

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Pla director de RRHH de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).

El Lideratge, la planificació i la gestió estratègica de Talent.

I. Pla de gestió del coneixement

L'EAP OSONA SUD- ALT CONGOST SLP, disposa d'un pla de gestió del coneixement, aprovat el setembre de 2015 – revisió 2017-, que pretén afavorir el desenvolupament del coneixement col·lectiu aprofitant el capital intel·lectual de les seves persones per fer autoformació. Per exemple, mitjançant la realització de sessions sistemàtiques (sessions bibliogràfiques, revisions de temes, sessions amb experts, etc.).

El pla fomenta la detecció, l'aflorament, el desenvolupament, l'organització i la difusió del coneixement col·lectiu, i promocionar la innovació i la creativitat de les persones de l'equip.

L'Organització ha de determinar i proporcionar les persones necessàries per a la implementació eficaç del sistema de gestió de la qualitat i per a la operació i control dels seu processos. Per tant, cal fer una bona planificació de les necessitats dels RRHH des del punt de vista quantitatiu i qualitatiu, on la competència requerida al professional esdevé un aspecte fonamental.

Així, la competència del personal respecte a la qualitat, el medi ambient i la seguretat i la salut en el treball, es pot definir en perfils de llocs de treball o fites de lloc. Aquesta informació s'utilitzarà principalment en els processos de selecció de personal. A més, cal tenir en compte que quan existeixi falta de competència s'haurà d'acudir al procés de formació del personal.

L'adequada competència contribueix a desenvolupar el treball d'una manera eficient, minimitzant els incidents ambientals i de seguretat i salut en el treball. Per tant, la seva adequada gestió és essencial pel bon funcionament del sistema integrat de gestió i la seva millora continua.

Pel que fa a la competència, s'haurà d'establir la qualificació, la formació, l'experiència i les habilitats requerides per a cada lloc de treball i amb repercussió sobre el sistema integrat de gestió.

II. La Missió, visió, valors i el propòsit.

- a. LA MISSIÓ: L' EAP OSONA SUD- ALT CONGOST SLP és una entitat sanitària oberta a la comunitat, que ofereix serveis d'atenció primària, sanitaris i socials, d'alta qualitat al ciutadà mitjançant la gestió de les necessitats del personal i fomentar la formació tot assegurant la igualtat d'oportunitats i seguretat i salut dels professionals que hi treballen; cercant la millora continua, oferint un tracte acollidor i

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

educatiu per a la prevenció i promoció de la salut, una atenció integral i integrada compromesa amb la sostenibilitat, el medi ambient i amb l'economia social; tot desenvolupant projectes de recerca i innovació.

- b. LA VISIÓ:** Assolir el major nivell de salut possible en la nostra població, posant al seu abast els pilars que caracteritzen l'atenció primària de salut i social: atenció integral, promoció de la salut, autocura, prevenció i salut comunitària, utilitzant les millors evidències científiques i centrada en el ciutadà. Ser un referent en la recerca i la innovació en projectes de l'Atenció Primària de Salut, tecnologies aplicades a la salut i salut comunitària.
- c. ELS VALORS:** Donar una atenció sanitària de qualitat, professional, responsable, eficient, respectuosa i ètica, amb personal competent i amb un equip multidisciplinari. Una organització propera a la comunitat, compromesa amb les persones, amb les institucions i amb el desenvolupament professional i científic.
- Professionalitat
 - Vocació de servei
 - Responsabilitat
 - Multidisciplinarietat
 - Eficiència
 - Participació i flexibilitat
 - Compromís ètic
 - Sinceritat i respecte
 - Comunicació i motivació
 - Disponibilitat i capacitat
 - Saber establir límits
 - Respecte a la diversitat i la igualtat de gènere.
 - Compromís amb els ODS "agenda 2030" i, en especial, pel medi ambient.
- d. EL PROPÒSIT:** Impulsar la salut i el benestar de la comunitat mitjançant una atenció primària integral, humana i sostenible, liderada per professionals autogestionats que treballen en marc de l'economia social, amb excel·lència, innovació i responsabilitat social, per transformar el sistema públic de salut i empoderar les persones en la cura de la seva pròpia salut.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

III. Política Institucional de Responsabilitat Social Corporativa.

La Política institucional de Responsabilitat Social Corporativa expressa els objectius, les orientacions i les estratègies continuades en tots els àmbits de funcionament de l'organització i es visualitza de manera molt evident a través del nostre compromís social, en l'àmbit assistencial, laboral, mediambiental, i en el bon govern i transparència. Els nostres compromisos específics són el Bon Govern i Transparència, el Medi Ambient, el Desenvolupament Humà i professional i el Compromís Social, Comunicació i Relacions Institucionals.

IV. Propòsit i la missió de l'Àrea de RRHH:

El propòsit és desenvolupar les estratègies de gestió i desenvolupament de persones necessàries per tal d'obtenir un equip humà adequat, professionalitzat, motivat i compromès amb els objectius de la institució, que sigui capaç d'aportar la màxima col·laboració individual i col·lectiva als resultats globals de l'organització.

La missió és dotar a l'EAP OSONA SUD- ALT CONGOST de professionals idonis per l'avenç de l'estratègia empresarial i garantir-ne el seu desenvolupament amb polítiques incentivadores i motivadores amb les que promoure un ambient d'èxit i afegir valor de manera beneficiosa, tant per a l'individu com per al Centre, a través de liderar el procés de millora del coneixement, les competències i la satisfacció dels professionals, per tal d'assolir els objectius institucionals mitjançant el suport i la col·laboració en la millora productiva i l'eficàcia de l'organització des de la vessant de les persones, de manera que el professional sigui un soci de l'empresa que actuï com l'agent principal d'un canvi positiu cap al model organitzatiu de Qualitat total.

Els **processos de gestió i desenvolupament de persones** es van definir com un procés ESTRATÈGIC en la vessant de gestió i Desenvolupament RRHH.

Així doncs, la forma de treballar dins de l'àmbit de gestió i desenvolupament de les persones serà el següent:

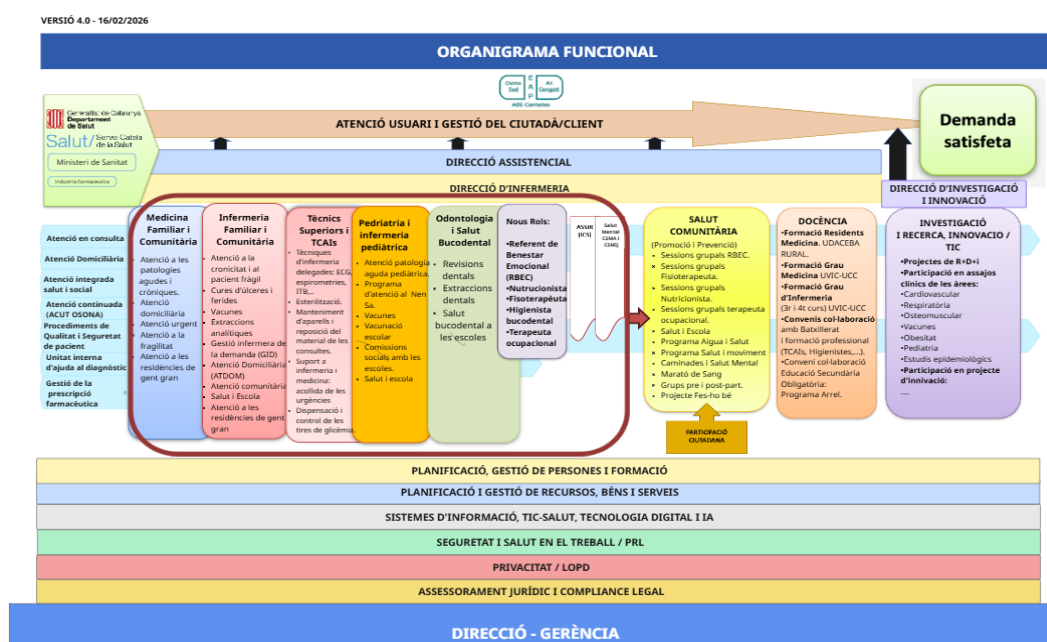
1. Planificació de plantilles
2. Captació i selecció
3. Vinculació
4. Desenvolupament i aprenentatge
5. Motivació, incentivació i reconeixement
6. Gestió de la vida professional
7. Prevenció
8. Relacions sociolaborals

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

9. Gestió de retribucions i seguretat social.

V. L'Organització

El Pla Director de RRHH de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP l'estableix la Gerència, que és la responsable de fixar les directrius de recursos humans de tota l'organització.



Per a la seva execució compta amb l'Àrea de recursos humans que té la responsabilitat del seu desenvolupament i execució. Quatre són els òrgans directament involucrats en l'àmbit d'aquest Pla:

1. La Gerència, que és la responsable d'establir i liderar les estratègies de recursos humans de tota l'organització.
2. El Comitè de Direcció que té la funció d'aprovar, el Pla Director de RRHH, i transmetre a les seves respectives àrees de responsabilitat els objectius en matèria de recursos humans i vetllar perquè la informació arribi a tots els professionals i col·laboradors; així com vetllar pel seu més eficaç acompliment.
3. L'equip de RRHH que té l'encàrrec de la seva execució, alhora que elaborar-ne la proposta, fer-ne el seguiment i l'avaluació.
4. L'estructura de comandaments i gestors de persones.

Mesures de flexibilització del treball: Valorar propostes que afavoreixen la flexibilització laboral, compatibilitzant les necessitats de les i dels professionals amb les de l'organització, respectant els acords presos.

Distribució horària:

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- Promoure altres tipus d'organització horària, observant el règim de descansos i que siguin compatibles amb la conciliació personal, i l'interès organitzatiu i el de les i els professionals.
- Analitzar l'encavalcament en les unitats i serveis en què cal continuïtat de l'acte assistencial.

Treball híbrid: Disposar d'un document marc de guia del teletreball corporatiu, que permeti identificar els llocs susceptibles de teletreball. La guia serà adaptable al servei, unitat o equip i regularà la implementació i el seguiment al lloc de treball concret.

Noves necessitats de plantilla:

- Valoració anual de les noves necessitats de plantilla, per extensió de la cartera de serveis, necessitats poblacionals o altres circumstàncies de la ciutadania.
- Incrementar els estàndards de qualitat de la contractació temporal: tipologia, durada i jornada; per fidelitzar i millorar la satisfacció de les i dels professionals temporals, i garantir l'estabilitat en els serveis i, sempre que sigui possible, la continuïtat assistencial. En el cas de dones gestants amb contractació temporal, la seva situació no pot repercutir negativament en la seva renovació contractual.

VI. L'Equip humà

a. Les persones constitueixen el bé més valuós de l'organització.

L'estructura i l'organització del treball, les condicions de treball i la política de recursos humans són aspectes indispensables a gestionar per part de la Direcció per poder donar una atenció sanitària de qualitat.

b. L'equip humà és un actiu estratègic clau. L'organització promou relacions internes basades en la professionalitat, el compromís, el treball en equip i la millora contínua.

c. Aquest àmbit inclou:

1. Professionals sanitaris de l'EBA Centelles: metges, pediatres, infermeres, TCAls, tècnics de laboratori, odontòlegs, higienistes bucodentals,...
2. Professionals no sanitaris: personal administratiu, de neteja,...
3. Representants legals dels treballadors (RLT)
4. Delegats de prevenció de riscos laborals.
5. Voluntariat vinculat a projectes comunitaris.

d. Comandaments:

- Detecció del talent: Elaborar un programa per detectar professionals amb interès i inquietuds directives.
- Itinerari del lloc de gestió i comandament: incorporació, desenvolupament i sortida:

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- Dissenyar un pla formatiu en eines de gestió clínica, lideratge i gestió de persones.
- Desenvolupar la interrelació de la carrera professional amb la carrera de gestió a desenvolupar.
- Dissenyar un pla de formació per integrar la responsabilitat de la prevenció de riscos laborals en totes les tasques que es realitzen a l'Institut Català de la Salut.
- Elaborar un procés d'avaluació que incorporarà transparència, informació i fomentarà la participació dels i les professionals dels equips que avaluaran la seva o el seu cap. El resultat de l'avaluació serà comunicat a l'equip, així com el projecte de gestió futura.
- Establir un pla de sortida per a les persones que deixin de fer tasques de comandament i lideratge d'equips.
- Pla de successions: Dissenyar i implantar plans de successió de comandaments i cobertures de llocs clau dins de l'organització. Elaborar un programa de planificació de recanvi.

VII. Les Fortaleses (Què fem bé i ens dona avantatge com a organització):

Model d'autogestió professional consolidat amb alta implicació i corresponsabilitat dels professionals. Ens dona una base molt sòlida per afrontar canvis (model CSIR, transformació digital, nous rols).

VIII. Les Debilitats (Què ens limita internament):

- a. L'elevada pressió assistencial amb risc de sobrecàrrega, burnout i pèrdua de qualitat percebuda.
- b. Increment de la càrrega administrativa que provoca un desaprofitament del temps que els professionals sanitaris dediquen a l'atenció de les persones. Això pot provocar, també, desmotivació professional.

IX. Les Oportunitats (Què podeu aprofitar de l'entorn):

- a. Desplegament del model i les mesures del CAIROS que dona oportunitat real per redistribuir la càrrega, prioritzar la complexitat i treballar de manera més proactiva.
- b. Transformació digital, TIC Salut i IA que permeten l'automatització de processos administratius, donar suport a la decisió clínica i millorar l'estratificació dels pacients.

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

X. Les Amenaces (Factors externs que poden complicar el futur): La dificultat de la captació i la fidelització de professionals provoca alta competència i risc de pèrdua de talent.

XI. El Pla estratègic de L'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP 2026-2028 incorpora dues línies estratègiques relacionades amb la planificació i gestió de personal:

- a. El desenvolupament i el benestar dels professionals. Posa el focus en les persones que treballen al sistema: **cuidar els professionals per poder cuidar millor la ciutadania**. Inclou accions per millorar el benestar emocional, la motivació, la formació continuada, el desenvolupament de competències i les oportunitats de creixement professional.
- b. La transformació digital i els nous rols professionals. Impulsa l'adaptació dels perfils professionals a les noves necessitats del sistema, amb **nous rols, més treball en equip i millor aprofitament de competències**. Alhora, promou la transformació digital com a eina per millorar l'eficiència, la coordinació i l'experiència de professionals i pacients.

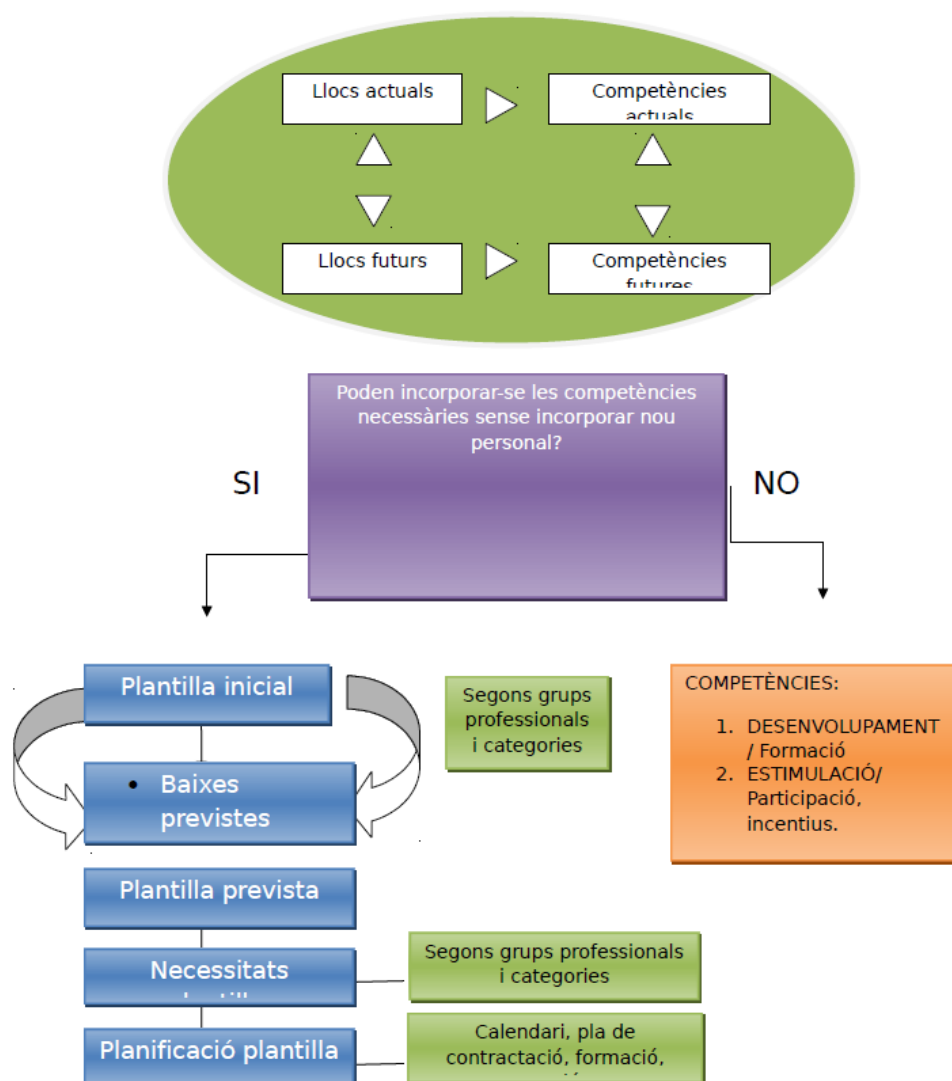
També, per a la planificació de professionals, cal afegir les línies directrius per fer efectiu el desenvolupament dels serveis sanitaris que presta l'EAP OSONA SUD- ALT CONGOST per adequar-los a les noves necessitats de la població de l'ABS de Centelles:

- Atenció basada en l'experiència dels professionals i en la vivència de la ciutadania.
- Més integració assistencial a escala territorial.
- Objectius de salut.
- Perspectiva de gènere.

Important significar que els sistemes de salut s'enfronten a dificultats no només en la formació, l'ocupació, el desplegament i el rendiment dels professionals de la salut, sinó també per atreure'ls i fidelitzar-los.

XII. Dimensionament de llocs de treball i planificació de la cobertura

La participació de l'equip directiu en la planificació i el desenvolupament de les persones. El seu objectiu bàsic consisteix en obtenir i disposar en cada moment de les necessitats.

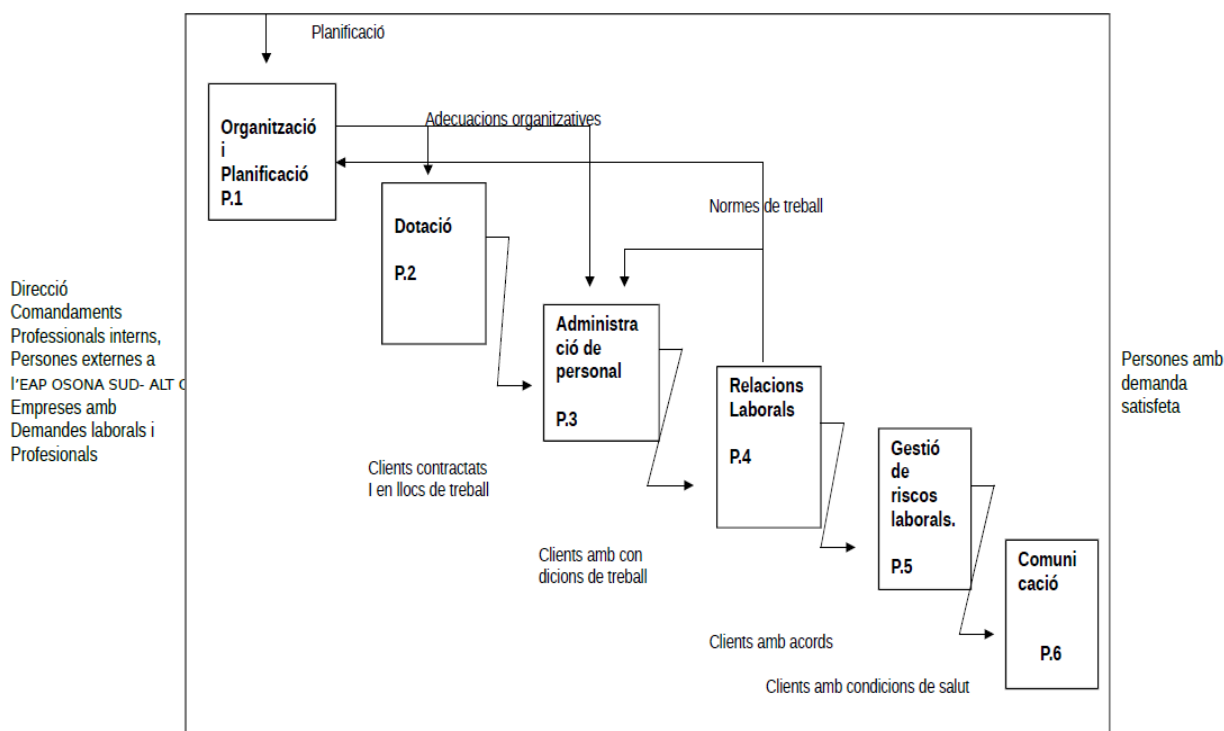
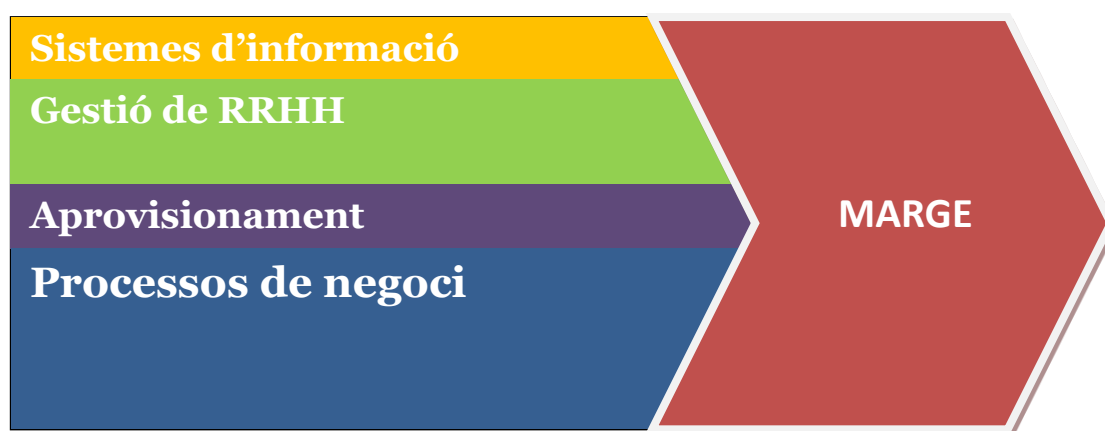


	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

XIII. Els processos i la capacitat de gestió de persones:

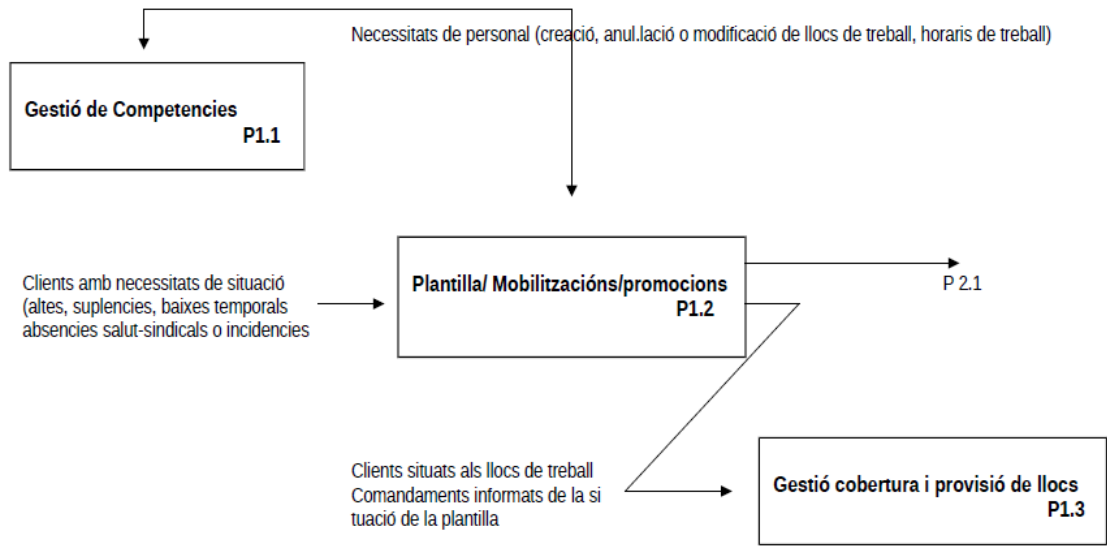
La qüestió que tenim que plantejar-nos, si es veritat que en Albera Salut SLP reconeixem la importància del personal com a factor clau d'èxit, és conèixer quins són els processos que estan afectant al rendiment del seu personal i analitzar l'impacte de les actuacions i decisions que es prenen, en relació a aquests, a fi i efecte de poder esbrinar quin es el “marge” de la millora en l'aportació de valor del capital humà en cadascun del processos d'aquesta organització (**gràfic 10**).

Gràfic 10. La cadena de valor, segons el model de Michael Porter.

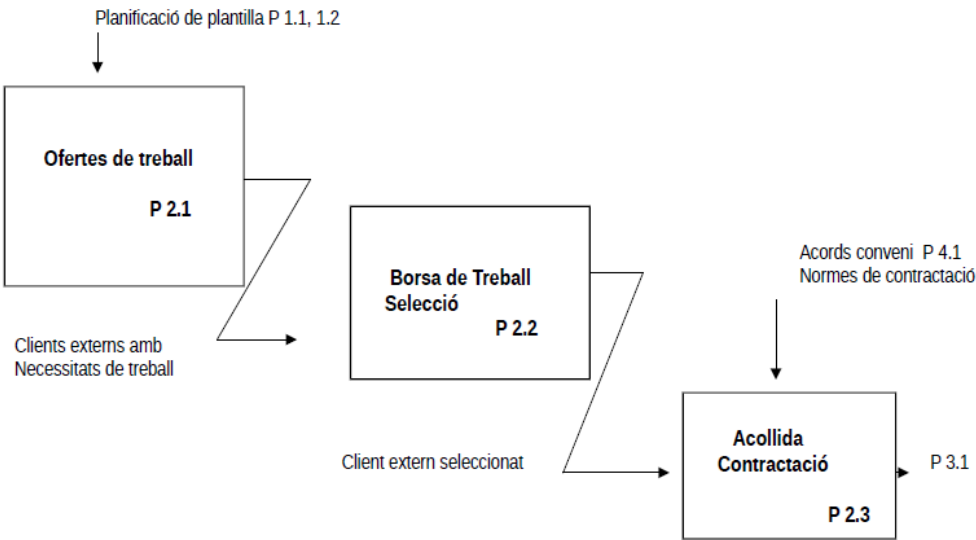


	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Preocés P.1
Organització i Planificació



Procés P.2
Dotació



	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Planificació de RRHH.

- Planificació de la plantilla
- Selecció i provisió de llocs de treball
- Desenvolupament de carrera
- Planificació de la cobertura

Formació i desenvolupament.

- Anàlisi de competències requerides en el futur.
- Anàlisi de competències actuals de la plantilla.
- Identificació de diferències competencials.
- Programes de formació i desenvolupament.
- Avaluació pel desenvolupament

Compensació i beneficis.

- Política salarial.
- Retribució fixa i variable.
- Programes de reconeixement.
- Programes d'atracció i retenció

Comunicació.

- Programes i accions de comunicació.
- Sistemes d'informació.

XIV. Dotació de persones:

a. Ocupació estable/ Codi ètic/

L'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP manté el principi de consolidació de l'ocupació i d'estabilitat de les plantilles, d'acord amb la disponibilitat pressupostària de cada exercici. S'entén que, com a norma general, els llocs que tenen un caràcter estable es cobreixen amb una contractació de caràcter indefinit.

Garantir la qualitat de l'ocupació: fomentar el manteniment de llocs de treball estables i de qualitat, d'acord amb la disponibilitat pressupostària

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

de cada exercici, amb continguts ocupacionals que garanteixin una millora contínua de les aptituds i competències dels/les professionals.

Amb l'objectiu de facilitar la inserció laboral dels joves que han finalitzat els seus estudis; (fonamentalment els de formació professional) es formalitzaran contractes en pràctiques a fi de possibilitar l'adquisició d'experiència professional. Per aquests contractes tindran caràcter preferent els/les estudiants que han realitzat els nostres màsters, postgraus i el personal en formació a la nostra institució, i que han estat avaluats més positivament.

Tal i com queda recollit en el CODI ÈTIC de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, *"...La seva política laboral, absolutament respectuosa amb la normativa vigent i proactiva en la prevenció dels riscos laborals, promourà que tot l'equip humà, professionals i col·laboradors/res, desenvolupi el seu treball amb seguretat, confort, iniciativa, cooperació, qualitat i responsabilitat. Tothom rebrà les mateixes oportunitats de treball i de promoció, amb independència del seu gènere, origen, inclòs el racial o ètnic, estat civil, edat, condició social o econòmica, discapacitat, religió o conviccions, idees polítiques, orientació sexual, adhesió o no a sindicats i als seus acords, vincles de parentiu amb altres treballadors de la pròpia organització, o qualsevulla altra circumstància personal o social".*

Fidel al seu objectiu fundacional i al **CODI ÈTIC**, l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, *"per a la provisió de nous llocs de treball, discriminarà positivament a favor de les candidates o candidats amb certificat de minusvalidesa, sempre que estiguin degudament capacitats per al treball a dur a terme i comptin amb el perfil personal i les habilitats idònies per al seu correcte desenvolupament".*

b. Reclutament/selecció.

La pràctica de reclutament fa referència al procés de recerca de candidats/es i implica que prèviament s'hagi concretat el perfil de tipus d'usuari que es requereix. Es pot distingir una pràctica de reclutament intern (promoció), i una d'extern (candidats externs a la Institució).

La plantilla de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP es caracteritza per una baixa rotació i una adequació de la plantilla, per la qual cosa no són habituals grans processos de reclutament.

Els processos de reclutament combinen les fonts internes i les externes segons la tipologia del lloc de treball. Per exemple, el personal que cobreix substitucions té un canal de reclutament extern (borses de treball i convenis en pràctiques). En el cas de reclutament de facultatius, els processos són singulars i individualitzats.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Tot i que la responsabilitat de preveure les necessitats correspon a cada cap, el departament de Recursos Humans té la responsabilitat de preveure les necessitats corporatives de personal, integrar les necessitats de les diferents unitats i identificar les fonts alternatives de reclutament.

Els processos de selecció – tant interns com externs- han de garantir, en el marc del model de gestió per competències, la incorporació de professionals amb les competències definides per l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP pels diferents llocs de treball o perfils professionals, o amb la capacitat per a desenvolupar-les en un termini raonable.

Els/les caps i els/les comandaments immediats han de participar activament en el procés de selecció.

c. Contractació.

Els contractes, qualsevol que sigui el tipus de relació laboral d'un professional amb l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, hauran de complir els següents requisits:

- Formalitzar el contracte sempre per escrit.
- La Gerència i la persona responsable de Recursos Humans són els únics òrgans autoritzats per subscriure contractes de treball.
- S'utilitzarà en cada cas la modalitat contractual més adequada entre totes les contemplades en la legislació vigent a cada moment.
- S'han d'utilitzar els impresos corresponents aprovats per l'Àrea de RRHH.
- Hauran d'incloure una clàusula que garanteixi el coneixement de la LOPD per part del professional.
- L'acceptació del CODI ÈTIC de l'EAP.

Tota contractació ha d'anar precedida del corresponent procés de selecció, que s'ajustarà al previst en el protocol d'incorporació de professionals.

d. Acollida de professionals de nova incorporació (veure document d'acollida i el Fluxgrama Pla d'acollida de nou personal).

Dissenyar un Pla d'acollida general – inclòs en el Pla de Recursos Humans- per al nou personal que s'ha de revisar i actualitzar periòdicament.

A més del Pla general, també cal estructurar un programa d'acollida específic per al lloc de treball que contempli les normes de funcionament intern de departament o de servei.

Tot el personal, sigui estable o personal temporal, ha de tenir accés al programa d'acollida com a màxim en el moment de la seva incorporació. Instaurar un pla d'acollida institucional que faciliti la incorporació amb la formació necessària per a l'adaptació al lloc de treball (formació

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

d'acollida), generi sentiment de pertinença, expliqui les peculiaritats de cada lloc de treball i fomenti la relació d'equip, aplicable a tots els centres i a totes les categories.

El **procés d'acollida de nous professionals**, amb independència del tipus de vinculació, té com a objectiu facilitar la seva integració a l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP. En aquest sentit el procés d'acollida per a tots els col·lectius professionals ha de ser institucional i protocol·litzat.

El procediment d'acollida s'inicia amb la contractació i l'afiliació, i finalitza amb una entrevista d'avaluació, passat el període de prova previst en l'art. 16 del III Conveni Col·lectiu del SISCAT, amb la qual es donen per assolits els objectius esmentats.

Objectius generals:

- Garantir la prompta integració de la persona contractada a la nostra organització, i el seu compromís amb la Missió i Valors de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.
- Conèixer el funcionament organitzatiu de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.
- Aconseguir un acompliment òptim l'abans possible.
- Minimitzar el risc de fracàs en benefici tant de l'interessat com de l'organització.

Objectius operatius:

- Donar informació puntual, a tots els treballadors/res, de les noves incorporacions.
- Disposar d'un Procediment personalitzat d'acollida, amb un programa d'activitats que garanteixin l'assoliment dels objectius de l'acollida.
- Realitzar l'informe d'acompliment del període de prova i la corresponent proposta d'incorporació definitiva, si escau.
- Avaluar el procés d'acollida.

Documentació de referència:

- Codi ètic de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.
- Planificació de personal i seguiment de variacions de plantilles prevista.
- Protocol incorporació professionals.
- Descripcions llocs de treball.
- Avaluació de riscos.
- Informació PRL.
- Requeriment revisió mèdica inicial.
- Lliurament de EPI's.
- Pla d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes.
- Inventari de personal.
- Legislació laboral vigent.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

- Conveni laboral d'aplicació.
- Manual d'acollida.
- Enquesta d'acollida.
- Intranet corporativa / portal de l'empleat.
- Protocol expedient professional.
- Contractació.
- Normativa interna.
- Web de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP especial referència ñla portal de transparència.

XV. Competències.

És un requisit comú en els sistemes de gestió que **l'organització ha d'establir la qualificació, la formació, l'experiència i les habilitats requerides per a cada lloc de treball i la influència que té en el sistema integrat de gestió.** Aquestes competències es poden avaluar a les mateixes fitxes de cada lloc de treball.

La competència entesa com la capacitat paer aplicar coneixements i habilitats amb la finalitat d'aconseguir els resultats previstos.

Un sistema de gestió és més efectiu quan tots els empleats entenen i apliquen les habilitats, formació, educació i experiència necessàries per desenvolupar els seus rols i responsabilitats. És responsabilitat de la Direcció proporcionar les oportunitats a les persones per desenvolupar aquestes competències necessàries.

Un cop definides les competències del personal, l'empresa ha de decidir les necessitats de formació mitjançant un pla de formació. En aquest pla de formació s'hi inclouran les formacions per al personal de nova incorporació i també per al personal actual de plantilla. Per realitzar el pla de formació, la direcció del centre, juntament amb els responsables de cada departament de reuniran de forma anual per analitzar les necessitats formatives de la plantilla, tenint en compte les noves tecnologies, canvis als llocs de treballs, incidents laborals, etc. També anualment, l'empresa haurà de fer una avaluació de tota la formació implantada per comprovar-ne l'eficàcia i a més haurà de mantenir-la com a informació documentada. S'avaluarà l'eficàcia del pla de formació en la Revisió de la Direcció, de forma anual.

Caldrà assegurar que el grau en que les persones apliquen les seves habilitats, formació, educació i experiència en les seves funcions, afavoreix l'eficàcia del Sistema de gestió.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Amb la informació identificada en les descripcions de llocs de treball, podem identificar una sistemàtica per assegurar la competència de les persones en el seus llocs de treball. Per aconseguir-ho seguirem les passes següents:

1. Determinar la competència necessària per cada funció.

El nivell de detall de les responsabilitats i tasques a dur a terme ha de ser adequat per una bona identificació de les competències que es requereixin. A tal efecte, podem fer dues consideracions:

- a) Normalment no es adequada una descripció de competències basada exclusivament en titulacions; aquesta informació pot ser insuficient en alguns casos o innecessària en altres. Pel desenvolupament de certs treball, el coneixement requerit pot no equiparar-se inequívocament a una titulació acadèmica. A més, ha de tenir-se en compte que les habilitats i actituds personals poden ser rellevants per a desenvolupar determinades activitats.
- b) No obstant, determinats treball poden requerir que la competència estigui acreditada oficialment per una qualificació específica (personal mèdic, infermera, etc.).

Per tant, haurem en cada cas detallar la combinació adequada dels diferents tipus de competència que es requereixin pel desenvolupament eficaç del treball (habilitats, formació, experiència, educació).

Per últim assenyalar que aquest procés ha de realitzar-se per totes les funcions i responsabilitats que afecten al desenvolupament del nostre SGI, tan si les persones que les realitzen son internes de l'organització, com si es contracten externament.

2. Conèixer la competència real que tenen les persones.

Significar que les competències de les persones és basa en com apliquen els seus coneixements i habilitats en les tasques realitzades.

En el procés de selecció de candidats tindrem en compte la informació curricular que pot complementar-se amb algunes proves, entrevistes, etc. Prendrem una decisió basada en uns requisits previs (formació acadèmica, experiència, percepció personal...), que generalment suposaran un bon punt de partida per a cobrir el lloc. Però serà solament un punt de partida. Segons la norma UNE-ISO 10018 Gestió de la qualitat.

Directrius per a la participació activa i la competència de les persones:
 “l’aplicació continuada de la competència pot veure’s afectada per l’entorn de treball en totes les seves variants, pressions, relacions i conflictes que poden afectar a l’actitud i al compromís d’aplicar els coneixements i habilitats pertinents.”

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Resulta fonamental realitzar un seguiment, avaluar com es posa en pràctica les competències en el treball del dia a dia i el grau en el que permeten complir els objectius de l'activitat. Així, l'avaluació periòdica de les competències hauria de contemplar, a més dels coneixements específics per realitzar les tasques assignades, l'alienament amb les estratègies, valors, plans de negoci i polítiques corporatives, així com l'aportació de les persones a l'organització.

Las condicions sobre l'avaluació haurà de comptar amb l'acord del propi personal. D'aquest anàlisi s'obtindrà les mancances i àrees a desenvolupar, aspectes en els que l'organització haurà de treballar per l'adquisició de la competència necessària.

3. Planificar accions per adquirir i desenvolupar la competència necessària.

Disposar d'una de formació alineat amb els objectius de l'empresa, que inclogui l'oferta formativa anual i plurianual, segons el cas, l'anàlisi i avaluació de cada activitat formativa i la valoració de l'impacte d'aquesta a l'Organització de cara a fer-ne propostes de millora.

4. Avaluar l'eficàcia de les accions.

Per fer aquesta avaluació de l'eficàcia de les accions resulta essencial haver identificat clarament l'origen de la necessitat detectada i els objectius pretesos per a cada acció formativa. Això ens permetrà comparar sense subjectivitat el desenvolupament realitzat abans i després de l'adquisició de la competència.

Per exemple, després del desenvolupament d'una ena informàtica per a millorar la planificació d'un servei, és detecta un increment generalitzat d'incidències en l'operativa afectada pel canvi. A l'estudiar el tipus de problemes que estan apareixent, s'arriba a la conclusió que el manual d'usuari distribuït és insuficient per a transmetre totes les pautes d'actuació. Es grava una demo amb un exemple real i es mostra a tots els usuaris.

Posteriorment, s'hauria d'investigar si el tipus d'incidències que s'estaven produint, han deixat de succeir.

No sempre és adequat establir una única sistemàtica per a l'avaluació de les accions formatives. Tot i que és fa necessari centrar els esforços en com documentar de manera senzilla aquesta avaluació, cal fer-ho amb la profunditat suficient (des del moment de la planificació) en allò veritablement important: quina és la necessitat i el resultat que pretenem

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

assolir. En definitiva, com en tants altres aspectes del Sistema de Gestió, el registre ha de ser senzill però l'avaluació sòlida.

A continuació, es presenta de manera esquemàtica, les 4 fases comentades per abordar l'aplicació de Competència.

Lloc	Funció
Administratiu d'admissions	Atenció al públic i gestió de client
Competència necessària per la funció: • Coneixement necessaris de l'empresa. Missió, visió i valors • Entorn sector salut i social • Coneixement dels proveïdors del SISCAT de l'àrea de referència.	
Competència real de la persona: • Competència inicial: compleix el perfil del lloc. • Seguiment de la competència: Es constata un augment de les reclamacions dels clients. Analitzem les queixes, el responsable de l'Organització conclou que es necessari reforçar la competència dels administratius en comunicació i atenció al públic.	
Pla d'accions per adquirir/ desenvolupar competència: • Es planifica un curs de gestió de clients del sector salut i social per les persones del centre. • Objectiu específic del curs millorar: millorar l'atenció al públic incorporant habilitats de gestió del conflicte, mediació i solució de problemes. • Mètode d'avaluació: revisió de les reclamacions del client i enquesta de satisfacció abans i després de l'acció formativa.	
Avaluació de l'eficàcia de les accions: • Analitzada la informació relativa a les reclamacions de client i les enquestes de satisfacció, s'observa una evolució favorable respecte a l'atenció al client. L'acció formativa és considera eficaç.	

Finalment, caldrà realitzar periòdicament una avaluació del desenvolupament de la persona en el seu lloc de treball. A través d'entrevistes personals es combina un anàlisi sobre el rendiment aconseguit amb una avaluació de les competències aplicades respecte a les requerides. Per aconseguir la millor interrelació

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

d'aquesta metodologia amb l'estratègia de l'Organització i la seva eficàcia per millorar l'aportació dels recursos humans, son fonamentals tenir en compte varis aspectes:

- Una bona definició dels objectius per lloc de treball (mesurables, que suposin reptes, i siguin assolibles).
- Un sistema de competències objectiu i conegut prèviament.
- Criteris de valoració i ponderació coneguts per totes les parts.
- Una orientació de les avaluacions cap la millora contínua, amb l'establiment d'accions a dur a terme en cada període per millora el desenvolupament.
- La identificació en les avaluacions d'aspectes positius., a més d'àrees de millora.
- La homogeneïtzació de criteris entre els avaluadors.
- I sobretot: confiança per part de l'avaluador i l'avaluat en el mètode.

XVI. Formació.

a. Pla de formació triennal alienat amb els objectius de l'organització.

La formació continuada a l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP com a eina de desenvolupament de persones i professionals, ha de garantir la permanència d'un equip de professionals competent que incideixi sobre la qualitat humana, científica i tècnica.

A nivell assistencial les directrius generals de la formació continuada a l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP ha d'anar encaminada a millorar els coneixements, habilitats i les actituds dels professionals, per tal d'aconseguir els millors resultats possibles en el procés de l'atenció primària i comunitària de salut de la població de l'ABS de Centelles.

Les funcions bàsiques de la formació continuada són:

- Millorar les competències i qualificacions dels professionals.
- La promoció social dels professionals millorant les seves qualificacions professionals.

L'organització de la formació continuada de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP s'estableix a partir del Comitè de Direcció, Comitè de Docència, Comitè de Recerca i Innovació, Àrea de RRHH i del Comitè Assessor de Formació Continuada.

Les activitats a realitzar passarien per:

a) Identificar les necessitats de formatives.

La detecció de necessitats formatives te una gran rellevància en la bona gestió del requisit de "la competència". Cal involucrar als

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

treballadors/res, tot preguntant-los sobre les seves necessitats formatives i també utilitzar altres fonts informatives que alertin sobre necessitats de formació, com podrien ser les recomanacions i propostes de millores de l'auditoria, la satisfacció del client i la retroalimentació de les parts interessades, els indicadors, les actualitzacions legislatives o normatives i, en general, tots els mecanismes de verificació dels processos del sistema integrat de gestió.

És recomana que al identificar les necessitats formatives es tingui en compte:

- Bones pràctiques ambientals i de seguretat.
 - Procediments operacionals aplicables (execució d'activitats, utilització o manipulació de productes i residus, maneig d'equips i maquinària, etc.
 - Preparació i resposta davant les emergències, ja que el personal haurà de ser competent i capaç per dur a terme les activitats assignades en cas d'emergència.
 - Canvis o modificacions significatives d'aquestes qüestions, com per exemple la introducció d'un nou requisit legal que modifica el procediment de treball, o modificacions en els plans d'emergències o en els equips de resposta davant emergències.
- b) Posar en marxa les accions per satisfer-les (per ex: cursos, assistències a jornades, congressos, etc.)
- c) En la formació impartida s'haurà de tenir en compte les capacitats i competències individuals dels treballadors/es amb la finalitat que l'acció formativa sigui eficaç.
- d) Caldrà avaluar les accions adoptades, la seva eficàcia, es a dir, avaluar si l'acció formativa ha servit per adquirir la competència desitjada i si ha servit per millorar el desenvolupament en el lloc de treball

També, significar que **hauran d'existir registres** del procés de gestió de persones. Per exemple, en el cas de la formació:

- Disposar d'un pla de formació.
- Evidències de l'assistència a cursos com diplomes o certificats,
- Signatures en llistats d'assistència
- Proves de l'avaluació de l'eficàcia de les accions formatives depenent del mètode implantat (exàmens, avaluació de l'eficàcia per un responsable, etc.
- Si es produeixin incidències durant la formació o avaluació negatives de la seva eficàcia, haurien de prendre's accions.

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

La participació del treballadors/es en la determinació dels requisits de competència, la detecció de les necessitats formatives, la formació i l'avaluació de la formació, es pot aconseguir mitjançant:

- La seva participació directe en aquestes tasques.
- Els òrgans de representació dels treballadors (delegats de prevenció, Comitè de Seguretat i Salut, Comissió de formació, etc.).
- Portal de l'empleat / intranet.
- Bústies de suggeriments

El pressupost de Formació s'estableix anualment i recull el conjunt de recursos que la Institució assigna per a la formació continuada dels seus professionals i col·laboradors/es.

Documentació de referència:

- Pla de Formació Continuada 2025-2028.
- Dins el Programa Anual d'objectius de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP com a Annex. Recull el conjunt d'accions formatives, previstes a realitzar en un any, disposades de manera sistemàtica i coherent, que alhora comporta:
 1. identificar i prioritzar les necessitats de formació.
 2. dissenyar les accions formatives adequades per a satisfer aquestes necessitats.
 3. quantificar els recursos econòmics destinats a la formació.
 4. avaluar les accions formatives realitzades.

b. Execució de l'oferta formativa.

- Grupal:
 - Legal (PRL, privacitat -LOPD-, ..etc)
 - Relacionada amb el Pla de qualitat i seguretat del pacient.
 - Programa formatiu i d'acompanyament per superar les limitacions i assolir les competències digitals necessàries al lloc de treball.
- Individual (Ex: Màster en Cures Infermeres a l'Atenció Primària (CADI)).
- Gestió eficient del finançament FUNDAE.

c. Avaluació de l'impacte de la formació (L'eficàcia).

Amb l'avaluació de l'eficàcia de la formació es tracte de comprovar que s'ha adquirit una competència desitjada i que això ha servit per millorar el desenvolupament del treballador/a en el seu lloc de treball. És important que el mètode per avaluar l'eficàcia de les accions sigui obert que permeti que cada acció formativa li pugui venir be un tipus diferent d'avaluació.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

XVII. Atracció i fidelització de professionals.

El principal actiu del sistema de salut són els seus professionals. A fi de poder garantir la cobertura de les prestacions a la ciutadania, cal planificar com es pot comptar amb els professionals necessaris per poder oferir els serveis de salut amb les condicions adients de qualitat assistencial i seguretat clínica, vetllant al mateix temps per l'experiència del pacient i el compromís dels professionals.

El dèficit de professionals és un problema recurrent a Catalunya, en les altres comunitats autònomes i també en països del nostre entorn. Així doncs, l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP pateix aquesta mancança i, sobretot, la dificultat de la gestió de les cobertures del personal sanitari. Aquests dèficits són més rellevants en l'especialitat de medicina Familiar i Comunitària i Pediatria, i a la professió infermera en cures d'infermeria d'atenció primària.

El futur del sistema públic de salut fa necessari un procés de transformació en base a nous models d'atenció de les persones que tinguin en compte el recanvi generacional i el canvi de prioritats dels professionals que s'hi incorporin, per facilitar el seu compromís amb les organitzacions i el mateix sistema de salut.

A fi de planificar les necessitats de professionals de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, és necessari preveure les projeccions dels professionals que formen l'actual plantilla de personal i conèixer les projeccions dels professionals que integren el sistema sanitari integral d'utilització pública de Catalunya (SISCAT).

Cal seguir treballant amb objectiu de millorar les condicions laborals i retributives dels professionals de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP per ser competitius en relació amb la resta de professionals de l'àmbit sanitari públic i concertat així com, també, de l'Estat i els països del nostre entorn.

També, constitueix una prioritat iniciar accions concretes sobre:

- Els professionals més joves millorant les condicions professionals i avançant en el temps la incorporació a la carrera professional.
- L'adequació de mecanismes laborals pertinents per tal que els metges en edat de jubilació que ho desitgin puguin continuar treballant en el sistema públic, compatibilitzant la feina amb el 50% de la pensió de jubilació (jubilació activa).
- Dissenyar mesures que afavoreixin l'atracció del talent i fidelització.

D'una banda, els estudis demogràfics de la professió infermera i de la professió mèdica a Catalunya evidencien que ens trobem en un període màxim de jubilacions entre el 2020 i el 2025. Alhora, els canvis demogràfics dels últims anys, amb una important procedència de professionals de països extracomunitaris, la lliure circulació a la UE i la mobilitat professional en funció

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

de la procedència dels professionals i les seves condicions de treball, influeixen també de forma significativa en la capacitat d'atracció i fidelització professional. D'altra banda, les polítiques de contenció de les despeses pressupostàries en matèria de personal del sector públic, fixades en compliment de les mesures d'harmonització europea, han dificultat en els darrers anys la contractació de professionals.

En aquest context, la manca de disponibilitat de determinats col·lectius professionals agreuja la dificultat de contractació. A més a més, aquesta manca de professionals de la salut és generalitzada en determinades especialitats mèdiques, entre d'altres la de Pediatre, metge de medicina Familiar i Comunitària, i en les especialitats infermeres i en psicologia clínica.

Des de la perspectiva sociològica i de gènere dels més joves i dels col·lectius amb més càrrega de les cures, cal afavorir la conciliació com a bé indispensable en la societat actual. Calen noves iniciatives per incorporar mesures més flexibles en la prestació dels serveis, amb especial rellevància per a la conciliació de la vida personal i laboral.

Per acabar, seria necessari desplegar les competències TIC dels professionals de la salut per afavorir una assistència més personalitzada, eficaç i eficient.

A tal efecte, la Direcció de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP planteja l'elaboració d'un Pla d'Acció (2025-2027) que té com objectiu millorar l'atracció i fidelització de professionals d'aquesta Entitat mitjançant l'establiment d'estratègies, objectius i accions per tal que disposi dels professionals de la salut adients. Les línies estratègiques que s'apunten en aquest Pla s'han establert a partir de l'anàlisi de la situació actual de les dades de la plantilla de la professió mèdica i infermera, especialment tenint en compte els dèficits identificats. Per a la identificació i planificació de professionals de la salut partim de l'anàlisi de:



Figura 1. Ítems d'anàlisi per la identificació i planificació de professionals de la salut.

Partim de les dades dels professionals que tenim, d'una banda els col·legiats i de l'altra, els professionals en exercici, ja sigui en l'àmbit del SISCAT o en l'àmbit privat. Les dades disponibles consten al **Registre de Professionals Sanitaris de Catalunya** (en endavant, **RPSC**), creat pel Decret 256/2013, de 26 de

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

novembre, la finalitat bàsica del qual és donar resposta a les necessitats de planificació i organització dels recursos sanitaris, afavorint el desenvolupament de les polítiques de salut i la presa de decisions. L'RPSC està informat pels col·legis i consells de col·legis professionals, pels centres sanitaris de titularitat pública i privada, i per les entitats d'assegurances que actuen en el ram de la malaltia a Catalunya.

Per analitzar els professionals que necessitem, hem de preveure la reposició tenint en compte les **jubilacions previsibles**, la **fuita de professionals** a altres CA o països, i els **models d'atenció a les persones**. També s'ha de considerar que el nombre de professionals necessaris es definirà a partir dels nous rols i perfils que s'hagin d'establir en les diferents professions en el marc del treball en equip, i dels nous models organitzatius que progressivament es vagin implementant.

Tenint com a referència les dades poblacionals de l'IDESCAT i les dades del Registre de Professionals Sanitaris de Catalunya, es determina el següent:

- Manquen infermeres per donar resposta al model de cures.
- Els moviments de migració professional tenen una important afectació en el sistema de salut. Hi accedeixen metges d'altres països comunitaris i, especialment, extracomunitaris, que necessiten un procés de recertificació, juntament amb els col·legis professionals
- L'atenció primària esdevé un problema essencial, en particular la MFiC, que es manté any rere any entre les places MIR menys atractives: Catalunya, amb les unitats docents amb més places, en 4rt quartil. A més a més, un nombre important de MFiC orienten el seu exercici professional cap a urgències i emergències o la sanitat privada, motiu pel qual hi ha un greu problema per donar cobertura no només als llocs rurals i zones de difícil cobertura, sinó també en ciutats grans i mitjanes. Catalunya té una aflluència molt significativa d'estudiants i residents d'altres CA que, un cop acaben la formació, tornen al lloc de procedència. S'escauen mesures d'incentivació específiques i potents per captar i fidelitzar el talent de determinades especialitats i territoris.

A continuació, detallem els objectius i les accions a realitzar:

- Adequar la plantilla de personal al dimensionament real que garanteixi la prestació del serveis de l'atenció primària de salut i social a l'ABS de Centelles.
- Desplegar les especialitats infermeres: Diploma de Especialització en Infermeria en la Atenció Primària (CADI 1) de la IL3-UB que ofereixen formació contínua en l'àmbit de la primària-.
- Millorar les competències TIC dels professionals.
- Afavorir el manteniment i la millora de les competències professionals en favor de pràctiques segures i de qualitat a través de la formació continuada.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

5. Consolidar els nous rols professionals integrats a l'atenció primària i comunitària. Adequar i harmonitzar rols professionals:
 - Referent de benestar emocional comunitari (RBEC).
 - Dietista-nutricionista (DN).
 - Fisioterapeuta (FAPiC).
 - Higienista dental (HD).
6. la prestació de serveis dels especialistes a l'edat de la jubilació. L'article 83 del Reial decret-llei 20/2022, de 27 de desembre, modifica la Llei general de la Seguretat Social, establint la compatibilitat de la pensió contributiva de jubilació amb el treball dels facultatius d'atenció primària metges de família i pediatres adscrits al Sistema Nacional de Salut amb nomenament estatutari o funcionari, durant els tres anys a partir de l'aprovació de la norma. La limitació de la mesura en favor només del personal estatutari i funcionari de l'SNS, amb exclusió del personal laboral del SISCAT, i també que es circumscriu a les especialitats de MFiC i de pediatria, quan a Catalunya hi ha altres especialitats estratègiques deficitàries, fan que la present acció s'encamini a negociar amb l'Administració de l'Estat l'extensió de la mesura en els termes indicats.
7. Desplegar el desenvolupament professional continu (DPC) i que la seva valoració i reconeixement contribueixin de manera efectiva a la millora de l'exercici professional.
8. Prevenir i pal·liar les situacions que posin en perill la seguretat dels professionals.

XVIII. Teletreball (Pere)

XIX. Compensació i retribució.

Les retribucions, o, en un concepte més ampli la compensació, és el factor de cost més significatiu en les organitzacions sanitàries. Però, no hem d'oblidar que també és un important element de gestió estratègica de RRHH.

La forma en que una organització compensa la contribució que fan els seus professionals és un reflex de la cultura d'aquesta organització. Ens indica allò que hom vol (o pot) reconèixer i compensar als seus professionals en l'acompliment de les seves funcions i responsabilitats. La compensació orienta la conducta, l'acompliment, i, per tant pot ser un element dinamitzador vers l'assoliment dels objectius de la institució, o el contrari, un obstacle. La decisió de que és el que volem compensar i com és una decisió estratègica en una organització.

Les condicions retributives de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP es troben regulades pel:

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- Conveni Col·lectiu del SISCAT.
- Millores contractuals.

Tota decisió sobre retribució addicional és competència de la Gerència.

La retribució té tres objectius que li han estat assignats clàssicament: atraure, retenir i incentivar les persones que l'organització necessita. Per tant, el nostre sistema de retribució ha de ser:

- Competitiu respecte el mercat sanitari.
- Equitatiu internament, tenint en compte que la retribució diferencial com a reconeixement de la diferent contribució que realitza cada professional és un element d'aquesta equitat.
- Amb capacitat incentivadora.
- Sostenible econòmicament.

Documentació de referència:

- Conveni Col·lectiu del SISCAT.
- Pactes individuals.

XX. Desenvolupament de persones

El desenvolupament professional es centra en la millora de les seves competències (coneixements, aptituds i actituds) i en l'enriquiment de les funcions dels llocs de treball, i paral·lelament, estimular la satisfacció de les persones i la seva identificació amb l'organització.

Així es contribueix al reconeixement dels elements diferenciadors dels nostres professionals, permetent-los progressar de forma individualitzada als diferents nivells prèviament definits, i al mateix temps contribuir a la millora de la qualitat assistencial.

Per tal de definir un model de desenvolupament aplicable a cada col·lectiu professional de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, s'han establert uns sistemes d'incentivació, promoció i desenvolupament professional (SIPDP) pels Titulats i Diplomats assistencials. Per a la resta de professionals el model està basat en el III Conveni Col·lectiu del SISCAT i Sistema d'incentivació i promoció (SIP).

Els criteris genèrics d'avaluació recollits en l'acord per a la incentivació, promoció i desenvolupament professional (Capítol 12 C.C. SISCAT) són:

- Experiència i competències
- Compromís i implicació professional amb la institució
- Motivació i aprenentatge permanent, però adaptant-los al marc de referència de la metodologia de treball i particularitats assistencials del nostre centre.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

En tant que som Entitat de Base Associativa, proveïdora del CatSalut de serveis d'atenció primària de salut i amb vocació de pertànyer a l'Economia social, es defineix en els següents eixos referencials:

- La qualitat del servei.
- La recerca i la innovació.
- el compromís social i amb la sostenibilitat mediambiental.

Pla de Desenvolupament Humà i Professional de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.

- la proximitat a les persones i
- la qualitat humana i tècnica.

Documentació de referència:

- Procediment desenvolupament de Carrera Professional.
- Protocol Carrera Professional grup 1.
- Protocol Carrera Professional grup 2.
- Protocol d'atorgament i difusió de competències i privilegis.
- Protocol d'avaluació de les competències i de la retribució variable en funció dels objectius.
- Protocol per a l'avaluació del professional de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.
- Protocol d'Entrevista de desenvolupament.
- Avaluació dels serveis prestats per els metges/ses, en qualitat i la seguretat del pacient.

XXI. Empresa saludable i compromís mediambiental

a. Hàbits saludables:

- Donar suport al desplegament de l'Estratègia catalana de seguretat i salut laboral 2021-2026.
- Dissenyar un itinerari formatiu en PRL per a tots els treballadors/ llocs de treball de l'EBA Centelles que inclogui supòsits pràctics presencials, que els permetin desenvolupar les seves capacitats i aptituds en matèria preventiva i que afavoreixi la integració real de la prevenció en el si de l'Organització.

b. Mediambient i eficiència energètica.

L'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP dins de la seva prioritat per l'excel·lència, estableix els objectius i les finalitats de les nostres activitats que permetin garantir la protecció ambiental i la eficiència energètica.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

Aquesta prioritat, fomenta una cultura per a que totes les persones que treballen a la institució siguin conscients de l'impacte ambiental de les seves activitats i de les actuacions a realitzar per la seva disminució, contribuint d'aquesta forma al desenvolupament sostenible.

En aquest sentit es promouen els següents principis bàsics d'actuació:

- Complir amb els requisits legals vigents.
- Garantir la millora continua del comportament ambiental.
- Prevenir la contaminació i preservació dels recursos naturals.
- Fomentar una cultura de respecte al medi ambient.

Documentació de referència:

-Codi ètic de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.

-**Pla de Medi ambient i Energia** de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP. És el document que defineix l'estructura, les responsabilitats i les activitats generals adoptades per aconseguir una eina de gestió eficaç del Medi Ambient i l'eficiència energètica.

-**Pla d'igualtat d'oportunitats entre Dones i Homes.**

-Protocol per a la prevenció i abordatge de l'Assetjament Sexual i per Raó de Sexe a la feina.

-Protocol per a la prevenció, detecció i actuació i la resolució de situacions d'assetjament psicològic i altres discriminacions a la feina.

-Memòria anual de RSC.

-Memòria anual de Mediambient i eficiència energètica.

XXII. Prevenció Riscos laboral:

L'actual marc normatiu en seguretat i salut té el seu origen en la Directiva Marc que es va transposar a la legislació espanyola en la Llei de Prevenció de Riscos Laborals [en endavant, Llei de Prevenció]. Una i altra estableixen l'obligació de l'empresari de garantir la seguretat i salut dels treballadors al seu càrrec en tots els aspectes relacionats amb el treball.

l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP te com a objectiu la interiorització de la cultura de **la seguretat i la salut laboral** en el conjunt de l'organització, mitjançant la corresponsabilització de tots els membres de l'organització (directius/ves, comandaments i professionals), i de l'autoresponsabilitat de cada professional en l'eliminació o reducció dels riscos laborals en funció del seu lloc de treball, qualificació i nivell de competència.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

La protecció de la salut dels treballadors/es s'articula amb l'establiment dels procediments necessaris per **garantir una correcta vigilància de la salut i una planificació de la prevenció** que elimini o redueixi aquests riscos.

Per a donar compliment a aquest mandat legal s'obliga l'empresari a designar un membre de l'alta direcció amb prou autoritat per assegurar que es compleixen i mantenen al dia els requisits de la norma.

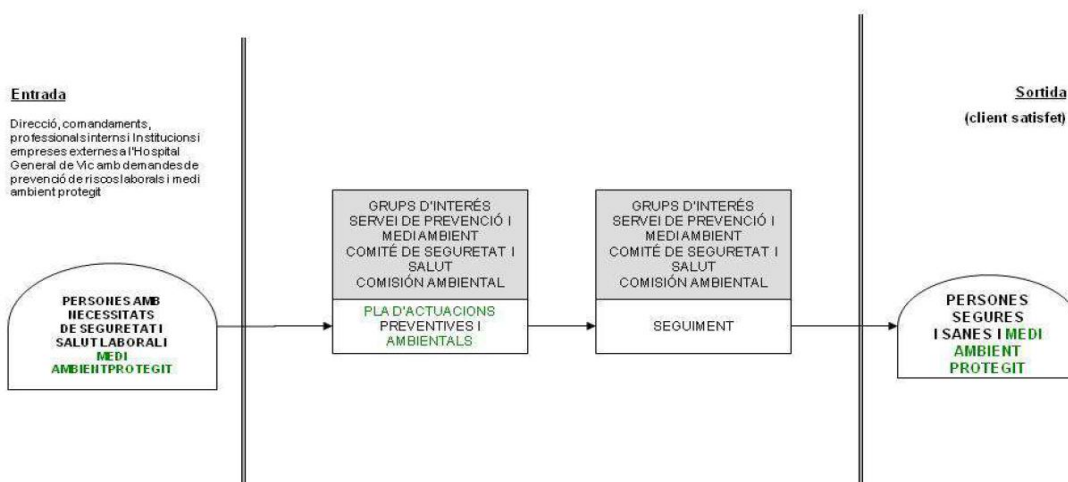
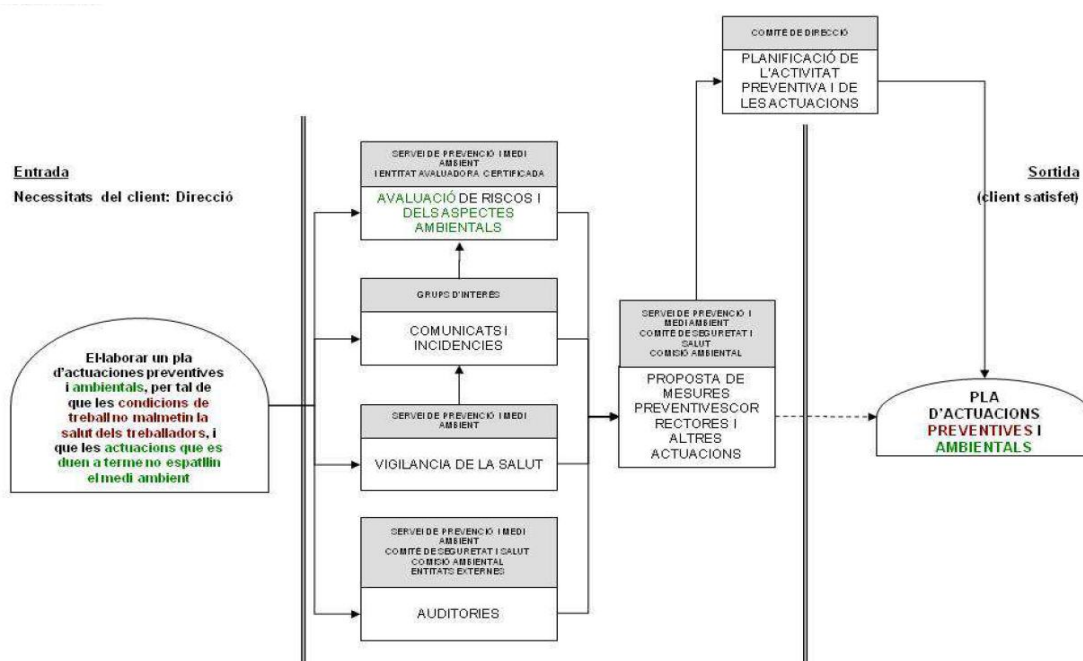
L'empresari és responsable de protegir els seus treballadors, garantint-los la seguretat i salut en tots els aspectes relacionats amb el treball, mitjançant la integració de l'activitat preventiva en l'empresa i adoptant les mesures necessàries per a llur protecció. Segons el Reglament, **la Prevenció de riscos laborals s'ha d'integrar en el seu sistema general de gestió**, tant al conjunt de les activitats com a tots els seus nivells jeràrquics (Art. 1 del RD 39/1997 de Reglament dels serveis de Prevenció). Al capdavant, doncs, el grau d'integració de la Prevenció dins l'organització definirà si els recursos humans són els adequats. Sovint les entitats auditores avaluen la suficiència dels mitjans a partir del binomi personal per atendre les necessitats preventives de la organització d'una banda i el grau d'integració de l'altra i tenen en compte a més dels tècnics i sanitaris que pertanyen al servei, qualsevol altre de personal de suport que fan possible que el servei de Prevenció assoleixi els seus objectius així com tot aquell personal aliè al servei que fa possible la integració de la Prevenció a la empresa.

Pel que fa a la seguretat i salut en el treball, hi ha que **buscar la participació dels treballadors** en les tasques de determinació dels requisits de competència, la detecció de les necessitats formatives, la formació i l'avaluació de la formació.

Quan a **la formació en matèria preventiva**, significar que existeix una legislació que regula els continguts i les accions formatives reglades mínimes, necessàries pel desenvolupament de determinats llocs de treball o tasques concretes. Per exemple, el recurs preventiu al que es refereix la Llei de Prevenció de Riscos laborals ha de disposar de, al menys, d'una formació de nivell bàsic. Cal tenir en compte que la normativa estableix que ha de realitzar-se formació de reciclatge periòdicament en funció de les necessitats i les circumstàncies, i regula les competències necessàries dels formadors o entitats formadores.

Per acomplir la normativa en PRL, cal disposar:

- a) **D'un procés específic de PRL on quedin reflectits els principals pilars del sistema de gestió** i que s'exposen en els següents dos esquemes:



- Avaluació de riscos i planificació de la Prevenció.** Demanar al Servei de prevenció aliè que faci una valoració de la integració de la Prevenció a la gestió de l'empresa.
- La implantació d'un **Pla de Prevenció de riscos laborals** així com de fomentar una autèntica cultura de Prevenció, més enllà del compliment merament formal de la normativa.
- Control de les condicions de treball** i de l'activitat dels treballadors.
- Formació i informació dels treballadors.**
- Vigilància de la salut** dels treballadors.
- Actuacions en front **emergències**.
- Investigació de danys a la salut.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

- i) Seguiment i anàlisi de l'accidentabilitat i malalties professionals.
Investigació AATT.
- j) Disminuir l'accidentabilitat laboral així com les condicions de seguretat i salut en el treball per permetin reduir l'índex d'absentisme.
- k) Millorar la productivitat i la competitivitat.
- l) Actualitzar la teva planificació preventiva als nous paràmetres de les autoritats laboral i sanitària.
- m) Evitar la imposició de sancions de fins a 600.000 euros per part de les administracions públiques.
- n) Reduir els costos relacionats amb les baixes per incapacitat temporal, així com altres despeses relacionades amb els accidents laborals.
- o) Disminuir l'absentisme i el presentisme laboral..
- p) Millorar el clima laboral i la motivació dels empleats
- q) Millorar la percepció del risc de tots els membres de la teva organització (Directius, comandaments intermedis i treballadors).
- r) Rendabilitzar la teva inversió preventiva.

Documentació de referència:

- Pla de prevenció de Riscos Laborals. Es el que estableix el sistema de gestió en prevenció de riscos laborals en funció de les característiques de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.
- Dins el Programa Anual d'objectius de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP. Recull el conjunt d'accions previstes a realitzar en un any, disposades de manera sistemàtica i coherent.
- Protocol d'accidents laborals.
- Protocol per a la prevenció i abordatge de l'Assetjament Sexual i per Raó de Sexe a la feina.
- Protocol per a la prevenció, detecció i actuació i la resolució de situacions d'assetjament psicològic i altres discriminacions a la feina.
- Memòria anual de Prevenció de Riscos Laborals.
- Quadre accidentabilitat mensual.
- Informe anual d'accidentabilitat.
- Catàleg de descripció de riscos dels llocs de treball.

XXIII. Clima laboral.

L'EAP OSONA SUD- ALT CONGOST SLP (EBA CENTELLES) **disposa d'un pla de qualitat de vida laboral** que engloba:

1. Benestar biofísic: estat físic general de l'organisme, salut física i mental, seguretat i estabilitat psicofuncional, protecció i seguretat i higiene laboral, jubilació, remuneració adequada, salut, descans i recreació.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

2. Benestar social: sentit de pertinença, acceptació i integració en grups, relacions interpersonals harmòniques, clima laboral amistós, treball d'equip, compatibilitat funcional i reconeixement.
3. Benestar psíquic: prestigi, valoració, autoestima positiva, desenvolupament personal i professional, promoció.

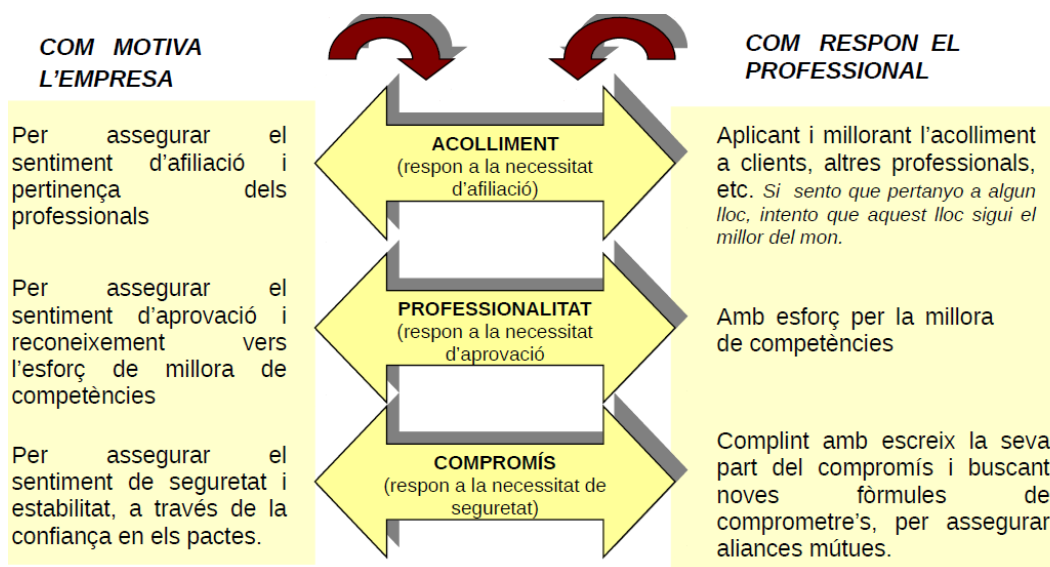
També inclou al pla de qualitat de vida laboral són: la realització d'enquestes de satisfacció dels professionals i l'existència de projectes de millora de la qualitat de vida laboral, la comissió de millora del clima laboral (comissió de festes i realització d'actes extraassistencials, etc.). Es fomenta la conciliació de la vida familiar i laboral.

D'altra banda, També, disposa d'un **Recull de principis i instruments per conèixer les expectatives i el grau de satisfacció dels professionals**.

Els valors son el resultat de sentiments àmpliament compartits i per tant, no es poden imposar sinó que han d'acceptar-se per convenciment. En el nostre cas, els valors institucionals identificats - l'acolliment, la professionalització i el compromís constitueixen eines poderoses de motivació i al mateix temps suposen respostes compromeses dels professionals. Corresponen, per tant a dos tipus de factors:

- Factors motivacionals que satisfan necessitats socials i d'autorealització.
- Factors conductuals de resposta positiva dels professionals com a resultat de l'encert en els estímuls.

A tall d'esquema-resum:



	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

XXIV. Mesures de conciliació.

Promoure mesures de conciliació: respectar la vida personal i familiar dels/les nostres professionals i promoure les mesures de conciliació que facilitin el millor equilibri entre aquestes i les responsabilitats laborals de dones i homes.

XXV. Perspectiva de gènere.

- a. Implementació de la perspectiva de gènere en la gestió de persones que en resulta de les accions proposades en el Pla d'igualtat de Gènere i LGTBI+: accés, selecció, promoció i desenvolupament professionals, i PRL.
- b. Promocionar la corresponsabilitat en matèria de conciliació de la vida personal, familiar i professionals.
- c. Prevenció de l'assetjament sexual, per raó de sexe o d'orientació sexual, i de la violència masclista, amb especial atenció al col·lectiu LGTBI.
- d. Promocionar la inclusió de la perspectiva de gènere en el llenguatge, comunicació, i imatge corporativa.
- e. Garantir el principi d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes: promoure la igualtat d'oportunitats entre els/les nostres professionals i, en particular, la igualtat de tracte entre dones i homes en el que es refereix a l'accés a l'ocupació, a la formació i a la promoció professional i a les condicions de treball.

XXVI. Pla de comiat: recollir les millors pràctiques de cada atenció primària, i hospital i elaborar una guia-manual corporativa, adaptable a cada territori.

XXVII. Règim disciplinari.

L'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP promourà un entorn professional basat en la confiança i la corresponsabilitat de cada membre que en pertany, i en l'establiment d'un clima de respecte mutu i afavoridor de la companyonia, que potenciï les capacitats, les competències i les habilitats de cada membre, així com, es respecti les individualitats, reconegui i recompensi els bons rendiments i els ofereixi oportunitats per al seu desenvolupament professional i creixement personal. Alhora promourà la seva participació en el procés de presa de decisions i el seu compromís amb la missió, visió i valors institucionals.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Tots els/les professionals i col·laboradors que constitueixen l'equip humà de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, tenen el dret i el deure de conèixer el Codi Ètic i complir-lo, plantejar les qüestions que els susciti i fer els suggeriments o les propostes de canvi que estimin oportunes, així com denunciar qualsevol incompliment, o presumpció d'incompliment, per tal de contribuir al progrés de la Institució i de les persones que hi desenvolupen la seva activitat professional.

Es vetllarà per tal que aquestes normes ètiques i de conducta, així com els seus beneficis sobre l'entorn professional i el clima laboral, s'estenguin a la totalitat de les persones de les empreses subcontractades que desenvolupen el seu treball en les pròpies instal·lacions de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP. Amb aquest fi, des de la mateixa Institució es procurarà la millor integració i la major cooperació entre totes les persones amb independència de la seva adscripció empresarial; alhora que es vigilarà que aquesta empresa desenvolupi polítiques de personal que no entrin en conflicte amb aquest Codi Ètic, ni amb la resta de valors institucionals.

L'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP estableix un circuit d'actuació dins del Protocol per a la prevenció, la detecció, l'actuació i la resolució de situacions d'assetjament psicològic, sexual, per raó de sexe o orientació sexual i altres discriminacions a la feina.

Documentació de referència:

- Conveni Col·lectiu d'aplicació.
- Codi ètic de l'EAP Osona Sud-Alt Congost SLP.
- Protocol per a la prevenció i abordatge de l'Assetjament Sexual i per Raó de Sexe a la feina.
- Protocol per a la prevenció, detecció i actuació i la resolució de situacions d'assetjament psicològic i altres discriminacions a la feina.

XXVIII. Els objectius, les accions, els indicadors i els resultats esperats:

a. Professionals, benestar i desenvolupament professional:

- **Objectius estratègics**
 1. Millorar el compromís, la satisfacció i el benestar dels professionals d'Atenció Primària.
 2. Impulsar el desenvolupament competencial, la formació contínua i la carrera professional.
 3. Afavorir la captació, acollida i fidelització del talent.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- **Accions**

- 1.- Potenciar la comunicació interna i els canals de participació professional.
- 2.- Avaluar periòdicament el clima laboral.
- 3.- Desenvolupar programes de mediació interna i gestió de conflictes.
- 4.- Reforçar la vigilància de la salut i la prevenció de riscos laborals.
- 5.- Promoure accions de benestar emocional.
- 6.- Dissenyar i desplegar un pla de formació continuada.
- 7.- Revisar rols, funcions i competències professionals.
- 8.- Desenvolupar models d'acollida integral.
- 9.- Impulsar convenis amb centres formatius i la docència.

- **Indicadors.**

- 1.- Resultats d'enquestes de clima laboral i satisfacció professional.
- 2.- Índex de rotació i estabilitat dels professionals dins l'equip.
- 3.- Hores de formació per professional i any.
- 4.- Indicadors de salut laboral (absentisme, vigilància de la salut).
- 5.- Nombre de professionals docents o tutors acreditats.

- **Resultats esperats:**

- 1.- Millora sostinguda dels indicadors de clima laboral i satisfacció.
- 2.- Reducció de la rotació no desitjada per sota del llindar territorial.
- 3.- Professionals amb itineraris formatius clars i competències actualitzades.
- 4.- Programes de benestar i suport emocional integrats a l'organització.
- 5.- Model d'acollida i fidelització del talent consolidat

b. Nous rols professionals i transformació digital:

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- **Objectius estratègics**

- 1.- Consolidació dels nous rols professionals, Referents de Benestar Emocional (RBEC), fisioterapeutes, nutricionistes, higienista bucodental, assistent clínic, prioritzats per CatSalut.
- 2.- Incrementar l'ús efectiu de les eines digitals i de suport clínic.
- 3.- Reduir la càrrega administrativa mitjançant la digitalització.

- **Accions**

1. Seguir amb el desplegament dels nous rols professionals.
2. Actualitzar i millorar els sistemes d'informació assistencial.
3. Finalitzar la digitalització de la documentació assistencial.
4. Impulsar la comunicació digital (intranet, web).
5. Incorporar telemedicina i atenció no presencial.
6. Automatitzar processos administratius repetitius.

- **Indicadors**

- 1.- Nombre de nous rols professionals implantats i en seguiment.
- 2.- Grau d'ús de TIC Salut i eines digitals.
- 3.- Percentatge d'activitat assistencial no presencial.
- 4.- Temps administratiu per professional.
- 5.- Indicadors TIC del Contracte Programa.

- **Resultats esperats**

- 1.- Nous rols professionals implantats i funcionals segons CatSalut.
- 2.- Avaluació de l'activitat dels nous rols ja implementats en els darrers 2 anys
- 3.- Increment de l'activitat no presencial amb manteniment de la qualitat.
- 4.- Reducció significativa de la càrrega administrativa dels professionals.
- 5.- Eines digitals integrades en la pràctica clínica habitual.
- 7.- Millora de l'eficiència organitzativa i del temps assistencial.

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

XXIX. Quadre de comandament

Clients interns:

Treballadors de l'empresa de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP. De quin nivell de capacitat professional disposem en la nostra plantilla per desenvolupar amb èxit la nostra missió i els objectius operatius?

Objectiu: L'aportació de valor i la millora del seu rendiment.

Pensar en la Direcció de L'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP, com a l'òrgan de govern d'una **empresa de coneixement, on el seu actiu mes important el formen les persones**, suposa establir indicadors de capital humà i també de capital estructural i relacional. Per tant, si volem conèixer com la gestió dels RRHH pot generar valor a l'Entitat, necessitem conèixer com aquests incideixen en la generació de capital intel·lectual. En el **gràfic 2**, si detalla la cadena de valor que aporta el capital humà.

L'òrgan de Govern: Consell d'administració i Gerència:

Com mesurar la contribució dels empleats a la generació de valor i la gestió eficient del recursos ?

Objectiu: La creació de valor i la gestió de RRHH

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
	Codi estàndard: 3a-02-01	
	Data: Gener 2025	

Gràfic 2

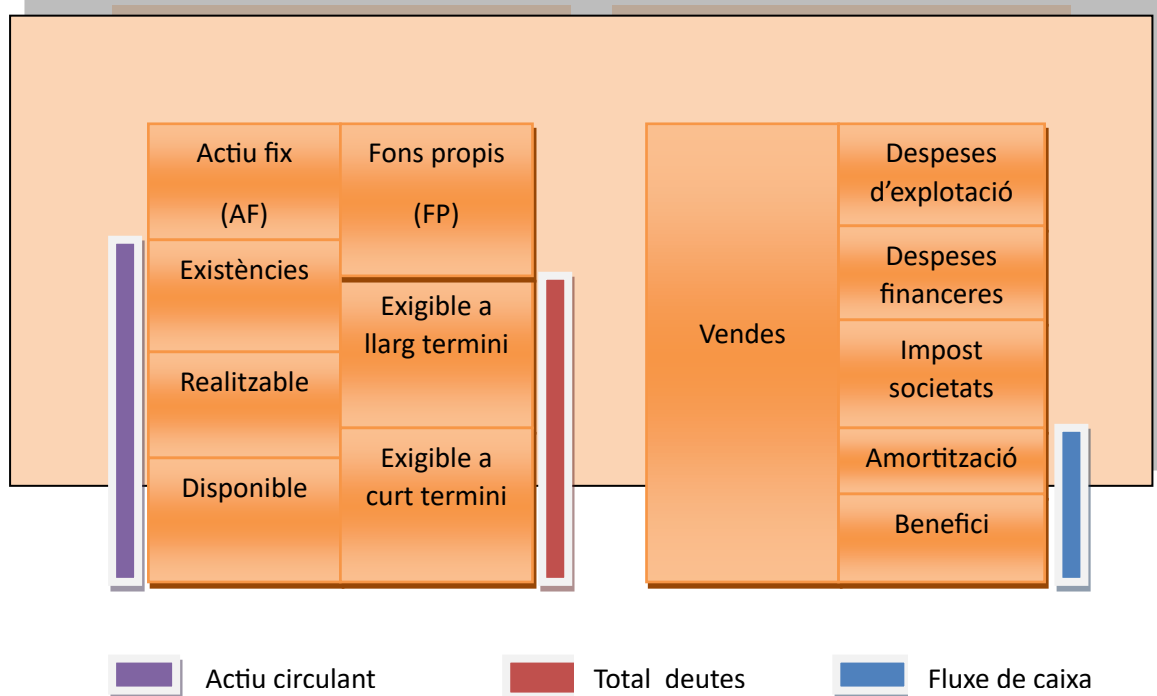


Cal conèixer, també, la situació del Balanç i la compte de pèrdues i guanys de l'Entitat (gràfic 3).

En l'**actiu**, és a dir, allò que té l'empresa, està format pels diners que tenim, tant al banc com la tresoreria que disposem a la caixa per les despeses petites, de caràcter periòdic, que ens permeten fer front a la immediatesa de compromisos de poca quantia. També forma part de l'actiu: tot aquell diner que li deuen a l'empresa i les existències. Aquests tres elements que formen el que s'anomena: **actiu circulant**. A més, forma part de l'actiu, els bens mobles i immobles de l'empresa (descomptades les amortitzacions), els quals s'anomena **actiu immobilitzat**.

Pel que fa **al passiu**, és a dir tot allò que l'empresa deu, destaquem: les càrregues financeres (pòlissa de crèdit, préstecs, hipoteques, etc.) i el que es deu als proveïdors. Aquests factors formen de l'anomenat **passiu exigible**, és a dir, els deutes que l'empresa té i que algú ens els pot exigir. També forma part del passiu els anomenats **fons propis**, que resulten de la diferencia entre l'actiu i el passiu exigible. Dins els fons propis hi trobem el capital i les reserves de l'empresa.

Gràfic 3



1

Aconseguir l'equilibri financer

Indicadors seleccionats:

Codi	Descripció	Disponibilitat	Rellevància	Responsable
1.1	Resultat Net	SÍ	ALTA	JM. Ruiz
1.2	Percentatge de desviació: Ingressos sobre pressupost	SÍ	ALTA	JM. Ruiz
1.3	Variació mitjana del Cost per procés	NO	MITJANA	JM. Ruiz

Comentaris:

- Indicadors "operatius" (secundaris) ja existents a l'empresa ALBERA SALUT SLP: "resultat del període estudiats després d'interessos i impostos", "ingressos acumulats", "despeses acumulades", "ingressos del període" i "despeses del període".

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

Els resultats de negoci. Avaluar l'impacte del personal en la compte de resultats suposa fer entrar en joc les diferents perspectives del quadre de comandament i les relacions causa efecte existents entre elles.

Resultats de negoci: Com avaluar el resultat econòmic de la gestió de les persones?

Objectiu: La compte de resultats i la gestió dels empleats

Abans que tot hauríem de reflexionar en quines són les actuacions de gestió de RRHH on els empleats poden suposar un impacte en els resultats:

- **Reduir el nombre de nivells jeràrquics** existents entre la direcció i els empleats de base. En la mesura que els empleats siguin capaços d'assumir una major responsabilitat per si mateixos (empowerment), això permetria un estalvi en els costos per l'organització sanitària. Segon Peter Drucker, *"empowerment s'entén com la creació d'un ambient en el qual els empleats de tots els nivells sentin que tenen una real influència sobre els estàndards de qualitat, servei i eficiència del negoci dins de les seves àrees de responsabilitat"*.
- **Fomentar una cultura de coneixement i aprenentatge compartit** en qualsevol dels nivells de l'organització, que produeixi un augment de la productivitat, eliminant esforços innecessaris de competència interna.
- **Millorar les competències i actituds dels nostres empleats**, de manera que podem disposar de persones adequades en cada moment, conscients de les seves àrees de millora individual.

Les preguntes que qualsevol director s'hauria de formular en relació a la incidència dels recursos humans i materials que gestiona en la compte de resultats són:

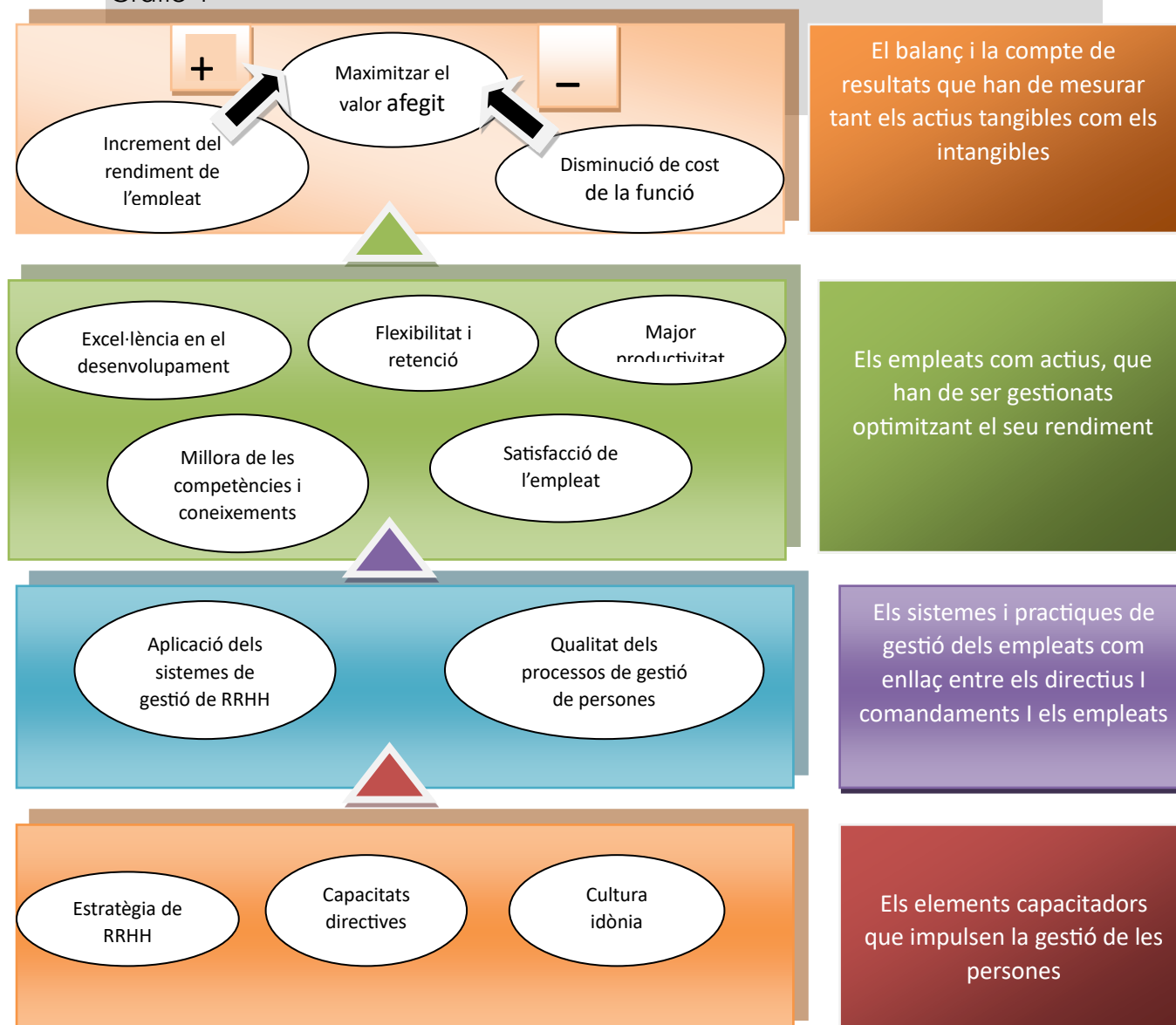
- 1.- Com hauríem d'avaluar l'impacte de la gestió dels recursos, bens i serveis i, en especial, de les persones en la compte de resultats?
- 2.- Quin tipus d'indicadors financers hauríem d'utilitzar per mesurar el resultat generat pels empleats?

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

3.- La resposta a la primera pregunta la trobarem quan fem entrar en joc les diferents perspectives plantejades en les relacions de servei sorgides entre la direcció i els diferents agents i factors que participen de la seva missió: l'Òrgan de Govern, els resultats del negoci, els clients externs, els clients interns, els processos i la capacitat de gestió (segons la representació del **gràfic 1**) i les relacions causa - efecte existents entre les variables que les conformen.

4.- Aquest fet ens fa reflexionar sobre quines són aquestes relacions causa – efecte i identificar els inductors de l'actuació dels recursos humans que puguin establir-se dins de cada perspectiva (**gràfic 4**). Esdevé import recordar que els resultats generats pels recursos humans són el fruit de crear capital humà. Això hom pot aconseguir-ho potenciant adequadament les capacitats i les pràctiques que incideixen en la gestió de les persones. Apostar per la contractació de metges especialistes, via MIR, en lloc de llicenciats en medicina i cirurgia sense la formació postgraduada, n'és un exemple:

Gràfic 4



	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Per la segona pregunta i entre els indicadors financers, cal considerar el diferent pes que el cost i les inversions en recursos humans representen en relació al volum de negoci total de les empreses:

El percentatge que el cost de personal representa, es diferent segons els sectors de l'activitat de les empreses:	
Sector Salut	Entre 67% i el 80%
l'empresa EAP OSONA SUD-ALT CONGOST, SLP	
Sector Consultoria	Entre 40% i el 60%
Sector Transport	Entre 40% i el 50%
Sector Alimentació	Entre 15% i el 25%

D'altra banda **la utilització d'indicadors de valor afegit dels recursos humans** (veure el **gràfic 6**) ens permetrà avaluar l'impacte econòmic que pretenem aconseguir amb l'estratègia de recursos humans escollida:

Gràfic 6

Resultats de la compte d'explotació	
Benefici per empleat	= $\frac{\text{Resultats de la compte d'explotació}}{\text{Número d'empleats}}$
Despesa de personal (Cost salarial + Cost SS)	
% Distribució de la Despesa de personal	= $\frac{\text{Despesa de personal (Cost salarial + Cost SS)}}{\text{Despesa de personal + Altres despeses Associades a la funció de personal (formació, desenvolupament, etc.)}} \times 100$
<i>Aquest indicador avalua el pes relatiu de les despeses del cost salarial i el cost de la seguretat social en relació a les despeses totals relacionades amb la funció de personal.</i>	
Resultats de la compte d'explotació	
Eficiència de la despesa Associada al personal	= $\frac{\text{Resultats de la compte d'explotació}}{\text{Despesa de personal + Altres despeses Associades a la funció de personal (formació, desenvolupament, etc.)}}$

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

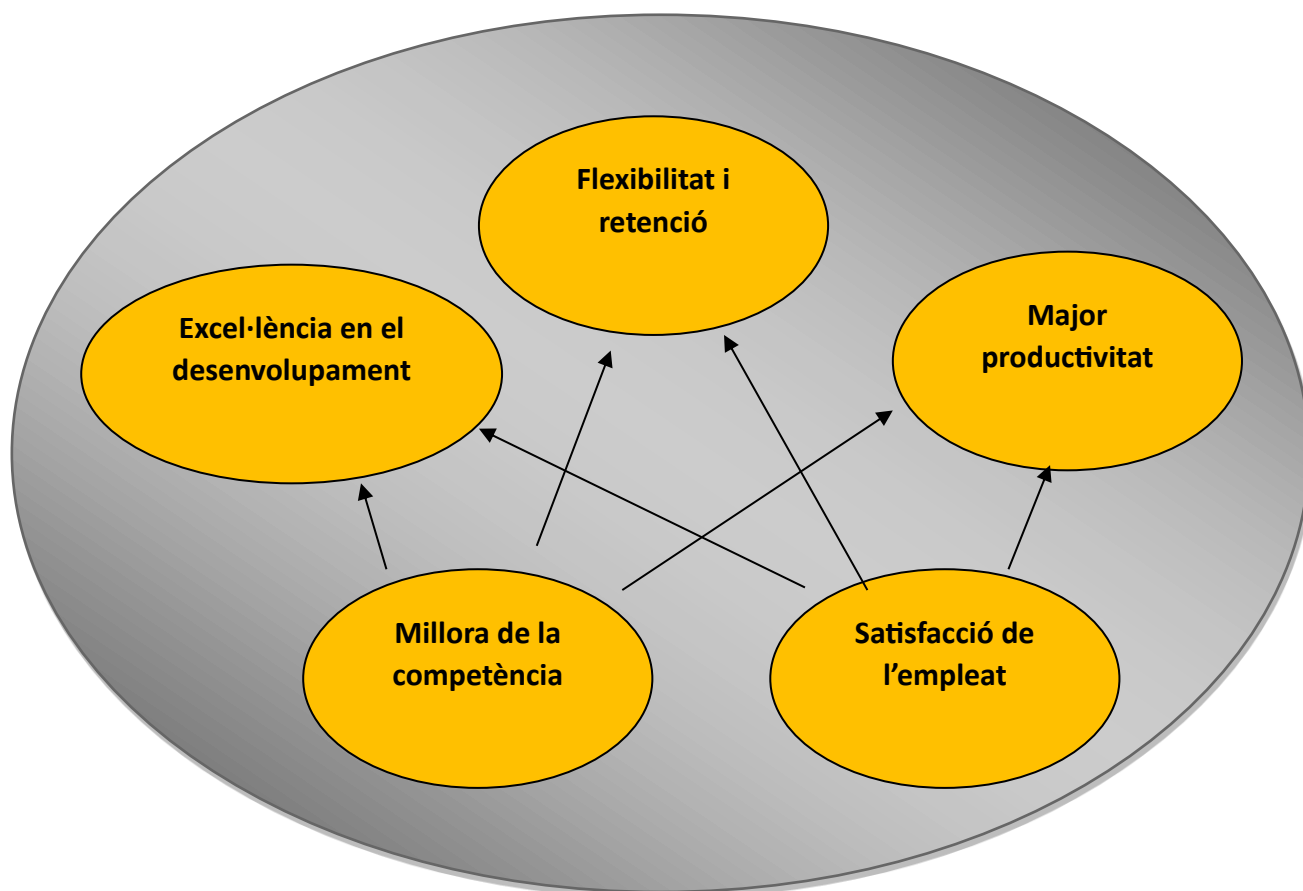
Cas d'existir personal subcontractat, aquests indicadors s'hauran d'utilitzar tot computant sempre en el mateix concepte de despesa, amb l'objectiu de facilitar el seguiment de l'evolució de l'indicador, de forma homogènia any a any.

Així mateix, també s'haurà d'utilitzar el concepte de persones equivalents (PPE) a l'objecte de facilitar el seguiment de l'evolució dels indicadors globals de la plantilla definits.

La importància de mesurar el Capital Humà del Sector Salut i Social es centra en la necessitat d'identificar i avaluar les diferents causes que poden incidir d'una forma més directe en l'assoliment de la màxima aportació dels professionals a les organitzacions sanitàries, sociosanitàries i de salut mental on hi presten els seus serveis. En aquest sentit, esdevé clau identificar l'aportació del personal sanitari i, especialment, la dels metges i les infermeres.

En els **gràfic 7** s'estableixen els elements més significatius que poden ser considerats a l'hora d'analitzar les aportacions dels empleats i que, per tant, conformen una part essencial del nostre Quadre de Comandament:

Gràfic 7



	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

La satisfacció de l'empleat.

Un alt nivell de satisfacció dels professionals constitueix una exigència important si es vol obtenir un alt nivell de productivitat i qualitat o excel·lència en el desenvolupament de l'activitat en els centres i entitats del Sector Salut i Social.

Es important que la qualitat professional de l'equip humà constitueixi una avantatge competitiva sostenible, amb un alt valor estratègic, atès que ens trobem davant d'organitzacions anomenades del coneixement o del saber.

Així doncs, resulta recomanable que a les entitats, com es el cas EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, on el coneixement i l'avaluació del rendiment esdevenen claus, existeixi un alt nivell de satisfacció dels empleats, si es volen obtenir elevats nivells de productivitat i qualitat o excel·lència.

Un alt nivell de satisfacció dels professionals constitueix una exigència important si es vol obtenir un alt nivell de productivitat i qualitat o excel·lència en el desenvolupament de l'activitat en els centres i entitats del Sector Salut i Social.

Es important que la qualitat professional de l'equip humà constitueixi una avantatge competitiva sostenible, amb un alt valor estratègic, atès que ens trobem davant d'organitzacions anomenades del coneixement o del saber.

Així doncs, resulta recomanable que a les entitats, com es el cas EAP Osona Sud-Alt Congost SLP, on el coneixement i l'avaluació del rendiment esdevenen claus, existeixi un alt nivell de satisfacció dels empleats, si es volen obtenir elevats nivells de productivitat i qualitat o excel·lència en el:

- Nivell de compromís amb el projecte de l'entitat o empresa.
- Nivell de satisfacció en relació als comandaments que els dirigeixen.
- Nivell d'accés a la formació per poder desenvolupar adequadament el seu treball.
- Nivell de reconeixement per la realització del seu treball.
- Nivell de satisfacció general amb l'entitat o empresa.
- Nivell de satisfacció amb l'equip de treball.
- Nivell de motivació amb la retribució percebuda.

Si a l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP s'implanta una eina d'aquesta naturalesa i s'utilitza de manera continuada, els seus resultats podran incloure'ls com indicadors en el seu Quadre de Comandament.

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Gràfic 8

Algunes preguntes per una consulta que ens permetran conèixer el nivell de satisfacció dels empleats de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP
Puntuï de 1 a 5 les qüestions següents:

Satisfacció amb les responsabilitats desenvolupades:

- Coneix-ho els objectius de l'empresa i com les responsabilitats que desenvolupo contribueixen a aquests?.....
- Disposo dels recursos necessaris pel desenvolupament de les mateixes?
- Puc utilitzar el meu criteri o iniciativa personal pel desenvolupament de les tasques i responsabilitats?.....
- Disposo de la informació, col·laboració i formació necessàries pel seu desenvolupament?.....

Satisfacció amb l'equip de treball:

- Existeix una bona planificació i organització del treball en l'equip?.....
- Considero adequat el rendiment i l'efectivitat de l'equip al que pertanyo?
- Contribueixen els resultats del meu equip a l'assoliment dels objectius empresarials?.....
- Existeix un ambient d'aprenentatge en el meu equip.....
-

Responsable immediat:

- Estic satisfet en relació a la forma en què els meus comandaments em dirigeixen?.....
- Te el meu responsable immediat la informació i les competències necessàries pel desenvolupament del seu càrrec (tècniques, de gestió, direcció d'equips, de reconeixement i avaluació, etc.)?
- Considero que la direcció es receptiva a suggeriments?.....

Retribucions:

- Està relacionada la retribució que percebo amb el nivell de responsabilitat que desenvolupo?.....
- Conec la política salarial de la meva empresa?
- Depèn el meu increment salarial del grau de compliment dels objectius organitzatius/departamentals/individuals?.....
- Em sento compensat justament?.....

Avaluació de l'actuació:

- Es realitza de forma eficient i regular una avaluació del meu desenvolupament?.....
- Es realitza el seguiment del compliment dels meus objectius?
- El sistema de desenvolupament professional dona suport a les meves capacitats individuals?.....
- Es adequada la relació entre l'avaluació i la retribució variable?.....

Compromís amb el projecte empresarial:

- Els meus suggeriments i propostes són tinguts en compte per la Direcció?.....
- Existeix un adequat nivell de participació dels empleats en els òrgans de decisió de l'empresa?

Desenvolupament professional:

- Tinc possibilitats de promoció en l'organització a la que pertanyo?.....
- Existeix igualtat d'oportunitats en relació al desenvolupament de la meua carrera professional en l'empresa?
- Existeixen unes regles del joc per tal de ser promocionats?.....
- Existeixen oportunitats d'aprenentatge i planificació del desenvolupament professional en la meua organització?.....

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
	Codi estàndard: 3a-02-01		
	Data: Gener 2025		

Nivell de satisfacció general:

- Em sento satisfet amb les tasques que vinc desenvolupant en el meu lloc de treball?.....
- Dedico el meu temps de treball a tasques que considero útils i necessàries?
- Trobo els meus companys de treball motivats i satisfets amb el treball que desenvolupen?.....
- Estic satisfet amb la retribució que rebo, les responsabilitats que assumeixo i els coneixements i competències que desenvolupo en el meu treball?.....

Mitjançant una avaluació de les preguntes anteriors, utilitzant una escala de l'1 a 5 (on 1 seria màxima insatisfacció i 5 màxima satisfacció), podem construir l'indicador següent:

$$\text{Índex de satisfacció de l'empleat} = \frac{\sum \text{Puntuacions qüestions de satisfacció}}{5 \times \text{Número de qüestions} \times \text{N}^{\circ} \text{ d'empleats}} \times 100$$

Millora de les competències

Els professionals "competents" són aquells que reuneixen i desenvolupen les capacitats, les habilitats i les actituds necessàries per l'èxit empresarial de l'organització. Ni la intel·ligència ni el coneixement de les tasques ens asseguren l'èxit professional.

Les competències poden ser motius, trets del caràcter, concepte d'un mateix, coneixements, comportaments, etc.; qualsevol característica de l'individu que es pugui mesurar de manera fiable i que marqui la diferència entre els empleats excel·lents dels bons o normals. Els coneixements i els comportaments són més fàcils de canviar en la persona, ja que es poden formar i ensinistrar amb més facilitat.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

En el **gràfic 9** es relaciona un exemple d'algunes competències anomenades de “gestió” que, al nostre entendre, millor contribueixen a l'èxit de l'actuació dels professionals dins de l'organització.

Gràfic 9. Exemple

Com són les teves competències de gestió?				
	Inicial	Mig	Alt	Superior
Competències avaluades per col·laboradors + companys de treball				
Orientació a resultats	10%	65%	12,5%	12,5%
Capacitat d'adaptació	10%	40%	10%	40%
Capacitat de resposta	30%	10%	30%	30%
Comunicació	25%	30%	15%	30%
Competències avaluades pels teus col·laboradors				
Gestió de persones	10%	40%	10%	25%
Planificació i coordinació	25%	25%	20%	30%
Competències avaluades pels companys				
Capacitat de relació	30%	10%	30%	30%
Treball en equip	10%	65%	12,5%	12,5%

Els sistemes d'avaluació per competències permeten analitzar el perfil professional de les persones que integren l'EAP OSOSNA SUD-ALT CONGOST SLP. i la seva evolució durant la seva carrera professional.

En aquest sentit, proposem, alguns indicadors que permeten conèixer l'evolució de la millora aconseguida:

- Índex de competència segons criteri d'agrupació:
 - Organitzatius (nivells jeràrquics, àrees, etc.)
 - Tipologia de competències (actituds, coneixements, habilitats, etc.)
- Desviació mitja entre competències disponibles i ideals.
- Percentatge de persones amb nivell significativament inferior al desitjat en competències clau.
- Indicador del nivell de polivalència de la plantilla (es mesura en base al nombre de posicions ocupades pels empleats durant la seva carrera professionals). Aquest indicador no té significació pel personal facultatiu, atès el condicionant de l'activitat vinculada a una formació especialitzada.
- Promig del nombre d'anys d'experiència en la professió.
- Indicadors dels resultats dels qüestionaris d'avaluació de coneixements concrets (coneixements tècnics, idiomes, etc.)

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

No obstant, l'indicador que reflexa les competències reals del professional, en relació a les competències desitjables definides per l'empresa per aquest lloc concret, és mesura amb l'anomenat **indicador d'adequació competencial**.

L'ajust o desajust de les competències personals al lloc de treball desenvolupat en una empresa es converteix en un dels aspectes més importants de la gestió de RRHH. **L'objectiu de la gestió de personal no es altre que disposar per a un determinat lloc de treball de la persona adequada, en el moment adequat.** Els estats d'ajustament persona - lloc poden resumir-se en:

- El lloc de treball s'ajusta perfectament a les competències de la persona que l'ocupa o pretén ocupar.

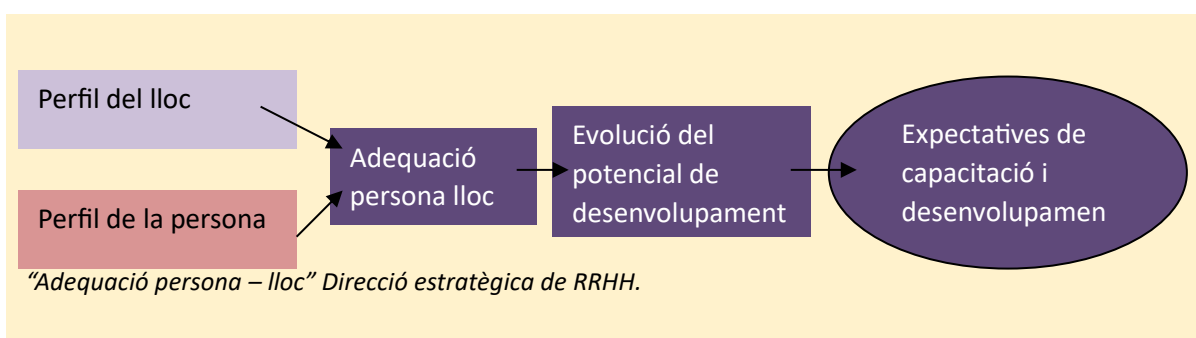
$$\text{Adequació competencial} = \frac{\text{Nombre de persones amb perfil adequat}}{\text{Nº de persones amb perfil inferior.}}$$

- La persona i, en especial els professionals sanitaris, tenen moltes més possibilitats que el lloc que desenvolupen en l'organització.
- El lloc de treball supera les possibilitats de la persona que el desenvolupa.

També existeix un altre indicador que ens pot donar una informació rellevant quan al nivell del que s'anomena el **potencial dels professionals de l'organització**. Mitjançant aquest indicador d'anàlisi de potencial, podem conèixer la projecció professional que té una persona en relació a les exigències d'evolució del projecte de futur de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP. en el seu mateix lloc de treball o en altres de major responsabilitat. Aquest anàlisi es basa principalment en:

- La motivació en l'assoliment dels objectius.
- La disponibilitat.
- L'interès per la seva evolució professional.
- La capacitat d'evolució en termes de competències.

$$\text{Anàlisi de potencial} = \frac{\text{Nombre d'empleats per poder succeir a altres}}{\text{Total d'empleats}}$$



	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

A continuació relacionem un seguit d'indicadors que avaluen el nivell de desenvolupament global obtingut pel conjunt dels empleats de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP.

- Nombre d'empleats amb nivell de desenvolupament òptim, en relació al número de persones avaluades.
- Nombre d'empleats amb nivell de desenvolupament satisfactori, en relació al número de persones avaluades.
- Nombre d'empleats amb nivell de desenvolupament insatisfactori, en relació al número de persones avaluades.

La millora de la productivitat.

Una forma de mesurar la productivitat consisteix en relacionar el resultat produït pels empleats, amb el nombre d'empleats utilitzats per produir aquest resultat. Així, l'indicador resultant consistiria en dividir els ingressos totals pel nombre d'empleats de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP.

$$\text{Índex de productivitat} = \frac{\text{Volum de negoci}}{\text{Número d'empleats}}$$

Així doncs, tenim dues formes d'aconseguir un determinat objectiu de productivitat:

- La primera, consistiria en augmentar el numerador, sense augmentar el denominador.
- La segona, seria reduir el denominador, el que sembla que podria produir beneficis a curt termini. Cal considerar els riscos d'aquest tipus de mesures i de la possibilitat d'estar comprometen el futur de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP a mig i llarg termini.

Fidelització i flexibilitat

La **fidelització** s'entén com a l'objectiu de les empreses de retenir als empleats que són d'interès per a l'organització.

En l'àmbit del Sector Salut i Social, una de les raons més habituals per què un professional sanitari (metge o infermer), vulgui abandonar l'entitat o empresa on treballa és:

- La falta de reptes i oportunitats de desenvolupament professional.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

- La falta d'acceptació o reconeixement de les competències i qualitats dels comandaments per part dels propis subordinats.

D'altra banda, quan parlem de **rotació de personal**, hem de tenir en compte i considerar, tant els aspectes negatius per l'empresa (amb l'objectiu de millorar-les), com les positives, que es desitgin per part de la direcció. No obstant, en el Sector Salut i, pel que fa als professionals sanitaris, la rotació de personal, quasi sempre esdevé negativa per l'organització, doncs el professional que se'n va s'emporta un dels mes grans intangibles, la inversió que l'empresa hagi realitzat en la millora de coneixements adquirits per aquell durant el temps de vinculació laboral. La pèrdua de coneixement constitueix un aspecte molt negatiu, atès que en les empreses del Sector salut, aquest és el capital més preuat. Les empreses amb problemes d'alta rotació de professionals clau caldria que es qüestionin seriosament la qualitat de l'estil de dirigir persones per part dels seus comandaments.

A nivell de l'organització, l'indicador que s'acostuma a utilitzar és l'índex de rotació:

- Antiguitat mitja dels empleats.
- Nombre de baixes no desitjades durant els dotze primers mesos en l'empresa.

Per mesurar la **flexibilitat**, haurem de considerar dos aspectes:

- La disponibilitat
- La capacitat de mobilitat

A tal efecte, ens ajudarà a la tasca d'avaluar la flexibilitat de l'organització, disposar d'inventaris dels perfils de professionals dels empleats, així com analitzar les possibilitats reals de mobilitzar els individus que posseeixin aquestes competències. A través dels indicadors següents, podem avaluar el nivell de flexibilitat existent.

- Nombre de persones que poden ocupar altres llocs en l'empresa.
- Nombre de persones que solament poden ocupar la posició actual.

Pel que fa a l'indicador sobre el nivell de flexibilitat en el gaudiment de les condicions de treball i de l'aplicació de les mesures de conciliació del treball amb la vida personal i familiar, podem considerar-ho mitjançant la utilització de la fórmula següent:

$$\text{Flexibilitat} = \frac{\text{Persones que gaudeixen de mesures de flexibilitat laboral}}{\text{Número d'empleats}}$$

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Processos i capacitats de gestió

Com tinc que avaluar la utilització dels sistemes i pràctiques de gestió en les persones i com farem possible la nostra capacitat de canviar i millorar?

Objectiu: Conèixer quins són els processos claus i la responsabilitat de gestionar-los de manera compartida amb els comandaments

És important assenyalar que la mesura, l'actuació i les decisions relatives a aquests processos no han de ser qüestions reservades exclusivament a la direcció, sinó que han de ser compartides amb els directius, comandaments i responsables de les respectives unitats funcionals de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP.

A continuació, proposem un conjunt d'indicadors pels processos relacionats amb la direcció i la gestió del personal que ens permetran avaluar el nivell d'implicació i l'eficàcia de cadascun d'ells a l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP:



Indicadors de planificació de RRHH:

1.- Plantilla actual en relació a la necessària (dimensionament adequat).

2.- Percentatge d'empleats que tenen potencials successors dins de l'organització (molt important en el cas de directius i comandaments).

3.- Nombre de promocions realitzades per empleat.

4.- Temps mig de permanència en el lloc.

5.- Posicions ofertes.

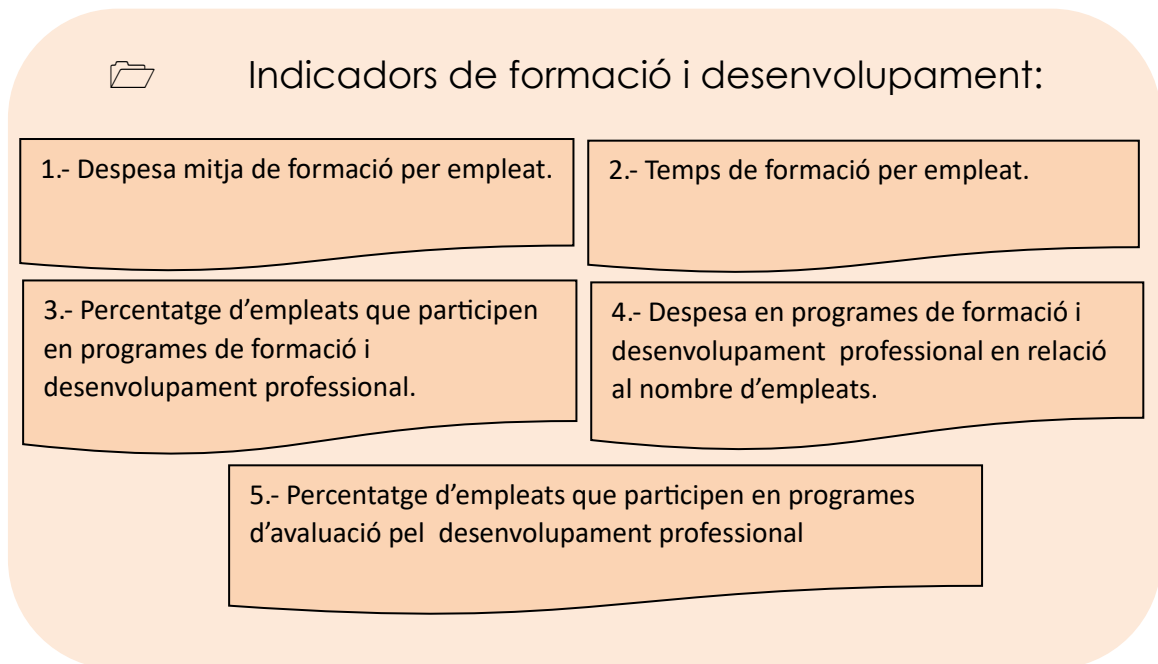
6.- Temps mig de durada dels processos de selecció.

7.- Despesa mig de selecció externa.

8.- Nombre d'empleats que romanen a l'empresa transcorreguts 3 anys.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

$$\text{Indicador de mobilitat funcional} = \frac{\text{Número de canvis en llocs de treball}}{\text{Número d'empleats}}$$



$$\text{Esforç o inversió en la formació (*)} = \frac{\text{Esforç formació}}{\text{Número d'empleats}}$$

(*) L'indicador de l'esforç en la formació avalua el nivell d'inversió que suposen les mesures de l'empresa utilitzades per dur a terme els programes o cursos de formació dels seus empleats.

$$\text{Permanència en el lloc} = \frac{\text{Temps de permanència en el lloc}}{\text{Número d'empleats}}$$

$$\text{Reconeixement} = \frac{\text{Inversió en programes de reconeixement professional}}{\text{Número d'empleats}}$$

Sortides abans de 12 mesos des de la data del contracte

$$\text{Rotació de personal} = \frac{\text{Sortides abans de 12 mesos des de la data del contracte}}{\text{Número total de sortides}}$$

Gràfic 11. Percentatge de la massa salarial destinada a la formació.

	0,7%	>0,7% i < 1%	>1%
2024			
2025			
2026 (previsió)			

Gràfic 12. Percentatge del cost de la formació bonificada per la gestió del FORCEM.

	< 20%	>20% i < 40%	>40%
2024			
2025			
2026 (previsió)			



Indicadors de compensació i beneficis:

1.- Despesa mitja de formació per empleat.

2.- Import de la retribució fixa, en relació a la retribució total.

3.- Import de la retribució variable, en relació a la retribució total.

4.-Cost de la massa salarial del personal, en relació a la plantilla.

5.- Import dels programes de reconeixement, en relació a la plantilla.

$$\text{Percentatge de retribució fixa} = \frac{\text{Retribució fixa}}{\text{Retribució total}}$$

$$\text{Percentatge de retribució variable} = \frac{\text{Retribució variable}}{\text{Retribució total}}$$

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versi3: 5.0
		Criteri: 3
		Codi est3ndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

Gr3fic 13. Sistema de Retribuci3 variable per col·lectius.

% en relaci3 a la RF	Directius	Responsables de proc3s	Facultatius	Diplomats infermeria	Resta personal
2024					
2025					
2026 (previsi3)					

3ndex de determinaci3 de les capacitats directives (Liderat):

Aquest Indicador mesura l'avaluaci3 de les capacitats pr3pies d'un directiu, coneixements, habilitats, actituds i experi3ncia. En aquest Quadre de Comandament es proposen 6 compet3ncies directives:

1. Visionari (V)
2. Potenciador (P)
3. Saber prendre riscos (S)
4. Aprendre (A)
5. Entrenador (E) i
6. Col·laborador (C).

$$\begin{aligned}
 &\sum \text{Puntuacions obtingudes en cadascuna de les Caracter3stiques del perfil directiu} \\
 \text{3ndex de determinaci3 de capacitats directives} = &\frac{\quad}{6 \times \text{n3mero de q3estions}}
 \end{aligned}$$

Mitjançant aquesta valoraci3 de les preguntes que es detallen a continuaci3 i utilitzant una escala de l'1 a 5 (on 1 seria m3xima insatisfacci3 i 5 m3xima satisfacci3), podem construir un indicador de "desenvolupament Estrat3gic de la Funci3 de Personal".

	Capacitat Directiva			
	0,20	0,40	0,60	0,80
V				
P				
S				
A				
E				
C				



Perfil desitjat



Perfil actual

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

Visionari: Els directius i els comandaments de les organitzacions del coneixement han de tenir l'habilitat de visualitzar mentalment la imatge de l'organització que desitgen crear. Aquesta visió ha de ser compartida, de forma que serveixi de guia als membres dels equips.

Nº	Qüestió plantejada al directiu o comandament	Puntuació (1 a 5)
1	Té una visió clara i compartida de quina és la seva missió?	
2	En aquesta visió, s'han tingut en compte els diferents plantejaments i nivells de l'organització?	
3	Es comunica de manera eficaç aquesta visió cap la resta dels equips?	

Potenciador: En el sentit de donar als nostres col·laboradors la responsabilitat sobre el resultats. La delegació o empowerment exigeix, a canvi, aconseguir resultats consensuats.

Nº	Qüestió plantejada al directiu o comandament	Puntuació (1 a 5)
4	El seu estil de direcció incorpora la fixació d'objectius en el que cada individu pot establir les seves pròpies orientacions, pautes i criteris per aconseguir-los?	
5	Impulsa l'autonomia d'actuació activament, reconeixent-la i premiant-la?	
6	Existeix un marc de confiança de delegació basada en la capacitat dels col·laboradors i equips?	

Entrenador: Entesa com la capacitat d'afegir valor a través de les habilitats i competències que resideixen en altres persones de la seva organització. En aquest sentit, el directiu i comandament, te que gestionar els seus equips essent clars en el reconeixement de les fortaleeses i debilitats de la gent amb la que treballen, amb l'objectiu de potenciar les primeres i minimitzar les segones.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

Nº	Qüestió plantejada al directiu o comandament	Puntuació (1 a 5)
7	Quin temps inverteix en desenvolupar les competències de la gent que té al seu càrrec?	
8	Quin temps inverteix en formar-se?	

Saber prendre riscos: En un entorn canviant, com el que actualment ens trobem en el sector salut, és imprescindible l'assumpció de riscos. Tant l'èxit com el fracàs, són les conseqüències d'haver assumit un risc. En aquest entorn han d'existir formes en les que hom fomenti la presa de decisions i se sàpiga calcular i assumir el risc de les mateixes.

Nº	Qüestió plantejada al directiu o comandament	Puntuació (1 a 5)
9	Assumeix riscos calculats?	
10	Existeixen en la seva empresa mecanismes per aprendre de les errades i compartir aquest aprenentatge amb els demés?	
11	En la seva organització es fonamenta l'experimentació?	

Aprenentatge: Es important que es potenciï, per part dels directius i comandaments, i que aquest representi un exemple pels demés i un objectiu en sí mateix.

Nº	Qüestió plantejada al directiu o comandament	Puntuació (1 a 5)
12	Posseeix un pla de desenvolupament personal?	
13	Estableix de forma sistemàtica, mecanismes d'aprenentatge per compartir les diferents experiències i projectes realitzats?	

Col·laborador: Aquesta constitueix una de les característiques que adquireix especial rellevància per aquells directius i comandaments que tenen relació funcional sobre un gran nombre de persones respecte de les quals no en tenen jerarquia directe.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

Nº	Qüestió plantejada al directiu o comandament	Puntuació (1 a 5)
14	Existeix un esperit de col·laboració entre els directius i comandament de la seva organització?	
15	Inverteix temps en treballar i fomentar les xarxes internes i externes per aconseguir contactes?	

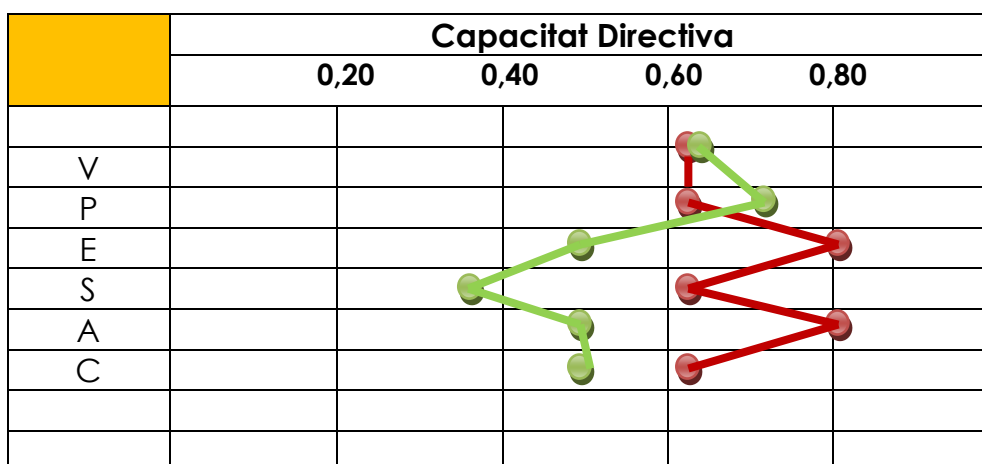
(A títol d'exemple)

Director RRHH hospital de Granollers.....(2004-2007)

1. Visionari (V)..... 0,66x100=66%
2. Potenciador (P)..... 0,72x100=72%
3. Entrenador (E)..... 0,50x100=50%
4. Saber prendre riscos (S)..... 0,38x100=38%
5. Aprenentatge (A) i..... 0,50x100=50%
6. Col·laborador (C)..... 0,50x100=50%

Perfil desitjat:

1. Visionari (V)..... 0,66x100=66%
2. Potenciador (P)..... 0,66x100=66%
3. Entrenador (E)..... 0,83x100=83%
4. Saber prendre riscos (S)..... 0,66x100=66%
5. Aprenentatge (A) i..... 0,83x100=83%
6. Col·laborador (C)..... 0,66x100=66%



$\sum$ Puntuacions obtingudes en cadascuna de les
 Característiques del perfil directiu
 Índex de determinació
 de capacitats directives = _____
 6 X número de qüestions



Pla director de RRHH

EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP

(2025-2028).

Versi3: 5.0

Criteri: 3

Codi est3ndard: 3a-02-01

Data: Gener 2025

3ndex de determinaci3

de capacitats directives =

$$\sum 12 + 13 + 6 + 7 + 6 + 6$$

50

=

90

$$= 0,55 \times 100 =$$

55%

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

El control de gestió dels RRHH: models de mesura la gestió.

1. Model d'indicador bàsic de la funció de RRHH:

INDICADORS DE RRHH							
NOM DEL CENTRE							
Certificacions SI / NO	POLÍTICA DE QUALITAT		POLÍTICA AMBIENTAL	POLÍTICA PRL	SISTEMA SEGURETAT/GESTIÓ INFORMACIÓ	AUDITORIA LOPD	RSC
	EFQM	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 2007	UNE 71502/ISO 27001		SGE 21
Absentisme per IT	Total	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grups 4, 5 i 6	Grup 7	
Piràmide d'edats	Homes	Dones					
Antiguitat a l'empresa	Mitjana	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grups 4, 5 i 6	Grup 7	
Afectació a la gestió de les cobertures de:	Mitjana	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grups 4, 5 i 6	Grup 7	
	Reducció de jornada Permisos conciliació vida personal i familiar Pre-jubilacions						
Estabilitat/precarietat laboral	Personal fixe	Personal temporal					
	%	%					
Serveis externalitzats de RRHH	Personal facultatiu (*)	Personal hotelaria	Altres personal				
	%	%	%				
(*) Inclou la contractació de societats de professionals i professionals lliures en règim mercantil							
Clima laboral	Índex de rotació de personal	Índex de conflictivitat					
	%	%					
Índex d'eficiència de RRHH	Despesa de RRHH/Despesa Total	Total ingressos/ Número de RRHH					
	%						

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

2. Model de Quadre de Comandament (QC) a implementar a l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP a desenvolupar d'acord amb la posició comparada entre els objectius estratègics, l'indicador escollit i el seguiment que se'n fa per la direcció.

Objectius estratègics	Indicador	Seguiment	
		Objectiu	Actual
Perspectives del client intern • Elevar les competències de gestió del personal. • Augmentar la productivitat del professionals.	• Índex de millora de les competències. • Índex de productivitat.		
Processos i capacitats • Millorar l'accés a la informació estratègica • Elevar les capacitats directives	• Indicador de desenvolupament estratègic • Indicador de productivitat.		

Quadre de comandament integral:

	Cost	Temps	Quantitat	Errades	Reaccions humanes
Planificació	Explotació Informació				
Adquisició	El cost de contractar a una persona				
Manteniment	El % de cost total laboral sobre el total de les despeses				
Desenvolupament	El % de despeses de formació sobre el salaris; Millora de les competències				
Retenció	La rati de baixes; Índex de satisfacció del treballador; Índex de fidelització.				
Avaluació	No desenvolupat				

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

Hi ha diversos “**índexs de sinistralitat**”, que proporcionen diferent informació sobre els accidents laborals i malalties professionals: índex de freqüència, índex de gravetat, índex d'incidència, índex d'absència, índex de durada mitja, etc... Els indicadors que mostrin la situació general a l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP i que siguin comparables amb el d'altres centres, per fiabilitat i comparabilitat, són l'índex d'absentisme per accident de treball i malaltia professional i la durada mitja d'accidents:

- **Índex d'absentisme per AT/MP 2024:**% (tècnicament s'anomena absentisme per contingències professionals).
- **Durada mitja de les baixes AT/MP 2024:**..... dies.
- **L'índex d'absentisme per malaltia comuna i accident no laboral MC/ANL** (el que tècnicament s'anomena absentisme per contingències comunes):%

XXX. Comunicació interna:

La comunicació interna s'adreça als professionals de l'EAP i té com a objectiu assegurar l'alineament dels equips amb els objectius operatius, indicadors i compromisos establerts en el Contracte CatSalut.

- **Portal de l'Empleat – Eina central de comunicació interna:**

1. Finalitat i objectius.

El Portal de l'Empleat és l'espai digital corporatiu que integra la informació, la comunicació i els serveis interns adreçats als professionals de l'organització. Té com a objectius:

- Garantir una comunicació interna transparent, estructurada i bidireccional.
- Facilitar l'accés equitatiu a la informació corporativa per a tots els perfils professionals (assistencials i no assistencials).
- Reforçar la identitat corporativa i el sentiment de pertinença.
- Donar suport a la gestió de persones, el desenvolupament professional i el benestar laboral.
- Assegurar el compliment normatiu (laboral, protecció de dades, PRL, qualitat assistencial).

2. Principis rectors. El Portal es regeix pels següents principis:

- Accessibilitat universal (compatible amb dispositius mòbils i adaptat a criteris d'accessibilitat digital).
- Actualització constant i rigor informatiu.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- Usabilitat i experiència d'usuari intuïtiva.
- Segmentació intel·ligent de continguts segons perfils professionals.
- Confidencialitat i seguretat de la informació.
- Bidireccionalitat comunicativa (espais de participació i retorn).

3. Estructura de continguts

3.1. Informació corporativa:

- Missió, visió i valors.
- Pla estratègic i línies prioritàries.
- Organigrama actualitzat.
- Governança i òrgans de direcció.
- Memòries d'activitat i resultats assistencials.
- Projectes estratègics i innovació.
- Polítiques corporatives (qualitat, RSC, igualtat, sostenibilitat).

3.2. Comunicació institucional i actualitat

- Notícies corporatives.
 - Comunicats de Direcció.
 - Campanyes internes (salut laboral, vacunació, humanització, etc.).
 - Agenda corporativa.
 - Convocatòries internes.
 - Reconeixements i èxits professionals.
 - Newsletter interna.
- Possibilitat d'enviament de notificacions segmentades segons centre, perfil o territori.

3.3. Gestió de persones (àrea personalitzada) : Espai privat amb accés individual:

- Nòmines i certificats.
- Calendari laboral.
- Sol·licitud de permisos i vacances.
- Gestió d'incidències horàries.
- Accés a processos interns de selecció i promoció.
- Avaluació de l'acompliment.
- Pla de desenvolupament professional.
- Formació (catàleg i inscripcions).
- Protocols d'acollida i itineraris d'incorporació.

3.4. Marc normatiu i documentació

- Conveni col·lectiu aplicable.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).		Versió: 5.0
			Criteri: 3
			Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- Acords interns i instruccions.
 - Protocols assistencials.
 - Procediments interns.
 - Política de prevenció de riscos laborals.
 - Pla d'igualtat i protocols contra l'assetjament.
 - Política de protecció de dades.
- Amb sistema de cerca avançada i control de versions.

3.5. Espai de qualitat i seguretat assistencial

- Indicadors assistencials.
- Procediments de notificació d'incidents.
- Documents de bones pràctiques.
- Auditoria i acreditacions.
- Projectes de millora contínua.

3.6. Formació i coneixement

- Pla anual de formació.
- Campus virtual.
- Biblioteca digital.
- Recursos clínics.
- Jornades i sessions internes.
- Comunitats de pràctica.

3.7. Participació i escolta activa

- Bústia de suggeriments.
- Enquestes internes de clima laboral.
- Consultes obertes.
- Espais de debat.
- Canal ètic i canal de denúncies.

Amb compromís de resposta estructurada i retorn de resultats.

3.8. Benestar i cultura organitzativa

- Programes de benestar emocional.
- Salut laboral.
- Beneficis socials.
- Activitats internes.
- Iniciatives de responsabilitat social.

	Pla director de RRHH EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP (2025-2028).	Versió: 5.0
		Criteri: 3
		Codi estàndard: 3a-02-01
		Data: Gener 2025

4. Característiques tècniques i funcionals

4.1. Accés i seguretat

- Accés segur mitjançant credencials corporatives.
- Integració amb sistemes interns (ERP, gestió de persones, campus formatiu).
- Compliment del RGPD i normativa vigent.
- Perfils d'usuari amb permisos diferenciats.

4.2. Personalització

- Continguts segmentats segons:
 - Categoria professional.
 - Centre o territori.
 - Rol de responsabilitat.
- Panell personal amb notificacions i avisos.

4.3. Interoperabilitat

- Integració amb:
 - Sistemes de gestió horària.
 - Eines de formació.
 - Aplicacions corporatives.
 - Correu electrònic corporatiu.

4.4. Traçabilitat i analítica

- Mesura d'ús del portal.
- Indicadors de lectura de comunicats.
- Seguiment de participació.
- Quadres de comandament per a Direcció.

5. Governança del Portal

El Portal compta amb:

- Un **Comitè editorial o de comunicació interna**.
- Responsables de contingut per àmbits (RRHH, Direcció Assistencial, PRL, Qualitat).
- Protocol d'actualització periòdica.
- Sistema de validació prèvia de continguts sensibles.

6. Impacte estratègic en la gestió de persones

El Portal contribueix a:

- Millorar el clima laboral.

	Pla director de RRHH		Versió: 5.0
	EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP		Criteri: 3
	(2025-2028).		Codi estàndard: 3a-02-01
			Data: Gener 2025

- Augmentar la transparència organitzativa.
- Reduir la rumorologia.
- Incrementar el compromís professional.
- Facilitar el desenvolupament competencial.
- Enfortir la cultura de qualitat i seguretat assistencial.

Considerem que aquest document serveixi per posar de manifest davant la direcció de l'EAP OSONA SUD-ALT CONGOST SLP, la importància estratègica de la funció de la direcció i la gestió per processos, així com, també, l'aportació de valor del capital humà com a factor clau per l'assoliment dels objectius de l'organització. En aquesta època de crisi que ens toca viure, presidida per la gestió de recursos escassos i l'aplicació de mesures de contenció de la despesa, esdevé fonamental comptar amb equips de professionals implicats i compromesos amb els objectius de l'entitat, on poder mesurar la seva aportació i gestionar el seu rendiment.

Centelles, 28.01.2025



Dr. Ramon Vilatimó Pujal
Gerent