Revista de Comptabilitat i Direcció
Vol. 13, any 2012, pp. 225-240

El Control i l'Optimització dels Recursos Humans a través d'Indicadors de Gestió en les Administracions Públiques[37]

LUCIA CLARA BANCHIERI
FERNANDO CAMPA
EMMA GORGORI
Universitat Rovira i Virgili

Data recepció: 14/07/2011
Data acceptació: 30/09/2011

RESUM

El context actual de control de despesa pública justifica, en major mesura, la importància d'analitzar les despeses de Recursos Humans en l'Administració.

El present cas pràctic s'ha realitzat a partir de la informació corresponent a 51 Ajuntaments de la província de Barcelona que pertanyen a la Xarxa CORH. En base a aquesta informació, es descriuen 28 indicadors corresponents a la gestió i control dels recursos humans, tant des d'una perspectiva financera com no financera. Aquests indicadors estan classificats en 6 categories: retribució, absentisme, formació, anàlisi i distribució de la plantilla, relacions laborals i temps de treball. Així mateix, es planteja la necessitat d'avançar en la definició d'indicadors vinculats a l'anàlisi de llocs de treball i mesura de l'acompliment.

37. Els autors desitgen agrair la col·laboració de Sílvia Busquets Montes, de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona.

PARAULES CLAU

Indicadors, recursos humans, administració pública, quadre de comandament, costos.

ABSTRACT

The present situation of public expense control, justifies the importance of the analysis of personnal expenses in the public administration. This case starts from the information of 51 city councils in Barcelona integrated in the Net CORH. Based on this information, we describe 28 indicators for the Management and control of personnal expenses, both financial and non financial ones. Those indicators are classified in 6 categories, salaries, absenteeism, education, analysis and distribution of the employees, working relationships and working time. Additionally, we pose the necessity of defining indicators related to the workplace and productivity.

KEYWORDS

Indicators, human resources, public administration, balance scorecard, costs.

---

1. Introducció i objectius del cas pràctic desenvolupat

En les condicions actuals de crisi financera i de restricció pressupostària de les Administracions Públiques, existeixen uns principis generals pels quals s'ha de regir la gestió d'aquestes administracions, com són els principis d'eficàcia, eficiència i economia. En aquest context, s'entén per eficàcia arribar als objectius previstos en una activitat; per eficiència la relació entre el cost incorregut i l'output obtingut; i per economia la relació entre el cost dels recursos emprats i els pressupostats (AECA, 2001). D'aquesta forma, l'Administració Pública ha de gestionar els fons públics de forma que els ciutadans rebin els millors serveis possibles com a conseqüència de les inversions i despeses públiques realitzades (AECA, 1999).

Perquè els responsables de la gestió pública puguin gestionar en base a

aquests principis, es requereixen eines que facilitin la feina. En el present article proposem l'ús d'indicadors que permetin arribar a una gestió eficaç, eficient i econòmica.

Amb l'objectiu que els indicadors puguin ser útils, aquests han de reflectir els aspectes rellevants de l'organització. Un dels recursos claus de tota organització són els humans, i gestionar-los és molt complex a causa de les característiques que comporta.

L'objectiu del present cas pràctic és mostrar els indicadors de recursos humans (en endavant RRHH) utilitzats per 51 ajuntaments de la província de Barcelona, en els quals es monitoritza la informació relativa a la retribució, absentisme, formació, relacions laborals i temps de treball.

A continuació es descriurà breument la importància dels indicadors en la gestió pública. En segona instància es descriurà la font de dades dels indicadors proposats i llur naturalesa. Posteriorment s'exposarà una reflexió sobre la futura evolució en la utilització d'indicadors de RRHH. Finalment, es presenten les conclusions del cas analitzat.

2. Importància dels indicadors en la gestió pública

Segons AECA (1999:29) «un indicador és una unitat de mesura que permet el seguiment i l'avaluació periòdica de les variables claus de l'organització mitjançant la comparació amb els referents interns i externs corresponents». Així mateix, perquè els indicadors puguin complir la seva funció, han de ser rellevants, pertinents, objectius, inequívocs i accessibles (AECA, 1999).

En el cas particular de la gestió pública, els avantatges que presenta l'ús d'indicadors són els següents (AECA, 1999):

- Aclarir els objectius
- Obtenir informació sobre les activitats passades
- Conèixer els resultats
- Millorar la rendició de comptes
- Controlar i millorar la utilització dels recursos
- Motivar al funcionari i incentivar-lo a partir de l'establiment de retribucions variables d'acord amb els resultats obtinguts

Així mateix, l'organització Transparència Internacional a Espanya atorga anualment els premis a la transparència municipal avaluant-la a través d'indicadors, els quals varien d'any en any. L'any 2010 es van considerar

80 indicadors, dels quals quatre estaven vinculats amb els RRHH (Transparència Internacional, 2011):

- Es publica de forma completa la Relació de Llocs de Treball (RLT) de l'Ajuntament
- Es publica l'informació sobre els processos selectius del personal de plantilla (bases i composició del Tribunal, llistes d'admesos i exclosos, exàmens, etc.)
- Es publica de forma completa la RLT o Plantilles de Personal dels organismes descentralitzats, ens instrumentals i societats municipals
- Es publica l'Oferta de Treball Públic de l'Ajuntament, i el seu grau d'execució.

3. Indicadors de RRHH en l'administració pública: cas pràctic

A continuació es detalla l'informació analitzada per a la realització del present cas pràctic:

3.1. Font de dades

La Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona promou la Comunitat de Recursos Humans (CORH), la qual és un espai virtual i presencial, que la seva missió és «compartir i gestionar el coneixement entre els professionals dedicats al mon de la gestió de RRHH en les administracions públiques» (CORH, 2011).

Les dades utilitzades en el present article varen ser obtinguts de l'informe bianual que elabora la CORH sobre els indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments que pertanyen a la xarxa. En aquest estudi han participat 51 ajuntaments de la província de Barcelona, i els resultats oferts corresponen a l'any 2010.

L'informació que es mostra en les taules següents correspon als ajuntaments que varen respondre a cada una de les preguntes en qüestió.

3.2 Indicadors de RRHH en la gestió dels Ajuntaments

Com es va explicar anteriorment s'ha decidit analitzar els RRHH per la importància que tenen per a l'organització ja que poden ser, i de fet lo són, un factor diferencial. Així mateix, és important l'anàlisi i control dels RRHH, per el pes relatiu que representen en el pressupost ordinari dels Ajuntaments. La conjuntura econòmica en la que estem endinsats, provoca que l'aplicació del principi d'Optimització dels Recursos Pressupostaris es mantingui i s'exigeixi cada cop més. Tot això emmarcat en un context de reducció dels ingressos derivat de la menor activitat privada i la major demanda de prestacions de serveis a preus públics o bé a cost zero, provoca que es qüestioni no només l'increment anual sostingut de les despeses de personal (Capítol I), sinó que es postula a favor de la seva reducció, com ja hem pogut apreciar en algunes actuacions de l'Administració durant l'any pressupostari 2010.

Als efectes del present anàlisi, classifiquem els indicadors de RRHH en sis grups:

- Retribució
- Absentisme
- Formació
- Anàlisi i distribució de la plantilla
- Relacions laborals
- Temps de treball

Així mateix, els resultats que llancen aquests indicadors són susceptibles de ser analitzats a través de diferents variables o atributs associats bé a la persona o al seu lloc de treball: servei, àrea, classificació orgànica, programa i econòmica, règim, categoria, gènere, antiguitat o edat, lo que ens proporcionaria diferents perspectives per al nostre anàlisi.

3.2.1 Retribució

La retribució salarial constitueix un aspecte molt rellevant dels despeses de RRHH, i respon al dret que te tota persona a percebre una contraprestació depenent del tipus de contracte que tingui amb l'Administració. Els indicadors analitzats en aquest epígraf es mostren en la taula 1.

Taula 1. Indicadors de retribució.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Mitja
Ventall Salarial	Ventall Salarial general	Salari màxim de l'organització / salari mínim de l'organització	4,3
	Ventall salarial parcial	Salari màxim de l'organització sense personal amb habilitació estatal o eventual/salari mínim de l'organització sense personal amb habilitació estatal o eventual	3,5
Despeses retributives sobre el pressupost	Despeses retributives sobre pressupost inicial	(Capítol 1 del pressupost inicial/Total del pressupost inicial) *100	34%
	Despeses retributives sobre pressupost executades	(Capítol 1 del pressupost executat / Total del pressupost executat) *100	33%
Despeses retributives sobre despeses corrents	Despeses retributives sobre despeses corrents inicials	(Capítol 1 del pressupost inicial/ Despeses corrents inicials) *100	44%
	Despeses retributives sobre despeses corrents executades	(Capítol 1 del pressupost executat/ Despeses corrents executades) *100	45%
Despeses retributives executades sobre les inicials		(Capítol 1 del pressupost executat/ capítol 1 del pressupost inicial) *100	90%
Cost mitja per treballador		Massa retributiva global/ Total d'efectius de la plantilla de personal	33.121 per efectiu
Pes del complement de productivitat sobre la massa retributiva global		(Massa salarial del complement de productivitat/ Massa retributiva global) *100	4,6%
Pes de la part variable del complement de productivitat sobre el total del complement de productivitat		(Massa salarial del complement de productivitat variable / Massa salarial del complement de productivitat) *100	34%
Preu per hora de determinats llocs de treball		Total del salari anual del lloc de treball/ Total d'hores a l'any del lloc de treball[1]	No s'especifica l'informació perquè està calculat per a 30 llocs de treball

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011.)

* Les hores anuals es calculen: (365 dies - número de dies de vacances - número de dies de festa segons el calendari laboral - número de dissabtes i diumenges de l'any) * (número d'hores diàries)

3.2.2. Absentisme

L'absentisme te impacte directe en els costos de personal, encara que no es vegi reflectit en la compta de resultats de forma aïllada i independent. Tradicionalment no s'ha analitzat el cost directe de les absències, però en el context actual està en el punt de mira dels Gestors de les Administracions Públiques.

La principal conclusió relativa a Espanya revela que la mitja espanyola de l'índex d'absentisme en el sector privat es situa en un 5,35% (Addeco, 2009), mentre que l'índex mig en el sector públic, segon l'estudi analitzat, aconsegueix el 11,5%. El cost de l'absentisme, te una doble vessant, que ha de ser considerada a l'hora de valorar el seu abast:

- El cost de la reposició del personal efectiu
- El cost implícit del servei no ofert
- Els indicadors que calcula la CORH es mostren en la taula 2.

Taula 2. Indicadors d'absentisme.

Indicador	Fórmula	Mitja
Índex general d'absentisme	[Total de jornades perdudes per absentisme/ (dies laborables * total d'efectius de la plantilla de personal)]*100	11,5%
Índex d'absentisme per incapacitat temporal	[Jornades perdudes per incapacitat temporal/ (dies laborables * total d'efectius de la plantilla de personal)] *100	5,9%
Índex d'absentisme per visites mèdiques	[Jornades perdudes per incapacitat temporal/ (dies laborables * total d'efectius de la plantilla de personal)] *100	0,4%
Incidència de la incapacitat temporal sobre absentisme global		52,5%
Incidència de les visites mèdiques sobre l'absentisme global		3,6%

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

3.2.3. Formació

L'oferta de serveis i activitats de l'Administració als ciutadans és dinàmica creant amb el temps desajustos entre els requeriments dels llocs de treball i la capacitació del personal per a portar-los a termini. D'aquí que les necessitats de formació siguin canviants i creixents. Per això, el grau de formació de la plantilla es fonamental per al acompliment d'aquestes activitats i serveis, a més a més de formar part del Pla de Carrera de la persona i del Pla de Formació Corporatiu.

La formació te un cost, que depenent de la naturalesa de la mateixa, tindrà uns components o altres:

- Formació interna. Cost d'oportunitat (mesurat en cost d'hores deixades de treballar per a assistir a formació en cas de donar-se dintre de l'horari laboral).
- Formació externa. Import de matrícula o taxes d'assistència al curs o seminari, dietes i desplaçaments i si correspon cost d'oportunitat. Comptablement, el cost de dietes i desplaçaments no s'imputa al Capítol I, per lo que podríem dir que des d'un punt de vista econòmic l'empleat públic te un cost real (efectiu) superior al reflectit en el citat Capítol.
- Administració de la formació. A més a més del cost de la formació, hauria que afegir el cost de la gestió del mateix, que pot arribar a suposar en alguns casos i depenent de la grandària de la organització que hi hagi una o més persones dedicada a la gestió interna de la mateixa.
- Complement de Productivitat. Aquest component de la retribució salarial, es reporta per el compliment d'una sèrie de condicions, sent una d'elles la justificació d'assistència i aprofitament per part de l'empleat públic d'unes hores mínimes de formació relacionada amb el seu lloc de treball i d'interès i utilitat corporativa. El cost d'aquest complement, és imputable al Capítol I.

A nivell d'indicadors, tradicionalment es mesura l'àrea de formació com un àrea quantitativa, de volum d'activitat i no tant des d'un punt de vista qualitatiu (d'aprofitament o millora professional) de gestió de RRHH.

Els indicadors d'aquesta àrea es detallen en la taula 3.

Taula 3. Indicadors de formació.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Mitja
Cost de la formació per efectiu	Cost de la formació per efectiu	Despeses imputades a formació/ Efectius que han fet formació	139 € per efectiu
	Percentatge d'efectius que han fet formació	Efectius que han fet formació/ Efectius en plantilla	48% de efectius
Formació interna		(Número d'hores de formació interna / Número d'hores de formació anual)*100	50% de formació interna
Formació externa		(Número d'hores de formació externa / Número d'hores de formació anual)*100	50% de formació externa

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011.)

3.2.4. Anàlisi i distribució de la plantilla

Un factor important en la gestió dels RRHH del sector públic És el dimensionament de la plantilla, tant en número d'efectius, com la seva distribució en tipus de règims (funcionari, laboral, eventual o de lliure designació), categories de lloc de treball (grup, A1, A2, B, C, etc.) i nivells de retribució. Així mateix és important determinar la combinació òptima de la plantilla, entre persones amb habilitats de lideratge i persones amb competències tècniques, ambdues fonamentals per a portar a terme els reptes derivats dels objectius estratègics i operatius.

Podem classificar el procés d'anàlisi i distribució de la plantilla en diferents fases:

- Dissenyar l'estratègia de gestió de persones
- Dissenyar els llocs de treball i gestionar l'estructura organitzativa
- Determinar les necessitats en número de persones

L'instrument de gestió utilitzat per a establir la plantilla pressupostària del sector públic es denomina Relació de Llocs de Treball (RLT). Es la referència bàsica per a la gestió de RRHH i consta de la descripció un a un de tots els llocs de treball que existeixen a l'organització. La RPT és útil per a gestionar i no solament per a complir un requisit normatiu, tal com menciona l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP).

Els indicadors descrits a l'informe de la CORH corresponents a aquesta àrea es detallen a la taula 4.

Taula 4. Indicadors d'anàlisi i descripció de plantilla.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Mitjana
Empleats públics cada 1.000 habitants	Empleats públics cada 1.000 habitants tenint en compte la plantilla directament adscrita a l'ajuntament	Dotació de l'ajuntament/ número d'habitants del municipi	8,9 empleats públics cada 1.000 hab.
	Empleats públics cada 1.000 habitants tenint en compte tot el holding municipal*	Dotació del holding municipal/ número d'habitants del municipi	10,7 empleats públics cada 1.000 hab.
Dimensió de l'àrea de recursos humans	Dimensió de l'àrea de recursos humans sobre el total d'efectius de la plantilla	Total d'efectius de la plantilla de personal/ número de professionals dedicats a la gestió de RRHH	57 efectius (per cada integrant de l'àrea de RRHH)
	Dimensió de l'àrea de recursos humans sobre el total de treballadors municipals	Número de treballadors municipals/ número de professionals dedicats a la gestió de RRHH	70 efectius (per cada integrant de l'àrea de RRHH)
	Composició del departament de recursos humans per grups de classificació professional	(Llocs de comandament de l'ajuntament / Total de efectius de la plantilla de personal)* 100	20% A1 ** 16% A2 40% C1 23% C2 1% AP
Dimensió dels llocs de comandament	Percentatge dels llocs de comandament sobre el total de llocs		13,7%
	Percentatge dels llocs de comandament per als grups de classificació		32% A1 23% A2 19% C1 20% C2 1% AP
Dimensió de determinats llocs sobre l'estructura organitzativa		Lloc de treball específic/ Total de llocs de treball de l'organització	8,1% administratius 7,4% auxiliars administratius 3,5% de peons

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

* Tenint en compte organismes autònoms i empreses municipals.

** La nomenclatura A1, A2, C1, C2, AP correspon a diferents grups de classificació professional en el sector públic.

3.2.5. Relacions laborals

El marc jurídic del treballador públic (EBEP) estableix els mecanismes de formalització de les relacions laborals, a través d'un conjunt d'activitats per a gestionar les relacions entre l'Administració i els treballadors, a través dels seus representants sindicals.

Dintre de l'àrea de RRHH podem distingir diferents processos desenvolupats:

- Negociació del pacte i del conveni col·lectiu.
- Administrar i gestionar les reunions i les eleccions sindicals, així com controlar les hores de dedicació a tasques sindicals.

Els indicadors corresponents a l'àrea de relacions laborals s'inclouen a la taula 5.

Taula 5. Indicadors de relacions laborals.

Indicador	Fórmula	Mitja
Hores sindicals anuals	(Número d'hores sindicals/ número total d'hores previstes per els representants sindicals) *100	52% sobre les hores previstes
Alliberats sindicals per ajuntament	(Número d'alliberats sindicals*/ total plantilla) * 100	0,4% sobre la plantilla
Temps mitjà de negociació	Número de mesos que s'ha invertit en la negociació i s'ha aprovat l'acord del personal funcionari i/o el conveni de personal laboral	16 mesos

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

3.2.6. Temps de treball

El temps de treball es calcula considerant que l'empleat públic ha de prestar els seus serveis durant un temps determinat en base a:

- Contracte particular
- Calendari laboral

* Estan considerats també els alliberats sindicals parcials.

Un cop establerta la jornada anual efectiva en què un treballador ha d'estar present en el seu lloc de treball, els aspectes sobre els que s'estableix un seguiment són els següents: vacances anuals, permisos retribuïts, reduccions de jornada, jornada flexible, permisos no retribuïts (excedències), compatibilitat amb altres activitats d'interès professional.

Si la diferència entre el temps de treball teòric i el real ve explicada per algun dels aspectes anteriors, estem davant una anàlisi i control del temps de treball. Qualsevol altra causa seria objecte d'estudi de l'absentisme.

Els indicadors d'aquesta àrea es detallen en la taula 6.

Taula 6. Indicadors de temps de treball.

Indicador	Subindicador	Fórmula	Mitjana
Jornada anual	Jornada ordinària anual efectiva	(365 dies – número de dies de vacances – número de dies de festa segons el calendari laboral – número de dissabtes i diumenges de l'any)*(número d'hores diàries)	1.543 hores
	Jornada ponderada ordinària anual efectiva	(jornada entitat/ col·lectiu 1)*(% de treballadors de l'entitat / col·lectiu 1 sobre el total de treballadors) + (jornada entitat/ col·lectiu 2)*(% de treballadors de l'entitat / col·lectiu 2 sobre el total de treballadors) + (jornada entitat/ col·lectiu n)*(% de treballadors de l'entitat / col·lectiu n sobre el total de treballadors)	1.555 hores
Serveis extraordinaris per efectiu	Número d'hores anuals de serveis extraordinaris per efectiu	Número d'hores anuals de serveis extraordinaris/ número d'efectius que han realitzat serveis extraordinaris	50 hores per efectiu extres
	Percentatge d'efectius que han fet serveis extraordinaris	Número d'efectius que han realitzat serveis extraordinaris / total d'efectius de la plantilla	38% d'efectius
	Percentatges de serveis extraordinaris per grups de classificació	(Número d'efectius que han realitzat serveis extraordinaris del grup de classificació / total d'efectius de la plantilla del grup de classificació) * 100	2% A1 4% A2 9% C1 69% C2 16% AP
Cost dels serveis extraordinaris		Cost salarial dels serveis extraordinaris/ número total d'efectius que han cobrat hores extres	1.215 € per efectiu
Serveis extraordinaris en hores compensades per efectius		Total d'hores compensades en temps/ número total d'efectius que han compensat hores extres	22 hores per efectiu
Serveis extraordinaris sobre la massa salarial global		(Cost salarial dels serveis extraordinaris / massa retributiva global*) * 100	1,2%

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe del Departament de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona (2011).

* Massa retributiva global = retribucions bàsiques (sou i triennis) + retribució complementària (complement de destí, complements específics, complements de productivitat i serveis extraordinaris).

4. Anàlisi de llocs i avaluació de l'acompliment

El sector Públic ha sofert històricament una escassa regulació en matèria de RRHH. La Llei de Funcionaris Civils de l'Estat de 1964, va tenir diversos intents de reforma parcial, entre els quals destaca la Llei 30/1984 de 2 d'agost, de mesures per a la Reforma de la Funció Pública. Després d'alguns intents fallits de recollir la nova regulació dels Empleats Públics, el 12 d'abril de 2007 sorgeix la Llei 7/2007 del EBEP. Neix com una norma bàsica, oferint un marc de regulació que permet ser desenvolupat posteriorment per les diferents tipologies d'Administracions.

L'EBEP, entre altres aspectes, possibilita i obliga a efectuar l'avaluació del personal des d'una perspectiva del «Rendiment» i des de la perspectiva de «les Conductes». Això ha de permetre articular adequadament la gestió dels RRHH.

Aquesta Llei incorpora avanços en diferents àrees sobre la regulació dels aspectes públics, però no aprofundeix sobre la definició dels criteris de valoració del rendiment i de les conductes. A continuació presentem una proposta de treball que pogués donar resposta a aquestes necessitats.

4.1. Anàlisi de Llocs

El primer pas per poder efectuar una correcta avaluació de l'acompliment, és realitzar una Anàlisi de Llocs. Amb aquesta anàlisi es pretén descriure cadascun dels llocs tipificats i les seves funcions, així com establir els objectius i tasques que han de realitzar, de manera que es pot efectuar posteriorment una avaluació de l'acompliment el més objectiva possible, que redundi en un sistema retributiu clar i conegut per endavant pels empleats.

4.2. Avaluació de l'Acompliment

Para la avaluació del rendiment es proposen els següents indicadors:

- Percentatge de consecució dels objectius de l'àrea
- Percentatge absentisme injustificat
- Prevenció i sancions rebudes
- Puntuació obtinguda en la valoració 360º o una altra d'índole similar.

L'avaluació del rendiment es pot realitzar de forma individual o de forma de grup. Per a l'avaluació individual s'elaboren rànquings mitjançant una puntuació mitjana de referència. El mesurament de grup és recomanable a l'inicii de la implantació d'un nou sistema de mesurament en una entitat pública, ja que no se centra directament en la persona i facilita l'adaptació i l'assumpció d'aquest tipus de mesuraments.

L'avaluació de conductes és un aspecte més crític i difícil d'objectivar. Una possible solució és categoritzar les accions i tasques que ha de realitzar cada persona en el seu lloc de treball, que donen lloc a una sèrie de competències associades al lloc, classificades en corporatives, genèriques o tècniques; com per exemple:

- Treball en equip
- Orientació a l'assoliment
- Orientació al servei
- Compromís
- Gestió del temps
- Innovació
- Pro-activitat

Per avaluar-les, s'estableix una puntuació en cadascuna d'aquestes competències que de manera agregada conformaran la puntuació global de la conducta.

Finalment, la puntuació obtinguda en l'avaluació del rendiment i de la conducta, donarà lloc a una avaluació de l'acompliment de l'empleat públic que promou l'EBEP. Les Administracions Públiques hauran de determinar quins criteris objectius instauren per poder fer un adequat mesurament que redundi en una distribució transparent i equitativa dels complements retributius, a més d'influir en un menor absentisme i un millor clima laboral.

5. Conclusions

Les Administracions Públiques dediquen un percentatge proper al 30% dels seus pressupostos ordinaris al Capítol I, del qual formen part les despeses de personal. És per això que el seu control i seguiment redundarà en una contenció de la despesa i en una major eficiència. Addicionalment, en l'actual context econòmic de reducció d'ingressos de les Administracions Públiques, un millor seguiment de les despeses es converteix a efectes pràctics en una necessitat de gestió.

L'eina adequada per facilitar la informació que permeti millorar la presa de decisions als gestors públics són els indicadors. Proposem l'ús d'indicadors per aconseguir una gestió eficaç, eficient i econòmica. Els indicadors de gestió són un instrument al servei de l'anàlisi i la presa de decisions que llancen uns resultats mesurables comparables i en la mesura del possible objectius.

L'objectiu del present cas pràctic és explicar els indicadors de RRHH que utilitzen 51 ajuntaments de la província de Barcelona, a partir de l'informe elaborat per la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona. Els 28 indicadors es van classificar en sis grups: retribució, absentisme, formació, anàlisi i descripció de la plantilla, relacions laborals i temps de treball.

Per a tots aquests indicadors, es detallen els resultats obtinguts en la mostra, així com els criteris detallats del càlcul de cadascun d'ells.

Aquests indicadors contemplen valors quantitatius i inclouen aspectes financers i no financers. Aquest grup d'indicadors no inclou aspectes qualitatius, com pot ser l'anàlisi de llocs de treball i l'avaluació de l'acompliment. En aquest article es ressalta la importància d'avançar en el disseny d'indicadors que contemplin aquesta perspectiva de la gestió de RRHH i proposa, sobre la base de l'EBEP, realitzar l'avaluació de l'acompliment considerant nous aspectes fins ara no utilitzats, com són el «rendiment» i les «conductes» dels empleats públics.

Referències bibliogràfiques

ADDECO (2009) «Enquesta absentisme laboral» disponible en: http://www.adecco.es/SalaPrensa/EstudiosCasos.aspx?est_id=456 [Accedida el dia 16 de maig del 2011]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1999) «Indicadors de Gestió per a les Entitats Públiques» Documents AECA, Sèrie de Comptabilitat de Gestió, Document n.º 16, Barcelona.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2001) «La Comptabilitat de Gestió en les Entitats Públiques» Documents AECA, Sèrie de Comptabilitat de Gestió, Document n.º 15, Madrid.

COMUNIDAD DE RECURSOS HUMANOS (CORH) http://corh.diba.cat [Accedida el dia 27 d'abril del 2011]

GERÈNCIA DE SERVEIS D'ASSISTÈNCIA AL GOVERN LOCAL DE

LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2011) «Anàlisi dels Indicadors de Gestió de Recursos Humans dels Ajuntaments de la xarxa CORH: Informe de resultats de l'exercici 2010», Barcelona. Llei 7/2007 de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP)

TRANSPARÈNCIA INTERNACIONAL ESPANYA (2011) «Quadre General d'indicadors» disponible en: http://www.transparencia.org.es/ITA%20%-%202010/CUADRO_GENERAL_DE_INDICADORES_2010.pdf [Accedida el dia 16 de maig del 2011]

ACCID
Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org- @Associacio ACCID