
Guia per a l'elaboració d'un pla de control de l'absentisme en un ajuntament



Projecte elaborat en el marc de la **xarxaCORH**

Gener 2020

Departament de la Comunitat de Recursos Humans
Servei d'Assistència en Recursos Humans i Suport a la Gestió

Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial
Diputació de Barcelona

L'Administració Pública sempre ha d'estar en un continu procés de millora i de modernització. La reducció de rigideses burocràtiques, la gestió per resultats, així com també la receptivitat davant dels ciutadans, l'avaluació, la transparència i el retiment de comptes són conceptes que avui són imprescindibles en una administració que veritablement estigui al servei de la ciutadania.

Però les transformacions en l'Administració Pública sempre són complexes, i ho seran encara més en un món que canvia constantment, que s'enfronta a situacions noves on cal gestionar des de la incertesa. I és en aquest punt que l'administració necessita lideratge i voluntat de servei. I, sobretot, necessita el talent i el compromís dels seus empleats per esdevenir una administració de persones per a les persones.

Des de la Diputació de Barcelona, sempre al costat dels governs locals, volem potenciar l'organització de les administracions municipals perquè siguin capaces de donar resposta a les necessitats de la ciutadania i als reptes plantejats en la seva gestió de millora i optimització dels recursos municipals.

Des d'aquesta visió d'assistència integral, es presenta aquesta **Guia per a l'elaboració d'un pla de control de l'absentisme en un ajuntament**, com una eina que esdevindrà de gran utilitat per als governs locals.

El projecte sorgeix de la necessitat expressada pels ajuntaments que conformen la *xarxaCORH*, plataforma de transferència de coneixements dels caps de recursos humans dels setanta ajuntaments de més de 12000h de la demarcació de Barcelona, amb l'objectiu d'obtenir una **eina pràctica, comuna i aplicable a la realitat municipal de cada ajuntament** per abordar el fenomen de l'absentisme.

Aquesta guia és, doncs, el resultat del **treball conjunt** de socis i sòcies de la *xarxaCORH*, constituïts en un grup de treball reduït i amb la posterior validació dels 70 responsables de recursos humans que conformen la [Comunitat de Recursos Humans](#).

A partir de l'elaboració d'aquesta eina, s'ha introduït en el [Catàleg de Serveis](#) de la Diputació de Barcelona, un nou recurs de caràcter tècnic, que es presta des de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local, consistent en l'elaboració d'un pla d'anàlisi i seguiment de l'absentisme que contingui un conjunt d'indicadors operatius que configurin un quadre de comandament per prendre decisions, propostes de mesures i accions de millora i una posterior avaluació i seguiment d'aquestes mesures per facilitar les correccions oportunes.

Amb aquesta guia volem col·laborar amb els ajuntaments per planificar les estratègies per construir una Administració pública més eficaç i eficient. I estic convençut que podrem comptar amb la vostra col·laboració i suport.

Josep Arimany Manso

Diputat President de Àrea d'Innovació Governos Locals i Cohesió Territorial



Índex

1. Introducció i contingut	5
1.1. El per què	5
1.2. El procés d'elaboració	7
1.3. El contingut	10
2. Marc conceptual de l'absentisme	11
3. Proposta metodològica per al càlcul de l'absentisme	12
3.1. Consideracions i recomanacions metodològiques prèvies	12
3.2. Càlcul de la jornada anual	15
3.3. Indicadors de control de l'absentisme	17
4. Estratègies i línies d'actuació	27
4.1. Apunts previs.....	27
4.2. Estratègies.....	29
4.3. Línies d'actuació i accions de millora	31
5. Organització del pla	42
6. Agraïments	45

1. Introducció i contingut de la guia

1.1. El per què de la guia

L'absentisme és un **fenomen complex, multifactorial, precursor de problemes** (manca de productivitat o deteriorament del clima laboral, entre d'altres) i **generador d'un augment de costos en qualsevol organització**. Controlar l'absentisme amb precisió és el primer pas per solucionar aquestes problemàtiques.

El control de l'absentisme implica, en tot cas, transformar alguns aspectes del model organitzatiu clàssic de l'Administració Local i requereix la voluntat de tots els actors implicats per assolir major eficàcia i eficiència en la gestió dels recursos humans municipals.

És per aquest motiu que cal alinear la gestió dels recursos humans amb una cultura i clima laboral que tinguin en compte l'**origen multifactorial de l'absentisme** i la necessitat d'establir un estudi sistemàtic per part de l'organització, considerant les relacions funcionals entre:



En aquesta línia, és imprescindible disposar d'un conjunt d'indicadors operatius que configuren un **quadre de comandament que possibiliti prendre decisions en relació a l'absentisme de la nostra organització, mesurar l'efectivitat de les mesures que implementem per combatre'l i facilitar les correccions oportunes**.

D'altra banda, la **Disposició addicional 54^a de la Llei 6/2018, de 3 de juliol, de Pressupostos Generals de l'Estat per l'any 2018**, introdueix una modificació en la regulació de la complementació de les prestacions econòmiques de la Seguretat Social en cas d'incapacitat temporal del personal al servei de les Administracions Públiques i organismes i entitats públiques

dependents de les mateixes. En aquest sentit, la norma estableix que cada Administració podrà determinar, prèvia negociació col·lectiva, les retribucions a percebre pel personal al seu servei o al dels organismes i entitats públiques dependents, en situació d'incapacitat temporal i, pel que fa al personal funcionari, al que se li hagi expedit la llicència per malaltia.

No obstant, **l'establiment d'aquestes mesures resta condicionat** a que es reguli la forma de justificació de les absències per causa de malaltia o que donin lloc a una incapacitat temporal i a **l'aprovació d'un pla de control d'absentisme, al qual caldrà donar difusió a través dels respectius portals de transparència.**



Per tant, **el present document esdevé una guia per a tots aquells ajuntaments que vulguin desenvolupar i aplicar un pla de control de l'absentisme.** Concretament, aquesta eina té per objectiu **oferir un model per tal de diagnosticar l'absentisme en un ajuntament, així com analitzar-ne les seves causes.** A partir d'aquest diagnòstic, es presenten un conjunt de mesures i accions de millora per al control i la reducció de l'absentisme a l'organització, per una banda, i es proposa un sistema de seguiment i control del pla, per l'altra.

1.2. El procés d'elaboració

El projecte de la **Comunitat de Recursos Humans**¹ és un referent en l'àmbit de la gestió del coneixement dels professionals de l'àmbit públic. Els gairebé 15 anys de trajectòria del projecte han constatat que l'impuls i el foment d'iniciatives de treball col·laboratiu i d'intercanvi de coneixement entre directius afavoreix la **creació d'espais idonis per a la innovació** i permet **l'elaboració d'eines per a la millora en la gestió**.

En efecte, connectar i fer que professionals de diferents entitats treballin conjuntament no només és útil per **aprofitar el coneixement, potencial i talent** ja existent i fer-lo extensiu a més professionals, sinó que **afavoreix la innovació en la gestió d'aquestes organitzacions**.

Per aquest motiu, la **xarxaCORH**² - com a plataforma directiva de professionals amb experiència que treballen en xarxa i comparteixen, des de fa temps, coneixement en el marc de l'espai presencial de la CORH - s'erigeix com l'espai idoni per treballar i nodrir de coneixement el projecte que es planteja: **el desenvolupament d'una guia per a l'elaboració d'un pla de control de l'absentisme en un ajuntament**.

El projecte sorgeix de la necessitat expressada per alguns ajuntaments que conformen la *xarxa* d'obtenir una **eina pràctica, comuna i aplicable a la realitat municipal de cada ajuntament** per abordar el fenomen de l'absentisme.

Aquesta guia és, doncs, el resultat del **treball conjunt** realitzat per diversos socis i sòcies de la *xarxaCORH*, constituïts en un grup de treball reduït³, al llarg de l'any 2019. Concretament, els ajuntaments que han participat activament en el projecte són:

- Ajuntament de **Barcelona**
- Ajuntament de **Caldes de Montbui**

¹ La Comunitat de Recursos Humans o CORH és un espai virtual i presencial impulsat per la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona que pren com a missió compartir i gestionar el coneixement entre els/les professionals dedicats/des al món de la gestió de recursos humans a les administracions públiques. <https://corh.diba.cat/>

² L'espai presencial de la CORH (o també anomenat *xarxaCORH*) el conformen els/ les directius/ves i responsables de recursos humans de 70 ajuntaments de la província de Barcelona de més de 12.000 habitants. Per a més informació, accedeix al següent enllaç: <https://corh.diba.cat/ca/corh/espai-xarxacorh>

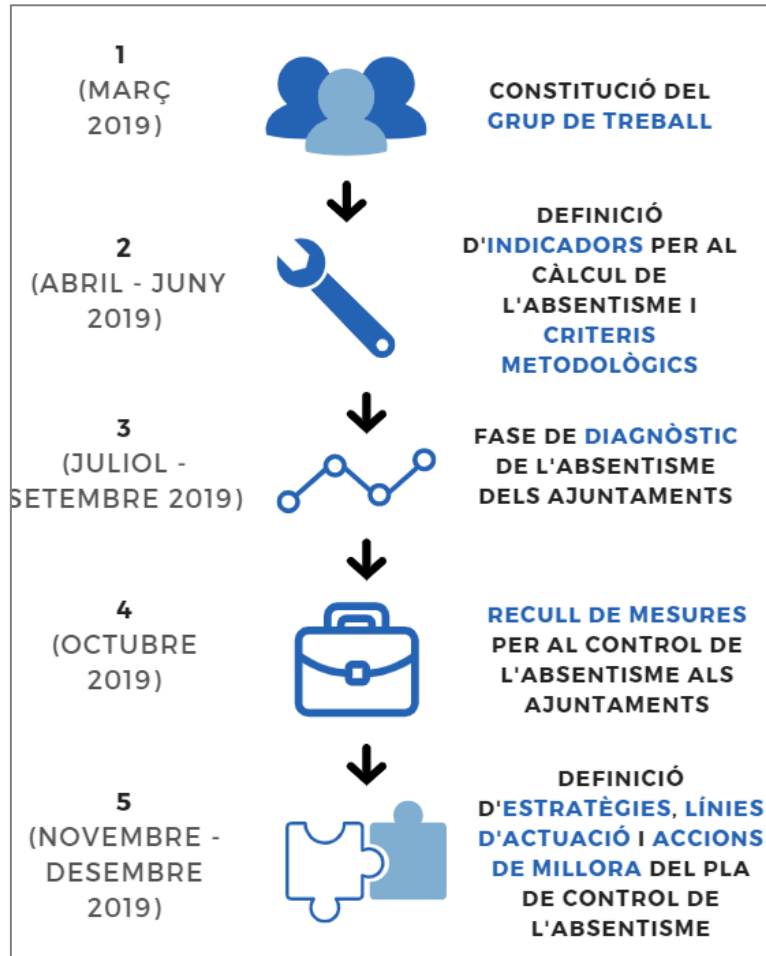
³ Aquest projecte s'ha treballat en el marc d'un grup reduït d'ajuntaments dels 70 que actualment conformen la *xarxaCORH*. Concretament, han participat en el projecte 17 ajuntaments, els quals van manifestar el seu interès en tractar i abordar l'absentisme a les seves organitzacions.

- Ajuntament de **Castelldefels**
- Ajuntament de **La Garriga**
- Ajuntament d'**Hospitalet de Llobregat**
- Ajuntament de **Manlleu**
- Ajuntament de **Manresa**
- Ajuntament del **Masnou**
- Ajuntament de **Mataró**
- Ajuntament de **Premià de Mar**
- Ajuntament de **Sant Adrià del Besòs**
- Ajuntament de **Sant Cugat del Vallès**
- Ajuntament de **Sant Joan Despí**
- Ajuntament de **Santa Perpètua de Mogoda**
- Ajuntament de **Vallirana**
- Ajuntament de **Vic**
- Ajuntament de **Vilafranca del Penedès**

El procés d'elaboració d'aquesta eina ha constatat de les següents **fases**:

1. Constitució del **grup de treball** en el marc de la **xarxaCORH** (març 2019)
2. Consens i definició dels **indicadors i criteris metodològics** per al càlcul de l'absentisme (abril – juny 2019)
3. **Fase de diagnòstic**: realització i lliurament dels **informes personalitzats de diagnòstic** dels ajuntaments participants i anàlisi de dades agregades (juliol – setembre 2019)⁴
4. **Recull de mesures** per a la reducció de l'absentisme als **ajuntaments de la xarxaCORH** (en el marc de les sessions de treball periòdiques) (octubre 2019)
5. Definició de les **estratègies, línies d'actuació i accions de millora** del Pla de control de l'absentisme (novembre – desembre 2019).

⁴ Cada ajuntament participant en el projecte va recollir les dades d'absències de la seva organització corresponents a l'exercici 2018, atenent als criteris metodològics establerts. Una vegada recopilada tota la informació, el departament de la CORH va elaborar un informe de diagnòstic personalitzat sobre l'absentisme i les seves causes de cadascun dels ajuntaments. Als annexos d'aquest document, es pot consultar el model d'informe utilitzat per presentar les dades.



1.3. El contingut

El present document consta dels següents continguts:

- **Marc conceptual de l'absentisme:** es defineix el concepte d'absentisme i s'identifiquen i classifiquen les possibles causes generadores de situacions d'absentisme en un ajuntament.
- **Proposta metodològica per al càlcul de l'absentisme en un ajuntament:** en aquest apartat, es detallen el conjunt de consideracions metodològiques a tenir en compte i els diferents indicadors que s'han consensuat i analitzat per calcular l'absentisme dels ajuntaments participants en el projecte.
- **Estratègies i línies d'actuació del pla de control d'absentisme:** en aquest epígraf, es presenten un conjunt d'estratègies, línies d'actuació i accions de millora que s'orienten a la consecució de l'objectiu últim de qualsevol pla de control de l'absentisme: reduir l'absentisme de l'organització i aconseguir un valor òptim en els seus indicadors.
- **Organització del pla:** es proposa un sistema de seguiment i control del pla i s'identifiquen els actors clau en aquest procés.
- **Annexos:**
 - Eina per a la recollida de dades i càlcul automàtic dels indicadors d'absentisme: es facilita un enllaç a l'eina utilitzada en aquest projecte, que permet calcular automàticament els indicadors d'absentisme consensuats.
 - Model d'informe per presentar les dades d'absentisme en un ajuntament: atenent als requeriments legals⁵ establerts per la normativa en relació a la necessitat de difusió del pla de control de l'absentisme, es presenta un model d'informe que pot servir com a referència per publicar dades sobre absentisme al portal de transparència de l'ajuntament.

⁵ Disposició addicional 54ª de la Llei 6/2018, de 3 de juliol, de Pressupostos Generals de l'Estat per l'any 2018.

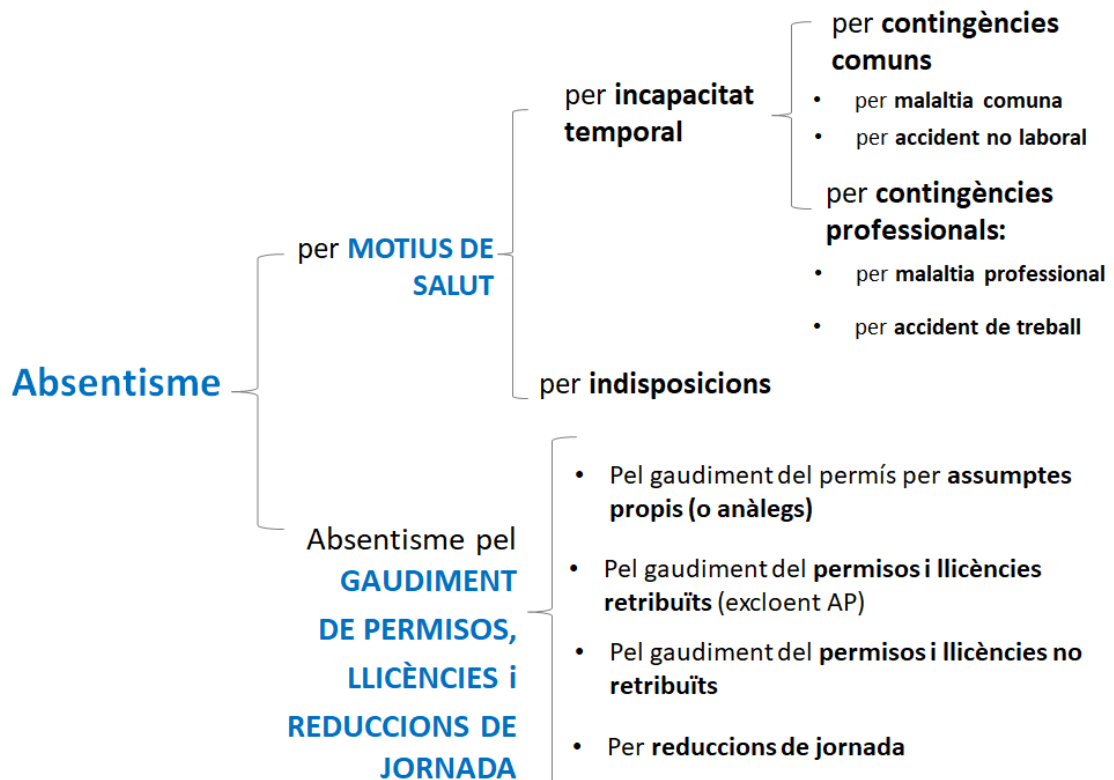
2. Marc conceptual de l'absentisme

Absentisme: tota absència d'una persona del seu lloc de treball, en hores que corresponguin a un dia laborable, dins la jornada legal de treball.

A l'hora d'analitzar l'absentisme i les causes que el generen, el podem desglossar en les següents categories:

- 1) Absentisme per motius de salut, que inclou:
 - La incapacitat temporal per contingències comuns
 - La incapacitat temporal per contingències professionals
 - Les indisposicions

- 2) Absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada: inclou tots aquells supòsits que s'inclouen en l'Acord de condicions de treball i en el Conveni col·lectiu de cada ajuntament.



3. Proposta metodològica per al càlcul de l'absentisme

3.1. Consideracions i recomanacions metodològiques prèvies

A continuació, s'exposen un conjunt de consideracions i recomanacions metodològiques, consensuades pels participants en el projecte, a tenir en compte en el procés de recollida de dades i en el posterior càlcul i anàlisi dels indicadors d'absentisme de l'organització.

La voluntat d'aquests aclariments metodològics és, d'una banda, facilitar la recollida d'informació sobre les absències dels empleats/des de l'organització i, de l'altra, assentar uns criteris comuns i homogenis per al càlcul de l'absentisme als ajuntaments:

- A efectes de facilitar la recollida de la informació i la interpretació de les dades, considerar únicament la **plantilla de personal estructural** de l'Ajuntament (és a dir, les places ocupades ja sigui de forma definitiva o provisional), exclouent, per tant, plans ocupació i altres treballadors/es municipals que no ocupen plaça.
- No incloure en l'anàlisi les absències de personal no adscrit directament a la plantilla de l'Ajuntament, és a dir, d'organismes autònoms i empreses públiques municipals.
- Es recomana analitzar les **dades desglossades per gènere**: pel col·lectiu femení i pel col·lectiu masculí⁶.
- Addicionalment, es poden analitzar, de forma específica, les absències pròpies del **cos de la policia local**, atenent a les seves singularitats i incidència en la gestió dels recursos humans municipals⁷.
- Per visualitzar de forma més clara l'impacte de l'absentisme de la policia local en el global de l'organització, incloure, de forma addicional, l'anàlisi de **les dades d'absència de la plantilla de personal de l'Ajuntament exclouent el col·lectiu de la policia local**⁸.

⁶ A l'Eina per a la recollida de dades i càlcul automàtic dels indicadors d'absentisme en un ajuntament, aquestes dades es tracten i s'analitzen de forma desglossada per tal de veure quina incidència té el gènere en les absències de l'organització.

⁷ A l'Eina per a la recollida de dades i càlcul automàtic dels indicadors d'absentisme en un ajuntament, s'analitzen, de forma addicional, indicadors específics d'absentisme del col·lectiu policial.

⁸ A l'Eina per a la recollida de dades i càlcul automàtic dels indicadors d'absentisme en un ajuntament, es calcula, de forma automàtica, l'índex d'absentisme de l'ajuntament exclouent les absències del col·lectiu policial.

- S'acorda deixar **fora de l'anàlisi el col·lectiu de mestres i professors/es** (Escola d'Adults, Escola de música...) per la dificultat d'obtenir dades fiables sobre les seves absències.
- El càlcul de l'absentisme s'efectua en **hores laborables** (excepte l'indicador de mitjana de dies d'absències per IT per empleat/da). Per tant, la informació de les IT (que normalment s'obté en dies naturals) cal convertir-la en hores laborables.
- A efectes de tractar la informació, es classifiquen les absències de la següent manera:
 - **Absentisme per motius de salut:**
 - Per incapacitat temporal:
 - Per contingències comuns (malaltia comuna + accident no laboral)
 - Per contingències professionals (malaltia professional + accident de treball)
 - Per indisposicions
 - **Absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada:**
 - Pel gaudiment del permís per assumptes propis (o anàlegs)
 - Pel gaudiment de permisos i llicències retribuïts
 - Pel gaudiment de permisos i llicències no retribuïts
 - Pel gaudiment de reduccions de jornada
- **Les reduccions de jornada**, a efectes de càlcul, **es consideren absentisme**, en tant que són hores que el treballador/a s'absenta del seu lloc de treball (parlem de la **jornada del lloc de treball**, no de la persona).
- Dins del càlcul de les **absències per permisos retribuïts**, cal incloure, entre d'altres permisos, el permís de maternitat, paternitat, les visites mèdiques (del propi empleat/da o d'un familiar) i les hores sindicals.
- Tot i incloure's en les absències per permisos i llicències retribuïts, es considera d'interès obtenir informació desglossada de les **absències per hores sindicals** (hores de crèdit

horari i hores d'alliberats/es sindicals), tant del total de la plantilla com específicament de la policia local.

- En el cas de substitucions, **no comptabilitzar les hores d'absència de les persones que estan substituint** una persona absent (per permís de maternitat, o permís no retribuït, per exemple).
- A efectes d'agilitzar la recollida d'informació, **s'acorda no compatibilitzar els dies addicionals de vacances o assumptes propis per antiguitat** de què disposen els treballadors/es de la plantilla, per la complexitat que això afegiria en l'anàlisi.
- **No comptabilitzar** com a absentisme el temps que un/a empleat/da públic/a de l'Ajuntament es troba en **situació de comissió de servei** a una altra administració o en situació d'excedència (pel motiu que sigui).
- **No comptabilitzar** com a absències el **gaudiment d'hores compensades com a conseqüència de la realització de serveis extraordinaris** (en tant que es tracta d'un treball que ja s'ha realitzat prèviament).
- Les absències causades pel gaudiment d'**assumptes propis** s'han de tenir en compte en el **període en què efectivament s'ha gaudit del permís** (independentment del moment o exercici en què s'hagi generat el dret a gaudiment del mateix).

3.2. Càlcul de la jornada anual

El primer element que cal tenir en compte i que cal definir, com a pas previ a l'anàlisi de l'absentisme, és la **jornada anual de l'Ajuntament**:

$$\text{Jornada anual} = \text{Nombre de dies laborables anuals} \times \text{hores diàries}$$

El **nombre de dies laborables anuals** es calculen de la següent manera:

$$\text{Nombre de dies laborables anuals} = \text{Dies de l'any} - \text{dies de vacances}^9 - \text{festius oficials intersetmanals}^{10} - \text{dissabtes i diumenges anuals}$$

Així doncs:

- Els dies d'assumptes propis no s'han de restar de la definició de jornada anual (són tractats com a absències).
- Cada ajuntament, per tant, haurà de tenir en compte el nombre d'hores diàries que correspongui.

D'altra banda, cal considerar les **diferents jornades que poden existir en un mateix Ajuntament**. Per aquest motiu, és necessari identificar les diferents jornades existents i relacionar-les amb el nombre d'efectius que tenen assignada cada tipologia de jornada, tal com mostra el següent quadre:

Tipologia de jornada	Nombre d'hores anuals (aplicant la fórmula de jornada anual descrita)	Nombre d'efectius de la plantilla que tenen assignada la jornada ¹¹

Val a dir que, a efectes del càlcul de la jornada anual (en relació a la qual es calcularà l'índex d'absentisme), cal tenir en compte la jornada anual del lloc del treball i no de la persona. Així doncs, en el cas de reduccions de jornada, per exemple, la jornada que caldrà tenir en compte és la jornada ordinària (del lloc de treball), i les hores que la persona deixa de fer cada dia (en aplicació de la reducció de jornada) hauran de comptabilitzar-se com absències.

⁹ No es comptabilitzaran els dies addicionals de vacances de què disposen els treballadors/es de la plantilla.

¹⁰ Festius oficials estatals, autonòmics i locals que no cauen en cap de setmana.

¹¹ Es tenen únicament en compte aquells efectius que estan ocupant una plaça en la plantilla de l'Ajuntament, ja sigui de forma provisional o definitiva. Tampoc es consideren els efectius adscrits a organismes autònoms o empreses públiques municipals.

Aquest exercici previ ens permetrà calcular el **total d'hores anuals de la plantilla de l'Ajuntament**, és a dir, aquella que té en compte les diferents tipologies de jornades existents en una mateixa organització, d'acord amb la següent fórmula:

$$\begin{aligned} & \textbf{Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament} = \\ & (\text{Tipologia de jornada 1 x efectius de la plantilla de personal amb jornada 1 assignada}) \\ & \quad + \\ & (\text{Tipologia de jornada 2 x efectius de la plantilla de personal amb jornada 2 assignada}) \\ & \quad + \\ & (\text{Tipologia de jornada 3 x efectius de la plantilla de personal amb jornada 3 assignada}) \\ & \quad \dots \end{aligned}$$

3.3. Indicadors de control de l'absentisme

A continuació, es presenten i defineixen el conjunt d'**indicadors mínims i bàsics**, consensuats pel grup de treball del projecte, que ha d'incloure el pla de control de l'absentisme en un ajuntament:

3.3.1. Indicadors generals de control de l'absentisme

- 3.3.1.1. Índex general d'absentisme
- 3.3.1.2. Incidència de diverses causes sobre l'absentisme global
- 3.3.1.3. Cost de personal de les substitucions per absentisme

3.3.2. Indicadors de control d'absentisme per motius de salut

- 3.3.2.1. Índex d'absentisme per motius de salut
- 3.3.2.2. Mitjana de dies d'absència per IT per empleat/da
- 3.3.2.3. Percentatge d'empleats/des amb cap episodi d'IT a l'any

3.3.3. Indicadors de control d'absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada

- 3.3.3.1. Índex d'absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada
- 3.3.3.2. Índex d'absentisme pel gaudiment de dies d'assumptes propis (o anàlegs)
- 3.3.3.3. Índex d'absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions i jornada (sense permís per assumptes propis).
- 3.3.3.4. Percentatge de les hores sindicals sobre les hores pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada
- 3.3.3.5. Hores sindicals per plaça de plantilla

Per tal de recollir la informació d'absències i calcular els resultats d'aquests indicadors, es recomana utilitzar [l'Eina per a la recollida de dades i càlcul automàtic dels indicadors d'absentisme en un ajuntament](#) elaborada pel departament de la CORH.

3.3.1. Indicadors generals de control de l'absentisme

3.3.1.1. Índex general d'absentisme:

L'índex general d'absentisme mostra la relació entre el nombre total d'hores perdudes i la jornada anual de cada ajuntament.

Així, aquest indicador té en compte totes les causes d'absència al lloc de treball. Entre aquestes, s'inclouen el gaudi dels diferents permisos, inclòs el d'assumptes propis¹², les reduccions de jornada, les absències per incapacitat temporal o les indisposicions.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{IGA} = [(\text{Nombre d'hores d'absentisme}) / (\text{Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament})] * 100$$

3.3.1.2. Incidència de diverses causes sobre l'absentisme global:

La incidència de diferents causes sobre l'absentisme global expressa el percentatge que suposa el nombre d'hores perdudes per una determinada causa sobre el total d'hores perdudes per totes les causes considerades. D'aquesta manera, l'indicador aporta informació rellevant sobre quines són les casuístiques que tenen més incidència en la generació d'absentisme en una organització.

Seguint la classificació de tipologies d'absentisme establertes, s'analitzen els següents indicadors:

¹² No es comptabilitzaran els dies addicionals d'assumptes propis de què disposen molts treballadors/es de la plantilla.

Incidència de les diverses causes sobre l'absentisme	Incidència de l'absentisme per motius de salut (IMS)	Incidència de la incapacitat temporal (IIT) : <ul style="list-style-type: none"> - Per contingències comuns ((IITCC) - Per contingències professionals ((IITCP)
		Incidència de les indisposicions (II)
		Incidència del gaudiment del permís per assumptes propis (o anàlegs) (IPAP)
		Incidència del gaudiment de permisos i llicències retribuïts (sense dies d'assumptes propis o anàlegs) (IPLR)
		Incidència del gaudiment de permisos i llicències no retribuïts (IPLNR)
		Incidència de les reduccions de jornada (IRD)

El resultat de cadascun d'aquests indicadors serà un percentatge que mostrarà el pes que té la causa concreta analitzada com a generadora d'absentisme de l'organització. A continuació, es defineixen i es presenta la fórmula de càlcul de cadascun d'aquests indicadors:

A) Incidència de l'absentisme PER MOTIUS DE SALUT sobre l'absentisme global (IMS):

$$\text{IMS} = (\text{Hores d'absència per motius de salut}) / (\text{Hores d'absència per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les hores d'absència per malaltia no professional, accident no laboral, malaltia professional, accident de treball i indisposicions.

A la vegada, es recomana aprofundir en les causes generadores de l'absentisme per motius de salut analitzant de forma específica:

o Incidència de la INCAPACITAT TEMPORAL sobre l'absentisme global (IIT):

$$\text{IIT} = (\text{Hores d'absència per incapacitat temporal}) / (\text{Hores d'absència per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències per contingències comuns (incloent els accidents no laborals) i les contingències professionals.

- Incidència de la IT per CONTINGÈNCIES COMUNS sobre l'absentisme global (IITCC):

$$\text{IITCC} = (\text{Hores d'absència per incapacitat temporal per contingències comuns}) / (\text{Hores d'absència per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències per malaltia comuna i per accident no laboral.

- Incidència de la IT per CONTINGÈNCIES PROFESSIONALS sobre l'absentisme global (IITCP):

$$\text{IITCP} = (\text{Hores d'absència per incapacitat temporal per contingències professionals}) / (\text{Hores d'absència per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències per malaltia professional i per accident de treball.

o Incidència de les INDISPOSICIONS sobre l'absentisme global (II):

$$\text{II} = (\text{Hores d'absència per indisposició}) / (\text{Hores d'absència per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

B) Incidència de l'absentisme PER PERMISOS, LLICÈNCIES I REDUCCIONS DE JORNADA sobre l'absentisme global (IPL):

IPL= (Hores d'absència pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada) / (Hores d'absència per totes les causes d'absentisme) * 100

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar totes les absències pel gaudiment de tots els permisos, llicències i reduccions de jornada. S'inclouen, així, les hores per visites mèdiques i les hores sindicals.

Per tal d'aprofundir en les causes generadores de l'absentisme, cal analitzar, de forma específica:

- Incidència del gaudiment del PERMÍS PER ASSUMPTES PROPIS sobre l'absentisme global:

IPAP= (Hores d'absència pel gaudiment del permís per assumptes propis) / (Hores d'absència per totes les causes d'absentisme) * 100

Aclariment 1: en aquest supòsit, cal comptabilitzar únicament les hores d'absència pel gaudiment del permís per assumptes propis o anàlegs.

Aclariment 2: no es comptabilitzen els dies addicionals d'assumptes propis per antiguitat de què disposen els treballadors/es de la plantilla, per la complexitat que això afegiria en l'anàlisi.

- Incidència del gaudiment de PERMISOS I LLICÈNCIES RETRIBUÏTS (sense dies d'assumptes propis o anàlegs) sobre l'absentisme global:

IPLR= (Hores d'absència pel gaudiment de permisos i llicències retribuïts) / (Hores d'absència per totes les causes d'absentisme) * 100

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències pel gaudiment de tots els permisos i llicències retribuïts (excepte el permís per AP).

- Incidència del gaudiment de PERMISOS I LLICÈNCIES NO retribuïts sobre l'absentisme global:

IPLNR= (Hores d'absència pel gaudiment de permisos i llicències no retribuïts) / (Hores d'absència per totes les causes d'absentisme) * 100

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències pel gaudiment de tots els permisos i llicències no retribuïts.

o Incidència de les REDUCCIONS DE JORNADA:

$$\text{IRD} = (\text{Hores d'absència per reduccions de jornada}) / (\text{Hores d'absència per totes les causes d'absentisme}) * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències per reduccions de jornada.

3.3.1.3. Cost de personal de les substitucions per absentisme:

El present indicador ens informa de la despesa econòmica generada per l'absentisme a l'organització, analitzant el cost de personal que han suposat la celebració de contractes temporals o de nomenaments interins per substituir empleats/des que han estat de baixa durant el període analitzat.

Es recomana analitzar aquest ítem des d'una doble vessant:

a) Cost de personal total de les substitucions per absentisme (CPTSA):

$$\text{CPTSA} = \text{Despeses del capítol I del pressupost dels contractes temporals o de nomenaments interins per substitució}$$

Aclariment: únicament s'han de comptabilitzar els costos d'empresa (retribucions + despeses de cotització) que provoca el nomenament o contracte de substitució (no es comptabilitzen les despeses de cotització de la persona substituïda).

b) Cost de personal mig de les substitucions per absentisme (CPMSA):

Per tal de facilitar la comprensió i comparació dels resultats d'aquest indicador, es proposa ponderar-lo pel nombre d'absències que han comportat la substitució d'efectius, mitjançant l'indicador **cost de personal mig de les substitucions per absentisme:**

Cost de personal total de les substitucions per absentisme	Nombre de baixes que han comportat substitució	Cost de personal mig de les substitucions per absentisme

CPMSA= (Despeses del capítol I del pressupost dels contractes temporals o de nomenaments interins per substitució) / (Nombre de baixes que han comportat substitució)

3.3.2. Indicadors de control d'absentisme per motius de salut

La incapacitat temporal (ja sigui per contingències comuns o professionals) així com les indisposicions són una de les causes principals de l'absentisme a les organitzacions. És per aquest motiu que és important analitzar l'absentisme causat per raons de salut de forma específica.

En aquest epígraf, es presenta una bateria d'indicadors que ens aporten informació sobre l'absentisme a l'organització causat per motius de salut de l'empleat/da.

3.3.2.1. Índex d'absentisme per motius de salut (IAMS):

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

IAMS= [Nombre d'hores d'absència per incapacitat temporal / Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament] * 100

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les hores d'absència per malaltia no professional, accident no laboral, malaltia professional, accident de treball i indisposicions.

A l'hora, per tenir una visió més concreta sobre l'impacte que tenen els motius de salut en la nostra organització i poder-ne fer el seguiment oportú, caldrà incloure en l'anàlisi:

- L'índex d'absentisme per IT per CONTINGÈNCIES COMUNS (IACC):

IACC= [(Nombre d'hores d'absència per IT per contingències comuns) / (Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament)] * 100

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències per malaltia comuna i per accident no laboral.

- L'índex d'absentisme per IT per CONTINGÈNCIES PROFESSIONALS (IACP):

$$\text{IACP} = [\text{Nombre d'hores d'absència per IT per contingències professionals} / \text{Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament}] * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar les absències per malaltia professional i per accident de treball.

3.3.2.2. Mitjana de dies d'absència per IT per empleat/da (MDIT):

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{MDIT} = (\text{Nombre total anual de dies d'absència per IT}) / (\text{Nombre total anual d'empleats/des amb episodis d'IT})$$

Aclariment 1: el càlcul d'aquest indicador s'ha d'efectuar mitjançant dies naturals.

Aclariment 2: cal comptabilitzar el nombre total de dies d'absència tant per contingències comuns (malaltia comuna i accident no laboral) com per contingències professionals (malaltia professional i accident de treball).

3.3.2.3. Percentatge d'empleats/des amb cap episodi d'IT a l'any (PCIT):

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{PCIT} = (\text{Nombre total d'empleats/des amb cap episodi d'IT anual}) / (\text{Nombre total de places cobertes}^{13} \text{ de la plantilla de personal}) * 100$$

Aclariment: cal tenir en compte els empleats/des que no han tingut cap episodi d'IT durant l'exercici analitzat, tant per contingències comuns (malaltia comuna i accident no laboral) com per contingències professionals (malaltia professional i accident de treball).

3.3.3. Indicadors de control d'absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada

3.3.3.1. Índex d'absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada (IAPL):

¹³ Ocupades de forma definitiva o provisional per algun efectiu.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{IAPL} = \left[\frac{\text{Nombre d'hores d'absència pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada}}{\text{Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament}} \right] * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar totes les absències pel gaudiment de tots els permisos, llicències i reduccions de jornada. S'inclouen, així, les hores per visites mèdiques i les hores sindicals.

3.3.3.2. Índex d'absentisme pel gaudiment de dies d'assumptes propis (o anàlegs) (IAAP):

Els dies d'assumptes propis computen a efectes d'absentisme, en tant que tenen consideració de permisos i, per tant, estan subjectes a les necessitats del servei. No obstant, el cert és que, a la pràctica, aquesta tipologia de permisos es gaudeixen en la seva totalitat de forma generalitzada per la majoria dels empleats/des de l'Ajuntament, arribant a operar gairebé com a dies de vacances.

Així doncs, l'índex d'absentisme pel gaudiment d'aquest tipus de permisos es pot considerar fix o estructural a les organitzacions (i, per tant, les mesures de lluita contra l'absentisme laboral no hi tindran cap incidència). No obstant, és important tenir aquest indicador identificat i controlat.

Cal recordar que no es comptabilitzen els dies addicionals d'assumptes propis per antiguitat dels treballadors/es de la plantilla, per la complexitat que això afegiria en l'anàlisi.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{IAAP} = \left[\frac{\text{Nombre d'hores d'absència pel gaudiment de dies d'assumptes propis (o anàlegs)}}{\text{Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament}} \right] * 100$$

3.3.3.3. Índex d'absentisme pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada (sense permís d'assumptes propis o anàlegs) (IAPL):

El càlcul d'aquest indicador inclou tots els permisos, llicències i reduccions de jornada, excloent els dies d'assumptes propis (o anàlegs), que es gaudeixen pel conjunt d'empleats/des de l'organització durant el període analitzat.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{IAPLPL} = [\text{Nombre d'hores d'absència pel gaudiment de permisos (excloent els AP i/o anàlegs), llicències i reduccions de jornada} / \text{Total hores de la jornada anual de la plantilla de l'Ajuntament}] * 100$$

Aclariment: en aquest supòsit, cal comptabilitzar totes les absències pel gaudiment de tots els permisos, llicències i reduccions de jornada. S'inclouen, així, les hores per visites mèdiques i les hores sindicals.

3.3.3.4. Percentatge de les hores sindicals sobre les hores pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada:

El valor d'aquest indicador mostra el pes que suposen les hores de crèdit horari sindical i d'alliberats/des sindicals sobre el conjunt d'hores d'absència pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{PHS} = [\text{Nombre d'hores d'absència pel gaudiment d'hores sindicals} / \text{Total d'hores d'absència pel gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada}] * 100$$

Aclariment: cal tenir en compte tant les hores dedicades a les funcions sindicals per crèdit horari sindical com les hores de jornada dels alliberats/es sindicals.

3.3.3.5. Hores sindicals per plaça de plantilla:

Aquest indicador posa en relació les hores d'absència del crèdit horari sindical i les hores d'alliberats/es sindicals amb el nombre total de places cobertes de la plantilla de l'Ajuntament.

La fórmula de càlcul de l'indicador és la següent:

$$\text{HSP} = \text{Nombre d'hores d'absència pel gaudiment d'hores sindicals} / \text{Nombre total de places cobertes de la plantilla de l'Ajuntament}$$

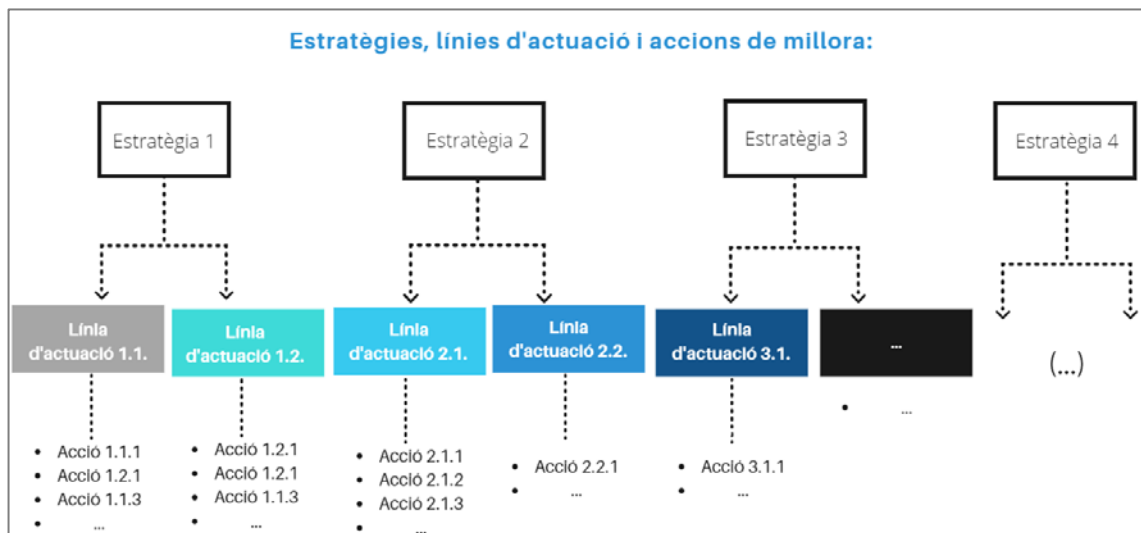
Aclariment: cal tenir en compte tant les hores dedicades a les funcions sindicals per crèdit horari sindical com les hores de jornada dels alliberats/es sindicals.

4. Estratègies i línies d'actuació

4.1. Apunts previs

En aquest epígraf, es presenten un conjunt **d'estratègies, línies d'actuació i d'accions de millora** que s'orienten a la consecució de l'objectiu últim de qualsevol pla de control de l'absentisme: **reduir l'absentisme de l'organització i aconseguir un valor òptim en els seus indicadors**, així com disposar d'**una Administració Pública més eficaç i eficient**.

Així, la informació que es presenta a continuació s'ha estructurat i ordenat seguint la lògica del més genèric al més concret, tal com es pot veure en el següent esquema:



- En primer lloc, s'han definit les grans **estratègies**, que responen als quatre grans objectius als quals s'han d'orientar el conjunt d'accions (agrupades en línies d'actuació) planificades sistemàticament en el temps per tal d'assolir la missió del nostre pla.
- Seguidament, cadascuna d'aquestes estratègies es divideix i concreta en diferents **línies d'actuació** que responen a objectius específics del pla de control de l'absentisme. Aquests objectius (i consegüentment les línies d'actuació que es decideixin prioritzar) dependran dels resultats obtinguts en la fase de diagnòstic del projecte.
- Finalment, cadascuna de les línies d'actuació definides es concreta en un conjunt d'**accions de millora**, és a dir, en activitats o mesures concretes que ens aproximem a la consecució dels nostres objectius específics.

Des d'aquesta perspectiva, les **accions de millora** que aquí es plantegen han estat proposades pel conjunt de socis i sòcies de la *xarxaCORH*¹⁴, tenint en compte les consideracions següents:

- Són accions que ja **han estat implementades, s'estan implementant o s'implementaran** en un futur en algun ajuntament de l'espai presencial de la CORH.
- Poden concretar-se en materials **tangibles** (fitxes, models, materials de difusió, procediments o protocols, ...) o poden ser **intangibles** (millorar la comunicació en algun aspecte, millorar l'organització de la feina diària, fomentar espais de trobada, etc.).
- Poden adreçar-se a la **totalitat de la plantilla** de personal, a un **col·lectiu** o un **departament específic**.
- Poden vincular-se directament a la reducció d'**una de les causes que generen l'absentisme** a l'organització (motius de salut o gaudiment de permisos, llicències i reduccions de jornada), o poden tenir altres objectius relacionats amb la **millora de la gestió dels recursos humans** i, en conseqüència, tenir efectes en la reducció de l'absentisme (millora del clima laboral, motivació dels treballadors/es, etc.).
- Són accions **orientatives**, és a dir, cada organització haurà de definir les accions de millora que li convé implementar atenent als resultats obtinguts en la fase de diagnòstic del pla i dels objectius específics que se'n derivin d'aquest.

Així, la forma concreta d'aplicació i desenvolupament de cadascuna de les accions de millora a implementar per a la reducció de l'absentisme **dependrà de la realitat de cada organització i dels recursos de què disposi**.

¹⁴ En el marc de les sessions de treball de la *xarxaCORH* que van tenir lloc el mes d'octubre de 2019, el conjunt de socis i sòcies, mitjançant una dinàmica participativa, van col·laborar en l'elaboració d'un recull d'accions de per al control i reducció de l'absentisme als ajuntaments.

4.2. Estratègies

Qualsevol pla de control de l'absentisme en un ajuntament ha de desenvolupar-se entorn a aquestes quatre estratègies:



Reducció de l'absentisme per **motius de salut**



Gestió normalitzada de **permisos, llicències i reduccions de jornada**



Millora de les **condicions de seguretat i salut** dels treballadors/es



Foment del **compromís dels treballadors/es** amb l'organització

1. Reducció de l'absentisme per motius de salut:

La incapacitat temporal és un fenomen multifactorial, de la que es deriva una important repercussió social i econòmica a l'organització. Per aquest motiu, és necessari realitzar un **control efectiu per tal d'evitar pràctiques que resulten perjudicials** per a la resta d'empleats/des públics/ques i per a l'organització en el seu conjunt.

2. Gestió normalitzada dels permisos, llicències i reduccions de jornada:

Una correcta gestió dels permisos i llicències, l'impuls de mesures de conciliació que s'adeqüin a les necessitats reals dels treballadors/es o l'establiment d'incentius per **evitar l'abús i l'ús fraudulent en el gaudiment de permisos i llicències** són algunes de les accions a impulsar en el marc d'aquesta estratègia.

3. Millora de les condicions de seguretat i salut dels treballadors/es:

Són múltiples els factors que incideixen en l'absentisme laboral i, sens dubte, la **millora de les condicions de seguretat i salut** en el treball té un impacte directe en les baixes derivades de contingències professionals.

En aquest sentit, resultarà clau la implementació sistemàtica de procediments que permetin avaluar i preveure els símptomes i signes dels danys derivats del treball,

detectar situacions de risc, així com proposar i aplicar les mesures preventives necessàries.

4. Foment del compromís dels treballadors/es amb l'organització:

Aspectes com el foment de la **motivació** dels treballadors/es, el manteniment d'un **bon clima laboral, la potenciació del sentiment de pertinença i de treball en equip** i d'altres mesures de caire organitzatiu tenen un impacte directe en el benestar de l'organització i, en definitiva, en el nivell de compromís que tenen els treballador/es amb l'organització i els seus valors.

En aquest sentit, resulta evident que, com major sigui el compromís dels treballadors/es amb els valors de l'organització, menor serà la incidència que tindrà l'absentisme.

4.3. Línies d'actuació i accions de millora

A continuació, es detallen les línies d'actuació que serviran per desenvolupar aquestes quatre estratègies:

Estratègies per al control de l'absentisme en un ajuntament:	Línies d'actuació:
1) Reducció de l'absentisme per motius de salut	1.1. Seguiment de les incapacitats temporals 1.2. Adaptació o canvi de lloc de treball que faciliti la reincorporació del treballador/a 1.3. Millora en la gestió de les indisposicions 1.4. Establiment d'incentius retributius vinculats a un baix nivell d'absències per incapacitat temporal
2) Gestió normalitzada dels permisos, llicències i reduccions de jornada	2.1. Millora de la conciliació de la vida laboral i familiar 2.2. Correcta gestió dels permisos i del control horari 2.3. Establiment d'incentius retributius vinculats a un baix nivell d'absències pel gaudiment de permisos i llicències
3) Millora de les condicions de seguretat i salut laboral dels treballadors/es	3.1. Desenvolupament de programes de prevenció de riscos laborals. 3.2. Desenvolupament de programes de promoció de la salut dels empleats/des.
4) Foment del compromís dels treballadors/es amb l'organització	4.1. Foment d'un bon clima laboral a l'organització 4.2. Facilitació de la mobilitat a l'organització 4.3. Foment de la comunicació i l'intercanvi d'informació 4.4. Altres actuacions de caire organitzatiu

Estratègia 1: Reducció de l'absentisme per motius de salut

Línia d'actuació 1.1. Seguiment de les incapacitats temporals

Accions:

- 1.1.1. Canalització a través de la **mútua** de les **proves necessàries per determinar si és convenient o no obtenir l'alta mèdica** en situacions de baixa per incapacitat temporal. Mitjançant la mútua, les proves es realitzen de forma més àgil i amb menys demora que a la Seguretat Social.
- 1.1.2. **Seguiment de les baixes de llarga durada per part de la mútua** o del servei mèdic contractat que, a tal efecte, manté contactes telefònics amb l'interessat i es concerten les visites de seguiment necessàries, amb l'objectiu d'obtenir informació sobre la situació i patologia del treballador/a, el tractament al que s'ha de sotmetre, possibles proves pendents, etc.

A partir d'aquí, es poden plantejar diferents accions: proposta de revisió de la situació d'incapacitat temporal, pèrdua de la complementació de la prestació d'incapacitat temporal, recomanacions per millorar el tractament i la recuperació, suport moral i psicològic, contrast mèdic (sol·licitud d'una segona opinió) del diagnòstic i prescripcions fetes, cerca d'alternatives per avançar les proves pendents, entre d'altres mesures.

- 1.1.3. **Seguiment de les incapacitats temporals per part del propi Ajuntament** (aquest acompanyament es pot efectuar des del departament de recursos humans, pel cap directe o per personal del propi servei, atenent a les circumstàncies de cada cas). En aquest cas, el seguiment no té una finalitat d'avaluació ni valoració mèdica, sinó que tracta d'establir vincles amb els treballadors/es i evitar la desvinculació d'aquests amb l'organització (especialment en els casos de baixes de llarga durada).

Línia d'actuació 1.2. Accions d'adaptació o canvi de lloc de treball que faciliti la reincorporació del treballador/a

Accions:

- 1.2.1 En dur a terme la revisió mèdica per l'empresa contractada, si el resultat és **'apte amb restriccions'**, recomanació d'un canvi d'entorn o **ubicació del treballador/a en un altre lloc de treball**. A efectes jurídics, la provisió del nou lloc és definitiva, amb un període de prova, sotmès a revisió mèdica de 6 mesos.
- 1.2.2. Implementació d'un **pla per a la reincorporació progressiva**, ja sigui a nivell de dedicació o de les funcions a desenvolupar, de persones que han estat de baixa de llarga durada, amb l'objectiu de facilitar la seva reincorporació i reduir el risc de possibles recaigudes.
- 1.2.3 Elaboració de **procediments de treball que facilitin la reincorporació del personal que ha estat de baixa**. Per exemple, incentivar que el personal de neteja d'edificis treballi per parelles (per tal de compartir i repartir els esforços físics) o adquirir grues i material de càrrega per tal de reduir els esforços físics del personal de la residència geriàtrica.

Línia d'actuació 1.3. Millora en la gestió de les indisposicions

Accions:

- 1.3.1. En aquells casos que es complementen les incapacitats temporals fins al 100%, eliminació dels **dies d'indisposició sense justificar**.
- 1.3.2. Documentació i **justificació** de cada dia d'**indisposició** mitjançant un informe d'un facultatiu.

Línia d'actuació 1.4. Establiment d'incentius retributius vinculats a un baix nivell d'absències per incapacitat temporal dels treballadors/es de l'organització:

Accions:

- 1.4.1. Abonament del **complement de productivitat** en funció de l'avaluació del rendiment del treballador/a, però que **la seva percepció es trobi supeditada a un baix nivell d'absentisme.**
- 1.4.2. Vinculació total o parcial de la **retribució variable** al grau d'assistència del treballador/a o a la reducció de l'absentisme per grups de treball.
- 1.4.3. En cas d'existència d'un **pla de carrera** amb efectes econòmics, condicionar la seva percepció a l'índex d'absentisme.

Estratègia 2: Gestió normalitzada dels permisos, llicències i reduccions de jornada

Línia d'actuació 2.1. Millora de la conciliació de la vida familiar i laboral

Accions:

- 2.1.1. Establiment d'una **flexibilitat horària** en termes setmanals i/o mensuals, en aquells llocs de treball que sigui possible, i respectant un horari obligatori de presència.
- 2.1.2. Establiment d'un sistema mitjançant el qual l'empleat/da disposi d'una **borsa d'hores anuals recuperables** per poder atendre certes necessitats puntuals de conciliació (que no es troben regulades dins dels permisos), i que no requereixen d'un dia sencer de permís.
- 2.1.3. Per tal de cobrir necessitats puntuals i que no requereixen d'un dia sencer de permís, gaudiment del **permís d'assumptes propis (o anàlegs) per hores**, sempre

que les necessitats del servei ho permetin. D'aquesta manera, s'adapta el permís a les necessitats reals de l'empleat/da.

- 2.1.4. Negociació i inclusió a l'acord de condicions de treball de la **reducció de jornada del 50% per cura d'un familiar amb malaltia greu**, que es troba recollida al TREBEP, davant de situacions que exposen els empleats/des vinculades a problemes greus de familiars de primer grau (malalties terminals, processos oncològics, etc.).

El fet de regularitzar aquestes absències mitjançant aquest mecanisme evita que l'empleat/da agafi la baixa per incapacitat temporal (com a única sortida possible a la seva situació). A la vegada, aquesta mesura millora la confiança en l'organització i augmenta la consciència de responsabilitat dels empleats/des.

- 2.1.5. En aquells casos en què les característiques del lloc de treball i les necessitats del servei ho permetin, **foment del teletreball per tal de facilitar la conciliació laboral i familiar**. En qualsevol cas, cal definir de forma detallada quins són els objectius a assolir per la persona que teletreballa i definir els criteris de control i avaluació de la tasca realitzada per part dels comandaments.

Línia d'actuació 2.2. Accions relacionades amb la correcta gestió dels permisos i llicències i del control horari

Accions:

- 2.2.1. **Definició de forma detallada dels supòsits i condicions en què es podran gaudir els permisos, llicències i reduccions de jornada** que trobem recollits en els acords de condicions de treball i convenis col·lectius: cal especificar els supòsits que donen dret al gaudiment del permís, el personal que té dret al seu gaudiment, la durada del permís, la vigència del dret de gaudiment del permís, modalitats de gaudiment i documentació acreditativa a presentar, entre d'altres aspectes.
- 2.2.2. Per part dels departaments de recursos humans, realització de les **comprovacions oportunes de les sol·licituds de permisos i de la documentació adjunta** i requerir

que la sol·licitud sigui ajustada a la realitat: data, hora d'arribada, hora de sortida, lloc i motiu.

- 2.2.3. Pel que fa a les **visites mèdiques d'especialistes que no siguin de la sanitat pública i que es realitzin en horari de treball**, necessitat de **justificació** amb un imprès expedit pel metge corresponent on s'indiqui la impossibilitat de realitzar la visita en una altra franja horària.

Línia d'actuació 2.3. Accions d'establiment d'incentius retributius vinculats a un baix nivell d'absències per permisos i llicències dels treballadors/es de l'organització

Accions:

- 1.4.1. Abonament del **complement de productivitat** en funció de l'avaluació del rendiment del treballador/a, però que **la seva percepció es trobi supeditada a un baix nivell d'absentisme**.
- 1.4.2. Vinculació total o parcial de la **retribució variable** al grau d'assistència del treballador/a o a la reducció de l'absentisme per grups de treball.
- 1.4.3. En cas d'existència d'un **pla de carrera** amb efectes econòmics, condicionar la seva percepció a l'índex d'absentisme.

Estratègia 3: Millora de les condicions de seguretat i salut laboral dels treballadors/es

Línia d'actuació 3.1. Desenvolupament de programes de prevenció de riscos laborals

Accions:

- 3.1.1. Identificació, avaluació i proposta de les mesures correctores que siguin procedents, en relació als **riscos associats a la seguretat en el treball**, incloent els originats per les condicions de les màquines, equips i instal·lacions i la verificació del seu manteniment adequat, sense perjudici de les actuacions de certificació i inspecció establertes per la normativa de seguretat.

En aquest sentit, s'han d'incloure totes les activitats preventives destinades a **evitar la materialització d'accidents laborals**, tals com: la seguretat estructural, les instal·lacions elèctriques o la protecció contra incendis.

3.1.2. Identificació, avaluació i proposta de les mesures correctores que siguin procedents, en relació als **riscos associats a la higiene industrial** i valoració de la necessitat de realitzar mesuraments i anàlisis específics.

En aquest sentit, s'hauran d'incloure les activitats destinades a evitar l'emissió de concentracions ambientals de contaminants que puguin generar malestar i/o malalties relacionades amb els llocs de treball, tal com: la presència d'agents químics i biològics o la presència i el confort envers els agents físics (soroll, vibracions, ambient tèrmic, il·luminació,...).

3.1.3. **Adaptació de les condicions dels llocs de treball** d'acord amb les persones que els ocupen, amb l'objectiu d'assolir una situació de confort físic i psíquic i evitar danys en la salut física de les persones treballadores incloent actuacions tals com la el disseny i millora de les tasques, llocs de treball i espais de treball o la valoració de les condicions de confort ambiental (tèrmic, sonor, lumínic, etc).

3.1.4. Identificació, avaluació i proposta de les mesures correctores que siguin procedents, en relació als **riscos associats a la psicologia aplicada**. Per a la realització de les **avaluacions de riscos psicosocials**, s'haurà d'utilitzar una metodologia de la que es conegui de forma contrastada l'acreditació, la fiabilitat i la validesa.

3.1.5. **Detecció de les alteracions de la salut** produïdes pels factors de risc laborals, en aplicació de protocols d'examen i avaluació de salut específics per a cada col·lectiu de risc (revisions mèdiques, realització d'anàlisis, anàlisis de mostres, etc.).

Línia d'actuació 3.2. Desenvolupament de programes de promoció de la salut dels empleats/des

Accions:

3.2.1. Realització d'**activitats formatives** generals i específiques de caire teòric-pràctic per al personal de l'Ajuntament en l'àmbit de la **prevenció de riscos laborals**. La formació ha d'estar centrada específicament en el lloc de treball o funció de cada treballador/a

(adaptant-se a l'evolució dels riscos existents i a l'aparició de nous) i ha de realitzar-se de forma periòdica.

3.2.2. **Foment d'hàbits saludables** entre els treballadors/es de l'organització: campanyes de dissuasió d'hàbits tòxics (consum d'alcohol i tabac), foment de l'exercici físic (organització d'activitat esportives o oferiment de facilitats per apuntar-se a gimnasos o centres esportius) o oferta de facilitats i recursos per seguir una dieta sana i equilibrada.

3.2.3. Facilitació de **serveis d'atenció psicològica** a aquells col·lectius que, per raó de la seva feina, estan sotmesos a situacions d'estrès i tensió (com per exemple, el servei de la policia local o personal de l'àmbit de serveis socials):

- Contractació d'un servei d'atenció psicològica extern, on la persona que ho requereixi és atesa per un equip d'especialistes en un entorn confidencial.
- Establiment d'un conveni amb una entitat hospitalària per tal de poder atendre a aquells professionals que puguin estar sotmesos a unes pressions psicològiques especials, com és el cas dels policies locals, assistents socials, o informadors, entre d'altres. Mitjançant aquest conveni, aquests col·lectius, en cas de ser necessari, reben una atenció psicològica personalitzada.

3.2.4. Tenint en compte els resultats de les avaluacions de riscos, visites de seguretat, comunicats de riscos, investigacions d'accidents i altres mitjans a través dels quals s'identifiquin riscos per a les persones treballadores, **disseny i elaboració de campanyes informatives** sobre els riscos més comuns associats als llocs de treball i les mesures de prevenció i/o protecció aplicables als riscos indicats.

Estratègia 4: Foment del compromís dels treballadors/es amb l'organització

Línia d'actuació 4.1. Foment d'un bon clima laboral a l'organització

Accions:

4.1.1. Havent avaluat prèviament el clima laboral de l'organització, es proposen un seguit d'accions formatives per a la millora del clima laboral:

- Guia per a l'elaboració d'un pla de control de l'**absentisme** en un ajuntament

- Realització de **sessions de coaching**, amb un professional extern, per tal canviar dinàmiques laborals, aprendre a treballar en equip, rebre formació en gestió de conflictes, etc. Aquestes sessions són aplicables tant a comandaments com a treballadors/es base.
- Realització **d'activitats formatives específiques per a comandaments i persones que gestionen equips** amb l'objectiu d'empoderar-los i dotar-los d'eines i capacitats per gestionar persones, crear vincles de confiança i mantenir un ambient de treball saludable.
- Realització d'accions formatives orientades a **fomentar la coneixença entre els/les treballadors/es de la corporació**, el reconeixement de les pròpies potencialitats i debilitats així com l'establiment de vincles de confiança.

4.1.2. Aprovació d'un **protocol de convivència laboral**, per tal de resoldre situacions de possibles assetjaments laborals o conflictes entre persones.

Línia d'actuació 4.2. Facilitació de la mobilitat a dins de l'organització

Accions:

- 4.2.1. Facilitació de **canvi de departament o canvi de lloc de treball dins la mateixa categoria laboral** a aquells empleats/des que ho sol·licitin, establint un circuit àgil.
- 4.2.2. Elaboració d'unes **bases de provisió generals**, per tal de facilitar la **mobilitat de forma objectiva i ràpida** quan es produeixen vacants. D'aquesta manera, els criteris de selecció de candidats són coneguts pel conjunt de l'organització i s'evita l'arbitrarietat en la provisió.
- 4.2.3. Desenvolupament d'un **pla de mobilitat intern** per analitzar les càrregues de treball i la possibilitat de **generar oportunitats de canvi i millora per als treballadors/es de l'organització** (tant pels que han sol·licitat expressament el

canvi com pels que no -l'Ajuntament proposa canvis de forma unilateral-). L'objectiu del pla és incrementar la motivació dels treballadors/es respecte la seva feina i adaptar al màxim el perfil dels treballadors/es a les necessitats concretes dels llocs de treball de l'organització.

Línia d'actuació 4.3. Foment de la comunicació i l'intercanvi d'informació

Accions:

- 4.1.1. Realització de **reunions periòdiques dels diferents equips de treball** per tal de fer seguiment del funcionament de la unitat, dels projectes que s'estan duent a terme i del grau d'assoliment dels objectius marcats.
- 4.1.2. Realització de **reunions periòdiques**, organitzades pel departament de recursos humans, de **control i seguiment dels indicadors d'absentisme** amb els diferents departaments de l'organització. L'objectiu de la reunió serà analitzar les diferents causes i propostes de millora de l'absentisme de cadascun dels casos. En aquest sentit, és important focalitzar l'anàlisi i contextualitzar les mesures correctores de cada cas en concret.
- 4.1.3. Realització de **reunions periòdiques de comandaments intermitjos** per tal d'identificar objectius i reptes comuns.

Línia d'actuació 4.4. Altres accions de caire organitzatiu

Accions:

- 4.4.1 **Desenvolupament d'un pla de carrera** per a tot el personal on s'avaluïn diferents vessants (rendiment, formació, etc.) i on també tingui **incidència l'absentisme**. És a dir, que els dies d'absentisme no computin com a prestació de serveis efectius en el desenvolupament de la carrera professional.
- 4.4.2. Puntuació del '**no absentisme**' en la carrera professional i/o en la promoció interna, de manera que tingui **puntuació en els barems de provisió de llocs i/o places**.

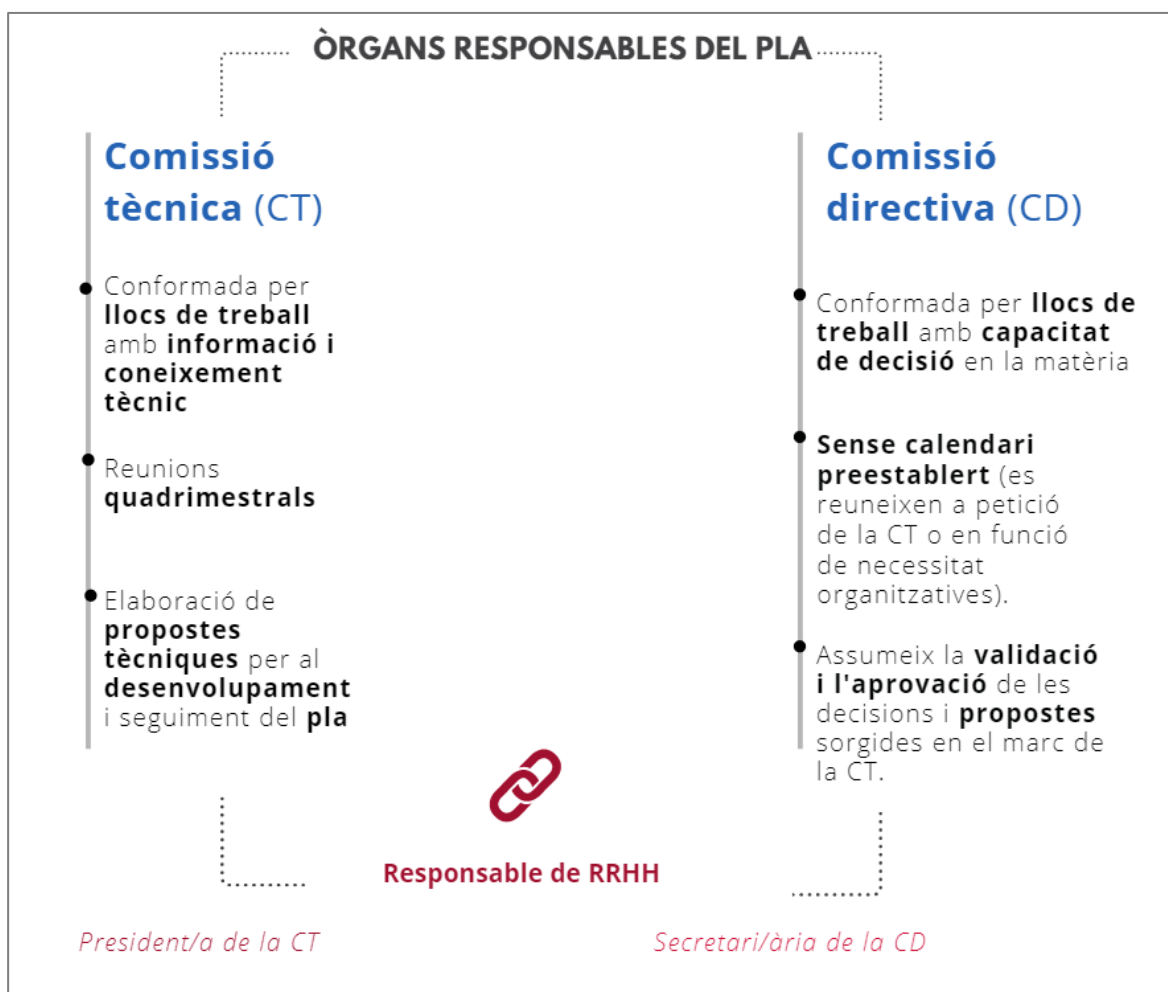
- 4.4.3. Millora del **benestar del personal sènior** de l'organització, a través de **programes de desvinculació progressiva** del lloc de treball i **programes de gestió del coneixement i del talent sènior** de l'organització, entre d'altres.

- 4.4.4. Desenvolupament d'**accions que fomentin els valors de l'ètica pública**, amb l'objectiu de millorar el **sentiment de pertinença i el compromís amb el servei públic**.

5. Organització del pla

La implementació i desenvolupament del pla de control de l'absentisme en un ajuntament requereix de la implicació de diversos actors i de l'establiment d'un sistema de seguiment i control del mateix.

Així, per coordinar, sistematitzar, fer el seguiment i, en definitiva, articular tot l'engranatge del pla, es proposa la següent **estructura d'òrgans i actors responsables del seu impuls i funcionament**:



Comissió tècnica:

- Composició:
 - Estarà conformada per aquells llocs de treball de l'organització que disposin d'**informació i coneixement tècnic en la matèria**.
 - La funció de presidència de la comissió tècnica és assumida pel **responsable de RRHH de l'Ajuntament** (que és a la vegada secretari/ària de la comissió directiva). Per tant, el/la responsable de RRHH actua d'enllaç entre les dues comissions.
- Funcions:
 - Establir mecanismes per recopilar la informació necessària per al càlcul i anàlisi dels indicadors d'absentisme de l'Ajuntament.
 - Elaborar informes i estadístiques d'anàlisi de l'absentisme de l'Ajuntament.
 - Debatre i consensuar les línies estratègiques, actuacions i accions de millora del pla.
 - Fer el seguiment del desenvolupament i avaluació del pla.
 - Proposar accions de difusió i comunicació dels projectes i actuacions en la matèria.
 - Proposar la creació de grups de treball específics per treballar aspectes concrets en el control i la reducció de l'absentisme a l'Ajuntament.
 - Centralitzar i consensuar les propostes sorgides en el marc dels grups de treball que es puguin crear.
 - Compartir reflexions, inquietuds i propostes entorn al control i a la reducció de l'absentisme de l'Ajuntament.
 - Calendari: els integrants de la comissió tècnica es reuneixen de forma ordinària amb una periodicitat quadrimestral. En tot cas, sempre que sigui necessari es convocaran sessions extraordinàries per tractar aspectes puntuals sobrevinguts.

Comissió directiva:

- Composició:
 - Estarà conformada per aquells llocs de treball de l'organització amb **capacitat de decisió en la matèria**.
 - La funció de secretari/ària de la comissió directiva és assumida pel **responsable de RRHH de l'Ajuntament** (que és a la vegada president/a de la comissió tècnica). Per tant, el/la responsable de RRHH actua d'enllaç entre les dues comissions.
- Funcions:
 - Aprovar el pla de control de l'absentisme de l'Ajuntament i les seves successives modificacions d'estructura o contingut sorgides en el marc de la comissió tècnica.
 - Facilitar els mitjans necessaris per garantir la difusió i comunicació del pla i dels projectes i instruments que se'n derivin.
 - Validar l'informe de seguiment i avaluació del pla i, proposar, si s'escau, les modificacions que s'estimin pertinents.
 - Qualsevol altra que li sigui encomanada pels òrgans de govern de la corporació en l'àmbit del pla.
- Calendari: no existeix un calendari preestablert, atès que la comissió directiva desenvolupa les seves funcions quan es requereix, a petició de la comissió tècnica o de les necessitats corporatives.

6. Agraïments

Des del departament de la CORH, volem agrair molt especialment la **implicació dels socis i sòcies de la xarxaCORH que han col·laborat en l'elaboració d'aquesta eina**. La confiança, la voluntat de compartir informació i el compromís amb el projecte han esdevingut clau, una vegada més, a l'hora de treballar conjuntament per a una millor gestió dels recursos humans en el món local:

- Mercedes Torres, cap del Departament de Gestió Econòmica i Secretària de la Comissió i Control Pla de pensions de l'**Ajuntament de Barcelona**,
- Albert Terré, cap del Servei de Recursos Humans de l'**Ajuntament de Caldes de Montbui**,
- Pilar Perancho, cap de Secció de Personal de l'**Ajuntament de Castelldefels**,
- Rafael Gallardo, cap de secció d'administració dels recursos humans i relacions laborals de l'**Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat**,
- Mònica Espinàs, responsable de Recursos Humans i Organització de l'**Ajuntament del Masnou**,
- Teresa Salvador, responsable de Recursos Humans de l'**Ajuntament de La Garriga**,
- M^a Carme Noguer, coordinadora de l'Àrea de Planificació Estratègica, Transformació Digital i Govern Obert de l'**Ajuntament de Manlleu**,
- Montse Simon, cap del Servei d'Organització i Recursos Humans de l'**Ajuntament de Manresa**,
- Merche Baeza, cap del Servei de Relacions laborals i Assistència Jurídica de l'**Ajuntament de Mataró**,
- Dolors Garcia, cap de recursos humans de l'**Ajuntament de Premià de Mar**,
- Ramon Bardají, cap del Servei de Recursos Humans de l'**Ajuntament de Sant Adrià de Besòs**,
- Joana Miñarro, cap de Servei de Recursos Humans de l'**Ajuntament de Sant Cugat del Vallès**,
- Teresa Sarasa, cap de Recursos Humans i Organització de l'**Ajuntament de Sant Joan Despí**,
- Azucena Daclan, cap del Servei de Recursos Humans de l'**Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda**,
- Mercè Cortón, cap de Recursos Humans de l'**Ajuntament de Vallirana**,
- Carles Font, responsable de Personal i Organització de l'**Ajuntament de Vic**,
- Almudena Pedreño, responsable de Recursos Humans de l'**Ajuntament de Vilafranca**.