



Mapa del sistema de salut de Catalunya

Grup de treball de professionals

Febrer 2026



**Generalitat
de Catalunya**

Autoria

Lideratge:

Gloria Jodar

Secretaries tècniques:

Paloma Amil

Jordi Trapé

Membres:

Xènia Acebes

Laia Alcober

Elisabet Descals

Mariona Espauella

Rubén López

Àlex Mayer

Jorge Morales

Mar de Pablo

Laia Pérez

Cristina Pujol

Rafael Ramos

Lourdes Roca

Pepita Rodríguez

Sara Rodríguez

Cristina Roure

Carla Rubiralta

Maria Ángeles Sandín

Jose Luis del Val

Pilar Vallano

Ana Vena

Jordi Vilana

Índex de continguts

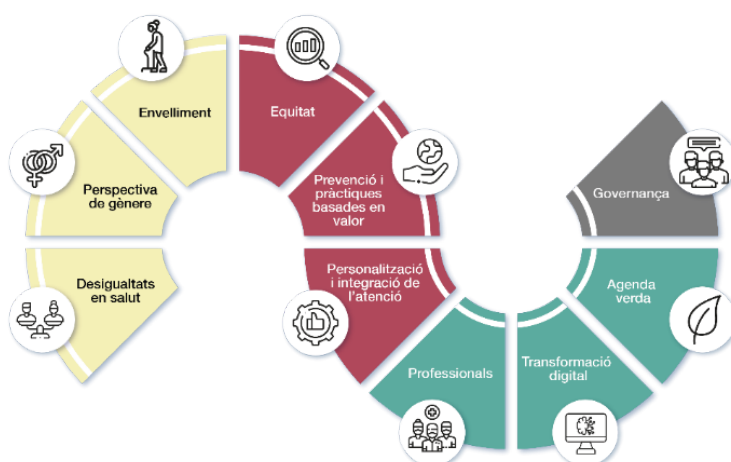
0. Introducció.....	3
1. Resum executiu.....	4
2. Justificació.....	4
3. Context.....	5
4. Visió compartida.....	6
5. Punts forts i punts febles	6
5.1. Punts forts: què funciona i cal aprofitar	6
5.2. Punts febles: què no funciona i cal millorar	7
6. Objectius estratègics. Què volem aconseguir	8
7. Accions nuclears identificades.....	9
8. Altres aportacions i comentaris.....	10
9. Bibliografia	12
10. Annex: Accions operatives.....	13

0. Introducció

Aquest document s'emmarca en el procés d'elaboració del nou **Mapa del sistema de salut de Catalunya**, amb l'objectiu d'ordenar territorialment el sistema i avançar en la seva transformació operativa.

En aquest context, la Direcció General de Planificació en Salut ha impulsat la constitució de vuit grups de treball, en els quals han participat més de 230 professionals de la salut, com també representants d'altres sectors i de la ciutadania. A aquests grups se'ls ha encarregat l'elaboració de propostes per avançar en els deu eixos de transformació transversal identificats com a prioritaris per al conjunt del sistema de salut (figura 1).

Figura 1. Deu eixos de transformació del nou mapa del sistema de salut



Aquest encàrrec parteix de la convicció que la transformació del sistema només és possible des de la construcció col·lectiva. Els professionals i la ciutadania són actors clau del canvi: coneixen la realitat dels territoris, l'organització dels serveis i les necessitats de la població, i aporten una mirada imprescindible per garantir la viabilitat, la qualitat i l'efectivitat de les propostes formulades.

En aquest marc, s'ha elaborat el document de bases del **Grup de treball de professionals**, que recull el conjunt d'anàlisis i propostes desenvolupades. El present document de síntesi n'exposa els elements essencials amb una orientació operativa, amb la finalitat de facilitar-ne la comprensió i el debat i de servir de guia per a la seva implementació.

Tot plegat s'inscriu en el procés de configuració del nou Mapa del sistema de salut de Catalunya, concebut com una eina de planificació dinàmica, capaç de planificar i actuar de manera simultània, orientada als resultats i a l'evidència, i que permeti aprendre i retroalimentar-se a mesura que el procés avança.

1. Resum executiu

El sistema sanitari català afronta un repte de sostenibilitat operativa vinculat a la gestió del seu capital humà. L'anàlisi de situació identifica factors de risc derivats d'una elevada càrrega de tasques no assistencials i de rigideses organitzatives que condicionen l'autonomia i el relleu generacional. Aquesta conjuntura té un impacte directe en l'eficiència dels equips i en la garantia de seguretat i qualitat en la prestació dels serveis.

Els professionals són el bé més preuat del sistema de salut; són els que fan efectius els avenços, són agents del canvi, de transformació i d'innovació.

L'estratègia proposada estableix la transició cap a un model d'atenció integrada orientat a la generació de valor i a l'adequació a les necessitats poblacionals. El full de ruta s'estructura en tres eixos estratègics: l'enfortiment del benestar professional com a actiu de seguretat del sistema, l'optimització del desplegament competencial i la implementació de solucions digitals que assegurin la interoperabilitat i el treball en xarxa.

Aquest model es fonamenta en la multidisciplinarietat i la transversalitat que promouen una atenció integrada i cohesionada, tot reduint la fragmentació i posant en relleu el valor de cada perfil professional. S'impulsa una governança basada en l'autonomia de gestió, el professionalisme i el lideratge compartit, on la innovació tecnològica actua com a motor per potenciar la capacitat resolutiva i garantir la continuïtat assistencial en el territori. L'objectiu final és consolidar un sistema de salut resiliència i equitatiu, fonamentat en el reconeixement del talent i la corresponsabilitat.

2. Justificació

El sistema de salut de Catalunya afronta un moment clau de transformació, marcat per canvis demogràfics, epidemiològics i socials que incideixen directament en la manera com s'organitzen i es presten els serveis. L'envelliment progressiu de la població, l'increment de la cronicitat i la complexitat clínica, com també l'impacte creixent dels determinants socials en la salut exigeixen una evolució dels models assistencials cap a enfocaments més integrats, proactius i centrats en les persones.

En aquest context, els professionals sanitaris constitueixen l'actiu principal del sistema i un element clau per garantir-ne la qualitat, la sostenibilitat i la capacitat de transformació.

Tanmateix, el sistema es veu tibet per dificultats estructurals que afecten el desenvolupament del professionalisme, com ara models organitzatius rígids, una elevada pressió assistencial, una orientació predominant a l'activitat més que als resultats, i limitacions en els espais d'autonomia, lideratge i treball interdisciplinari.

A aquestes tensions s'hi afegeixen els reptes derivats de l'evolució del coneixement, la hiperespecialització, la transformació digital i la necessitat d'adaptar els perfils professionals i els models de treball a noves formes d'atenció més transversals i col·laboratives. En aquest escenari, es fa evident la importància de reforçar el benestar dels professionals, la seva capacitat contínua i el reconeixement del seu paper com a agents actius del canvi,

entenent aquest benestar també com un resultat rellevant en termes de qualitat i seguretat assistencial.

Aquest document recull la reflexió i les aportacions del Grup de treball de professionals en el marc del Mapa del sistema de salut de Catalunya, amb l'objectiu d'identificar els principals reptes vinculats al capital humà del sistema i definir objectius i accions orientades a crear les condicions necessàries perquè els professionals puguin desenvolupar la seva tasca amb qualitat, sentit i impacte en la salut de la població. El plantejament s'inscriu en una visió de sistema que posa en valor el paper dels professionals com a eix vertebrador de la transformació del model d'atenció.

3. Context

El model professional actual presenta signes de desgast derivats d'un escenari d'infrafinançament i de sistemes de retribució lligats al volum d'activitat i, també, poc alineat amb les competències actuals de moltes professions. Aquesta orientació ha prioritzat la quantitat per sobre de la generació de valor assistencial, consolidant entorns amb baixa autonomia de gestió. Aquesta conjuntura es veu agreujada per l'increment de la demanda demogràfica, la carència d'una planificació de relleu generacional efectiva i la falta, en alguns casos, d'espais i materials actualitzats per desenvolupar les tasques pertinents, factors que accentuen la desconexió entre els models organitzatius vigents i els requeriments de salut actuals.

Aquests desajustos es manifesten amb especial intensitat en la dimensió territorial i institucional. La dualitat normativa entre diferents proveïdors de serveis genera asimetries que condicionen l'equitat del sistema i dificulten la retenció de capital humà en determinades regions i territoris.

Finalment, s'identifica una tensió estructural entre les expectatives d'immediatesa de la demanda social i la necessitat d'assegurar entorns laborals sostenibles que garanteixin la qualitat de l'acte clínic i de totes les atencions assistencials. Si no es redefineix aquest marc de relació des de la corresponsabilitat i el reconeixement de totes les intervencions assistencials, terapèutiques i de cura, la viabilitat a llarg termini del model sanitari català podria veure's comprometida.

Dades clau

- **Escenari de tensió estructural:** El sistema s'enfronta a un increment sostingut de la demanda associat a l'envelliment, la cronicitat i l'augment de problemes de salut mental, que genera una sobrecàrrega difícil de sostenir amb el model actual.
- **Envelliment de la plantilla:** Es preveu que una part significativa de la plantilla actual d'infermeria, medicina i d'altres professions es jubili en els pròxims 5-10 anys. Aquesta realitat és especialment crítica en especialitats on entre el 25% i el 30% dels professionals ja superen els 60 anys, fent del relleu generacional una prioritat inajornable.

- **Dificultat de captació i retenció:** Catalunya presenta dificultats per retenir el talent format al propi sistema i per atraure professionals cap a zones amb menor densitat poblacional, agreujat per la manca d'estabilitat laboral en les etapes inicials de la carrera.
- **Malestar professional i *burnout*:** Les dades indiquen nivells preocupants d'esgotament emocional post-pandèmia, especialment en atenció primària i salut mental, alimentats per la rigidesa organitzativa i la manca de temps per a la reflexió clínica.
- **Desajustos competencials i de rols:** El sistema manté una excessiva orientació cap a la malaltia en detriment de la salutogènesi. Dins d'aquesta orientació, persisteix la centralitat del model hospitalari i mèdic i una infrautilització de competències d'altres professions com ara infermeria, psicologia, treball social o teràpia ocupacional; aquest fet provoca ineficiències, duplicitats i un enfocament encara poc centrat en els determinants socials de la salut.
- **Fragmentació del treball:** L'elevada fragmentació per nivells assistencials i uns sistemes d'informació encara no faciliten prou la coordinació incrementen la càrrega administrativa i dificulten l'atenció integrada.
- **Bretxa en la transformació digital:** La digitalització es percep sovint com una eina de control o registre administratiu més que com un suport real a la pràctica, amb desigualtats rellevants en les competències digitals del personal.
- **Bretxa contractual i asimetria:** Coexisteixen diferents marcs laborals que generen desigualtats en les condicions de treball, retribucions i carrera professional per a una mateixa categoria dins del sistema públic.

4. Visió compartida

En el marc del treball realitzat, el Grup de treball de professionals ha definit de manera consensuada la següent visió compartida:

“Volem liderar des del professionalisme l'atenció integrada centrada en el valor i les noves necessitats dels ciutadans amb autonomia de gestió, desenvolupament continu de les competències i de tots els rols professionals incorporant al màxim la innovació, les TIC i els sistemes d'informació compartits.”

5. Punts forts i punts febles

5.1. Punts forts: què funciona i cal aprofitar

Excel·lència en la formació sanitària especialitzada

Les universitats i centres del sistema de salut en l'àmbit nacional garanteixen, mitjançant el model de formació especialitzada (MIR, EIR, FIR), un flux de professionals d'alta qualificació

que assegura l'excel·lència tècnica i la capacitat de recerca necessària per a la innovació clínica del sistema.

Compromís vocacional i resiliència del col·lectiu professional

Els professionals de tots els nivells assistencials mantenen una sòlida vocació de servei i una elevada capacitat d'adaptació davant situacions de crisi i de canvi, actuant com el principal pilar que garanteix la continuïtat de l'atenció i la qualitat humana malgrat les limitacions estructurals del sistema.

Infraestructura de xarxa i accés universal

El CatSalut i la seva xarxa de proveïdors garanteixen l'equitat en l'accés a tot el territori mitjançant una infraestructura assistencial consolidada, que constitueix la base operativa per al desplegament del nou model d'atenció integrada i el treball en xarxa.

Models de treball multidisciplinari i capacitat resolutiva

Els equips professionals dels diferents àmbits d'atenció aporten coneixement i habilitats basades en les seves especialitats i experteses. El treball en xarxa i la col·laboració horitzontal han demostrat millorar la capacitat resolutiva i la participació activa de les persones ateses.

5.2. Punts febles: què no funciona i cal millorar

Dualitat normativa i asimetria contractual

Els professionals del sistema públic al conjunt del territori pateixen diferències jurídiques i retributives segons l'empresa proveïdora de serveis a la qual pertanyen. Aquesta situació genera una competència interna disfuncional que fractura l'equitat, dificulta la cohesió del sistema i impacta negativament en la mobilitat i la motivació professional.

Excessiva burocratització de la pràctica assistencial

Els equips assistencials de tots els nivells dediquen un volum significatiu de la jornada a tasques administratives i a pràctiques assistencials de baix valor afegit. Aquesta realitat limita de manera severa el temps disponible per a la relació terapèutica, redueix la capacitat resolutiva i erosiona l'autonomia de gestió dels professionals.

Rigidesa jeràrquica i fragmentació organitzativa

Les estructures organitzatives del sistema mantenen jerarquies verticals i límits assistencials estancs que dificulten el treball multidisciplinari i en xarxa. Aquesta fragmentació impedeix el desplegament efectiu d'un model d'atenció integrada realment orientat al valor per a la persona.

Dèficit de retenció del talent i desequilibris territorials

El sistema sanitari, especialment en zones rurals o de difícil cobertura, no disposa d'incentius suficients per a la captació i la fixació del talent. Aquesta mancança afavoreix la

fuga de professionals fora de Catalunya i genera una distribució desigual dels recursos humans, comprometent l'equitat en l'accés a l'atenció per part de la ciutadania.

Bretxa competencial i manca de relleu generacional

Les institucions formatives i assistencials afronten una planificació insuficient del relleu generacional, com també un dèficit de competències, especialment en l'àmbit digital. Aquesta situació dificulta la transformació tecnològica del sistema i posa en risc la seva sostenibilitat operativa a mitjà termini.

Alta prevalença del desgast emocional (*burnout*)

Els professionals del sistema de salut presenten índexs elevats de malestar emocional i esgotament professional, sovint sense disposar de mecanismes estructurats de suport. Aquesta realitat comporta una pèrdua crítica de capital humà i constitueix un risc per a la qualitat i la seguretat de l'atenció. En aquest sentit, el benestar del professional s'ha de considerar un *outcome* de seguretat clínica, atès que les dades de l'OMS demostren una correlació directa entre el *burnout* i l'increment d'errors assistencials.

Integració incompleta dels perfils professionals al sistema

El model actual no ha assolit encara una integració funcional plena de tots els perfils professionals clau en els diferents àmbits d'actuació. Professions com la podologia, la logopèdia o la teràpia ocupacional continuen fora de l'estructura bàsica del sistema, limitant la visió multidisciplinària de l'atenció. En el cas dels farmacèutics d'atenció primària, el desplegament de la seva cartera de serveis assistencials encara és incipient i sovint queda restringit a funcions de gestió, sense una integració clínica real als equips. Així mateix, l'oferta d'odontologia, RBEC, fisioteràpia i nutrició requereix una adequació de les respectives carteres de serveis per respondre millor a les necessitats poblacionals.

6. Objectius estratègics. Què volem aconseguir

A partir del diagnòstic realitzat i de la visió compartida definida pel Grup de treball de professionals, s'estableixen els següents objectius, orientats a abordar els principals reptes identificats i a reforçar el paper dels professionals en la transformació del sistema de salut.

1. Aconseguir un equilibri adaptant les necessitats i expectatives de les persones (població) i les dels professionals

Aquest objectiu busca augmentar la sostenibilitat del sistema mitjançant un pacte de corresponsabilitat que protegeixi el benestar emocional del professional i garanteixi un temps de qualitat per a l'acte assistencial.

2. Maximitzar les competències i els rols dels professionals, adaptant-los a les diferents realitats territorials i afavorint el reconeixement i la retenció del talent

Es planteja una transformació de la gestió del talent per frenar la fuga de professionals, tant de grau com dels itineraris de formació individualitzada, cap a l'estranger i altres comunitats autònomes i corregir la distribució desigual en el territori.

- 3. Impulsar un professionalisme que lideri les transformacions cap a una atenció integrada centrada en les persones, amb capacitat d'adaptació a les característiques de cada territori, fomentant l'autonomia, el treball en xarxa, la flexibilitat organitzativa, i la incorporació de la innovació i les eines digitals.**

Aquest objectiu impulsa la superació de les rigideses jeràrquiques i la burocràcia mitjançant un model organitzatiu horitzontal basat en el valor assistencial i l'ús estratègic de la tecnologia.

7. Accions nuclears identificades

A partir del conjunt d'accions identificades al llarg del treball del grup, el Grup de treball de professionals ha realitzat un exercici de prioritització per focalitzar els esforços en aquelles actuacions considerades més rellevants i amb major capacitat d'impacte en el sistema.

Com a resultat d'aquest procés, s'han seleccionat 11 accions nuclears, d'entre el total d'accions identificades, que es consideren clau per avançar de manera efectiva en la transformació del model, reforçar el paper dels professionals i generar millores tangibles en l'organització, la pràctica assistencial i el benestar professional.

Aquestes accions nuclears constitueixen el nucli operatiu del document i orienten el desplegament de les línies estratègiques definides, sense perjudici que la resta d'accions identificades puguin ser desenvolupades de manera progressiva o complementària en funció de les prioritats i del context.

En aquest sentit, a continuació es presenten les accions nuclears prioritzades pel grup:

- **Mecanismes de reconeixement (AO9):** Reconeixement clar en el lloc de treball segons la formació i les competències. Reconeixement de lideratges clínics i referents d'àmbits clau d'actuació que integrin l'atenció social i de salut.
- **Lideratge horitzontal adaptat a l'autonomia de gestió (AO12):** Impuls de carreres directives i estils de lideratge participatius i monitoratge de la qualitat de vida dels professionals.
- **Mapatge de perfils competencials (AO8):** Identificació exhaustiva dels perfils i anàlisi de les necessitats territorials a totes les AIS.
- **Redefinir les necessitats de professionals per a la cartera de serveis ajustada per població (AO3):** Model d'avaluació contínua per assegurar l'equitat i l'eficiència en els equips.
- **Eines digitals per treball en xarxa (AO15):** Implementació de sistemes com el Xat Salut i optimització de la història compartida.
- **Revisar i adaptar els plans funcionals actuals per incorporar mecanismes que permetin una major flexibilitat organitzativa i interdisciplinarietat (AO21):** Aquesta actuació preveu la incorporació de criteris de flexibilitat, interdisciplinarietat i exercici ampli de competències en els plans funcionals vigents.
- **Implementar un programa de formació i un mapa de coneixement professional que sigui coherent amb el pla de capacitació del sistema de salut (AO5):**

Desenvolupament d'un mapa de gestió del coneixement i programes d'estades formatives.

- **Dissenyar i desplegar un programa de capacitatció per al lideratge d'equips cohesionats de professionals amb rols específics, complementaris i multifuncionals que cooperen amb alt compromís i identificació cap a un objectiu comú.** (AO16): Programa de capacitatció per al lideratge d'equips d'alt rendiment.
- **Revisió jurídica de les diferències entre proveïdors dins del sistema de salut** (AO14): Anàlisi de les desigualtats en retribució, incentius, competències, jornada i drets per unificar els contractes.
- **Desenvolupament d'un nou concepte carrera professional** (AO10): Disseny d'un nou sistema d'evolució professional concebut en clau de sistema de salut.
- **Benestar i suport emocional** (AO6): Ajustar els programes de benestar i suport emocional a les diferents necessitats territorials i implementar una xarxa de referents en serveis d'alta tensió.

8. Altres aportacions i comentaris

El grup de treball, a través de les dinàmiques de debat i l'anàlisi de les dades del context actual, ha assolit un consens sobre la necessitat d'alertar sobre determinats factors que comprometen la viabilitat operativa del sistema sanitari català. Més enllà del finançament o la normativa, s'ha identificat una degradació estructural en la gestió del capital humà que requereix un abordatge basat en les següents conclusions compartides:

- **Consens sobre la preservació del valor assistencial i la seguretat clínica:** L'actual demanda d'immediatesa i la càrrega burocràtica han erosionat el temps de relació terapèutica. S'ha identificat com un risc crític que la descompressió d'aquesta activitat és indispensable per garantir la seguretat del pacient i la qualitat del servei. L'ús de la tecnologia es visualitza, per consens, com un instrument per recuperar el temps de dedicació a l'assistència i no com una finalitat administrativa.
- **Acord sobre la necessitat de recuperar l'autonomia i el professionalisme:** Les sessions de treball han posat de manifest que la rigidesa jeràrquica i el tractament dels equips com a recursos fungibles són els principals motors de la fuga de talent i la desafecció institucional. El grup conclou que la sostenibilitat del sistema fins al 2030 depèn de la restauració real de l'autonomia de gestió i el reconeixement de l'autoritat dels professionals envers cada àrea de competència com a eixos de la nova governança.
- **Diagnòstic compartit sobre la fragilitat i la corresponsabilitat:** El debat col·lectiu ha validat que el benestar emocional del professional és un factor determinant per a la resiliència del sistema. S'ha consensuat que un model que ignori el desgast professional és inherentment inestable. Per tant, el grup proposa un nou marc de relació on la protecció de la salut dels professionals s'entengui com la primera línia de defensa de la continuïtat del servei públic.
- **Necessitat de planificació estratègica i models predictius:** El grup de treball subratlla la importància d'anar més enllà de la gestió immediata i incorporar models predictius que permetin una planificació rigorosa.

Aquesta síntesi constitueix el fonament conceptual sobre el qual s'han dissenyat les accions operatives proposades en aquest document. El grup de treball subratlla que qualsevol reforma administrativa o digital serà insuficient si no s'aborda prèviament aquesta transformació cultural i organitzativa encaminada a humanitzar la gestió i preservar el valor intrínsec de les professions sanitàries.

Adicionalment, el grup de treball ha recollit un seguit de reflexions transversals que es consideren rellevants per complementar el contingut dels apartats anteriors:

- **Transformació de la gestió de persones cap a un rol facilitador i de suport estratègic:** Es proposa un canvi cultural en la concepció de les unitats de gestió de persones per tal que evolucionin de ser unitats purament administratives a esdevenir agents facilitadors de la flexibilitat organitzativa i el suport real als equips assistencials. Cal subratllar que aquestes unitats s'han d'entendre com a equips de suport tècnic a la direcció, actuant com a instruments per a la implementació del canvi cultural, però sense substituir la capacitat de decisió i el lideratge executiu dels responsables del sistema
- **Visibilitat de l'FP:** S'ha detectat la necessitat de corregir l'absència de referències a la Formació Professional en el model actual. Es proposa que el sistema de salut reconegui el pes d'aquest 30% de la plantilla, modernitzant-ne la seva formació i integrant-la en el desplegament competencial general.

9. Bibliografia

1. García-Sánchez, S., Fernández LLull, S., Rodríguez Fuertes, G., Prat, N., Cabezas, C., & Vidal-Alaball, J. (2026) . Validación del cuestionario de calidad relacional y profesional QRP-45: una nueva herramienta conversacional para una nueva cultura de amabilidad integral en el ámbito sanitario. *Atención Primaria* , 58 , 103418 . <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2025.103418>.
2. Calvo Aroca, C., & Trapé-Ubeda, J. (2025). *El repte de la salut rural: Lliçons i experiències en la planificació sanitària internacional*. Generalitat de Catalunya, Departament de Salut.
3. Hodkinson, A., Peters, D., Panagioti, M., Pifarre, J., i Yuguero, O. (2023). Editorial: The public health problem of burnout in health professionals. *Frontiers in Public Health*, 11, 1173312 . <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1173312>
4. Yuguero, O., Marsal, J. R., Esquerda, M., Galvan, L., i Soler-González, J. (2019). Cross-sectional study of the association between empathy and burnout and drug prescribing quality in primary care. *Primary Health Care Research & Development*, 20(e145), 1-9 . <https://doi.org/10.1017/S1463423619000793>
5. Mas Casals, A. (2025). Módulo 2. Soy directora de EAP. ¿Por dónde empiezo?. En Caja de herramientas para nuevas directoras de Equipos de Atención Primaria. Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria (semFYC). <https://www.semfyc.es/formacion/caja-de-herramientas-para-nuevas-directoras-de-eap/>
6. Yuguero, O. (2022). La cura dels professionals sanitaris, un element fonamental del sistema sanitari. En Informe social. Había alternativa: nueva crisis, distinta respuesta (pp. 93-101).
7. Generalitat de Catalunya. Departament de Salut. (2019). *17 reptes professionals de present i de futur en el marc del sistema sanitari català: Conclusions del Fòrum de Diàleg Professional*.
8. Generalitat de Catalunya. Departament de Salut. (2023). *Pla d'acció per a la millora de l'atracció i fidelització de professionals al sistema de salut de Catalunya*.
9. Piera Jiménez, J., Michelena Vegas, X., Climent Fageda, A., Valle Martin, L., Maymo Costa, A., Dordas Perpinyà, A., Farré Aldomá, A., Barbiera, A., Coy Fite, A., Herczeg, L., Parameswaran, L., Gamell Andreu, M., Vilarasau Creus, N., & Pérez Sust, P. (2025). *Visión colectiva para el futuro de la salud: Bases para un nuevo modelo asistencial y de sistemas de información*. Generalitat de Catalunya. Departament de Salut. <https://doi.org/10.62727/DSalut/13197>

10. Annex: Accions operatives

Objectiu estratègic 1: Aconseguir un equilibri adaptant les necessitats i expectatives de les persones (població) i les dels professionals

Acció operativa 1. Fòrum ciutadania-professionals

Objectiu operatiu. Establir un fòrum estable de participació entre ciutadania i professionals a cada Regió sanitària (RS) per incorporar les seves aportacions en el disseny i l'organització dels serveis.

Descripció

Es crearan espais de diàleg permanent on els representants de la ciutadania i els professionals del sistema puguin codissenyar millores assistencials.

Freqüència: Es garanteix la realització d'un mínim de 3 reunions anuals a cada territori.

Indicador: Nombre de fòrums actius per cada Regió Sanitària (RS).

Meta: Aconseguir que el 100% de les Regions Sanitàries tinguin el seu fòrum operatiu en un termini de 2 anys.

Termini: 2 anys

Responsables. Regions sanitàries, CatSalut i Secretaria de Participació

Acció operativa 2. Diagnosi participativa i accessibilitat

Objectiu operatiu. Redefinir l'indicador d'accessibilitat amb participació ciutadana i un enfocament d'equitat per ajustar el sistema a les necessitats de la població

Descripció

Realitzar una redefinició de l'indicador d'accessibilitat actual mitjançant un procés participatiu que inclogui la veu de la ciutadania i assegurí un enfocament d'equitat en el disseny dels serveis.

Indicador: Nou indicador d'accessibilitat consensuat (sí/no).

Meta: Tenir l'indicador aplicat i plenament operatiu.

Termini: 2 anys.

Responsable. Departament de Salut

Acció operativa 3. Redefinició de necessitats de professionals per a la cartera de serveis ajustada per població

Objectiu operatiu. Actualitzar la distribució de càrregues assistencials de tots els àmbits i perfils professionals per garantir una distribució equitativa i eficient dels recursos.

Descripció

Implementar un model d'avaluació i revisió contínua de les necessitats assistencials per assegurar l'equitat i l'eficiència en els diferents equips, perfils professionals i l'atenció a les persones.

Indicador: Estudi de necessitats professionals (sí/no).

Meta: Disposar d'un estudi validat i publicat oficialment.

Termini: 2 anys

Responsables. CatSalut, que s'encarrega de definir els criteris, i els Proveïdors, que s'encarreguen d'executar l'acció

Acció operativa 4. Bones pràctiques i Pla operatiu de conciliació

Objectiu operatiu. Millorar la qualitat de vida dels professionals mitjançant la creació d'un marc normatiu i un pla d'execució per a la conciliació de la vida laboral i familiar

Descripció

Elaborar un document de referència de bones pràctiques de conciliació familiar i, posteriorment, desenvolupar un pla operatiu que n'asseguri l'aplicació efectiva en el sistema.

Indicador: Grau d'elaboració del document (sí/no) i seguiment mitjançant l'enquesta de Qualitat de Vida Professional (QVP) en els ítems APROP P17, 32 i 37.

Meta: Tenir el document de bones pràctiques aprovat i assolir una millora del 10% en els indicadors de percepció de la conciliació.

Termini: 2 anys per a la redacció del document i 5 anys per a l'execució del pla operatiu i l'assoliment de les millores.

Responsables. Direcció General de Professionals, CatSalut, proveïdors i agents socials

Acció operativa 5. Formació en competències digitals i humanes

Objectiu operatiu. Implementar un programa de formació i un mapa de coneixement professional que sigui coherent amb el pla de capacitació del sistema de salut.

Descripció

Desenvolupar un mapa de gestió del coneixement professional i organitzar programes d'estades formatives per millorar les competències de l'equip.

Indicador: Existència del mapa de gestió del coneixement (sí/no) i el nombre total d'estades formatives realitzades.

Meta: Aconseguir que el 100% dels proveïdors del sistema disposin del mapa de coneixement operatiu.

Termini: 2 anys

Responsables. Direcció General de Professionals, CatSalut, proveïdors i l'Àrea de Gestió del Coneixement

Acció operativa 6. Benestar i suport emocional

Objectiu operatiu. Ajustar els programes de benestar i suport emocional a les diferents necessitats territorials i implementar una xarxa de referents en serveis d'alta tensió

Descripció

Realitzar un diagnòstic inicial dels recursos de benestar existents per ajustar les intervencions a la realitat de cada territori.

Implementar una xarxa de referents de benestar emocional (referents NES - "No Estàs Sol") o figures "Sentinelles" en unitats i serveis d'alta tensió assistencial (trasplantaments, emergències, urgències...)

Establir una enquesta de benestar periòdica per monitorar de manera constant l'estat emocional dels professionals.

Indicador: Percentatge de serveis d'alta tensió que disposen de referents NES o mecanismes de detecció precoç operatius.

Meta: Arribar al 80% dels serveis d'alta tensió amb mecanismes de detecció precoç de benestar operatius.

Termini: 2 anys.

Responsables. Direcció General de Professionals, CatSalut, proveïdors i agents socials

Acció operativa 7. Adequació continua per a la millora de la resolució dels equips

Objectiu operatiu. Millorar la capacitat resolutiva, l'eficiència assistencial, les càrregues administratives dels professionals sanitaris mitjançant la disminució de burocràcia, la millora dels circuits i incorporació de perfils de suport

Descripció

Impulsar una adequació continua dels equips d'atenció sanitària mitjançant la incorporació d'administratius sanitaris per alliberar els professionals de tasques no clíniques.

Indicador: Nombre d'administratius sanitaris incorporats i definició del perfil professional (sí/no).

Meta: Implementació efectiva de l'administratiu sanitari en els equips, tant administratius com clínics, que facilitin els nivells de resolució.

Termini: 2 anys.

Responsables. Departament de Salut i CatSalut

Objectiu estratègic 2: Consolidar un model professional que potencii les competències de tots els professionals, afavorint el màxim nivell de resolució i l'adaptació a les realitats territorials, i assegurant el reconeixement, la motivació i la retenció del talent

Acció operativa 8. Mapatge de perfils competencials

Objectiu operatiu. Identificar els perfils competencials i les necessitats territorials en totes les àrees integrals de salut (AIS)

Descripció

Realitzar la identificació exhaustiva dels perfils competencials existents que permeti maximitzar competències i que analitzi les necessitats específiques de cada territori a totes les AIS

Indicador: Percentatge de perfils identificats (incloent-hi el percentatge de professionals que representen) i percentatge d'AIS amb el mapatge completat.

Meta: Assolir el 80% dels professionals del sistema mapats.

Termini: 2 anys

Responsables. CatSalut i Departament de Salut

Acció operativa 9. Mecanismes de reconeixement

Objectiu operatiu. Crear i implementar mecanismes formals de reconeixement professional en els llocs de treball i adequar-ne les categories per fomentar la motivació i el compromís de l'equip amb el sistema

Descripció

Dissenyar i implementar protocols o programes de reconeixement formal que incloguin la definició de referents clínics i la millora de la carrera professional.

Indicador: Establiment del protocol (sí/no), nombre de mecanismes implementats i seguiment de l'índex de motivació i compromís professional mitjançant l'enquesta QVP (APROP P4, 5, 9 i 15).

Meta: Assolir que el 100% dels proveïdors disposin d'aquests mecanismes i augmentar un 15% la percepció de reconeixement entre els professionals.

Termini: 2 anys

Responsables. Proveïdors, patronals i CatSalut

Acció operativa 10. Carrera professional

Objectiu operatiu. Dissenyar un nou model de carrera professional o reformular una part de l'existent concebuda en clau de sistema

Descripció

Elaborar el disseny d'un nou sistema de carrera professional que permeti l'evolució, la recerca científica i el creixement dels professionals dins del sistema de salut.

Indicador: Existència del disseny d'un nou sistema de carrera professional validat (sí/no).

Meta: Nou sistema de carrera professional aprovat.

Termini: 2 anys.

Responsables. CatSalut, Departament de Salut i agents socials

Acció operativa 11. Incorporar incentius relacionats amb les característiques del territori

Objectiu operatiu. Incorporar incentius no inclosos en el contracte programa que estiguin directament relacionats amb les característiques i necessitats específiques de cada territori

Descripció

Implementar incentius addicionals al contracte programa que tinguin en compte la realitat territorial per afavorir l'atenció en zones amb necessitats especials.

Indicador: Percentatge de contractes que inclouen incentius territorials

Meta: Aconseguir que almenys el 50% dels contractes incorporin aquests incentius en 2 anys i el 100% en 5 anys.

Termini: 5 anys.

Responsables. CatSalut i Regions sanitàries

Acció operativa 12. Lideratge horitzontal adaptat a l'autonomia de gestió

Objectiu operatiu. Promoure estils de lideratge més horitzontals i participatius mitjançant l'impuls de carreres directives que potenciïn aquests valors

Descripció

Establir un sistema de monitoratge de la qualitat de vida (QV) dels professionals per territori i impulsar itineraris de carrera directiva centrats en el lideratge participatiu i més distribuït.

Indicador: Percentatge de comandaments avaluats positivament pels seus equips de treball.

Meta: Assolir una millora del 15% en la percepció del lideratge per part dels professionals.

Termini: 2 anys

Responsables. CatSalut, proveïdors, Regions sanitàries i la Direcció General de Professionals

Acció operativa 13. Sistema de mentories

Objectiu operatiu. Implementar un sistema estructurat de mentories professionals per afavorir el desenvolupament de l'equip

Descripció

Desenvolupar i implementar un sistema estructurat de mentories adreçat als professionals del sistema.

Indicador: Grau d'implementació del sistema, percentatge de professionals que disposen de mentor i grau de satisfacció mesurat en una escala d'1 a 5.

Meta: Assolir almenys un 80% d'implementació del sistema, amb un 70% dels professionals amb mentor i una satisfacció igual o superior a 4 sobre 5.

Termini: 5 anys

Responsables. CatSalut, proveïdors, Direcció General de Professionals i Àrea de Gestió del Coneixement

Acció operativa 14. Revisió jurídica de les diferències entre proveïdors i intraproveïdors de serveis

Objectiu operatiu. Analitzar les diferències legals i contractuals que afecten les condicions laborals del personal sanitari per reduir les desigualtats detectades.

Descripció

Realitzar una revisió jurídica exhaustiva de les diferències en sou, jornada, drets laborals i carrera professional en funció de les diferents unitats productives i de serveis del CatSalut.

Indicador: Informe jurídic complet lliurat (sí/no).

Meta: Elaborar una proposta de recomanacions concretes per reduir les desigualtats i unificar les diferències jurídiques dels contractes.

Termini: 5 anys

Responsables. Agents socials, CatSalut i Direcció General de Professionals

Objectiu estratègic 3: **Consolidar un model de professionalisme transformador i adaptatiu que, mitjançant el treball en xarxa, la innovació i les eines digitals, impulsi una atenció integrada centrada en les persones, amb flexibilitat i corresponsabilitat territorial**

Acció operativa 15. Eines digitals per treballar en xarxa

Objectiu operatiu. Implementar eines digitals que permetin treballar en xarxa (ex. Xat Salut, eines de sessions clíniques compartides) per millorar la coordinació assistencial.

Descripció

Implementar eines digitals que facilitin el treball col·laboratiu, com ara el Xat Salut o sistemes per a sessions clíniques compartides, i optimitzar la història compartida social i sanitària.

Indicador: Nombre d'eines digitals per al treball en xarxa integrades, disponibilitat de la història compartida social i sanitària (sí/no) i percentatge d'execució dels plans d'implantació.

Meta: Implementació del 100% de les eines digitals clau prioritzades i disposar d'una història compartida social i sanitària plenament optimitzada.

Termini: 2 anys.

Responsables. Departament de Salut, CatSalut i proveïdors

Acció operativa 16. Itinerari formatiu directiu en equips d'alt rendiment

Objectiu operatiu. Dissenyar i desplegar un programa de capacitació per al lideratge d'equips cohesionats de professionals amb rols específics, complementaris i multifuncionals que cooperen amb alt compromís i identificació cap a un objectiu comú (equips d'alt rendiment).

Descripció

Dissenyar l'itinerari formatiu i realitzar les sessions de formació distribuïdes per territori.

Indicador: Itinerari dissenyat (sí/no), nombre de formacions realitzades per territori i nombre de professionals que han finalitzat amb èxit l'itinerari.

Meta: Aconseguir que un mínim de 100 professionals hagin finalitzat la formació.

Termini: 2 anys.

Responsables. Departament de Salut, CatSalut i proveïdors

Acció operativa 17. Mapa de perfils directius

Objectiu operatiu. Elaborar un mapa de professionals amb perfil directiu, formació i capacitat de lideratge per identificar el talent directiu dins del sistema.

Descripció

Identificar i registrar els professionals que disposen de perfil directiu, així com la seva formació específica i capacitats de lideratge per crear un inventari actiu.

Indicador: Nombre de professionals amb formació directiva identificats.

Meta: Disposar d'un mapa validat i actiu.

Termini: 2 anys

Responsables. CatSalut i proveïdors

Acció operativa 18. Quadre de comandament intel·ligent

Objectiu operatiu. Dotar el sistema d'eines que facilitin i millorin la gestió i el suport a tot el procés assistencial i de gestió de processos específics

Descripció

Crear un quadre de comandament intel·ligent a càrrec de CatSalut i AQUAS que mostri exclusivament la informació prioritària per a la gestió.

Indicador: Existència d'un quadre de comandament operatiu (sí/no).

Meta: Disposar d'un quadre de comandament plenament operatiu.

Termini: 2 anys.

Responsables. AQUAS, CatSalut i proveïdors

Acció operativa 19. Instruments laborals i de retenció de talent

Objectiu operatiu. Desenvolupar instruments laborals que incentivin el reconeixement i augmentar la captació pregrau d'estudiants catalans per millorar la retenció de talent al sistema

Descripció

Desenvolupar instruments laborals en l'àmbit retributiu, de categories professionals, especialitats i de carrera professional, així com fomentar la captació d'estudiants de pregrau residents a Catalunya.

Indicador: Nombre de professionals sanitaris formats a Catalunya que treballen al país l'any següent i nombre de places universitàries ocupades per estudiants residents a Catalunya.

Meta: Aconseguir que el 60% dels professionals formats es quedin a Catalunya, reduir un 10% la rotació territorial i mantenir les vacants per sota del 5%.

Termini: 5 anys

Responsables. Departament de Salut, Departament d'Educació, CatSalut, proveïdors i agents socials

Acció operativa 20. Competència lingüística i qualitat de l'atenció

Objectiu operatiu. Garantir la plena competència lingüística en català com a garantia de qualitat assistencial, seguretat del pacient i eina d'integració professional

Descripció

Crear programes d'immersió per a professionals extracomunitaris o de fora del territori que facilitin la seva integració.

- Llengua i Carrera: Incorporar, a tot el sistema, l'acreditació de la competència lingüística (C1/C2) com un factor de valor en la selecció, la carrera professional i l'accés a càrrecs de lideratge.
- Dret a la llengua: Assegurar que el pacient pugui expressar-se i ser entès en la seva llengua com a mecanisme per evitar errors de diagnòstic i millorar l'adherència terapèutica.

Indicador: Percentatge de professionals amb nivell C1 acreditat i resultats de les enquestes de satisfacció ciutadana sobre l'ús del català.

Meta: El 100% dels centres disposaran d'un pla d'acollida lingüística per garantir l'excel·lència en la qualitat assistencial i l'exercici ple dels drets lingüístics dels pacients en tot el procés de cura.

Termini: 5 anys

Responsables. Direcció General de Professionals, CatSalut, universitats i col·legis professionals

Acció operativa 21. Adaptar els plans funcionals orientats i flexibilitzar-los en base a la autonomia de gestió

Objectiu operatiu. Revisar i adaptar els plans funcionals actuals per incorporar mecanismes que permetin una major flexibilitat organitzativa i interdisciplinarietat

Descripció

Incorporar en els plans funcionals mecanismes que reforcin l'exercici de totes competències, la flexibilitat horària, el treball interdisciplinari i els itineraris assistencials compartits.

Indicador: Percentatge de plans funcionals revisats o adaptats i percentatge d'equips amb mesures de flexibilitat implementades.

Meta: Disposar de plans funcionals revisats o actualitzats en almenys un 80% dels centres.

Termini: 5 anys.

Responsables. Departament de Salut, CatSalut, proveïdors i agents socials