

# PLA DE DESENVOLUPAMENT HUMÀ I PROFESSIONAL DE L'INSTITUT GUTTMANN 2020-2022




## Resum del contingut

El Pla de Desenvolupament Humà i Professional de l'Institut Guttman 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 <b>apartats i pàgines</b> que han estat modificats.
Número versió	Any aprovació		
1.0 (V.O)	2009	J. Vidal	Nou document elaborat.
3.0	2017	E. Bassas M. Esteve	Actualització del document a la revisió del Pla Estratègic 2014-2020. I per expiració de data.
4.0	2021	E. Bassas S. Palomo	Actualització del document a la revisió del Pla Estratègic 2020-2025. 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 copia impresa podria no ser la versió final i per tant no incloure les modificacions de la versió en format electrònic.

Revisat el	8-10-2021	Aprovat el	19/10/2021	Vigent fins a	12/2022
E. Bassas S. Palomo		Directiu responsable: M. Caldés  Gerent		Òrgan que aprova:  Comitè de Direcció	

## Índex

- I. MARC ESTRATÈGIC
  - a. Pla Estratègic 2020-2025
  - 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. PLANS D'ACCIÓ VINCULATS A RRHH (PLA ESTRATÈGIC 2020-2025)
- 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 2020-2022
  - Annex 2. Pla de Prevenció de Riscos Laborals 2020-2022
  - Annex 3. Pla de Formació Continuada 2020-2022
  - Annex 4. Pla de Mediambient i energètic 2020-2022

## 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 2020-2025**, 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 2020-2025

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 2020-2025**. Així doncs, el **Pla Estratègic 2020-2025**, recull la missió, visió i valors de la institució (exhaustivament detallats a la Política Institucional d'RSC) i recull 8 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. Adaptar la nova conceptualització sobre la discapacitat.
7. Reforçar el prestigi social.
8. Impulsar el desenvolupament de la nova iniciativa Guttmann Barcelona i la seva cohesió/coordinació i interacció amb l'Hospital de neurorehabilitació.

En base a aquests Objectius Estratègics es desenvolupen els 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 la Fundació 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.

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 Gerència que alhora depèn de la Direcció. El Pla de Desenvolupament Humà i Professional, un cop analitzat i supervisats per la Gerència, es sotmet a l'aprovació final dels membres del Comitè de Direcció.

#### **b. Organigrama**

<http://intranet.guttmann.com/el-meu-expedient/informacio-genera/SitePages/Inici.aspx>

### 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"> <li>▪ Bona reputació de l'organització</li> <li>▪ Marca Guttmann com un dels principals actius de l'organització</li> <li>▪ Compromís amb l'excel·lència de l'organització amb la política de qualitat total, les certificacions, les acreditacions, etc.</li> <li>▪ Política de RSC molt arrelada a la institució</li> <li>▪ Alt sentiment de pertinença i compromís de tots els professionals</li> <li>▪ Alt nivell d'especialització dels seus professionals</li> <li>▪ Institució sòlida i sostenible</li> <li>▪ Activitat docent rellevant que permet a l'Institut Guttmann captar, d'entre els seus alumnes, als millors professionals, tant clínics com investigadors, que es formen en l'especialitat.</li> <li>▪ Creixement i consolidació de l'activitat privada</li> <li>▪ Bona percepció de les noves iniciatives en l'àmbit social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessitat de planificar el relleu generacional dels directius i comandaments intermedis en algunes àrees.</li> <li>▪ La comunicació entre els diferents departaments i entre professionals encara és insuficient.</li> <li>▪ Per tal de millorar l'eficiència a l'organització, es detecta la necessitat de reduir l'estrès entre els professionals.</li> <li>▪ Mida reduïda de l'organització, obligada a mantenir permanentment un elevat grau de diferenciació</li> <li>▪ La percepció de les reduïdes possibilitats de desenvolupament de la carrera professional degut principalment a la falta de rotació, dificulta la fidelització i sentiment de pertinença dels professionals amb la institució.</li> </ul>
Anàlisi Extern	
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser un referent en matèria de responsabilitat social corporativa com a element de l'ADN de l'organització</li> <li>▪ Compromís amb l'excel·lència i aposta per la qualitat amb les acreditacions i certificacions per desmarcar-nos de la competència</li> <li>▪ Molts dels centres sanitaris que ofereixen llocs de feina no compte amb el prestigi internacional i nacional de la marca Guttmann, que recentment ha obert la iniciativa Guttmann Barcelona</li> <li>▪ Consolidació de l'activitat assistencial concertada</li> <li>▪ Barcelona aglutinadora d'un gran nombre de professionals amb prestigi internacional i que són potencials col·laboradors amb l'IG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'increment en l'oferta i les condicions laborals del sector públic a Barcelona, dificulta la captació i retenció dels professionals a l'Hospital de Badalona i el Centre de Barcelona.</li> <li>▪ Mantenir els elements diferencials del model de rehabilitació propi de l'Institut Guttmann</li> </ul>

#### **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.
- Homogeneïtzar la retribució variable en funció dels objectius de l'IG.
- 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.

## V.- DADES PLANTILLA

### Plantilla equivalent

2020

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

	personal contractat		serv.externs / professionals	plantilla resultant
	nombre de persones número de personas	personal equivalent* personal equivalente*	serv.externs / profesionales personal equivalent*	plantilla resultante personal equivalent*
Metgesses - Médicos	26	21,3	5,1	26,4
Psicòlegs/ogues - Psicólogos/gas	16	11,1	1,5	12,6
Farmacèutics/ques - Farmacéuticos/cas	6	2,1	0,0	2,1
Becaris/es - Becarios/as	9	7,7	0,0	7,7
Infermers/res - Enfermeros/as	118	78,0	0,0	78,0
Fisioterapeutes - Fisioterapeutas	37	24,7	0,0	24,7
Terapeutes Ocupacionals - Terapeutas Ocupacionals	32	17,1	0,0	17,1
Mestre/a d'educació física - Maestro/a Educación Física	4	3,6	0,0	3,6
Treballadors/es socials - Trabajadores/as sociales	8	6,0	0,0	6,0
Logopeda - Logopeda	12	6,8	0,0	6,8
Auxiliars assistencials - Auxiliares asistenciales	188	119,0	0,0	119,0
<b>ASISTENCIAL</b>	<b>456</b>	<b>297,4</b>	<b>6,6</b>	<b>304,0</b>
Directius/ves - Directivos/vas	11	10,9	0,0	10,9
Càrrecs tècnics i/o gestió - Cargos técnicos i/o gestión	13	11,2	0,0	11,2
Administratius/ves - Administrativos/ves	69	62,0	0,0	62,0
<b>GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ</b>	<b>93</b>	<b>84,1</b>	<b>0,0</b>	<b>84,1</b>
Manteniment - Mantenimiento	11	8,3	0,0	8,3
Restauració - Restauración	0	0,0	32,2	32,2
Neteja - Limpieza	7	7,0	25,9	32,9
Bugaderia-rober - Lavandería-ropero	4	4,0	2,0	6,0
Seguretat-consergeria - Seguridad- conserjería	0	0,0	22,0	22,0
Jardineria - Jardinería	0	0,0	2,5	2,5
<b>INFRAESTRUCTURES, SERVEIS I MEDI AMBIENT</b>	<b>22</b>	<b>19,3</b>	<b>84,6</b>	<b>103,9</b>
<b>TOTAL PERSONAL / TOTAL PERSONAL</b>	<b>571</b>	<b>400,8</b>	<b>91,2</b>	<b>492,0</b>

### Evolució de la plantilla equivalent

	2017	2018	2019	2020
Plantilla equivalent	353,9	367,4	403,2	400,8
Hores anuals	1668	1668	segons conveni	segons conveni

### Dimensió de la plantilla

Desglossament per sexe i edat

SEXE	Menys de 35 anys	De 35 a 50 anys	Més de 50 anys	Total	% TOTAL
Dones	128	102	67	297	64,0%
Homes	46	70	51	167	36,0%
Total general	174	172	118	464	100,0%
% Total	37,5%	37,1%	25,4%	100,0%	

Professionals per categoria i sexe

PROFSSIONALS DE L'INSTITUT GUTTMANN	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Directius/ves	6	5	11	2,4%
Metges/ses - Psicòlegs/ogues - Farmacèutics/ques	19	20	39	8,4%
Infermers/res	67	18	85	18,3%
Fisioterapeutes - Terapeutes Ocupacionals - Mestre/a d'educació física	38	22	60	13,1%
Treballadors/es socials - Logopeda	15	0	15	3,2%
Tècnics especialista	3	0	3	0,6%
Auxiliars assistencials	70	70	140	30,1%
Personal administratiu	60	16	76	16,4%
Personal de serveis	11	15	26	5,6%
Becaris	8	1	9	1,9%
<b>Total Professionals</b>	<b>297</b>	<b>167</b>	<b>464</b>	<b>100,0%</b>

Les taules que s'exposen a continuació reflecteixen diferents indicadors en relació al total de la plantilla de l'organització. L'Institut Guttmann des del 2019 disposa de tres centres de treball, l'hospital de Badalona i Guttmann Barcelona que engloba GBISCiN i GBL. La plantilla total de professionals a 31 de desembre de 2020 era de 464 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 complet o parcial que donen resposta a les necessitats organitzatives (personal fix, temporal, interí...) amb contractacions superiors a una setmana.

### Indicador tipologia contractual

TIPOLOGIA CONTRACTUAL	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Indefinit	194	123	317	68,3%
Temporal	49	17	66	14,3%
Interí / relleu	46	26	72	15,5%
Beques	8	1	9	1,9%
<b>TOTAL NOVES CONTRACTACIONS</b>	<b>297</b>	<b>167</b>	<b>464</b>	<b>100,0%</b>

### Indicador de les noves contractacions

NOVES CONTRACTACIONS

TIPOLOGIA CONTRACTUAL	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Indefinit	1	0	1	3,0%
Temporal	17	8	25	75,8%
Interí / relleu	2	2	4	12,1%
Beques	3	0	3	9,1%
<b>TOTAL NOVES CONTRACTACIONS</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>100,0%</b>

#### DESGLOSSAMENT PER EDAT EN LES NOVES CONTRACTACIONS

EDAT	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Menys de 35 anys	20	3	23	69,7%
De 35 a 50 anys	3	6	9	27,3%
Més de 50	0	1	1	3,0%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>100,0%</b>

### Indicador rotació de la plantilla

#### TAXA DE ROTACIÓ

EDAT	DONES	HOMES	TOTAL	% TOTAL
Menys de 35 anys	10	4	14	56,0%
De 35 a 50 anys	4	5	9	36,0%
Més de 50	1	1	2	8,0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>

### Evolució de l'absentisme

Evolució absentisme en els últims anys.

	2017	2018	2019	2020
<b>General</b>	4,70%	5,03%	5,03%	7,01%
<b>IG</b>	4,55%	5,67%	7,04%	8,91%



Àrea	2017	2018	2019	2020	Persones *
Infermeria	5,60%	8,46%	10,16%	13,58%	17,73
Rehabilitació Funcional	2,13%	4,45%	4,52%	7,29%	1,70
Clínica	5,66%	1,89%	4,44%	5,24%	2,56
Gerència i Direcció Fin.	1,74%	4,84%	1,91%	5,33%	1,59
ISMA	5,49%	6,18%	14,99%	8,48%	1,57
Direcció	2,67%	0,75%	0,25%	1,28%	0,15
Recerca	0,24%	1,13%	0,68%	1,22%	0,20
Gutt- Barcelona (antic GGUTTMANN BCN)	5,31%	2,16%	2,29%	2,10%	0,60
Docència	1,28%	1,28%	9,50%	0,84%	0,04
<b>Total FIG</b>	<b>4,55%</b>	<b>5,67%</b>	<b>7,04%</b>	<b>8,91%</b>	<b>26,14</b>

### 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, principalment al 2019 i degut principalment a l'obertura del nou edifici, Guttmann-Barcelona. En el 2020 aquest increment s'ha vist frenat per l'ERTO que vàrem haver de fer a Guttmann Barcelona.

Durant aquests últims anys hem estat acreditats i recreditats 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 Commission 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, la certificació EMAS sistema de gestió mediambiental i la nova certificació d'eficiència energètica.

## **VI.- ORGANITZACIÓ**

El Pla de Desenvolupament Humà i Professional de l'Institut Guttmann l'estableix la Direcció, juntament amb la Gerència, que són els responsables 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, juntament amb la Gerència, que són els responsables 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 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.

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.- PLANS D'ACCIÓ VINCULATS A RRHH (Pla Estratègic 2020-2025)

L'Institut Guttmann es guia pel "Pla Estratègic de l'Institut Guttmann 2020-2025".

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.

Pel que fa als RRHH:

Millorar la competència, el confort, així com les condicions laborals i retributives dels professionals. "Assegurar noves fórmules de contractació, pla de captació, acollida i fidelització de nous professionals, relleu generacional de directius i comandaments intermedis, potenciar la carrera professional, col·laborar en la certificació HRS4R, reorientar el Pla de formació (formació continua, incentius, estades, congressos, etc.), anàlisi de competències, equilibri de les càrregues de treball, facilitar el teletreball, fomentar la conciliació, augmentar la productivitat i reduir l'absentisme."

Plans d'acció:

TÍTOL	<b>B3. Pla per al desenvolupament de la Neuroclínica (GBHI)</b>
OBJECTIU	Impulsar el desenvolupament i posada en marxa del <b>GBHI recolzant-se en el Guttmann NeuroPersonalClinic (GNPC)</b> mitjançant un model assistencial propi que s'identifiqui amb els valors de l'IG al nou centre (evidència científica, qualitat humana científica i tècnica, innovació, confort, empatia, personalització....) de forma sostenible a través d'un model de negoci eficient, competitiu i de prestigi.
DETALLS	Inclou la definició del model de negoci, fórmules jurídiques i models contractuals més adequats, el desenvolupament de les clíniques previstes (Neurodesenvolupament, ICTUS, etc.) i la de salut cerebral, la definició de fórmules d'intervenció terapèutica (fibromiàlgia, parkinson, rehabilitació cardiorespiratòria, pròtesis mioelèctriques, etc.), iniciatives per al creixement de l'àrea de teràpia física i entrenament, i la identificació d'aliances i partners estratègics.

<b>TÍTOL</b>	<b>H1. Pla per al desenvolupament d'un nou model organitzatiu assistencial</b>
<b>OBJECTIU</b>	Desenvolupar un nou model organitzatiu assistencial per <i>clíniques de coneixement</i> a partir de la identificació de tipologies de pacients amb necessitats terapèutiques diferents, que permeti avançar cap a una neurorehabilitació més personalitzada, ecològica i comunitària.
<b>DETALLS</b>	En aquest pla es fa referència a la identificació d'equips experts i polivalents alhora en cada una de les clíniques, a la consolidació del pla terapèutic, a l'ús de la CIF, a la definició de rutes assistencials, a la personalització dels tractaments, a l'explotació de les dades, al desenvolupament d'accions al domicili amb el suport de l'EASE, a la introducció d'un pla d'intervenció familiar, al desenvolupament de noves eines de comunicació interna, a les necessitats formatives, a l'empoderament del pacient i la seva família, a les sinergies amb Guttmann Barcelona i al nou relat social de la discapacitat.

<b>TÍTOL</b>	<b>G1. Pla de modernització de la governança i de la gestió de l'organització</b>
<b>OBJECTIU</b>	Modernitzar la <i>governança de la institució</i> per fer-la més gran, més competitiva i més compromesa socialment, així com profunditzar en la <i>gestió de l'organització</i> i millorar-la per assolir reptes futurs.
<b>DETALLS</b>	Fa referència al relleu generacional, a la inclusió al patronat de coneixement expert, fomentar la participació del patronat en diferents àrees de la institució (captació de fons, investigació, patrimoni, finances, etc.), a desenvolupar noves fórmules jurídiques i de negoci més àgils per a la gestió de l'organització, a vetllar per una gestió excel·lent, a la consolidació del funcionament de la institució amb dos centres, a desenvolupar sistemes de control de gestió i a dotar als comandaments d'autonomia en la gestió.

<b>TÍTOL</b>	<b>G4. Pla de recursos humans i formació</b>
<b>OBJECTIU</b>	Millorar la competència, la competitivitat, el confort, així com les <i>condicions laborals</i> i retributives dels professionals.
<b>DETALLS</b>	Fa referència a fórmules de contractació, pla de captació, acollida i fidelització de nous professionals, relleu generacional de directius i comandaments intermedis, fomentar la incorporació de professionals assistencials amb perfil investigador, potenciar la carrera professional, definir iniciatives per la recollida de l'opinió dels professionals, col·laborar en la certificació HRS4R, reorientar el Pla de formació (identificar necessitats formatives dels professionals especialment en les noves àrees assistencials, formació continua, idiomes, incentius, estades, congressos, etc.), millorar les eines i formats de formació interna, anàlisi de competències, equilibri de les càrregues de treball, facilitar el teletreball quan sigui possible, fomentar la conciliació, augmentar la productivitat i reduir l'absentisme.

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

### 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/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'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 facultatius, 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'Institut Guttmann 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 de referència:

- 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.
- Convenis laborals d'aplicació.
- 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 de referència:

- **Pla de Formació Continuada 2020-2022.**
- **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 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'Institut Guttmann es troben regulades pel:

- Conveni Col·lectiu del SISCAT.
- Conveni de la Sanitat privada.
- Conveni de la dependència.

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 de referència:

- Conveni Col·lectiu del SISCAT.
- Conveni Sanitat privada.
- Conveni dependència.
- "Acord Gener 2018-2020".
- Millora jubilacions parcials 2021-2023.
- 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, 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 2020-2022.

##### Documentació de referència:

- **Pla de Comunicació de l'Institut Guttmann: 2020-2022.** 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 II 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 una institució 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 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'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 corresponsabilitat 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·laboradors 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 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'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 de referència:

- Conveni Col·lectiu d'aplicació.
- 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 de referència:

- **Pla de prevenció de Riscos Laborals 2020-2022.** És el que estableix el sistema de gestió en prevenció de riscos laborals en funció de les característiques de la Institució.
- **Dins el Programa Anual d'objectius de l'Institut Guttmann.** 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 i eficiència energètica.

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 i la eficiència energètica.

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'IG.
- **Pla Ambiental i energètic 2020-2022 de l'Institut Guttmann.** 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.
- **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.
- **Pla d'igualtat d'oportunitats entre Dones i Homes 2020-2022.**
- 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 i eficiència energètica.

### 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 de referència:

- 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 2020-2022**

**Annex 2. Pla de Prevenció de Riscos Laborals 2020-2022**

**Annex 3. Pla de Formació Continuada 2020-2022**

**Bibliografia**

- **Codi Ètic de l'Institut Guttmann.**
- **Política de Responsabilitat Social Corporativa 2020-2025.**
- **Estatut dels treballadors.**
- **Conveni Col·lectiu del SISCAT.**
- **Conveni Col·lectiu de la sanitat privada.**
- **Conveni Col·lectiu de la dependència.**
- **Pla estratègic de l'Institut Guttmann 2020-2025, elaborat per ASCENDO consulting.**
- **Pla de Responsabilitat Social Corporativa 2020-2022.**
- **Pla de Comunicació de l'Institut Guttmann 2020-2022.**
- **Annex 1. Pla d'Igualtat d'Oportunitats entre Dones i Homes 2020-2022.**
- **Annex 2. Pla de Prevenció de Riscos Laborals 2020-2022.**
- **Annex 3. Pla de Formació Continuada 2020-2022.**
- **Informe de resultats i recomanacions de l'acreditació JCI, ISO, EMAS, Acreditació Catalana d'Hospitals, RSC...**