

Per exemple: mantenir actualitzats els canals d'informació de l'equip per facilitar la col·laboració i evitar malentesos.

- **Proximitat.** El lideratge proper implica escoltar activament, estar disponibles especialment quan estem treballant a distància i cuidar les relacions amb les persones de l'equip.

Per exemple: planificar espais de trobada virtuals que reforcin la cohesió i el vincle d'equip.

- **Compromís amb el servei públic.** Liderar amb vocació de servei vol dir actuar amb responsabilitat, posar les necessitats de l'equip i dels destinataris de la nostra feina al centre i vetllar per una gestió eficient, transparent i orientada a resultats.

Per exemple: revisar i compartir regularment amb l'equip els objectius del servei i els indicadors de seguiment, per garantir que la feina feta estigui alineada amb les prioritats i afavorir la responsabilitat compartida.

- **Excel·lència.** Els llocs de comandament són motors importants de la millora contínua. Això suposa impulsar un lideratge que reconegui l'esforç, fomenti l'aprenentatge i motivi l'equip a fer la feina amb qualitat.

Per exemple: proposar, de manera periòdica, la revisió dels processos de treball per tal d'identificar millores.

- **Innovació.** Liderar també és obrir camí. En un context de canvi constant, els qui ocupen llocs de comandament han de ser agents d'innovació, oberts a provar noves eines, a adaptar metodologies i gestionar els riscos de manera constructiva.

Per exemple: estar al dia de les solucions digitals i identificar aquelles que es podrien incorporar als projectes de l'equip per millorar-ne l'eficiència o aportar més valor als ajuntaments.

2. Manual de bones pràctiques

Aquest manual complementa i desenvolupa, en format pràctic, la normativa vigent que regula la prestació de serveis en la modalitat de teletreball a la Diputació de Barcelona.

Les bones pràctiques recollides aquí parteixen dels compromisos establerts en la regulació, que és el marc de referència per a l'organització del treball a distància.

Les bones pràctiques incloses en aquest manual s'organitzen en **quatre grans blocs**, en cada un dels quals s'inclouen **bones pràctiques generals** —que s'apliquen a la totalitat del personal que teletreballa— i **bones pràctiques per als llocs de comandament**.

Els blocs són els següents:

A. ORGANITZACIÓ DEL TREBALL I GESTIÓ DEL TEMPS

Fa referència a la **capacitat de planificar, estructurar i distribuir les tasques i el temps de manera eficient** en un entorn de teletreball. Implica establir una dinàmica de treball clara que permeti una bona gestió del temps, tant de l'individual com del treball en equip.

B. REUNIONS EFICIENTS I INCLUSIVES

Se centra a **garantir que les reunions virtuals siguin espais útils, ben estructurats i accessibles** per a tothom. Promou una cultura de trobades que afavoreixi la participació equitativa, la presa de decisions col·lectiva i l'optimització del temps de reunió.

C. TREBALL EN EQUIP I COHESIÓ

Fa referència a la **construcció i el manteniment de relacions de col·laboració sòlides** entre les persones de l'equip, malgrat la distància física que pugui haver-hi quan no coincidim a l'oficina diàriament. Es posa l'accent en la **comunicació fluida, la confiança mútua i el sentiment compartit de pertinença**.

D. RESPONSABILITAT I COMPROMÍS

Aborda la **necessitat de reforçar la cultura organitzativa i el sentit de la nostra tasca orientada al servei públic**, aspectes clau en contextos de treball a distància. Té com a objectiu mantenir viu el **vinde amb la missió, els valors i els objectius** comuns, tot promovent el compromís i la implicació de les persones.

A. ORGANITZACIÓ DEL TREBALL I GESTIÓ DEL TEMPS

En entorns de treball híbrids una bona organització del treball i una gestió eficient del temps són clau per garantir la productivitat, el benestar i l'equilibri entre autonomia i coordinació.

El teletreball requereix més autonomia, però també una coordinació activa dins dels equips. Per això és important planificar les tasques amb criteri, fer-ne un seguiment realista i gestionar el temps amb responsabilitat i flexibilitat.

Bones pràctiques generals

- Planifiquen la jornada i les tasques setmanals amb antelació, i feu-ne el seguiment.
- Reserveu al calendari espais específics per al treball de concentració, coordinació i reunions. Procureu respectar aquests blocs i minimitzeu les interrupcions durant el temps de concentració.
 - Intenteu repartir les reunions al llarg de la setmana per evitar que s'acumulin en un mateix dia o franja horària.
 - Introduïu pauses actives entre reunions per millorar el benestar.
- Distribuiu les tasques segons l'entorn de treball: aprofiteu el teletreball per a les tasques de concentració i la presencialitat per a la col·laboració i la coordinació amb l'equip.
- Sigueu responsables del compliment de l'horari laboral, igual que quan treballeu de manera presencial.
- Microsoft Teams és el canal principal de comunicació de la Diputació de Barcelona i, per aquest motiu, ha de romandre obert durant tota la jornada laboral.
- Mostreu-vos disponibles i localitzables durant la jornada laboral.
 - Feu servir l'estat de Microsoft Teams per indicar si esteu disponibles, absents o ocupats, i informeu el vostre equip si us heu d'absentar temporalment.
 - Estigueu pendents del mòbil corporatiu. Si no podeu respondre, torneu la trucada tan aviat com sigui possible.
- En cas de canvi de dia de presencialitat per raons de servei, comuniqueu-ho amb antelació als membres del vostre equip.
- Feu servir el xat de Microsoft Teams per a consultes ràpides. Eviteu l'ús excessiu de WhatsApp, de correus electrònics o de reunions innecessàries.
- Consulteu i seguïu les pautes d'ús dels canals de comunicació corporatius (correu, Microsoft Teams, telèfon) i eviteu els que no tinguin aquesta consideració.
- Respecteu la desconexió digital. Procureu enviar les comunicacions dins l'horari laboral estàndard. Si cal, feu servir l'enviament de correu programat.



Bones pràctiques per a llocs de comandament

Planificació, seguiment i gestió del temps d'equip

Les persones que ocupen llocs de comandament tenen un paper clau a l'hora d'organitzar el treball de l'equip, garantir una distribució equitativa de les càrregues i promoure un ús responsable del temps. En entorns híbrids, un equilibri adequat entre **autonomia** i **coordinació** és clau per mantenir equips cohesionats i orientats als resultats.

- Definiu i acordeu amb l'equip els objectius i prioritats, de manera clara i compartida.
- Feu un seguiment regular de la feina a partir dels objectius establerts i de la qualitat dels resultats.
- Establiu espais periòdics de revisió i planificació conjunta per reajustar tasques, equilibrar càrregues i detectar colls d'ampolla
- Promoveu l'autonomia i la proactivitat, i faciliteu que les persones de l'equip puguin fer propostes, compartir inquietuds i anticipar-se a les necessitats del servei.

En tot cas, i al marge de les bones pràctiques en l'organització del temps, **per a poder mantenir el teletreball, cal respectar els dies de presencialitat acordats en el pla personal de treball**, així com **donar compliment a les hores teòriques de presencialitat que corresponen**, segons la tipologia horària que cadascú té assignada.

B. REUNIONS EFICIENTS I INCLUSIVES

En un entorn de treball híbrid la comunicació clara, accessible i inclusiva és fonamental per garantir la coordinació dels equips i la qualitat del servei. Les reunions, tant les presencials com les híbrides, han de ser espais de valor, ben gestionats i eficients.

Per això cal fomentar bones pràctiques que ajudin a optimitzar-ne el funcionament i a reforçar la cohesió dels equips.

Bones pràctiques generals

- Planifiquen les reunions presencials per aprofitar millor els avantatges que aporta la presencialitat: treball col·laboratiu, cohesió d'equip i presa de decisions.
- Eviteu programar reunions virtuals quan l'equip està treballant presencialment.
- **Si organitzeu la reunió:**
 - Abans de convocar-la, assegureu-vos que és realment necessària. Eviteu les reunions innecessàries, potser amb una trucada o un xat breu de Microsoft Teams ja n'hi ha prou.
 - Convideu només les persones imprescindibles.

- Envieu l'ordre del dia amb antelació perquè tothom pugui preparar-se.
 - Si hi ha arxius o documents a revisar, compartiu-los amb antelació.
 - Programeu la reunió segons la disponibilitat de les persones que hi participaran i limiteu-ne la durada a un màxim de 50 minuts. Així no encadeneu reunions sense pauses.
 - En reunions híbrides, assegureu-vos que tothom pugui participar-hi en igualtat de condicions.
 - Finalitzeu la reunió a l'hora.
 - Especialment en reunions amb diversitat de participants i actuacions complexes, és una bona pràctica enviar un breu resum amb els acords i les properes passes un cop finalitzada la reunió.
- **Si participeu en una reunió:**
 - Connecteu-vos puntualment i amb la càmera activada, per mantenir l'esperit d'equip.
 - Escolteu activament, participeu-hi i respecteu els torns de paraula.
 - Eviteu la multitasca (revisar correus, fer altres feines...) i centreu-vos en la reunió.
 - Sigueu breus i clars en les intervencions.
 - Mantingueu el mòbil en silenci o en mode no intrusiu.



Bones pràctiques per a llocs de comandament

Reforceu la transparència

En un entorn de treball híbrid la dispersió física de les persones de l'equip fa que la informació pugui circular de manera desigual, de manera que el paper dels llocs de comandament és clau per garantir que tothom rebi la informació rellevant, entengui el context de les decisions i se senti part activa de l'equip.

La transparència en la comunicació reforça la confiança, evita malentesos i fomenta una cultura d'equip basada en la responsabilitat compartida. Vol dir comunicar amb claredat, explicar el perquè de les decisions i assegurar canals que facin arribar la informació de manera accessible i oportuna.

- Compartiu amb l'equip els objectius i prioritats del servei de manera regular, així com l'estat d'assoliment i possibles desviacions.
- Informeu sempre de manera proactiva dels canvis que afectin la manera de treballar (persones, procediments, calendaris, etc.).
- Centralitzeu i manteniu actualitzats els canals oficials d'informació de l'equip per evitar la dispersió o les versions contradictòries.

- Deixeu constància escrita de les decisions i acords presos en reunions per facilitar-ne el seguiment i evitar confusions.
- Establiu espais periòdics de comunicació oberta (reunions d'equip, canals de propostes, preguntes obertes) que fomentin la participació bidireccional.

El model de treball híbrid ha de garantir que totes les persones de l'equip se sentin connectades, informades i part activa de la vida de l'organització, independentment del lloc des d'on treballin.

C. TREBALL EN EQUIP I COHESIÓ

El treball en equip i la cohesió són elements essencials per garantir un bon clima laboral i un servei públic de qualitat. El model híbrid ofereix noves oportunitats per col·laborar de manera flexible, però també requereix tenir cura dels vincles i la connexió entre persones.

El teletreball no és necessàriament un fre o una dificultat per al treball en equip, sinó una oportunitat d'explorar noves formes de col·laboració i cohesió, sempre alineades amb els valors i objectius de la Diputació de Barcelona.

Bones pràctiques generals

- Participeu activament en les trobades d'equip (presencials o virtuals) i respecte els horaris acordats.
- Respecteu els acords de l'equip sobre terminis de lliurament, objectius, canals de comunicació i ritmes de treball.
- Aproveiteu els dies de presencialitat per reforçar la coordinació i el vincle interpersonal.
- No treballeu de manera aïllada. Feu equip: comuniqueu, consulteu i col·laboreu encara que estigueu treballant en remot.
- Manteniu vius els espais informals (presencials o virtuals), per assegurar la relació i la confiança entre companys i companyes.
- Contempleu moments de trobada presencial (sessions d'equip, cocreació, celebracions) per enfortir la cohesió d'equip.
- Acompanyeu les noves incorporacions i ajudeu-les a familiaritzar-se amb les dinàmiques de treball.



Bones pràctiques per a llocs de comandament

Acollida i integració de les noves incorporacions:

- Acolliu i acompanyeu les noves incorporacions perquè entenguin la dinàmica de l'equip i se sentin integrades.
- Planifiqueu un procés d'acollida estructurat que combini, progressivament, els espais presencials amb els virtuals.

- Garantiu que les primeres setmanes incloguin moments de convivència presencial amb l'equip (sense que la persona hagi d'estar presencialment sola sense necessitat).
- Assigneu una persona referent que doni suport, orientació i mentoria en el dia a dia de la persona que s'incorpora.
- Compartiu de manera explícita la cultura de l'equip i els valors de l'organització per afavorir el sentiment de pertinença.

D. RESPONSABILITAT I COMPROMÍS

Treballar a la Diputació de Barcelona és contribuir cada dia, des de qualsevol lloc de treball que ocupem, a un objectiu comú: oferir un servei públic de qualitat al conjunt de municipis i a la ciutadania.

El teletreball ha de reforçar aquesta identitat compartida, no debilitar-la. És responsabilitat de tota l'organització, i especialment dels equips i dels llocs de comandament, mantenir viu aquest propòsit, més enllà del lloc físic des d'on es treballa.

Bones pràctiques generals

- Participeu en espais de reconeixement i reflexió col·lectiva, valorant els èxits compartits i l'esforç dels companys i companyes.
- Col·laboreu amb una actitud oberta i proactiva, especialment en iniciatives transversals.
- Actueu amb responsabilitat i compromís ètic, també quan treballeu a distància.
- Tingueu sempre present que, malgrat la distància física, la vocació de servei ha de guiar les vostres decisions i prioritats en el dia a dia.



Bones pràctiques per a llocs de comandament

- Recordeu regularment a l'equip l'impacte de la seva tasca, ja sigui internament, si treballeu en serveis centrals, o en la prestació de serveis, suport o assistència als municipis o ciutadania.
- Promoveu espais de reflexió i reconeixement que donin valor a la contribució de les persones de l'equip i reforcin el sentit de pertinença a la corporació.
- Faciliteu la col·laboració transversal entre equips i àrees.
- Comuniqueu amb claredat els valors que ens defineixen com a institució i assegureu-vos que es reflecteixin en la manera de treballar.
- Doneu exemple de vocació de servei: sou professionals amb orientació al servei públic.

3. Procediment de seguiment i avaluació del teletreball

Per garantir una implementació eficaç, equitativa i sostenible del teletreball, és important disposar d'elements concrets que permetin fer-ne un seguiment i una avaluació regular. L'avaluació del teletreball **té com a finalitat garantir l'eficiència, la qualitat del servei públic i el compliment dels objectius organitzatius.**

Per això cal fer-ho amb **indicadors observables, aplicables i coherents amb els principis de confiança, responsabilitat i compromís amb el servei públic**, que inspiren el model de treball híbrid, així com amb els valors institucionals. Els ítems recullen aspectes vinculats al compliment de la presencialitat, la disponibilitat i la comunicació, el compliment de les tasques, la participació en reunions, l'ús d'eines digitals, la coordinació i la integració a l'equip.

El procediment següent incorpora un **conjunt d'indicadors observables com a referència per als llocs de comandament** a l'hora de valorar el funcionament del model dins dels seus equips.

1. Periodicitat del seguiment i avaluació del teletreball

El procediment de seguiment i avaluació del teletreball queda subjecte als principis d'objectivitat, imparcialitat i transparència.

Amb caràcter general, l'avaluació **s'ha de dur a terme, com a mínim, un cop l'any** —abans de l'inici de la campanya de renovació del teletreball. També es pot **activar en qualsevol altre moment si el o la comandament ho considera adient**, segons les necessitats de seguiment i millora del model dins de cada equip. L'objectiu de cada **avaluació és concretar i formalitzar els principals àmbits de millora** del personal acollit al teletreball.

Així mateix, **es pot activar** el procediment d'avaluació **en qualsevol altre moment per fer el seguiment de l'equip de manera proactiva, així com si el o la comandament constata que algun membre de l'equip no està teletreballant d'acord amb els criteris establerts en aquest manual** i que, en conseqüència, presenta conductes que cal reconduir de forma constructiva. En cas que s'incompleixi un o més dels indicadors de l'avaluació, s'ha d'activar aquest procediment i, amb l'acompanyament de la DSRH, establir els mitjans necessaris per reconduir la situació.

2. Fases del procediment d'avaluació del teletreball

El procediment de seguiment i avaluació consta de dues fases:

- **1a fase:** avaluació d'indicadors i aspectes clau en el teletreball
- **2a fase:** propostes de millora i àmbits de treball

2.1 Fase 1: Avaluació d'indicadors i aspectes clau en el teletreball

El procediment s'inicia amb un qüestionari, que és l'eina de suport destinada als llocs de comandament per fer el seguiment del compliment de les bones pràctiques establertes en el *Manual de bones pràctiques en el teletreball*.

A través dels diferents ítems, es pot **valorar si les persones de l'equip estan aplicant adequadament els compromisos que garanteixen un model de treball híbrid eficaç, responsable i equitatiu**.

Per fer l'avaluació, el o la comandament ha de revisar cada ítem i el seu indicador corresponent, i respondre si el comportament s'observa o no (marcant «sí» o «no» a la columna corresponent).

En tots els casos, s'ha de justificar o motivar el sentit de la resposta a l'apartat «Observacions», amb **exemples concrets de situacions de treball esdevingudes**, ja que aquesta informació és rellevant per preparar la proposta d'àmbits de millora per a la persona empleada.

El qüestionari consta de dos blocs:

- **Bloc 1:** Compliment dels dies de presencialitat i de la jornada assignada.

Aquest ítem mesura de manera objectiva el compliment de la presencialitat assignada en el pla personal de treball i de la jornada corresponent. Tal com s'apuntava anteriorment, i d'acord amb la normativa reguladora, el seu incompliment comporta la **revocació immediata del teletreball** (per un període de sis mesos), independentment de la valoració dels altres ítems relatius a bones pràctiques en el teletreball.

- **Bloc 2:** Bones pràctiques en el teletreball

Està format per 12 ítems relacionats amb les bones pràctiques en teletreball compreses en aquest manual, que s'han de valorar.

Per tal que l'avaluació es considera completa, cal valorar tots els ítems d'ambdós blocs.

QÜESTIONARI D'AVALUACIÓ D'INDICADORS I ASPECTES CLAU EN EL TELETREBALL

- Bloc 1: Compliment dels dies de presencialitat i de la jornada assignada**

	Sí/No	Observacions
ORGANITZACIÓ DEL TREBALL I GESTIÓ DEL TEMPS		
<i>Compliment dels dies de presencialitat i de la jornada assignada</i> Es revisa si la persona respecta els dies de presencialitat acordats en el pla personal de treball, així com si compleix les hores teòriques de presencialitat que li corresponen, segons la seva tipologia horària.		

- Bloc 2: Bones pràctiques en el teletreball**

	Sí/No	Observacions
ORGANITZACIÓ DEL TREBALL I GESTIÓ DEL TEMPS		
<i>Disponibilitat observable durant l'horari laboral</i> Es comprova si la persona manté actiu Microsoft Teams i el telèfon corporatiu durant la jornada, respon els missatges o consultes en un temps raonable, participa en els canals assignats i actualitza el seu estat de disponibilitat.		
<i>Compliment d'objectius i tasques dins els terminis i amb la qualitat esperada</i> Es valora si la persona entrega les tasques assignades dins el termini establert i amb el nivell de qualitat esperat segons els criteris acordats amb el/la responsable.		
<i>Gestió correcta dels canvis en la presencialitat per raó del servei</i> S'observa si la persona atén els canvis que se li han requerit per raons del servei (assistència a reunions, cursos, actes, etc.), si ha fet un ús correcte dels canvis de dia de presencialitat i ha informat l'equip per afavorir la coordinació.		
<i>Distribució de la jornada d'acord amb els requeriments de l'organització de l'equip</i> Es verifica si la persona treballa habitualment en les franges horàries pròpies de la seva tipologia horària i en línia amb les necessitats organitzatives de l'equip, sense afectar la comunicació i coordinació.		
REUNIONS EFICIENTS I INCLUSIVES		
<i>Assistència a reunions, participació i puntualitat</i>		

Es comprova si la persona assisteix a les reunions convocades, si hi participa i fa les aportacions que se li requereixen, si és puntual i respecta el temps assignat. Inclou també bones pràctiques com tenir la càmera activada, evitar la multitasca i mantenir una escolta activa, entre d'altres.		
TREBALL EN EQUIP I COHESIÓ		
<i>Ús i actualització de les eines de seguiment de l'equip</i> Es comprova si la persona empra correctament les eines pròpies de l'equip per fer el seguiment de les tasques (com calendaris, llistes, quadres de control o altres) i reflecteix correctament l'estat real del treball.		
<i>Ús adequat dels canals de comunicació</i> Es valora si la persona utilitza els canals establerts per l'equip (Microsoft Teams, telèfon, correu o altres) de manera adequada, i evita utilitzar canals no oficials que puguin dificultar la coordinació.		
<i>Compliment dels acords d'equip</i> Es valora si la persona segueix els acords establerts col·lectivament per l'equip (horaris de reunions, normes de convivència o de comunicació, rols, torns o protocols de treball acordats, entre d'altres).		
RESPONSABILITAT I COMPROMÍS		
<i>Participació en espais o trobades informals proposades per l'equip en l'horari laboral</i> Es valora la participació i implicació en espais pensats per reforçar la cohesió i les relacions dins l'equip (cafès virtuals, celebracions, canals informals, etc.). Això reforça el compromís, el clima i el sentiment de pertinença.		
<i>Adaptació a les eines, mètodes i procediments, amb vocació d'actualització i millora contínua</i> Es valora que la persona faci ús (o impulsi proactivament l'ús en la feina) de les eines digitals i dels nous procediments que s'estableixin en el seu àmbit de treball, fruit de l'evolució constant de les tecnologies de la informació i la comunicació, com ara la intel·ligència artificial o altres eines.		
<i>Actuació responsable i col·laboració</i> Es valora si la persona treballa amb responsabilitat i compromís ètic, també quan se li encarreguen tasques o projectes que impliquen treballar de manera col·laborativa amb altres persones de l'equip, diferents unitats o serveis, amb actitud oberta i proactiva, especialment en iniciatives transversals.		

2.2 Fase 2: Propostes de millora i àmbits de treball

El seguiment i l'avaluació tenen com a finalitat **garantir l'eficiència, la qualitat del servei públic i el compliment dels objectius organitzatius**. Al mateix temps, permeten **concretar i formalitzar individualment els principals àmbits de millora per a les persones empleades** acollides al teletreball.

Quan el o la comandament fa l'avaluació, des de l'Espai personal es remetrà una còpia del qüestionari a la Direcció de Serveis de Recursos Humans (DSRH), que en farà una anàlisi prèvia —per revisar que està correctament emplenada i detallada. Si hi ha aspectes a completar o concretar, es retornarà al servei.

En funció de les respostes, el resultat del qüestionari donarà lloc a una avaluació positiva o negativa.

Avaluació positiva

L'avaluació es considerarà **POSITIVA** quan tots els ítems s'hagin respost afirmativament.

Aquesta **qualificació permetrà mantenir i renovar, si escau, l'autorització per a prestar serveis en la modalitat de teletreball**.

Un cop completat el qüestionari i obtinguda la qualificació positiva, el o la comandament haurà de **seleccionar almenys 2 ítems sobre els quals treballar conjuntament amb la persona empleada durant l'any vinent**, amb l'objectiu de potenciar una millor prestació del servei en la modalitat de teletreball. També haurà d'associar una proposta d'acció i de seguiment d'aquells ítems.

Avaluació negativa

L'avaluació es considerarà **NEGATIVA** quan el bloc 1 o algun dels ítems del bloc 2 s'hagin respost negativament.

Aquesta **qualificació donarà pas al procediment de revocació de l'autorització per a prestar serveis en la modalitat de teletreball (bloc 1) o a la re avaluació i posterior revocació (bloc 2), si correspon**.

A. Avaluació negativa del bloc 1: No compliment de la presencialitat i de la jornada

En cas que es marqui el **no compliment dels dies de presencialitat i la jornada teòrica presencial assignada**, es donarà trasllat a la DSRH perquè faci una **anàlisi detallada del control horari trimestral de la persona empleada** per verificar que efectivament s'hagi produït un incompliment.

En cas que es constati un incompliment d'aquests ítems, s'iniciarà el procediment de revocació del teletreball, segons el que preveu la regulació vigent. Aquest procediment es concreta en els passos següents:

1. La DSRH informarà de l'incompliment dels dies de presencialitat i de la jornada assignada a la persona empleada.

2. L'empleat o empleada disposa de 5 dies per presentar les al·legacions que consideri oportunes.
3. En cas que la persona empleada no presenti al·legacions o si les al·legacions que presenta no justifiquen les irregularitats detectades, la DSRH tramitarà el decret de revocació del teletreball corresponent.

La revocació de l'autorització de la prestació del servei en la modalitat de teletreball tindrà una vigència de sis mesos.

Per contra, si les al·legacions justifiquen l'incompliment de l'ítem del bloc 1 s'arxivaran aquestes actuacions, es revisaran la resta d'ítems del bloc 2 de l'avaluació i es continuarà el procediment d'avaluació.

En tot cas, encara que s'hagi marcat «no» en l'ítem del bloc 1, cal valorar la resta d'ítems del bloc 2. L'avaluació del bloc 2 podrà ser positiva o negativa i en quedarà constància.

B. Avaluació negativa del bloc 2: Bones pràctiques en el teletreball

L'avaluació del bloc 2 es considerarà **negativa** quan s'hagi respost negativament algun dels ítems del bloc. Aquesta valoració sempre ha d'anar acompanyada de les observacions i comentaris que ho reflecteixin, i **requereix una proposta de pla d'actuació**.

Quan el o la comandament finalitza l'avaluació, des de l'Espai personal es remetrà una còpia del qüestionari a la DSRH, que en farà una anàlisi prèvia —per revisar que està correctament emplenada i detallada. Si hi ha aspectes a completar o concretar, es retornarà al servei.

A continuació, el o la comandament ho **traslladarà a la persona empleada** en una reunió individual, en la qual es concretaran les pràctiques que no s'estan complint i es proposaran actuacions de millora. Si ho sol·licita el servei, la DSRH pot fer l'acompanyament en aquesta reunió.

Durant els dos mesos següents, el o la comandament ha de fer un seguiment de la situació per tornar a fer l'avaluació. El **període per al nou seguiment i la re avaluació serà de dos mesos des de la reunió amb la persona empleada**. Durant aquest temps el o la comandament ha de donar informació de retorn (*feedback*) del desenvolupament dels ítems observats com a àmbits de millora. En aquest temps, **s'han de tornar a cursar els continguts formatius vinculats al teletreball** que ofereix la corporació.

Després de dos mesos, el o la comandament recuperarà el qüestionari iniciat i revisarà els ítems i indicadors per fer una nova avaluació. Aquesta nova avaluació es comunicarà a la persona empleada i, de manera automàtica, també arribarà a la DSRH per al seguiment corresponent.

El manteniment d'algun ítem amb valoració negativa implicarà la revocació de l'autorització de la prestació del servei en la modalitat de teletreball durant sis mesos.

Aquesta revocació posarà fi a la via administrativa i podrà ser recorreguda potestativament en reposició davant de l'òrgan que l'hagués dictat o directament davant de l'ordre contenciós administratiu.

Nota relativa als terminis. En cas que l'avaluació negativa dels ítems del bloc 2 es faci -per primer cop- en la campanya d'avaluació anual, si la persona no disposava de cap avaluació negativa prèvia se li prorrogarà dos mesos **l'autorització per a prestar serveis en la modalitat de teletreball** corresponent.

Un cop transcorreguts aquests dos mesos durant els quals es posen en pràctica les propostes de millora plantejades pel comandament, la persona empleada únicament podrà renovar l'autorització de teletreball si obté una avaluació positiva.