



Ajuntament de
Lloret de Mar

MEMÒRIA JUSTIFICATIVA PER A L'ESTABLIMENT DEL SERVEI PÚBLIC MUNICIPAL DE RESIDÈNCIA ASSISTIDA I CENTRE DE DIA DE LLORET DE MAR

Identificació de l'expedient

Títol	Establiment del servei públic municipal de Residència assistida i Centre de dia de Lloret de Mar
Regidoria	Serveis Socials i Promoció Social – Àrea de Ciutadania
Núm. Expedient	12742026000004
Assumpte	Memòria justificativa del servei públic i de la forma de gestió

1.- Antecedents.....	2
2.- Justificació social	2
3.- Justificació jurídica.....	3
4.- Justificació econòmica i financera.....	4
5.- Justificació organitzativa: gestió directa mitjançant encàrrec de gestió a un mitjà propi (SUMAR)	6
5.1.- Eficiència, experiència i especialització de SUMAR	8
5.2.- Model de gestió: proximitat i atenció centrada en la persona	9
5.3.- En relació al personal	9
5.3.1.- Pla d'acompanyament i Millora (PAM) basat en el model de Gestió per competències	11
5.3.2.- Pla de formació.....	111
5.3.3.- Reconeixement, dignificació i cura dels i les professionals de SUMAR: L'OAP, Oficina d'Atenció al Professional de SUMAR	113
5.4.- Optimització de recursos i economies d'escala: millores en la contractació de serveis i subministraments externs	144
5.5.- Flexibilitat en la gestió i l'organització, sense pèrdua de control	15

DOCUMENT Memòria	ÒRGAN SERVEIS CENTRALS	EXPEDIENT 12742026000004
Codi Segur de Verificació: 10237c52-5c92-4ddd-976f-9990983657f6 Origen: Administració Identificador document original: ES_L01170950_2026_15455016 Data d'impressió: 01/09/2026 22:06:16 Pàgina 2 de 15		
SIGNATURES 1.- CONCEPCION BASTE ROCHA (TCAT) (Gerent de l'Àrea de Ciutadania), 18/06/2026 16:50 2.- ALEJANDRO PÉREZ COCA (TCAT) (Regidor de Benestar i Família), 19/06/2026 13:15		



**Ajuntament de
Lloret de Mar**

1.- Antecedents

L'Ajuntament de Lloret de Mar ha d'iniciar l'expedient d'establiment i prestació del servei públic municipal de Residència assistida i de Centre de dia.

Cal tramitar el procediment oportú per formalitzar-ho, en el si del qual es determinarà, així mateix, la forma de gestió del servei públic.

Els articles 7 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de les Bases del Règim local (en endavant, LRBRL), i 246 del Decret Legislatiu 2/2003, pel qual s'aprova el Text Refós de la Llei Municipal i de Règim Local de Catalunya (en endavant, TRLMC), estableixen que els Ens Locals tenen plena potestat per constituir, organitzar, modificar i suprimir els serveis de la seva competència, d'acord amb el que s'estableix a la legislació de règim local.

Per la seva banda, la Secció 1 del Capítol 2 del Títol 5 del Decret 179/1995, de 13 de juny, pel qual s'aprova el Reglament d'Obres, Activitats i Serveis dels Ens Locals de Catalunya (en endavant, ROAS), regula les disposicions generals per a l'establiment, prestació i supressió de serveis locals.

2.- Justificació social

En general, l'estructura de la població ve marcada per un envelliment de la població molt important, procés que s'ha desenvolupat de manera ràpida i intensa en les darreres dècades. Aquesta situació, segons les projeccions de població, tendirà a augmentar.

Aquest fet planteja un augment de persones amb manca d'autonomia que requereixen ajudes per a dur a terme les activitats de la vida diària, ja sigui amb motiu de l'edat o per raons de malaltia o discapacitat.

També cal considerar el canvi normatiu que va comportar l'aprovació de la Llei 39/2006, de 14 de desembre, de promoció de l'autonomia personal i atenció a les persones en situació de dependència, que atorga drets a la ciutadania i, en conseqüència, exigeix a les administracions competents donar resposta a les noves necessitats socials.

Un altre factor important són els canvis en els sistemes familiars. El model en el que vivien diferents generacions ja no existeix o és molt residual i, per tant, cada vegada són més habituals les residències per a gent gran.

Els canvis socials i culturals han provocat també que el suport de la família a les persones grans disminueixi. La incorporació massiva de les dones al mercat de treball, però també la contínua millora del nivell formatiu i de qualificació professional, són factors que han incidit en la reducció de la dedicació al suport i cura de la família.



Ajuntament de Lloret de Mar

Amb la finalitat de donar resposta a aquestes necessitats socials derivades de la manca d'autonomia, l'Ajuntament de Lloret de Mar ha de prestar el servei públic municipal de Residència assistida i de Centre de dia, com un servei principalment dirigit a persones amb manca d'autonomia personal i/o dependents, incidint directament en el benestar físic i emocional d'aquestes persones i promovent l'autonomia i l'autodeterminació.

Per tot això, procedeix formalitzar l'establiment d'aquest servei públic.

3.- Justificació jurídica

D'acord amb el Catàleg classificat de serveis i prestacions socials del Sistema Català de Serveis Socials, Annex de la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials, els serveis de Residència assistida i Centre de dia tenen la consideració de serveis socials especialitzats.

El Títol III de la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials, regula el règim competencial i organitzatiu i el Títol IV de la mateixa regula la coordinació i col·laboració interadministratives. En relació a l'objecte del present informe, en destaca el següent:

- L'Administració de la Generalitat, els municipis i els altres ens locals de Catalunya són les administracions competents en matèria de serveis socials, d'acord amb el que estableix aquest títol i, si escau, la legislació sobre organització territorial i règim local.
- Els municipis i els altres ens locals poden exercir competències pròpies de l'Administració de la Generalitat per via de delegació, d'encàrrec de gestió o de fórmules de gestió conjunta, sens perjudici de les competències que les lleis els atribueixen.
- És competència del departament competent en matèria de serveis socials de la Generalitat de Catalunya, entre d'altres:
 - Art. 29.e): Crear, mantenir, avaluar i gestionar els centres, serveis, recursos, equipaments, projectes i programes relatius als serveis socials especialitzats (...).
- És competència dels municipis, entre d'altres:
 - Art. 31.1.f): Promoure la creació dels centres i els serveis corresponents a l'àmbit propi dels serveis socials especialitzats i gestionar-los, en coordinació amb l'Administració de la Generalitat i l'ens local supramunicipal corresponent, d'acord amb la Cartera de serveis socials i el pla estratègic corresponent.
- L'Administració de la Generalitat i els ens locals col·laboren en l'aplicació de les polítiques de serveis socials, d'acord amb les competències respectives,



Ajuntament de Lloret de Mar

mitjançant els instruments que estableixen la legislació general de règim jurídic i procediment administratiu i la legislació de règim local.

La col·laboració interadministrativa inclou l'establiment per conveni de fórmules de gestió conjunta dels serveis i la creació d'ens de gestió per mitjà d'un consorci o d'altres modalitats legalment establertes.

Per altra banda, l'article 85 de la LRRL estableix que són serveis públics locals els que presten les entitats locals en l'àmbit de les seves competències i que els mateixos s'han de gestionar de la forma més sostenible i eficient, sigui de manera directa o indirecta, i enumera les diferents modalitats.

Per tot això, l'Ajuntament de Lloret de Mar ostenta un títol atributiu de la competència que empara l'establiment i prestació del servei públic.

4.- Justificació econòmica i financera

Des de criteris d'eficàcia, eficiència i sostenibilitat econòmica, la millor forma de gestionar el servei públic en qüestió és la gestió directa mitjançant un encàrrec de gestió a SUMAR, doncs, tenint en compte l'especialització de la mercantil en serveis socials, s'aconsegueix donar un adequat compliment a tota la normativa administrativa, tant general com sectorial, amb benefici de les economies d'escala i sense que l'empresa percebi cap benefici industrial pels serveis prestats.

SUMAR opera sense ànim de lucre, recuperant únicament el cost de producció, essent que qualsevol excedent que genera es reinverteix en més i/o millors serveis socials, per assolir una major eficàcia i eficiència en la seva gestió.

Per altra banda, la facturació de serveis del mitjà propi a l'Administració propietària és un supòsit exempt d'IVA (impost que s'hauria d'assumir en cas de prestació del servei de forma indirecta mitjançant licitació pública).

L'encàrrec a SUMAR formarà part del control d'eficàcia dels mitjans propis. És una opció més eficient que la contractació pública i resulta sostenible i eficaç, aplicant criteris de rendibilitat econòmica, social i tècnica.

A continuació es detalla en la següent taula la previsió d'ingressos i despeses de la gestió del servei públic l'any 2027:



AJUNTAMENT DE LLORET DE MAR
Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Comprovi l'autenticitat del document a la web de tràmits de l'Ajuntament de Lloret de Mar (<https://tramits.lloret.org/OAC/ValidarDocLloret.jsp?idioma=ca>). Utilitzi el "Cod per a la validació" que apareix a la capçalera.



Ajuntament de
Lloret de Mar

PROJECTE RESIDENCIA LLORET DE MAR 8UC+CD	VERSIÓ AJUSTADA SALARI/RATI
TOTAL INGRESSOS	4.599.869,32
Ingressos Centre de Dia	190.017,36
Import Places Públiques i Privades	185.697,36
Ingressos ambulatoris	4.320,00
Ingressos Residència	4.409.851,96
Import Places Públiques	2.834.425,64
Import Places Privades	1.546.050,32
Ingressos ambulatoris	29.376,00
TOTAL DESPESES DE PERSONAL	3.568.823,39
Atenció Directa	2.558.413,59
Gerocultor/a UNITATS DE CONVIVÈNCIA	1.934.485,00
Gerocultor/a CENTRE DE DIA	79.460,00
Serveis Mèdics	0,00
Infermeria	209.633,00
Fisioteràpia	77.822,46
Treball Social	38.911,23
Psicologia	38.911,23
Teràpia Ocupacional	38.911,23
Educació Social	38.911,23
Baixes (4%)	81.338,20
Atenció Indirecta	1.000.767,79
Direcció Tècnica	73.700,14
Responsable Higienic - Sanitària	53.587,22
Coordinació assistencial	46.888,81
Gobernanta	38.912,64
Cuiner/a	88.667,51
Auxiliar de Cuina	191.591,00
Neteja	319.318,00
Recepció	78.929,00
Tècnic/a Recursos Humans	40.190,41
Manteniment	45.000,00
Baixes (4%)	23.983,06
Altres despeses	9.642,00
Despeses en formació del personal contractat	4.000,00
Despeses en Seguretat i Salut Laboral	5.642,00
TOTAL DESPESES GENERALS	1.268.295,72
Despeses de funcionament 1CD	54.319,11
Reparacions i manteniment	5.772,70
Serveis de professionals externs (S. Ambulatoris)	4.320,00
Assegurances	60,00
Prensa i comunicació	732,00
Electricitat	14.792,02
Telefonia	192,00
Despeses en vestuari personal	186,00
Despeses d'alimentació d'usuaris	22.357,48
Despeses de material sanitari i fungible	447,92
Despeses de producte de neteja instal·lacions	2.526,08
Despeses de material d'oficina	720,00
Despeses d'activitats d'usuaris	1.230,00
Altres despeses	982,91
Despeses de funcionament BUC	1.213.976,61
Lloguer software de gestió	1.100,00
Reparacions i manteniment	76.957,66
Serveis de professionals externs (S. Ambulatoris)	29.376,00
Assegurances	1.760,00
Publicitat i premsa	732,00
Electricitat	190.287,98
Aigua	25.822,11
Telefonia	3.072,00
Despeses en vestuari personal	5.456,00
Despeses d'alimentació d'usuaris	345.583,42
Despeses de material sanitari i fungible	9.137,49
Despeses de producte de neteja instal·lacions	33.676,13
Despeses de externalització de bugaderia	136.569,48
Despeses de material d'oficina	1.440,00
Despeses d'activitats d'usuaris	8.364,00
Altres despeses	20.051,30
Tributs	2.600,00
Cost de gestió SUMAR (7%)	321.990,85
RESULTAT TITULAR	-237.249,79



**Ajuntament de
Lloret de Mar**

SUMAR percebrà una compensació per a la gestió del servei, que té naturalesa de cost indirecte/despeses generals, i que es fixa en un 7% del total dels ingressos generats al tancament de l'exercici. Aquest import no representa un benefici per a SUMAR, sinó que ha de ser aplicat únicament al pagament de les despeses necessàries per a desenvolupar la gestió del servei (es correspon amb el cost de producció). Anualment es revisarà l'import de la compensació.

Pel que fa al finançament del servei públic, com es desprèn de la taula anterior, serà el següent:

- Ingressos provinents dels preus públics que satisfaran les persones usuàries.
- Ingressos provinents de la Generalitat de Catalunya per a la gestió de places públiques.
- Aportació de l'Ajuntament en concepte de gestió del servei assumint el cost de producció del mateix.

En aquest sentit, l'Ajuntament té pendent d'aprovar l'Ordenança Fiscal corresponent, reguladora dels preus públics per la prestació del servei de Residència assistida, Centre de dia i altres serveis assistencials a la Residència geriàtrica municipal, on es determinaran els preus que les persones usuàries hauran de satisfer durant cada exercici pressupostari.

5.- Justificació organitzativa: gestió directa mitjançant encàrrec de gestió a un mitjà propi (SUMAR)

Els articles 4.1.a) de la LBRL i 8.1.a) del TRLMC reconeixen als municipis, en tant que Administracions Públiques de caràcter territorial, i dins de l'esfera de les seves competències, la potestat d'autoorganització.

Aquesta potestat té diverses manifestacions, essent una d'elles la potestat per a l'organització i modificació de la gestió dels serveis públics de competència local, reconeguda expressament als articles 246.1 del TRLMC i 153.1 del ROAS, d'acord amb els quals les Entitats Locals tenen plena potestat per constituir, organitzar, modificar i suprimir els serveis de la seva competència, d'acord amb la legislació de règim local i altres disposicions aplicables. I, específicament, l'article 249.1 del TRLMC disposa que la facultat d'establir el sistema de gestió dels serveis públics correspon a la potestat d'autoorganització dels ens locals.

Per la seva banda, l'article 85.2 de la LRBRL preveu que els serveis públics poden ser gestionats directament per l'ens local o indirectament, mitjançant alguna de les formes previstes per l'ordenament jurídic.

A les formes de gestió directa que preveu l'article 85.2 de la LRBRL, cal afegir-hi l'encàrrec a un mitjà propi, contemplat a l'article 32 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic (en endavant, LCSP).

Codi Segur de Verificació: 10237c52-5c92-4ddd-976f-9990983657f6
Origen: Administració
Identificador document original: ES_L01170950_2026_15455016
Data d'impressió: 01/09/2026 22:06:16
Pàgina 7 de 15

SIGNATURES
1.- CONCEPCION BASTE ROCHA (TCAT) (Gerent de l'Àrea de Ciutadania), 18/06/2026 16:50
2.- ALEJANDRO PÉREZ COCA (TCAT) (Regidor de Benestar i Família), 19/06/2026 13:15



Ajuntament de Lloret de Mar

La decisió sobre la forma de gestió dels serveis públics de competència local, al ser manifestació de la potestat d'autoorganització, pertany a la categoria dels actes de caràcter discrecional, discrecionalitat que suposa la llibertat de l'Administració per elegir una entre diverses solucions igualment justes.

Tanmateix, la decisió sobre la forma de gestió dels serveis públics està sotmesa a diversos límits:

- Límits generals que han de respectar totes les decisions discrecionals: el servei a l'interès general i el compliment dels principis d'eficàcia, economia i eficiència (articles 103.1 de la Constitució Espanyola i 3 de la Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic de les Administracions Públiques); així com no incórrer en arbitrarietat prohibida per l'article 9.3 de la Constitució Espanyola, ni en desviació de poder (article 48 de la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, de Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques).
- Límits específics establerts a l'article 85.2 de la LRBRL, així com també a l'article 249 del TRLMC: obligació d'elegir la forma més sostenible i eficient de prestar el servei i el fet que determinades funcions han de ser exercides necessàriament per funcionaris públics (prohibició de prestar mitjançant contracte de concessió de serveis i contracte de serveis aquells que impliquin exercici d'autoritat; articles 17 i 284.1 de Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic.

En el nostre supòsit, es planteja que l'Ajuntament de Lloret de Mar gestioni el servei públic de forma directa, mitjançant un encàrrec de gestió a la societat mercantil de capital íntegrament públic SUMAR, Serveis Públics d'Acció Social de Catalunya MP, S.L. (en endavant, SUMAR), la qual té la condició de mitjà propi de l'Ajuntament de Lloret de Mar, especialitzada en la prestació de serveis socials, d'acord amb els articles 31 i 32 següents de la LCSP i 86 de la Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic.

L'empresa SUMAR té el caràcter de mitjà propi o servei tècnic de les administracions que en són sòcies, mitjançant la compra de participacions socials, ja que:

- a) És de titularitat íntegrament pública.
- b) Així s'estableix en els seus Estatuts socials.
- c) Realitza la part essencial de la seva activitat amb l'administració o administracions públiques que en són sòcies i que la controlen.
- d) Aquestes tenen un control anàleg al que tenen sobre els seus propis serveis, mitjançant representants de les Administracions que tenen participacions en els òrgans d'administració de la societat.



Ajuntament de Lloret de Mar

S'entén que existeix aquest control anàleg atès que el poder adjudicador pot conferir encomanes de gestió que siguin d'execució obligatòria per a SUMAR, d'acord amb les instruccions fixades unilateralment per l'administració encomanant i d'acord amb les tarifes aprovades per l'entitat pública de la que depenen.

Al respecte, l'Ajuntament de Lloret de Mar mitjançant acord de Ple municipal de data 29 de novembre de 2021 va acordar adquirir a la Diputació de Girona, a la qual es troba adscrita SUMAR, una (1) participació social de l'empresa pública SUMAR i la Diputació de Girona mitjançant Decret de la Presidència de data 20 de gener de 2022 va acordar l'alienació directa a favor de l'Ajuntament de Lloret de Mar de una (1) participació de la societat mercantil SUMAR, SL.

En data 22 de març de 2022 es va atorgar escriptura pública de compravenda a la Notaria de Don Vicente Casellas Huertas, per mitjà de la qual l'Ajuntament de Lloret de Mar va esdevenir soci de la societat mercantil de capital íntegrament públic SUMAR, que, d'acord amb l'article 3 dels seus Estatuts, té la condició de mitjà propi i servei tècnic de les Administracions Públiques que en són sòcies.

Pel que fa a l'elecció de la forma de gestió, es posa de manifest que l'Ajuntament de Lloret de Mar no disposa dels suficients recursos materials, humans i econòmics per gestionar, eficaçment i eficient, de forma directa la Residència assistida i el Centre de dia.

La gestió directa mitjançant encàrrec a un mitjà propi, com es justifica a continuació, permetrà prestar un millor servei, amb més control, més proper als valors i línies estratègiques del departament de Serveis Socials i Promoció Social de l'Àrea de Ciutadania, i amb un cost real i ajustat a les necessitats, eliminant pèrdues d'energies, esforços, recursos i temps.

Per altra banda, les formes de gestió indirecta suposen una sobrecàrrega de tasques administratives (procediment de licitació) i comporten una pèrdua de control del servei per part de l'Administració titular, en la mesura en què la gestió s'efectua per operadors privats, que són entitats jurídicament independents de l'Ajuntament i amb aspiracions lògies sobre el rendiment econòmic del servei.

A continuació es detallen els diferents aspectes que determinen que la gestió directa mitjançant un encàrrec a un mitjà propi és la forma de eficient, eficaç i sostenible de prestar el servei públic:

5.1.- Eficiència, experiència i especialització de SUMAR

SUMAR és una societat de capital íntegrament públic, constituïda el 9 de desembre de 2008, que s'erigeix com a un instrument del món local especialitzat en l'àmbit dels serveis socials i que dona resposta a les necessitats socials, buscant l'equilibri entre la rendibilitat social i econòmica.



Ajuntament de Lloret de Mar

Les funcions de SUMAR es realitzen comptant amb l'experiència dels professionals dels ens locals i comarcals que en són socis. I especialment en la gestió i l'execució d'activitats i de serveis socials, SUMAR treballa estretament amb els responsables polítics i tècnics dels ens locals i comarcals que en són socis, per aprofitar els seus coneixements, tot seguint les seves recomanacions.

En base als seus valors corporatius, innovació social, rendibilitat social i cultura del detall, aprofita sinergies i mancomuna serveis entre les diferents administracions. Desenvolupa serveis socials de qualitat i proximitat, amb eficàcia i eficiència. I ofereix solucions d'innovació, planificació i gestió als governs locals, establint marcs de cooperació amb les entitats del tercer sector social i les pròpies administracions locals i comarcals.

La gestió del servei públic a través de SUMAR permetrà augmentar l'eficiència, eficàcia i sostenibilitat, garantint la millor relació qualitat-cost, a partir del càlcul de tarifes que representin els costos reals de la realització del servei i assegurant la nul·la voluntat de lucre econòmic, en la mesura en què els mitjans propis únicament poden percebre com a contraprestació econòmica el cost de producció del servei.

A nivell de control, el Consell d'Administració de SUMAR aprova anualment un Pla Anual Compliance i una Memòria justificativa del compliment del mateix. Així mateix, es disposa al web corporatiu d'un Canal d'Alertes en compliment de la Directiva Whistleblower de protecció dels denunciants, un Pla d'Igualtat, un Canal d'Igualtat per a recollir les denúncies sectorials en aquesta matèria, un Protocol LGTBI+ i un Canal específic per a les denúncies d'aquest àmbit, tot l'anterior en compliment de la normativa aplicable. Per últim, SUMAR és objecte d'auditoria de compliment de legalitat per part de la Diputació de Girona, en el marc del control intern que aquesta efectua a tot el seu grup institucional, a banda de l'auditoria financera legalment obligatòria.

5.2.- Model de gestió: proximitat i atenció centrada en la persona

El sistema organitzatiu de SUMAR, pel que fa al model de gestió, es basa en un model d'atenció centrada en la persona (ACP): posa a la persona al centre de la intervenció, respectant els seus interessos i voluntats, i dota a la organització de processos que permetin, amb major flexibilitat, incorporar la voluntat de les persones, sense perdre de vista els seus drets i les seves aportacions. En aquest sentit, dona valor a aspectes importants com són: el dret a decidir, el dret a escollir per part de la persona usuària, el dret a la seva intimitat, el dret d'accés a la informació per la seva part...

5.3.- En relació al personal

A trets generals, davant la dificultat en la selecció del personal necessari per a la prestació del servei públic, així com la dificultat en la cobertura de vacances, baixes i altres motius d'absència de les persones treballadores, i que dificulta molt el funcionament ordinari del servei, s'informa que SUMAR disposa d'equips especialitzats en gestió de persones, de diferents fonts de reclutament i de



Ajuntament de Lloret de Mar

procediments de selecció que permeten impulsar de manera continuada la recerca activa i captació de professionals, amb la finalitat de minimitzar l'impacte de les absències i reforçar, en la mesura del possible, una prestació eficaç i eficient del servei.

Per altra banda, SUMAR també disposa d'un equip multidisciplinari especialitzat que coordina la gestió del servei públic. Aquest equip de coordinació està preparat per a portar a terme una correcta gestió del servei, amb qualificació i experiència professional suficient, essent les seves funcions les següents:

- Control, coordinació i seguiment del calendari dels/les treballadors/es a nivell d'horaris i vacances, així com la seva selecció, segons el perfil professional necessari per cada cas.
- Resolució de totes les incidències i modificacions que sorgeixin derivades del servei com les urgències que hi hagin.
- Reunions de coordinació amb qualsevol professional implicat en el Servei quan sigui necessari, per tal de millorar la qualitat del servei.
- Control d'entrega de documentació als/les treballadores/es: laboral, administrativa, del servei, etc., tenint en compte la Llei de Protecció de dades.
- Atenció immediata a les situacions d'urgència i a les incidències produïdes al servei durant les 24 hores.
- Garantir els perfils professionals (la titulació mínima exigida).
- Garantir l'expertesa dels equips professionals destinats a la prestació del servei.
- Impulsar una formació continuada al personal. Mitjançant un procés de millora contínua, SUMAR impulsa la formació de les competències professionals dels professionals amb la realització de cursos de reciclatge i cursos d'habilitats personals per tal d'incrementar la qualitat d'atenció a les persones usuàries.
- Prendre en consideració diferents aspectes socials en relació al personal adscrit al servei (estabilitat en l'ocupació i la inserció social de determinats col·lectius especialment desfavorits, sempre que l'objecte del contracte ho recomani i les característiques del servei ho permetin; igualtat de gènere i la no discriminació; conciliació de la vida laboral i familiar; promoció laboral amb criteris d'igualtat).

A través d'un procés de selecció per competències i d'una formació contínua, es potencien les habilitats personals. I s'estableix amb tot el personal un Protocol de reunions de coordinació, en les quals s'aprofitarà per avaluar la implementació, gestió i execució del servei i acordar qualsevol canvi que es vulgui fer als protocols i altres documents.



Ajuntament de Lloret de Mar

Especial rellevància en l'àmbit dels recursos humans presenten el Pla d'Acompanyament i Millora i la formació contínua:

5.3.1.- Pla d'acompanyament i Millora (PAM) basat en el model de Gestió per competències

SUMAR té implementat per a tots els seus treballadors i treballadores un Pla d'Acompanyament i Millora (PAM) que es basa en el model de gestió per competències.

Aquest model indica quines característiques han de tenir les persones que treballen a SUMAR per tal de complir amb la missió que té marcada l'entitat i ser excel·lents per a les persones amb les qui treballen. Treball en equip, empatia, integritat, flexibilitat i orientació a la persona són les seves competències transversals. Alhora, és un sistema que permet explicar a les persones que treballen a SUMAR què s'espera d'elles i com es vol treballar perquè les persones que atenen rebin un millor servei.

El PAM és una eina de gestió del talent i d'acompanyament al desenvolupament i millora professional mitjançant la promoció d'habilitats personals i professionals. Permet unificar criteris de treball a partir del reforç de la missió i els valors de SUMAR, a través de totes les persones que hi treballen. Per SUMAR són igualment importants els objectius que s'assoleixen com la manera d'aconseguir-los.

Quin benefici aporta als serveis?

- Tots els serveis disposen d'objectius anuals que els ajudaran a prioritzar les seves funcions.
- Els objectius dels serveis els decideix tot l'equip i també en són corresponsables tots/totes.
- L'equip treballa més unit i amb una mateixa visió sobre el que és realment important.
- S'aconsegueix un major compromís de les persones de l'equip a través de la participació en la gestió del servei.

Quin benefici aportem a les persones que atenen?

- Millors professionals que ofereixen un millor servei.
- Millora el clima de l'equip, que està unit i transmet un bon ambient.
- Millora l'atenció a les persones perquè es coordinen millor, perquè innoven i busquen la millora contínua.

5.3.2.- Pla de formació

El major potencial de SUMAR són els seus professionals. En aquest sentit, per aportar un valor diferencial, s'enfoca la formació i desenvolupament dels seus professionals, tant en coneixements tècnics, com en l'actualització constant en el compliment de normatives que afecten al seu sector, com en impulsar el creixement



Ajuntament de Lloret de Mar

personal i professional potenciant les habilitats i competències associades al desenvolupament de funcions.

La missió de la formació és la d'afavorir el desenvolupament de les competències professionals i personals de SUMAR i augmentar l'impacte de la formació a les organitzacions i programes que es gestionen i així millorar la intervenció a les persones usuàries dels serveis.

SUMAR disposa d'un Pla estratègic de formació, que esdevé un full de ruta en relació a l'estructura de la formació i la gestió del coneixement.

El Pla estratègic de formació es desenvolupa mitjançant un Pla de formació anual, que té un itinerari formatiu per cada grup destinatari, en el qual s'especifica si la formació és per a la millora de competències, si es tracta de cursos transversals o específics, o si es tracta d'accions formatives que es poden oferir de manera més transversal i obertes a les persones que hi estiguin interessades.

El Pla de formació compta, doncs, amb les formacions obligatòries, recollides al Pla de formació individualitzat de cada perfil professional de la organització, en el qual es detallen les accions formatives d'acollida, les específiques del lloc de treball i les estratègiques. A partir d'aquí, es posen a disposició dels professionals altres formacions optatives, que les persones escolliran en funció dels seus interessos i els de l'entitat.

Des del Departament de formació, format per a dues persones de l'entitat, es realitzen les següents activitats:

- S'acompanya els departaments per tal de detectar les necessitats de formació i dissenyar plans a mida.
- Es crea el pla de formació de cada departament, amb itineraris de formació específics per perfil professional i per àmbit d'actuació, que recull les necessitats en relació a:
 - Les línies estratègiques recollides al Pla estratègic.
 - Les competències clau que cal desenvolupar en el col·lectiu de professionals de l'organització.
 - Les necessitats contextuais de cada centre de treball o servei. A aquestes efectes, cada any es passen uns qüestionaris de detecció de necessitats formatives.
 - Les necessitats individuals de formació. A aquests efectes, cada any es passen uns qüestionaris de detecció de necessitats formatives.
 - Les necessitats de les persones del territori.
- Es treballa amb procediments estandarditzats de sol·licitud, inscripció, gestió, bonificació i avaluació de la formació. Aquesta última esdevé important per tal de poder mesurar el retorn social de la inversió (SROI) en formació, que s'avalua també al finalitzar cada pla de formació.



Ajuntament de Lloret de Mar

- Es fan accions amb la voluntat de digitalitzar l'entitat.
- Es promou que les persones que no tenen encara les competències digitals les puguin desenvolupar.
- Es creen materials e-learning de formació, que inclouen el pla d'acollida, el curs de prevenció de Riscos laborals i la manipulació d'aliments.

5.3.3.-Reconeixement, dignificació i cura dels i les professionals de SUMAR: L'OAP, Oficina d'Atenció al Professional de SUMAR

De forma afegida a l'exposat fins al moment, SUMAR ofereix un paquet de mesures que tenen per objectiu millorar les condicions laborals i de vida dels i les professionals de SUMAR que cristal·litza sota la menció Oficina d'Atenció al Professional.

Existeix un problema estructural al sector serveis socials vinculat a l'absentisme i a una manca sistèmica de professionals.

Aquesta manca sistèmica de professionals fa que les persones que s'incorporen en el mercat de treball del sector sovint no disposen de la formació acreditativa mínima o en disposen però a un nivell molt inicial.

Tot l'anterior afegit al fet que sovint les taules retributives de conveni són d'escàs import econòmic, essent millorades en alguns casos pels increments del salari mínim interprofessional.

Davant aquesta situació, SUMAR ha desenvolupat un conjunt de mesures adreçades a la millora de les condicions laborals i personals dels i de les professionals, pensant en poder generar el que s'anomena sovint com a *salari emocional* entre les que es troben:

✓ SUMAR et cuida

Sota aquest nom SUMAR ha endegat un conjunt de mesures adreçades al que s'ha anomenat la valorització del salari emocional. És a dir, a la millora del benestar i de la situació laboral de les professionals del servei. Es llisten a continuació les diferents iniciatives que aglutina el "SUMAR et cuida":

I. Suport Emocional

Sota aquest lema, les professionals poden accedir a un total de fins a 5 sessions de psicoteràpia anuals d'una durada de 45 minuts de manera telemàtica i gratuïtes. SUMAR després de la pandèmia va habilitar aquest servei gratuït per ajudar a les professionals a superar els efectes psicològics generats per la duresa de la pandèmia i després, va mantenir el servei en atenció al bon ús i valoració que el mateix tenia per part de les persones treballadores. Així doncs, qualsevol professional de SUMAR disposa d'un conjunt de sessions que poden ser presencials o online amb un psicòleg titulat i de forma absolutament



Ajuntament de Lloret de Mar

confidencial i gratuïta, que li permeten recórrer a un recurs de millora i benestar personals valuós i especialitzat.

II. Suport Físic

Les professionals, igual que passa amb les sessions de psicoteràpia, poden optar a sessions gratuïtes de fisioteràpia, el que indubtablement millorarà les condicions de prestació del servei i el seu benestar físic, tenint en compte les particularitats del sector que implica sovint transferències i mobilitzacions de persones ateses que tenen un elevat impacte en la salut de les persones treballadores.

III. Oficina d'Atenció al/la professional (OAP)

Sota aquest nom qualsevol professional de SUMAR pot demanar ajuda per resoldre qualsevol problemàtica laboral o fins i tot no laboral però que tingui un impacte en la vida de la persona afectada. El serveis que s'inclouen a l'Oficina són genèrics i de suport. Per exemple, elaborar la declaració anual de l'IRPF, suport en avaries en el cotxe o problemes familiars amb la parella i/o fills. Es busca oferir un acompanyament transversal a les professionals.

IV. Servei de mediació per la resolució de conflictes entre professionals

Es tracta d'un servei gratuït de mediació per a la resolució de conflictes d'alta intensitat que sorgeixen entre professionals en l'entorn de treball.

Es consideren conflictes subjectes a aquest sistema de mediació els que:

- ✓ No s'han pogut resoldre internament en el servei per part del Cap de Servei responsable
- ✓ Afectin l'entorn laboral
- ✓ Es donin entre professionals de SUMAR

Aquest sistema vetlla per la protecció del benestar de les professionals i del clima de treball, contribueix a la construcció d'equips estables i motivats. La mediació es realitza amb totes les garanties i per part de personal que disposa de la formació i titulació corresponent. El servei de mediació podrà realitzar-se per part de mediadors que siguin professionals de SUMAR o bé, contractant a una figura externa, segons es consideri més adient en cada cas.

5.4.- Optimització de recursos i economies d'escala: millores en la contractació de serveis i subministraments externs

Ha quedat també constatada la dificultat de compliment de la normativa en matèria de contractació pública per part de l'Ajuntament, ateses les elevades necessitats d'un servei públic d'aquestes característiques i la manca de personal idoni i suficient per part de l'Ajuntament per atendre aquestes necessitats.

Aquests aspectes també queden resolts amb la prestació del servei per part de SUMAR, doncs tots els serveis i subministraments externs que siguin necessaris es contractaran d'acord amb les previsions contingudes a la Llei 9/2017, de 8 de

DOCUMENT Memòria	ÒRGAN SERVEIS CENTRALS	EXPEDIENT 12742026000004
Codi Segur de Verificació: 10237c52-5c92-4ddd-976f-9990983657f6 Origen: Administració Identificador document original: ES_L01170950_2026_15455016 Data d'impressió: 01/09/2026 22:06:16 Pàgina 15 de 15		
SIGNATURES 1.- CONCEPCION BASTE ROCHA (TCAT) (Gerent de l'Àrea de Ciutadania), 18/06/2026 16:50 2.- ALEJANDRO PÉREZ COCA (TCAT) (Regidor de Benestar i Família), 19/06/2026 13:15		



Ajuntament de Lloret de Mar

novembre, de Contractes del Sector Públic, minimitzant la càrrega administrativa a l'Ajuntament, regularitzant aspectes contractuals, i aprofitant les economies d'escala de què gaudeix l'empresa.

5.5.- Flexibilitat en la gestió i l'organització, sense pèrdua de control

El servei públic de Residència assistida i Centre de dia requereix de manera creixent de flexibilitat per donar resposta a noves situacions, a la possibilitat de fer modificacions, a l'adaptació a una demanda canviant i a la integració imprescindible amb altres serveis de cura i prevenció comunitària.

La gestió a través d'un mitjà propi permet incrementar aquesta flexibilitat, però mantenint en tot cas el control que l'Ajuntament pot exercir sobre SUMAR, que és anàleg al que exerceix sobre els seus propis serveis tècnics i, per tant, té la capacitat de donar instruccions ajustades a les necessitats flexibles i canviants del servei, que seran obligatòries per el mitjà propi.