

PLA DE DESENVOLUPAMENT HUMÀ I PROFESSIONAL DE L'INSTITUT GUTTMANN 2017-2020

Resum del contingut

El Pla de Desenvolupament Humà i Professional de l'Institut Guttmann és el document que defineix els objectius, el marc estratègic, el model de funcionament i la definició de funcions i responsabilitats associades a les diferents fases dels Recursos Humans del seu equip humà.

Gestió de les modificacions

Versions		Autors Revisors/es	Resum de les modificacions més rellevants fetes al document respecte a la versió anterior. Incloure els apartats i pàgines que han estat modificats.
Número versió	Any aprovació		
1.0 (v.o)	2009	J. Vidal	Nou document elaborat.
2.0	2013	E. Bassas M. Esteve	Adaptació del document al Pla Estratègic 2014-2020 de l'Institut Guttmann.
3.0	2017	E. Bassas M. Esteve	Actualització del document a la revisió del Pla Estratègic 2014-2020. I per expiració de data.

**Es mantindran, com a mínim, el detall de la primera versió elaborada i les dues versions últimes. Nota important: La versió ubicada a la intranet és la única versió vàlida d'aquest document. Qualsevol còpia impresa podria no ser la versió final i per tant no incloure les modificacions de la versió en format electrònic.*

Revisat el	11/12/2017	Aprovat el	12/12/2017	Vigent fins a	12/2020
Elaboren aquest document:	Directiu responsable:		Òrgan que aprova:		
 E. Bassas M. Esteve	  MARIA ESTEVE Directora Econòmica i de Recursos Maria Esteve		  JOSEP M. RAMIREZ Director Gerent Comitè de Direcció		

Índex

- I. MARC ESTRATÈGIC
 - a. Pla Estratègic 2014-2020
 - b. Política Institucional de Responsabilitat Social Corporativa
- II. ENTORN ORGANITZATIU
 - a. Model d'organització
 - b. Organigrama
- III. ANÀLISI DE L'ENTORN
 - a. Anàlisi DAFO
- IV. OBJECTIUS DEL PLA DE DESENVOLUPAMENT HUMÀ I PROFESSIONAL
- V. DADES PLANTILLA
 - Plantilla: plantilla equivalent, evolució de la plantilla, dimensió, categories prof...
 - Indicadors plantilla: desglossament plantilla, noves contractacions, rotació, absentisme...
 - Valoració indicadors
- VI. ORGANITZACIÓ
- VII. OBJECTIUS ESTRATÈGICS I PLANS D'ACCIÓ VINCULATS A RRHH (PLA ESTRATÈGIC 2014-2020)
- VIII. EIXOS VERTEBRADORS DELS RECURSOS HUMANS A L'INSTITUT GUTTMANN
 - 1. Captació i vinculació
 - 2. Formació
 - 3. Compensació i retribució
 - 4. Comunicació interna
 - 5. Desenvolupament de persones
 - 6. Negociació col·lectiva
 - 7. Règim disciplinari
 - 8. Prevenció de riscos laborals
 - 9. Compromís social
- IX. AVALUACIÓ DEL PLA
- X. ANNEXOS
 - Annex 1. Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes 2016-2018
 - Annex 2. Pla de Prevenció de Riscos Laborals 2017-2020
 - Annex 3. Pla de Formació Continuada 2015-2017

I.- MARC ESTRATÈGIC

L'Institut Guttmann basa la seva Política de Desenvolupament Humà i Professional i els altres dos documents que se'n deriven de la mateixa, el Pla i el Programa anual dels dos documents estratègics de que disposa actualment l'organització: el **Pla Estratègic 2014-2020** (revisat recentment i aprovat pel Comitè de Direcció el passat mes de maig de 2017), i la **Política Institucional de Responsabilitat Social Corporativa** que esdevé la política transversal de l'organització de les que se'n deriven els plans (triennals) i els programes (anuals), i que afecta a tots els àmbits de l'organització proporcionant un marc de referència en l'establiment dels objectius anuals.

a. Pla Estratègic 2014-2020

Els objectius del Pla de Desenvolupament Humà i Professional han de vetllar per l'acompliment dels **Objectius Institucionals** marcats al **Pla Estratègic de l'Institut Guttmann 2014-2020** el qual es va sotmetre a una exhaustiva revisió per tal d'avaluar les recomanacions d'actuacions futures, donat que es troba al punt mig de la seva singladura. Així doncs, el **Pla Estratègic 2014-2020**, ratifica la missió, visió i valors de la institució (exhaustivament detallats a la Política Institucional d'RSC) i recull 6 objectius estratègics:

1. Garantir la sostenibilitat
2. Mantenir l'excel·lència
3. Preservar en l'especialització potenciant la diferenciació i la innovació
4. Ser referent nacional i internacional
5. Assegurar per al futur la competència i la competitivitat comptant amb el millor Equip Interdisciplinari de Professional i amb Aliances Estratègiques
6. Reforçar el prestigi social.

En base a aquests Objectius Estratègics es desenvolupen 45 Plans d'Acció i el Programa Anual d'Objectius.

b. 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.

II.- ENTORN ORGANITZATIU

a. Model d'organització

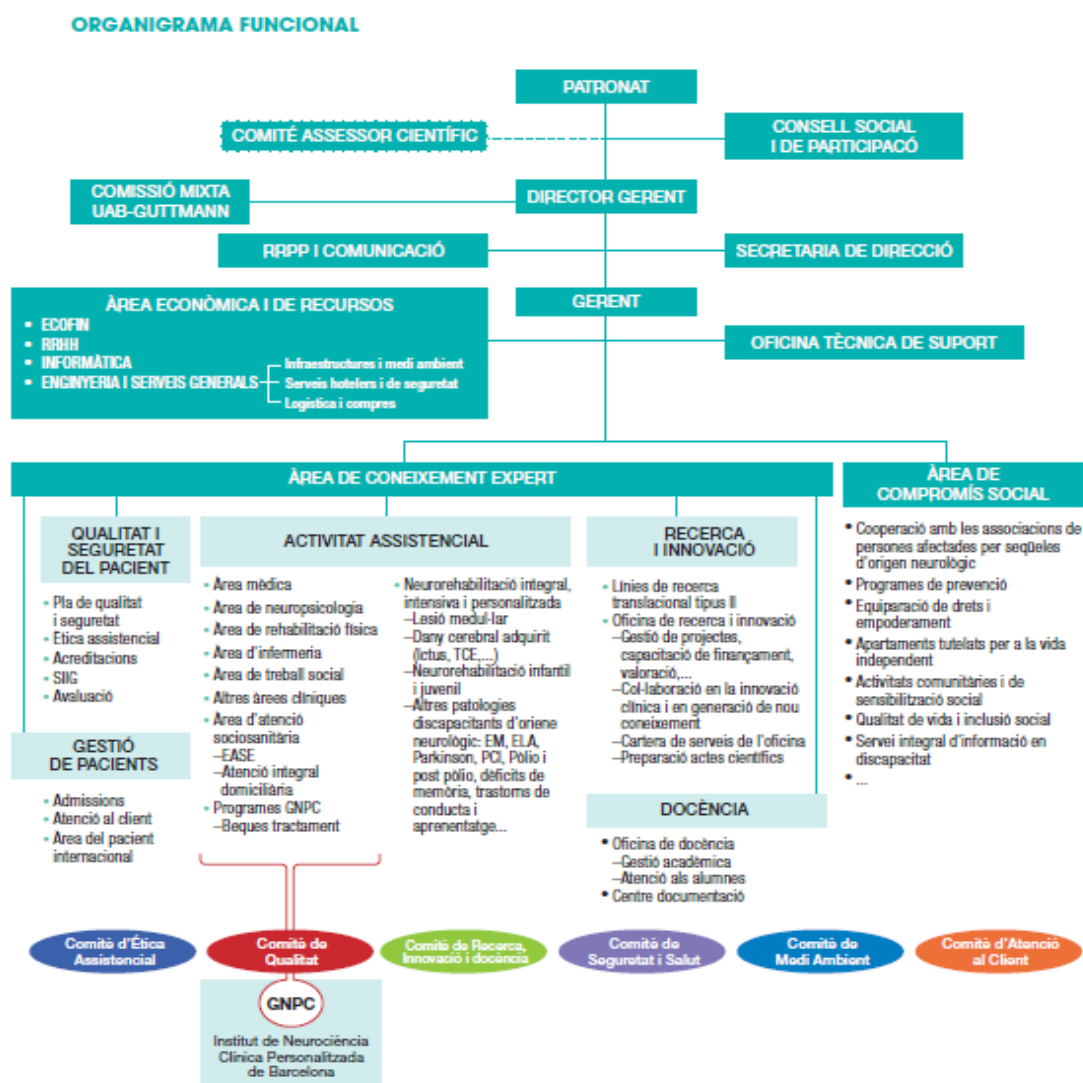
El model organitzatiu de l'Institut es configura a partir del **Patronat de la Fundació**, màxim òrgan de govern i de representació institucional, a qui correspon la salvaguarda, la interpretació i el desenvolupament de la voluntat fundacional expressada en els seus Estatuts. La **Direcció-Gerència**, nomenada pel Patronat de la Fundació, és el responsable executiu màxim que lidera el Comitè de Direcció. A més, l'Institut Guttmann compta amb el **Consell Social i de Participació (CSiP)**, òrgan assessor del Patronat en què estan representades les principals associacions de persones amb discapacitat física de Catalunya, així com les administracions públiques vinculades a la nostra activitat i experts de la societat civil i, alhora, membres de l'equip directiu de l'Institut Guttmann i un representant del comitè d'empresa.

Amb la finalitat d'assegurar d'una manera continuada la qualitat i seguretat de l'atenció, així com la consecució d'objectius a mig i llarg termini, l'Institut Guttmann ha disposat prop d'una vintena de Comitès de qualitat específics. Alguns d'aquests comitès són òrgans tècnics i consultius i perceptius per normativa legal i estan constituïts per adequar-los al model de Qualitat Total de l'Institut Guttmann.

L'organització disposa d'una estructura organitzativa clara, definida en un organigrama funcional. Les funcions i responsabilitats dels diferent òrgans de govern estan descrites, assumides i comunicades a tots els membres de l'organització a través de diferents canals de comunicació, però especialment a la intranet.

En el cas concret del Departament de Recursos Humans, depèn de la Direcció Econòmica i de Recursos que alhora depèn de la Direcció-Gerència. el Pla de Desenvolupament Humà i Professional, un cop analitzat i supervisats per la Direcció Econòmica i de Recursos, es sotmeten a l'aprovació final dels membres del Comitè de Direcció i es presenta al Patronat.

b. Organigrama



III.- ANÀLISI DE L'ENTORN

Per establir les estratègies a seguir per tal d'aconseguir els objectius en matèria de Recursos Humans, i col·laborar així en la millor obtenció dels objectius institucionals, s'ha realitzat una anàlisi de les Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats (DAFO) que afecten a RRHH.

a. Anàlisi DAFO

Anàlisi intern	
Punts Forts	Punts Febles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bona reputació de l'organització ▪ Marca Guttmann com un dels principals actius de l'organització ▪ Compromís amb l'excel·lència de l'organització amb la política de qualitat total, les certificacions, les acreditacions, etc. ▪ Política de RSC molt enraïgada a la institució ▪ Alt sentiment de pertinença i compromís de tots els professionals ▪ Alt nivell d'especialització dels seus professionals ▪ Institució sòlida i sostenible ▪ Creixement de l'activitat privada ▪ Consolidació de l'activitat privada ▪ Bona percepció de les noves iniciatives en l'àmbit social ▪ Optimització de l'estructura orgànica interna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traslladar els valors institucionals (excel·lència clínica i humanisme) i l'ADN Guttmann en el procés de relleu generacional ▪ Excessiva complexitat i major protocol·lització dels processos interns ▪ Continuar treballant la resistència al canvi ▪ Consolidar i il·lusionar els professionals en el desplegament dels nous projectes com el "Guttmann – La Sagrera" i les seves repercussions a nivell de l'hospital a Badalona ▪ Mida reduïda de l'organització, obligada a mantenir permanentment un elevat grau de diferenciació ▪ Venciment de la concessió administrativa de l'hospital 15 anys
Anàlisi Extern	
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser un referent en matèria de responsabilitat social corporativa com a element de l'ADN de l'organització ▪ Compromís amb l'excel·lència i aposta per la qualitat amb les acreditacions i certificacions per desmarcar-nos de la competència ▪ Potencial del projecte "Guttmann – La Sagrera" amb noves especialitats i serveis de valor afegit ▪ Major aproximació als grups d'interès amb un valor bilateral ▪ Consolidació de l'activitat assistencial concertada amb nous programes ▪ Òptim desenvolupament actual de GNPC a l'hospital, que facilita la posada en marxa de "Guttmann – La Sagrera" ▪ Barcelona aglutinadora d'un gran nombre de professionals amb prestigi internacional i que són potencials col·laboradors amb l'IG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Increment de la competència i banalització de l'oferta en neurorehabilitació ▪ Mantenir els elements diferencials del model de rehabilitació propi de l'Institut Guttmann ▪ Gestió aliances estratègiques ▪ Detriment del suport de l'administració a les fórmules de col·laboració basades en la col·laboració pública – privada ▪ Transposició de la directiva europea per la contractació de serveis públics ▪ Retallades en algunes aliances i programes estratègics de recerca

IV.- OBJECTIUS DEL PLA DE DESENVOLUPAMENT HUMÀ I PROFESSIONAL DE L'IG

Els compromisos específics de la Política de Responsabilitat Social Corporativa en vers al Pla de Desenvolupament Humà i Professional són:

- Establir un marc de relacions laborals adequat. Captar els millors candidats i consolidar llocs de treball estables i de qualitat.
- Promoure relacions laborals basades en la igualtat d'oportunitats i el respecte a la diversitat. A igualtat de condicions, afavorir la discriminació positiva a favor de les candidates o candidats amb certificat de discapacitat.
- Promocionar un desenvolupament de lideratges positius i un sistema de rendiment de comptes en termes de resultats.
- Implementar un programa de formació continuada per als professionals que adapti els seus perfils a les necessitats i dels llocs de treball que desenvolupen.
- Promoure el diàleg franc amb tot el seu equip humà, la interlocució social i la participació en un marc de responsabilitat.
- Mantenir una política retributiva justa.
- Integrar la prevenció de riscos laborals en els diferents llocs de treball i a tots els nivells de l'organització.
- Prevenir els danys, millorar les condicions de treball i promoure els comportaments segurs.

Els objectius estratègics i institucionals es concreten en unes directrius globals per a cadascun dels àmbits de l'organització.

Els objectius, a grans trets, que es marca l'organització per als propers tres anys són:

- Participar en el desenvolupament adequat i eficient de la plantilla tant de l'Hospital com de "Guttmann – La Sagrera" a la cartera de serveis i a l'activitat prestada.
- Abordar l'anàlisi de les competències actuals en els diferents àmbits de la gestió de recursos humans i revisar els principis d'actuació existents.
- Identificar i prioritzar accions de millora dels sistemes i processos de gestió de recursos humans.
- Promoure la qualitat de l'ocupació, potenciant l'estabilitat i el compromís dels professionals.

V.- DADES PLANTILLA

Plantilla equivalent

2016

Personal de la Fundació Institut Guttmann / Personal de la Fundación Institut Guttmann

	personal contractat personal contractat		serv.externs / professionals serv.externos / profesionales	plantilla resultant plantilla resultante
	nombre de persones número de personas	personal equivalent* personal equivalente*	personal equivalent* personal equivalente*	personal equivalent* personal equivalente*
Metges/ses - Médicos	24	20,6	4,7	25,3
Psicòlegs/ogues - Psicólogos/gas	13	7,6	0,0	7,6
Farmacèutics/ques - Farmacéuticos/cas	3	2,5	0,0	2,5
Becaris/es - Becarios/as	6	4,9	0,0	4,9
Infermers/res - Enfermeros/as	99	73,3	0,0	73,3
Fisioterapeutes - Fisioterapeutas	32	21,9	0,0	21,9
Terapeutes Ocupacionals - Terapeutas Ocupacionals	18	14,0	0,0	14,0
Mestre/a d'educació física - Maestro/a Educación Física	3	3,0	0,0	3,0
Treballadors/es socials - Trabajadores/as sociales	7	5,2	0,0	5,2
Logopeda - Logopeda	8	5,9	0,0	5,9
Auxiliars assistencials - Auxiliares asistenciales	134	102,5	0,0	102,5
ASISTENCIAL ASISTENCIAL	347	261,4	4,7	266,1
Directius/ves - Directivos/vas	12	10,0	0,0	10,0
Càrrecs tècnics i/o gestió - Cargos técnicos i/o gestión	11	9,9	0,0	9,9
Administratius/ves - Administrativos/vas	53	49,4	1,6	51,0
GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	76	69,3	1,6	70,9
Manteniment - Mantenimiento	9	8,0	0,0	8,0
Restauració - Restauración	0	0,0	26,8	26,8
Neteja - Limpieza	8	6,5	21,4	27,9
Bugaderia-rober - Lavandería-ropero	5	4,2	0,0	4,2
Seguretat-consergeria - Seguridad- conserjería	0	0,0	16,0	16,0
Jardineria - Jardinería	0	0,0	1,3	1,3
INFRAESTRUCTURA, SERVEIS I MEDIAMBIENT INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS Y MEDIOAMBIENTE	22	18,7	65,4	84,1
TOTAL PERSONAL / TOTAL PERSONAL	445	349,4	71,7	421,1

(*1668 hores anuals) / (*1668 horas anuales)

Evolució de la plantilla equivalent

	2014	2015	2016
Plantilla equivalent	332,95	336,79	349,4
Hores anuals	1668	1668	1668

Dimensió de la plantilla

Desglossament per sexe i edat 2016

SEXE	Menys de 35 anys	De 35 a 50 anys	Més de 50 anys	Total	% TOTAL
Dones	59	111	59	229	60,9%
Homes	34	73	40	147	39,1%
Total general	93	184	99	376	100,0%
% Total	24,7%	48,9%	26,3%	100,0%	

Professionals per categoria i sexe 2016

PROFESSIONALS DE L'INSTITUT GUTTMANN	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Directius/ves	5	5	10	2,7%
Metges/ses - Psicòlegs/ogues - Farmacèutics/ques	17	13	30	8,0%
Infermers/res	63	18	81	21,5%
Fisioterapeutes - Terapeutes Ocupacionals - Mestres d'educació física	29	14	43	11,4%
Treballadors/es socials - Logopedes	12	0	12	3,2%
Tècnics especialista	2	0	2	0,5%
Auxiliars assistencials	42	64	106	28,2%
Personal administratiu/va	48	17	65	17,3%
Personal de serveis	10	15	25	6,7%
Becaris	1	1	2	0,5%
Total Professionals	229	147	376	100,0%

Les taules que s'exposen a continuació reflecteixen diferents indicadors en relació al total de la plantilla de l'organització. L'Institut Guttmann només disposa actualment d'un centre de treball (previst al 2018 l'obertura d'un centre a Barcelona) i la plantilla total de professionals a 31 de desembre de 2016 era de 376 professionals. Aquesta és la xifra base per els càlculs i les taules que es presenten a continuació i s'obtenen de la suma del total de professionals amb contracte laboral a temps complert o parcial que donen resposta a les necessitats organitzatives (personal fix, temporal, interí...) amb contractacions superiors a una setmana.

Indicador tipologia contractual

TIPOLOGIA CONTRACTUAL 2016	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Indefinit	178	125	303	80,6%
Temporal	18	6	24	6,4%
Interí / relleu	32	15	47	12,5%
Beques	1	1	2	0,5%
TOTAL NOVES CONTRACTACIONS	229	147	376	100,0%

Indicador de les noves contractacions

TIPOLOGIA CONTRACTUAL	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Indefinit	4	3	7	21,2%
Temporal	5	1	6	18,2%
Interí / relleu	14	5	19	57,6%
Beques	1	0	1	3,0%
TOTAL NOVES CONTRACTACIONS	24	9	33	100,0%

DESGLOSSAMENT PER EDAT EN LES NOVES CONTRACTACIONS

EDAT	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Menys de 35 anys	15	6	21	63,6%
De 35 a 50 anys	5	1	6	18,2%
Més de 50	4	2	6	18,2%
TOTAL	24	9	33	100,0%

Indicador rotació de la plantilla

EDAT	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Menys de 35 anys	1	1	2	16,7%
De 35 a 50 anys	1	1	2	16,7%
Més de 50	4	4	8	66,6%
TOTAL	6	6	12	100,0%

Evolució de l'absentisme

Evolució absentisme en els últims tres anys.

	2014	2015	2016
General	4,40%	4,70%	4,70%
IG	5,68%	5,72%	5,13%
Equivalent persones *	18,82	19,31	17,74

Àrea	2014	2015	2016	Persones *
Infermeria	7,79%	7,07%	6,53%	10,22
Rehabilitació Funcional	4,01%	2,42%	3,56%	1,52
Clínica	2,26%	3,75%	2,63%	1,21
Direcció Econòmica i Rec.	3,98%	7,28%	3,77%	0,98
ISMA	6,00%	7,88%	8,46%	2,10
Gerència	0,93%	6,45%	3,20%	0,34
Recerca	1,17%	1,13%	0,50%	0,09
NPC	----	5,14%	1,62%	0,18
Docència	0,80%	0,28%	0,14%	0,01
Total FIG	5,68%	5,72%	5,13%	17,74

Valoració dels indicadors de la plantilla / antecedents

La plantilla de l'Institut Guttmann presenta uns indicadors de temporalitat força baixos, seguint una tònica decreixent dels darrers anys. Aquesta estabilitat en l'ocupació només té una limitació natural pròpia de l'activitat continuada del nostre sector.

L'Institut Guttmann és una entitat amb un nivell relativament baix de rotació de plantilla. Aquest fet ve donat per l'alt grau d'especialització de l'activitat assistencial del centre i els elevats nivells de compromís que el personal té amb la missió i valors de la institució.

L'Institut Guttmann manté el seu principi de consolidació de l'ocupació i d'estabilitat de la plantilla, d'acord amb la disponibilitat pressupostària de cada exercici. Com a norma general els llocs de treball de caràcter estable es cobreixen amb contractació de caràcter indefinit.

Els darrers tres anys, la plantilla equivalent ha invertit la tendència amb una increment de la mateixa, degut principalment al creixement de la plantilla del GNPC, entre d'altres contractacions.

Durant aquests últims anys hem estat acreditats i reacreditats per a l'Acreditació de Centres d'Atenció Hospitalària Aguda a Catalunya, basat en el model EFQM, acreditació de caràcter obligatori, així com per a la Joint Comission International, un sistema voluntari d'acreditació, basat en l'adopció d'estàndards de bona pràctica i d'excel·lència de l'organització.

Així mateix, addicionalment, estem adherits al Codi Tipus de l'UCH, pel que fa a la llei de la protecció de les dades de caràcter personal, i des del 2011 l'IG disposa de la certificació ISO 14.001:2004 i la certificació EMAS sistema de gestió mediambiental.

VI.- ORGANITZACIÓ

El Pla de Desenvolupament Humà i Professional de l'Institut Guttmann l'estableix la Direcció Gerència, que és la responsable de fixar les directrius de recursos humans de tota l'organització. Per a la seva execució compta amb el departament 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 Direcció 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 de proposar i revisar, el Pla de Desenvolupament Humà i Professional de l'Institut Guttmann, 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.

Missió del departament de RRHH:

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.

Grups d'interès:

Govern i Direcció	Patronat Comitè de direcció
Personal vinculat contractualment	Personal assistencial Personal investigador, investigador en formació Personal no assistencial
Professionals externs, autònoms	Personal serveis clínics i assistencials Personal docent Personal no assistencial
Personal d'empreses subcontractades que realitzen activitat a les nostres instal·lacions	Professionals de les empreses de neteja, jardineria, laboratori, restauració, vigilàcia...
Professionals en formació especialitzada	MIR, FIR, PIR Fellowship lligats a un conveni
Visitants lligats a conveni	Assistencials amb estades superiors a 3 mesos De recerca amb conveni
Estudiants externs lligats a conveni	Màsters i postgraus Facultats/Escoles Universitàries En pràctiques mòduls professionals
Comissions consultives regides per normativa externa o interna	Comitè de Seguretat i Salut Comitè de Formació Continuada Comitè de Docència Comitè de Recerca i Innovació Comitè d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes
Òrgans Consultius	Representants dels treballadors/res
Altres col·lectius	Voluntaris/es Treballadors/res en benefici a la comunitat
Altres organismes	Patronal: Unió Catalana d'Hospitals / Mútua Patronal

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

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
9. Gestió de retribucions i seguretat social

VII.- OBJECTIUS ESTRATÈGICS I PLANS D'ACCIÓ VINCULATS A RRHH (Pla Estratègic 2014-2020)

Durant els últims anys l'Institut Guttmann s'ha guiat pel "Pla Estratègic de l'Institut Guttmann 2014-2020" aprovat el passat 19 de setembre de 2013 i revisat al Maig de 2017.

Aquest pla compta per a la seva elaboració amb la participació d'un gran nombre de professionals de l'Institut Guttmann, a més d'un nodrit grup d'experts de diferents àmbits sanitaris, científics i socials relacionats amb la nostra institució, alhora que amb la col·laboració directa de membres del Consell Social i de Participació, i del propi Patronat.

Els objectius estratègics del Pla Estratègic 2014-2020 són:

El primer pas en la formulació estratègica de l'Institut Guttmann, després de la definició de la seva missió, visió i valors, ha estat la concreció dels seus objectius estratègics

- 1** **Garantir la SOSTENIBILITAT.** Adaptar la seva estratègia i model organitzatiu per a la potenciació de noves fonts de finançament i l'ampliació de nous àmbits clínics on es puguin traslladar competències innovadores i afavorir (augmentar) la complexitat. Al seu torn, millorar l'eficiència de l'organització mitjançant l'augment de la productivitat.
- 2** **Mantenir l'EXCEL·LÈNCIA.** Conservar i potenciar les Polítiques de Seguretat i Qualitat Total (acreditacions internacionals i de sostenibilitat mediambiental) i optimitzar els recursos disponibles.
- 3** Preservant l'ESPECIALITZACIÓ en neurorehabilitació, **potenciar la DIFERENCIACIÓ i la INNOVACIÓ** com a factors competitius. Continuar impulsant el desenvolupament i innovació de l'activitat clínicoassistencial i de l'R+D+I especialment en la seva vessant clínica i translacional, amb especial atenció a la valorització dels resultats obtinguts.
- 4** **Consolidar-se com REFERENT NACIONAL I INTERNACIONAL.** Avançar en el posicionament com a centre de referència nacional, estatal i internacional en neurorehabilitació, afavorint al seu torn l'atracció i cooperació d'altres professionals i organitzacions sanitàries de prestigi nacional i internacional.
- 5** **Assegurar per al futur la COMPETÈNCIA I COMPETITIVITAT de l'organització.** Comptar amb el millor **EQUIP INTERDISCIPLINARI DE PROFESSIONALS** en el seu àmbit d'especialitat (professionals competents, competitius, motivats i implicats en els objectius de la institució i habituats al treball interdisciplinari; assegurant el seu creixement personal i professional a través de l'acompliment de la seva tasca en l'organització). Establir i consolidar **ALIANCES ESTRATÈGIQUES AMB ENTITATS COMPLEMENTÀRIES** que sumin talent, aportin *know how*, promoguin la innovació, afavoreixin nous àmbits d'activitat clínica i afegixin prestigi i visibilitat.
- 6** **Reforçar el PRESTIGI SOCIAL de la institució.** Fomentar la visibilitat, notorietat i major coneixement de l'organització, així com el suport d'institucions i particulars mitjançant un treball d'excel·lència, ètic, proper a les persones i de compromís social, prenent en especial consideració les xarxes socials i el fundraising.

Pel que fa als RRHH:

“Assegurar per al futur la COMPETÈNCIA I COMPETITIVITAT de l'organització. Comptar amb el millor EQUIP INTERDISCIPLINARI DE PROFESSIONALS en el seu àmbit d'especialitat (professionals competents, competitius, motivats i implicats en els objectius de la institució i habituats al treball interdisciplinari; assegurant el seu creixement personal i professional a través de l'acompliment de la seva tasca en l'organització). Establir i consolidar ALIANCES ESTRATÈGIQUES AMB ENTITATS COMPLEMENTÀRIES que sumin talent, aportin know how, promoguin la innovació, afavoreixin nous àmbits d'activitat clínica i afegixin prestigi i visibilitat”.

Els plans establerts a l'objectiu estratègic **competència i competitivitat** corresponents al segon trienni o encara vigents del primer trienni d'actuació son:

Eje Estratégico 1: Estructura y procesos asistenciales

Línea Estratégica 1.3: Organización Interna

Eje Estratégico 1: Estructura y procesos asistenciales Línea Estratégica 1.3: Organización Interna	PLAN 1.3.4. IDENTIFICACIÓN Y POTENCIACIÓN DE FUTUROS LÍDERES			
	Objetivo	Abordar la identificación y potenciación de futuros liderazgos en el marco del Institut Guttmann. Valorar en el contexto de una organización en crecimiento como es el Institut Guttmann la importancia de formar en liderazgo al equipo directivo actual y futuro. Definir y establecer la metodología de identificación de futuros líderes, juntamente con la definición de un programa formativo de estos profesionales.		
	Responsable	Director gerente y Equipo directivo	Destinatarios	Equipo directivo actual y futuro
	Cronograma de actuación			


Eje Estratégico 1: Estructura y procesos asistenciales

Línea Estratégica 1.4: Orientación a la captación de nuevas tipologías de paciente a nivel nacional e internacional

Eje Estratégico 1: Estructura y procesos asistenciales Línea Estratégica 1.4: Orientación a la captación de nuevas tipologías de paciente a nivel nacional e internacional	PLAN 1.4.1. ADAPTACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN A NUEVAS PATOLOGÍAS Y TIPOLOGÍAS DE PACIENTE			
	Objetivo	Analizar las nuevas tipologías de paciente que puedan ser tratados en el Institut Guttmann, iniciando la actividad con los colectivos de mayor aplicación, como por ejemplo amputados, trastornos en edad infantil, demencias, problemas de salud mental (autismo), daño cerebral adquirido de carácter leve, o patologías donde se aplique la estimulación cortical no invasiva. Para poner en valor estas nuevas actividades, deberá contarse con técnicas y terapias innovadoras, que favorezcan la captación de pacientes provenientes del sector privado. Periódicamente deberá evaluarse el grado de desarrollo de esta actividad, ya que sentará las bases para la constitución y puesta en marcha de la neuroclínica.		
	Responsable	Director gerente y responsables de las nuevas tipologías de pacientes	Destinatarios	Personal implicado en las patologías definidas
	Cronograma de actuación			


Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia

Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente

Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente	PLAN 2.4.2. REVISIÓN DE LA OFERTA DOCENTE ACTUAL			
	Objetivo	Revisar la oferta docente actual, tanto la interna a los profesionales del Institut Guttmann como la oferta docente actual al exterior, para la identificación de áreas de mejora en lo existente e identificación de oportunidades no cubiertas. Llevar a cabo revisiones de contenidos, metodologías formativas y evaluaciones docente-discente de iniciativas similares a las realizadas en el Institut Guttmann: másteres, cursos de especialización, formación médica continuada, etc. Entre las acciones concretas a revisar y consolidar se encuentran las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Potenciación de los programas de formación presencial experta, favoreciendo la integración de los alumnos en actividades asistenciales y de investigación. • Desarrollo de alianzas estratégicas para la internacionalización de los programas docentes. • Implantación de nuevas herramientas docentes, como la ABC (Aprendizaje Basado en Conflictos) con el objetivo de formarse en habilidades concretas. • Desarrollo de la implantación de las TIC como elemento clave en el ámbito docente. 		
	Responsable	Coordinadora de docencia	Destinatarios	Personal investigador y asistencial en la parte de docencia interna. Estudiantes externos (no profesionales del Institut) inscritos en programas docentes que oferta el Institut Guttmann.
	Cronograma de actuación			
				


Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia

Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente

Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente	PLAN 2.4.5. CONSOLIDACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUADA			
	Objetivo	Poner en marcha las actuaciones necesarias para consolidar la formación propia recibida por los profesionales del Institut Guttmann, con el objetivo de incrementar su competencia, competitividad y motivación en sus campos de conocimiento. Se tendrá especial atención a la incorporación de sistemas <i>e-learning</i> , a la vez que un mejor aprovechamiento de la intranet corporativa. Para ello, se deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos clave y actividades formativas: <ul style="list-style-type: none"> • Formación general de los nuevos profesionales que vayan a desarrollar su actividad en la neuroclínica y los apartamentos tutelados: principalmente médicos, terapeutas, psicólogos y personal de enfermería. • Realización de seminarios de <i>best cases</i>, para compartir experiencias entre profesionales. • Formación específica a los profesionales que conforman el programa PADES y los relacionados con el ámbito de la cronicidad. 		
	Responsable	Coordinadora de docencia	Destinatarios	Toda la organización
	Cronograma de actuación			
				


Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia

Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente

Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente	PLAN 2.4.7. DEFINICIÓN DEL ITINERARIO ACADÉMICO			
	Objetivo	Definir e implantar el itinerario académico que podrán realizar los profesionales del Institut Guttmann, centrado principalmente en el ámbito científico, para garantizar su desarrollo profesional y el aumento de su competencia y competitividad. Las iniciativas a poner en marcha serán las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de selección para la incorporación de nuevos profesionales al Institut Guttmann (en coordinación con el área asistencial), potenciar la carrera profesional, facilitar las estancias formativas en el extranjero para incorporar técnicas o procedimientos avanzados. • Publicación de becas competitivas, con un sistema de evaluación real y objetivo, basados en méritos contrastados y con un protocolo de entrada y consolidación en la estructura de la organización. • Inclusión de contenidos científicos en el desarrollo formativo del personal del Institut Guttmann. Esta iniciativa se completará con la incorporación a la organización de nuevos profesionales con perfil científico. 		
	Responsable	Equipo de dirección / Coordinadora de docencia	Destinatarios	Personal asistencial y científico del Institut Guttmann
	Cronograma de actuación			
				

Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia

Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente

Eje Estratégico 2: I+D+i y docencia Línea Estratégica 2.4: Consolidación de la estructura y oferta docente	PLAN 2.4.8. PLAN DE ACREDITACIÓN DE PROFESIONALES DOCENTES			
	Objetivo	Seleccionar entre todos los profesionales del Institut Guttmann aquéllos con mayor experiencia y trayectoria en el ámbito docente, con el objetivo de obtener su acreditación y certificación por parte de las agencias evaluadoras de la calidad de la educación superior (Agencia de Qualitat Universitària Educativa de Catalunya / ANECA). Identificar los requerimientos documentales y evidencias necesarias para la evaluación y obtención de estas certificaciones y acreditaciones. Finalmente, se procederá a la certificación y acreditación de los profesionales seleccionados, de forma que se garantice la calidad docente ofrecida en el Institut Guttmann.		
	Responsable	Coordinadora de docencia	Destinatarios	Personal docente del Institut Guttmann
	Cronograma de actuación			
				

Eje Estratégico 3: Alianzas y marketing

Línea Estratégica 3.2: Incremento de las actividades de marketing

Eje Estratégico 3: Alianzas y marketing Línea Estratégica 3.2: Incremento de las actividades de marketing	PLAN 3.2.1. PLAN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA PARA PONER EN VALOR LA MARCA GUTTMANN, CON ESPECIAL ATENCIÓN EN LA POTENCIALIDAD DE LAS REDES SOCIALES			
	Objetivo	Incrementar la visibilidad y notoriedad de la marca Institut Guttmann a través de la implantación de un Plan de Comunicación que mejore el posicionamiento del centro en su entorno tanto a nivel nacional como internacional, así como en los ámbitos considerados estratégicos. Debiendo detectarse las principales iniciativas y actividades desarrolladas por el Institut para favorecer su mayor difusión (como pueden ser los casos de innovación terapéutica, los éxitos en la investigación, las "becas-tratamiento"...). Para ello deberá revisarse la efectividad de los canales de comunicación actuales del Institut Guttmann, y plantear otros nuevos, alternativos y/o complementarios, para alcanzar nuevos colectivos actualmente no cubiertos (elaboración de dossiers de valor, materiales multimedia, realización de foros científicos temáticos, edición de visitas virtuales del centro, etc.) con especial atención a los medios de comunicación y prensa especializada. Deberá dotarse de mayor competencia y medios a los profesionales implicados en la puesta en marcha y desarrollo de este Plan de Comunicación Externa, principalmente los integrantes del departamento de Relaciones Públicas y Comunicación.		
	Responsable	Equipo directivo / Relaciones Públicas y Comunicación	Destinatarios	Toda la organización y la sociedad en su conjunto
	Cronograma de actuación			
1º y 2º trienio: implantación y evaluación continua de los canales de comunicación externa propuestos en el Institut Guttmann.				

VIII.- EIXOS VERTEBRADORS DELS RECURSOS HUMANS A L'INSTITUT GUTTMANN

- 1 **Captació i vinculació**
 - 1.1 **Ocupació**
 - 1.2 **Contractació**
 - 1.3 **Reclutament / selecció**
 - 1.4 **Acollida de professional de nova incorporació**
- 2 **Formació**
- 3 **Compensació i retribució**
- 4 **Comunicació Interna**
- 5 **Desenvolupament de persones**
- 6 **Negociació col·lectiva i interlocució social**
- 7 **Règim disciplinari**
- 8 **Prevenió de riscos laborals**
- 9 **Compromís social**
 - a. **Conciliació de la vida laboral i personal. Igualtat d'oportunitats**
 - b. **Medi ambient**

ELS RECURSOS HUMANS A L'INSTITUT GUTTMANN

1. Captació i vinculació

1.1 Ocupació

L'Institut Guttmann 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.

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 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'IG, *"...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'Institut Guttmann, *"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"*.

1.2 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'Institut Guttmann 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 facultatiu, els processos són singulars i individualitzats.

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'hospital

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.

1.3 Contractació

Els contractes, qualsevol que sigui el tipus de relació laboral d'un professional amb l'Institut Guttmann, hauran de complir els següents requisits:

- Formalitzar el contracte sempre per escrit.
- El Director Gerent, Gerent 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 el departament de RRHH.
- Hauran d'incloure una clàusula que garanteixi el coneixement de la LOPD per part del professional
- L'acceptació del CODI ÈTIC de la Institució.

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

1.4 Acollida de professionals de nova incorporació

El procés d'acollida de nous professionals, amb independència del tipus de vinculació, té com a objectiu facilitar la seva integració a l'Institut Guttmann. 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 un període de 3 mesos, 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'Institut Guttmann.
- Conèixer el funcionament organitzatiu de l'Institut Guttmann.
- 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 associada:

- Codi ètic de l'IG.
- Planificació de personal i seguiment de variacions de plantilles prevista.
- Protocol incorporació professionals.
- Protocol descripcions llocs de treball.
- Pla d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes.
- Inventari de personal.
- Legislació laboral vigent.
- I Conveni Col·lectiu del SISCAT.
- Manual d'acollida.
- Enquesta d'acollida.
- Intranet corporativa.
- Protocol expedient professional.
- Protocol contractació.
- Normativa interna.
- Revista "Fulls"

2. Formació

La formació continuada a l'Institut Guttmann 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'Institut Guttmann 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 rehabilitador de les persones amb discapacitat d'origen neurològic, i seguir mantenint a la Institució com un centre d'excel·lència en matèria de neurociències.

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'Institut Guttmann s'estableix a partir del Comitè de Direcció, Comitè de Docència, Comitè de Recerca i Innovació i del Comitè Assessor de Formació Continuada.

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 associada:

- **Annex 3. Pla de Formació Continuada 2015-2017.** (Veure document Annex)
- **Dins el Programa Anual d'objectius de l'Institut Guttmann 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.

3. 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 l'Hospital, 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'Institut Guttmann es troben regulades pel I Conveni Col·lectiu del SISCAT. Tota decisió sobre retribució addicional és competència de la Direcció 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 hauria 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 associada:

- I Conveni Col·lectiu del SISCAT.
- "Acord Gener 2016".
- "Acord Gener 2018-2020".
- Pactes individuals.

4. Comunicació Interna

L'activitat de comunicació de l'Institut Guttmann és un element estratègic de l'organització per a la millor consecució dels seus fins institucionals, permet la funció de transmetre la visió, missió, valors i objectius de l'empresa als seus professionals, facilitant la seva participació i implicació en l'assoliment dels mateixos.

La Comunicació Interna està liderada per la Direcció Gerència, i compta amb el consens, aprovació i supervisió del Comitè de Direcció en les seves actuacions. El departament de Comunicació i RRPP, juntament amb l'Àrea de Recursos Humans són els responsables del desplegament i coordinació de les accions de comunicació interna, tal i com s'estableix al Pla de Comunicació de l'Institut Guttmann 2017-2020.

L'organització també disposa d'un Pla de gestió de la Informació que es genera a l'organització per contribuir a la difusió/divulgació de totes les activitats assistencials, socials, científiques i docents en

matèria de Neurorehabilitació i Neurociència que es generen. (Veure document "Pla de difusió del coneixement expert" disponible a la Intranet)

Documentació associada:

- **Pla de Comunicació de l'Institut Guttmann: 2017-2020.** Document que defineix els objectius, el model de funcionament i la definició de funcions i responsabilitats associades en relació a l'establiment de canals i suports comunicatius dirigits als públics interns i externs amb els que interactua.
- **El Programa Anual de Comunicació.** Document que recull el conjunt d'accions previstes a realitzar en un any, disposades de manera sistemàtica i coherent.

5. 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'Institut Guttmann, 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 ve recollit en el Conveni Col·lectiu del SISCAT.

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.

En tant que som hospital d'alta especialització, es defineix en els següents eixos referencials:

- la innovació
- el compromís social
- la proximitat a les persones i
- la qualitat humana i tècnica

Documentació associada:

- 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'Institut Guttmann.

- Protocol d'Entrevista de desenvolupament.
- Avaluació dels serveis prestats per els metges/ses, en qualitat i la seguretat del pacient.

6. Negociació col·lectiva i interlocució social

Les relacions sociolaborals de l'Institut Guttmann tenen com objectiu possibilitar un nivell d'integració i satisfacció dels professionals que afavoreixin el seu compromís amb els objectius de la nostra organització. El procés de comunicació i negociació amb els representants sindicals és fluid i orientat a la millora de les condicions de treball garantint la qualitat i eficiència que ha d'orientar la gestió de l'Institut.

Els principals principis d'actuació que han de regir aquest procés són:

- Comunicació ascendent i canals per conèixer de forma directa les necessitats dels professionals.
- Implicació de la representació social en la política de gestió de persones.
- Mesures de millora de les condicions de treball, vinculades a l'adequació entre persones i l'organització.
- Sistemes de seguiment i avaluació de les millores adoptades i resultats assolits.
- Gestió de l'absentisme no vinculat a motius de salut mitjançant la participació dels comandaments directes.

7. Règim disciplinari

L'Institut Guttmann promourà un entorn professional basat en la confiança i la coresponsabilitat de cada membre que en pertany, i en l'establiment d'un clima de respecte mutu i afavoridor de la companyonia, que potencii 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.

Tots els/les professionals i col·laboradores que constitueixen l'equip humà de l'Institut Guttmann, tenen el dret i el deure de conèixer el Codi Ètic i complir-lo, plantejar les qüestions que els suscitï 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'Institut Guttmann. 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 aquestes empreses desenvolupin polítiques de personal que no entrin en conflicte amb aquest Codi Ètic, ni amb la resta de valors institucionals.

L'Institut Guttmann 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 associada:

- I Conveni Col·lectiu SISCAT.
- Codi ètic de l'IG.
- 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.

8. Prevenció de Riscos Laborals

L'Institut Guttmann té 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.

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.

Documentació associada:

- **Annex 2. Pla de prevenció de riscos laborals 2017-2019.** Es el estableix el sistema de gestió en prevenció de riscos laborals en funció de les característiques de la Institució. (Veure document Annex)
- **Dins el Programa Anual d'objectius de l'Institut Guttmann com a Annex.** 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, 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.
- Memòria anual de Prevenció de Riscos Laborals.
- Quadre accidentabilitat mensual.
- Informe anual d'accidentabilitat.
- Catàleg de descripció de riscos dels llocs de treball.

9. Compromís social

Conciliació de la vida laboral i personal. Igualtat d'oportunitats.

El desenvolupament de relacions laborals basades en la igualtat d'oportunitats, la no discriminació i el respecte a la diversitat, promovent a l'Institut Guttmann un entorn favorable, facilitant mesures de conciliació, respectant la legislació vigent.

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

- **Garantir la qualitat de l'ocupació:** fomentar el manteniment de llocs de treball estables i de qualitat, d'acord amb la disponibilitat pressupostària de cada exercici, amb continguts ocupacionals que garanteixin una millora contínua de les aptituds i competències dels/les professionals.
- **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.
- **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.

Medi ambient.

L'Institut Guttmann 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.

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 associada:

- Codi ètic de l'IG.
- **Pla Ambiental 2015-2017 de l'Institut Guttmann.** Es el document que defineix l'estructura, les responsabilitats i les activitats generals adoptades per aconseguir una eina de gestió eficaç del Medi Ambient.
- **Dins el Programa Anual d'objectius de l'Institut Guttmann com a Annex.** Recull el conjunt d'accions previstes a realitzar en un any, disposades de manera sistemàtica i coherent
- **Annex 1. Pla d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes 2016-2019.** (Veure document Annex)
- 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.
- Memòria anual de RSC.
- Memòria anual de Mediambient.

IX.- AVALUACIÓ DEL PLA

L'avaluació en els processos de Recursos Humans es fa a nivell quantitatiu i qualitatiu. A través de l'observació i l'escolta podem adquirir molta informació però també es necessari establir una sèrie d'indicadors més explícits per facilitar la retroalimentació com ara:

- Assoliment dels objectius previstos en els plans i programes d'accions.
- Assoliment i manteniment dels requeriments vinculats als diferents processos d'acreditació.
- Indicadors de compliment, es mesura l'absentisme mitjançant indicadors d'accidents de treball, d'incapacitat temporal, de permisos conveni....
- Indicadors d'eficàcia, es mesura indirectament la satisfacció dels professionals mitjançant indicadors de vaga, de compromís en l'empresa, de baixes voluntàries d'empresa.

Documentació associada:

- Informe assoliment d'objectius.
- Informes periòdics de les acreditacions (JCI, acreditació Catalana d'Hospitals, RSC...)
- Indicadors laborals periòdics.
- Informe de satisfacció.
- Informe DPO's.
- Entrevistes anuals de desenvolupament.

X.- ANNEXOS

Annex 1. Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes 2016-2018

Annex 2. Pla de Prevenció de Riscos Laborals 2017-2020

Annex 3. Pla de Formació Continuada 2015-2017

Bibliografia

- **Codi Ètic de l'Institut Guttmann**, últim aprovat pel nostre Patronat al desembre 2014.
- **Política de Responsabilitat Social Corporativa 2017-2022.**
- **Estatut dels treballadors.**
- **I Conveni Col·lectiu del SISCAT.**
- **Pla estratègic de l'Institut Guttmann 2014-2020**, elaborat PricewaterhousCoopers Asesores de Negocios, S.L., i aprovat per el nostre Patronat el 19 de setembre de 2013 i revisat al Maig 2017.
- **Pla de Responsabilitat Social Corporativa 2017-2020.**
- **Pla de Comunicació de l'Institut Guttmann 2017-2020.**
- **Annex 1. Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre Dones i Homes 2016-2018.**
- **Annex 2. Pla de Prevenció de Riscos Laborals 2017-2019.**
- **Annex 3. Pla de Formació Continuada 2015-2017.**
- **Informe de resultats i recomanacions de l'acreditació JCI, ISO, EMAS, Acreditació Catalana d'Hospitals, RSC...**