

Enfortim l'atenció
comunitària centrada
en la persona

21

25



PLA ESTRATÈGIC

Grup Sant Pere Claver



04 | Introducció

P5 → Motivació i finalitat del Pla Estratègic

P6 → Abast

P7 → Principis en l'elaboració del Pla

P8 → Procés

09 | Marc estratègic

P10 → Missió: què som?

P11 → Visió: què volem ser?

P12 → Valors: com treballem?

13 | Línies estratègiques i objectius específics

P15 → 1 · Enfortir el model d'atenció comunitària i centrat en la persona

P23 → 2 · Impulsar la transformació digital de l'organització

P29 → 3 · Innovar i avaluar els programes i les intervencions

P32 → 4 · Consolidar l'àmbit laboral i prelaboral

P35 → 5 · Incrementar l'autonomia de gestió dels serveis d'Al·lergologia, Odontologia i Proves Complementàries

P39 → 6 · Potenciar la capacitat de la institució per influir i incidir en l'entorn

P45 → 7 · Desenvolupar les polítiques de gestió de persones

P50 → 8 · Gestionar de forma més eficient la institució

P57 → 9 · Diversificar les fonts de finançament

P62 → 10 · Avançar envers el bon govern i la responsabilitat social

Introducció



Motivació

Motivació i finalitat del Pla Estratègic

Hi ha un risc habitual entre organitzacions de tota classe, sigui quina sigui la seva naturalesa i finalitat, de fracassar en els seus objectius –i fins i tot a desaparèixer– per no haver fet abans un exercici que cal posar en pràctica cada cert període de temps. Aquest exercici consisteix, en la versió simplificada, a fer-se dues preguntes aparentment senzilles: una, estem assolint els objectius que ens vam proposar fa uns anys?, i dues, què hem de fer en els propers anys per assolir aquests objectius i ser més a prop d'allò que volem ser i fer? Si, per una banda, es respon a aquestes dues qüestions de manera valenta, és a dir, afrontant les debilitats i els reptes existents, i si es fa de manera participativa –escoltant l'opinió de totes les persones que integren l'organització–, i si, per l'altra, s'hi treballa d'una manera sistematitzada, és a dir, amb rigor i, preferentment, amb l'ajuda d'una consultoria externa, podem afirmar que una organització està portant un procés de reflexió estratègica i, amb això, està establint les bases perquè l'organització s'orienti de manera eficaç cap a la consecució dels seus fins.

Des de l'any 2008, el Grup Sant Pere Claver periòdicament du a terme aquest exercici de reflexió estratègica, que acaba concretat en un pla estratègic. El que ara presentem és el quart de la seva història i comprèn el període 2021-2025.

Podem definir un pla estratègic com un instrument (pla) que permet a una organització orientar les accions que ha de dur a terme (estratègies) per desenvolupar amb èxit les funcions que li són pròpies (missió) i assolir un horitzó desitjat (visió) en un període de temps determinat (en-

tre tres i cinc anys, habitualment). Per completar aquesta definició, podem dir que un pla estratègic és, també:

- » El “full de ruta” que estableix el rumb que ha de prendre una organització per aconseguir els seus propòsits.
- » Una síntesi del procés de reflexió interna que els membres d'una organització han portat terme per aclarir i sistematitzar què es vol aconseguir, per què es vol aconseguir i si es pot aconseguir.
- » Un instrument que serveix per orientar sobre les decisions que es prenguin i les actuacions que s'emprenguin en una organització en els pròxims anys. Decisions i accions que seran valorades en funció de la coherència que aquestes tinguin amb la missió i els valors definits en el pla, i per la seva contribució a assolir la visió i les metes que s'hi fixin. En aquest sentit, un pla estratègic és, també, una eina que facilita alinear el “dia a dia” d'una organització amb la seva estratègia.

L'objectiu general que persegueix el Pla Estratègic del Grup Sant Pere Claver es correspon amb la definició que acabem de veure. En un període en què farà setanta-cinc anys d'història (any 2023), la institució té el repte de projectar-se cap al futur per garantir la seva sostenibilitat, millorar la qualitat dels seus serveis i fer créixer la seva contribució a la societat de la qual forma part. Per a la consecució d'aquests propòsits s'ha elaborat aquest pla estratègic ■

Abast

En tant que pla estratègic, aquest document no incorpora totes les actuacions que caldrà emprendre per assolir els objectius que conté, sinó que el grau de concreció arriba fins a la descripció dels objectius específics, seguint la seqüència que es mostra a la següent figura:



En una fase posterior, per tant, resultarà necessari concretar els objectius específics en “peces més petites” i amb un abast temporal menor, en forma de plans operatius, projectes i activitats, amb els seus corresponents responsables, cronogrames i indicadors. Però aquestes tasques corresponen a la planificació operativa, i no pas a l'estratègica. No obstant això, en la descripció dels objectius específics apareixen exemples de projectes i accions, els quals serveixen per il·lustrar l'orientació que es vol donar a l'estratègia.

Pel que fa a l'abast temporal, el Pla té una durada de cinc anys: temps que es considera prou llarg perquè Sant Pere Claver pugui avançar significativament en els objectius estratègics plantejats, i responsablement curt per no traçar escenaris de futur a més llarg termini que avui dia resultarien incerts, a causa dels canvis accelerats que caracteritzen el context actual en un gran nombre d'àmbits: polític, social, econòmic, sanitari, etc ■

Principis en l'elaboració del pla

L'elaboració del Pla s'ha regit en tot moment per quatre principis:

1

Diagnòstic exhaustiu

Totes les estratègies i els objectius han de partir d'una valoració rigorosa de la situació actual i d'una visió realista sobre el futur. El diagnòstic s'ha alimentat del grau de consecució del pla estratègic anterior, de documents tècnics sectorials, de l'avaluació de les auditories i del model EFQM, i dels processos participatius que internament s'han dut a terme.

3

Flexibilitat

Es tracta d'un pla obert a experimentar adaptacions en funció dels canvis que hi hagi en l'organització i en l'entorn, amb la finalitat que el Pla sigui una eina útil per donar una resposta efectiva a les necessitats reals de la institució durant tot el període de la seva vigència. Un pla estratègic és una guia que orienta l'organització cap a on ha d'anar, però mai un protocol que s'ha de concretar i executar al detall, posant en risc l'encert i l'adaptació de les accions a un context canviant.

2

Participació

Elaboració participativa i consens en el diagnòstic i en la definició de la missió, els valors, els objectius organitzacionals, la visió, i els objectius estratègics i específics. La participació s'ha concretat en reunions entre un consultor extern amb tots els equips del grup, la constitució d'un grup motor específic per a l'elaboració del Pla –integrat per persones representatives de totes les àrees de la institució– i en les deliberacions i propostes que van sorgir de la Jornada Anual de Participació (JAP), el gener de 2020, amb la participació de tots els professionals.

4

Vinculant per al conjunt de professionals

El Pla Estratègic 2021-2025 és un document oficial, aprovat pel Patronat, màxim òrgan de govern de la institució, i que, consegüentment, vincula a tots els i les professionals que integrem el Grup Sant Pere Claver. En aquest sentit, el Pla estarà a l'abast de tots els i les professionals i se'n farà la difusió adient perquè tothom el pugui conèixer.

Procés

Aquest Pla és el resultat d'un llarg i intens procés, que resumim mitjançant la infografia següent. Per a la seva elaboració s'ha comptat amb l'acompanyament d'un consultor extern especialitzat i amb la participació d'un gran nombre de professionals de la institució, amb diferents formats, intensitats i moments del procés.

ETAPES

A

Anàlisi interna i de l'entorn de la institució

gener 2019 | abril 2019

 Participants:

Tot el personal · Comandaments

.....
Reunions de treball del consultor extern amb els Serveis Assistencials i Serveis Centrals. **gener | febrer 2019**

.....
Vídeo informatiu a tot el personal. **març 2019**

.....
Enquesta on line oberta a tot el personal. **maig 2019**

.....
Recopilació i anàlisi d'informació externa vinculant. **març | abril 2019**

.....
Elaboració del Resum Executiu Estratègic a partir de tota la informació recopilada, interna i externa. **abril 2019**

B

Definició dels reptes

maig 2019 | gener 2020

 Participants:

Equip de planificació Estratègica
Equip EFQM · Tot el personal (Equips)

.....
Jornades d'Establiment de l'estratègia. **27 i 28 maig 2019**

.....
Avaluació externa EFQM. **setembre 2019**

.....
Jornada Anual de Participació. **25 gener 2020**

.....
Concreció de les línies estratègiques a partir de les aportacions JAP + EFQM. **febrer | setembre 2020**

C

Aprovació de l'estratègia

febrer 2020 | abril 2021

 Participants:

Equip de planificació Estratègica
Comitè de Direcció · Patronat

.....
Concreció de les línies i dels objectius estratègics. **setembre 2020**

.....
Aprovació de la proposta del Pla Estratègic per part del Comitè de Direcció. **desembre 2020**

.....
Aprovació del Pla Estratègic per part del Patronat. **gener 2021**

.....
Presentació i difusió del Pla Estratègic. **abril 2021**

Marc estratègic



#Missió què som?



Som una entitat sense ànim de lucre, amb compromís social i vocació de servei públic. Acompanyem les persones, des del vincle emocional i amb vocació comunitària, en els àmbits de la salut mental i la discapacitat intel·lectual, amb especial atenció a situacions de vulnerabilitat, per contribuir a la seva recuperació i al desenvolupament del seu projecte de vida.

Treballem en els següents àmbits:

1

Salut mental

Fem promoció, prevenció i tractament de la salut mental des d'un vessant biopsicosocial i amb un model comunitari.

2

Serveis socials

Atenem persones en risc o en situació d'exclusió social i amb necessitats relacionades amb la salut mental i la discapacitat intel·lectual.

3

Defensa de drets i acompanyament

Acompanyem i vetllem pels drets i el benestar de les persones amb la capacitat d'obrar modificada per resolució judicial –o bé, susceptible de ser-ho–, així com de les persones que per voluntat pròpia sol·liciten suport per a la presa de decisions.

4

Capacitació i inserció laboral

Generem oportunitats socials i laborals per a les persones, perquè, amb els suports adequats, puguin desenvolupar el seu projecte de vida i convertir-se en ciutadania de ple dret.

5

Docència i recerca

Transmetem el nostre coneixement i la nostra expertesa mitjançant la docència i altres espais de reflexió i debat, i impulsem l'avaluació i la recerca en els nostres àmbits d'activitat.

A més, el Grup Sant Pere Claver presta servei en les especialitats **d'Odontologia**, **Servei d'Al·lèrgia** i proves diagnòstiques de **Neurofisiologia** i **Cardiologia**; àmbits que també inclou aquest Pla Estratègic amb l'objectiu de consolidar-los i projectar-los cap al futur ■

#Visió què volem ser?

Volem ser una institució que dona resposta integral en salut mental i discapacitat intel·lectual, i especialitzada en situacions de vulnerabilitat social.



#Valors com treballarem?

Il·lusió

La proactivitat, el dinamisme, la creativitat i la passió.

Flexibilitat

Capacitat de seguir innovant i d'adaptar-nos als reptes.

Compromís solidari

Responsabilitat envers les persones, el territori i l'entorn pròxim i llunyà.

Eficiència

Capacitat d'aconseguir l'excel·lència fent un ús racional dels mitjans.

Sostenibilitat

Confluència de l'activitat econòmica, ambiental i social.

Línies estratègiques i objectius específics





L1 Enfortir el model d'atenció comunitària i centrat en la persona

L2 Impulsar la transformació digital de l'organització

L3 Innovar i avaluar els programes i les intervencions

L4 Consolidar l'àmbit laboral i prelaboral

L5 Incrementar l'autonomia de gestió dels serveis d'Al·lèrgologia, Odontologia i Proves Complementàries



L6 Potenciar la capacitat de la institució per influir i incidir en l'entorn

L7 Desenvolupar les polítiques de gestió de persones

L8 Gestionar de forma més eficient la institució

L9 Diversificar les fonts de finançament

L10 Avançar envers el bon govern i la responsabilitat social

Enfortir el model d'atenció comunitària i centrat en la persona

La prevalença creixent dels trastorns mentals i el malestar emocional de les persones esdevenen cada cop més prioritaris en salut pública. Alhora, l'increment de la vulnerabilitat i les desigualtats socioeconòmiques deriva en una major complexitat en els abordatges sanitaris i socials de la nostra tasca professional. És en aquest context que prenen força noves estratègies de prevenció, promoció, acompanyament i recuperació de les persones en la comunitat.

Sota diferents paradigmes (model comunitari d'atenció a la salut mental, atenció centrada en la persona, enfocament de drets, model de qualitat de vida, etc.) i, per tant, amb diferents enfocaments i matisos –però compatibles entre si–, hi ha consens en el fet que l'aposta que han de fer els serveis d'atenció en l'àmbit de la salut mental i de la discapacitat intel·lectual ha d'adreçar-se a iniciatives que fomentin l'atenció proactiva i preventiva fonamentada en la promoció de l'autonomia de les persones; l'atenció i el tractament en l'àmbit comunitari; l'ampliació de l'atenció domiciliària; l'atenció integrada de salut i serveis socials –i, si pot ser, coordinada amb habitatge, ocupació i cultura–, i la potenciació dels programes de recuperació i inclusió social. Són orientacions coherents amb la tradició, els valors i la manera de treballar del Grup Sant Pere Claver, i que volem reforçar els propers anys mitjançant els objectius que es desenvolupen a continuació ■

1.1 Reforçar el treball amb la comunitat, transversal i interdisciplinari

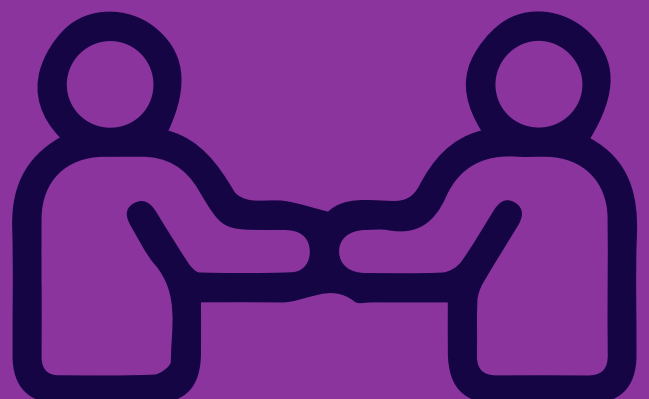
Reforçar la relació amb la comunitat (escoles, centres d'atenció primària, serveis socials, justícia juvenil, protecció a la infància i adolescència, centres esportius, centres cívics, culturals i artístics, etc.) ha de ser un dels vectors d'actuació dels anys vinents.

Hi ha la voluntat i la necessitat de reforçar el treball en xarxa en el territori més proper, el vincle i la col·laboració amb el teixit d'organitzacions de la comunitat que ens permeti augmentar la nostra presència i activitat professional més enllà de les consultes en els nostres equips sanitaris i socials.

El treball comunitari ha de permetre oferir assessorament als professionals d'altres recursos per enfortir les seves capacitats de contenció amb les poblacions amb les quals treballen, estimular els abordatges interdisciplinaris i facilitar la consulta de les persones i les famílies, contribuint així a evitar que els problemes augmentin la seva complexitat o es cronifiquin. Pensem que aquesta orientació és l'única que té suficientment en compte els determinants psicosocials de la salut, els quals són especialment importants en l'atenció a la infància i a l'adolescència,

així com en altres col·lectius vulnerables amb els quals treballem.

Una de les dificultats que implica desenvolupar aquest model d'atenció comunitària és el seu encaix amb el model de provisió pública de serveis; concretament, com fer compatible la dedicació de temps que requereix per part dels professionals el suport a la comunitat –mitjançant reunions, formacions, espais de coordinació, suport, etc.– amb les directrius d'activitat i el marc de finançament que venen recollits en els diferents contractes o concerts que regeixen la relació entre els serveis del Grup i les administracions públiques. Caldrà explorar diferents fórmules –reorganització interna dels equips i dels processos, noves fonts de finançament, interlocució amb les administracions públiques, etc.– que, en conjunt, facin viable dirigir més recursos a l'atenció comunitària.



Reforçem el treball en xarxa

L'enfocament comunitari implica, també, que l'atenció en salut mental no pot limitar-se a l'atenció clínica, sinó que ha d'incloure també els aspectes socials inherents als estats de salut de les persones. Si partim que hauria de ser tota la comunitat la que hauria de ser inclusiva i incidir i contribuir en la salut mental, el paper que ha de tenir la nostra organització en l'àmbit comunitari implica incorporar en els nostres abordatges i serveis les següents qüestions:

- »» Incidir en la lluita contra l'estigma.
- »» Oferir suport i acompanyament en l'accés al mercat laboral ordinari o a l'ocupació adaptada, així com en l'accés a prestacions econòmiques.
- »» Oferir suport en l'accés a l'habitatge (mercat ordinari i protegit), suport en la gestió del lloc de vida o, fins i tot, gestionar habitatge propi i recursos residencials.
- »» Incidir i lluitar per l'accés a drets socials de totes les persones ateses.
- »» Facilitar l'accés a l'oci i, fins i tot, acompanyar en el gaudi d'aquest.

»» Garantir l'accés a l'atenció socio sanitària de les persones ateses, bé als seus serveis o bé fent les derivacions pertinents i coordinades a la xarxa pública de salut i de serveis socials.

La relació amb la comunitat ha de servir, doncs, per donar-nos suport i complementar les nostres intervencions organitzant estratègies d'abordatge interdisciplinari que aprofitin els recursos que la mateixa comunitat ofereix. Una qüestió que cal tenir especialment en compte en els dispositius residencials de la gent gran, amb l'objectiu de prevenir dinàmiques d'aïllament, reclusió i autoabandonament de les persones, que en les etapes de confinament s'hi han pogut veure afectades.

D'altra banda, la voluntat d'aprofundir en la transversalitat de les nostres mirades i intervencions ha de traduir-se necessàriament a compartir unes bases comunes sobre el model d'atenció entre tots els serveis del Grup i, en el vessant operatiu, articular nous processos i mecanismes de coordinació entre si, amb l'objectiu d'aconseguir mirades i abordatges més integradors que facin més eficaçes les intervencions ■

1.2 Incrementar la participació de les persones usuàries en la presa de decisions

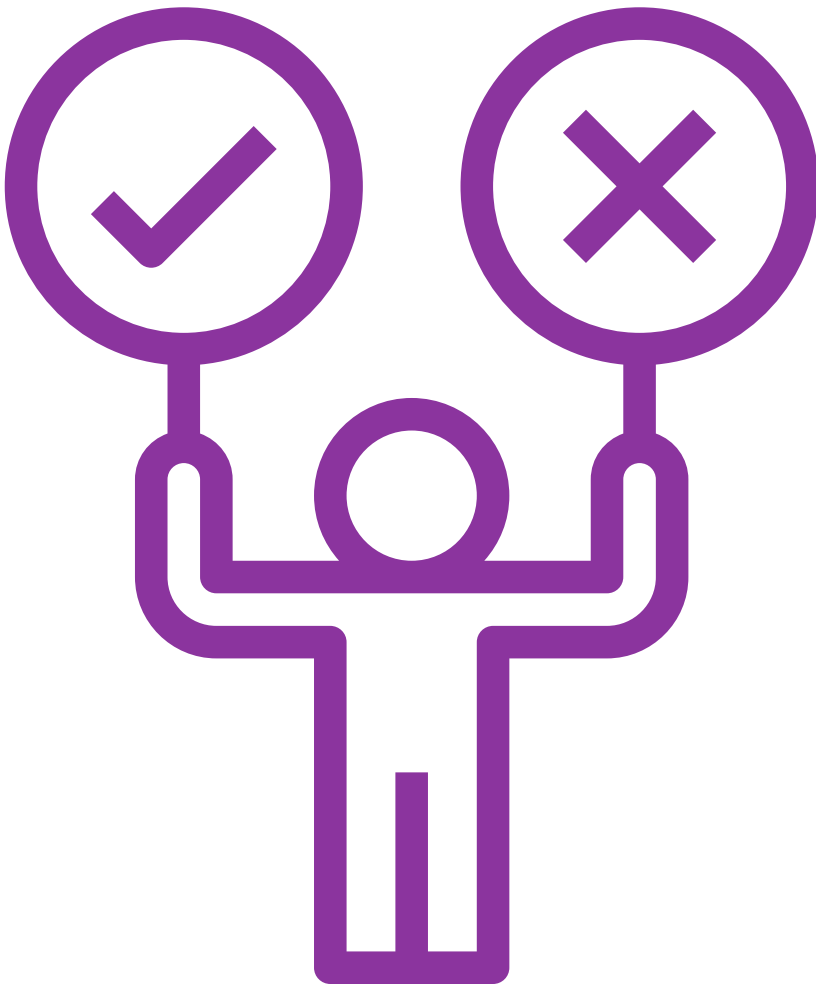
La institució ha d'avançar envers un model relacional amb les persones usuàries que incideixi en una major participació i acompanyament en la seva pròpia presa de decisions, sempre que sigui possible.

Un dels reptes per als anys vinents serà encaixar en tots els serveis del Grup Sant Pere Claver les bases del model centrat en la persona, el qual parteix del fet que l'atenció s'ha de considerar com a individualitzada i personalitzada. Segons aquest model, la persona és el centre de la seva pròpia vida i, per tant, de les seves decisions. Sota aquest paradigma, són els recursos els que han de vetllar per adaptar-se a les necessitats de les persones i no a l'inrevés. Com a exemple, tots aquells serveis que treballen amb la persona a través de programes de treball individualitzat (PTI) han de contemplar que aquests han de ser fets per les mateixes persones usuàries, amb el suport dels i les professionals. Aquests programes han de ser la traducció de com les persones han de poder exercir els seus drets com a ciutadans o ciutadanes (dret a l'habitatge i al treball, participació en la presa de deci-

sions, dret a una vida i una mort dignes, etc.), encara que en l'exercici d'aquests drets la persona no sempre busqui desenvolupar al màxim les seves potencialitats, que era l'enfocament dels models predominants fins fa poc, on l'atenció se centrava en l'èxit i en la capacitació.

El paradigma de posar en el centre la persona, aplicat a l'àmbit residencial, per exemple, implica que les persones han de poder tenir el dret a decidir viure de la manera més autònoma possible, amb aquells suports que calguin, i poder optar a viure en habitatges individuals o compartits –amb el suport de professionals o de la figura de l'assistent personal– o, en cas de viure en centres residencials, poder participar d'una manera més activa en el disseny dels recursos on viuen ■

Participació activa com a



Una altra línia de treball que cal desenvolupar és la de fer extensives i reforçar aquelles iniciatives que ja existeixen en la institució adreçades a incrementar i millorar l'escolta i la participació de les persones usuàries en la presa de decisions que afecten les seves vides (com els Consells de Participació o els Grups d'Ajuda Mútua) i innovar amb propostes noves o bé que incorporin i adaptin experiències que ja s'han posat en marxa en altres organitzacions, com les de "pacient expert", o d'altres que potenciïn la participació activa de les persones en la millora del seu procés recuperador, en l'exercici ple dels seus drets i en el desenvolupament del seu projecte de vida. Plantejar-se, fins i tot, que la mateixa persona usuària es pugui incloure –de manera puntual i sempre que sigui possible– en espais de reflexió ètica quan es parli del seu cas o l'afecti directament, o treballar les seves voluntats anticipades ■

procés recuperador

1.3 Adequar el model d'atenció i l'organització del servei tutelar al nou marc normatiu

En el cas del servei tutelar, el canvi de rol de les persones usuàries en la presa de decisió vindrà determinat, a més, pel nou marc normatiu que està previst que s'aprovi, i que implicarà un canvi radical en el model d'atenció i en l'organització de les fundacions tutelars.

Els sistemes tradicionals d'incapacitació i tutela seran substituïts per nous sistemes de suport a la presa de decisions, en compliment de la Convenció de l'ONU sobre els drets de les persones amb discapacitat, el qual estableix que totes les persones –independentment del grau d'afectació o el tipus de discapacitat– tenen dret a l'exercici de la seva capacitat jurídica, en igualtat de condicions, i a rebre suport per fer-ho. Aquesta proclamació d'igualtat jurídica suposa un veritable canvi de paradigma respecte al que hem conegut fins ara en matèria de protecció jurídica a les persones amb discapacitat. La nova llei suposarà l'abolició dels règims vigents d'incapacitació i de tutela, els quals hauran de ser substituïts per nous sistemes de suport a la presa de decisions, que en qualsevol cas respectin els drets, la voluntat i les preferències de la persona amb discapacitat que desitgi rebre'ls.

El repte de la Fundació Lluís Artigues per adaptar totes les àrees de l'organització al nou paradigma i al nou marc legal serà molt important, i exigirà el treball intens i coordinat de tot l'equip de professionals de l'àmbit tutelar i dels serveis centrals de suport del Grup per fer-ho possible, a més del treball coordinat i l'acompanyament d'altres fundacions tutelars i de l'Administració pública.

Paral·lelament a aquest canvi en els models d'atenció, organització i gestió interna, en els anys vinents s'ampliarà la cartera de serveis per donar una millor i més àmplia atenció a la ciutadania en una necessitat no coberta actualment de manera plena per la nostra entitat: un servei de pretutela que ofereixi informació, assessorament, acompanyament i seguiment durant el procés de modificació de la capacitat d'obrar ■



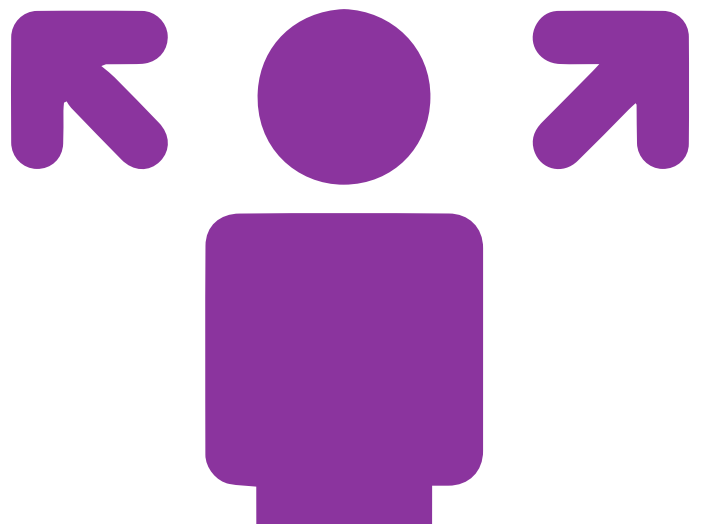
1.4 Posar el focus en els col·lectius prioritaris i en les problemàtiques emergents

Les polítiques públiques de promoció, prevenció i detecció precoç –especialment dels trastorns psicòtics– esdevenen claus per a un millor tractament i evolució de la malaltia i a la vegada eviten la cronificació dels pacients. Aquestes polítiques aposten per incidir en els col·lectius més joves, i és en l'àmbit infantojuvenil en salut mental on el Grup Sant Pere Claver sempre ha estat pioner i disposa d'una àmplia cartera de serveis que ens cal reforçar i ampliar.

Així mateix, i en coherència amb les necessitats socials més urgents o emergents, i les orientacions dels plans governamentals, són també perfils d'atenció preferents els infants i joves migrats sols, els joves extutelats, les persones sense llar, les persones amb noves patologies relacionades amb l'ús de les tecnologies, les noves addiccions, la soledat i l'aïllament, la gent gran –especialment la institucionalitzada– i les famílies de persones amb problemes de salut mental. Tots ells requeriran reforçar o desenvolupar estratègies i programes específics que ga-

ranteixin la seva adequació a les necessitats i les particularitats de cada grup.

D'altra banda, apostem pel desenvolupament d'una cartera de serveis que ofereixi atenció psicoterapèutica psicodinàmica a la població que se'n pugui beneficiar, promovent acords de col·laboració amb els serveis i recursos del territori, i que permeti un abordatge més complet i acurat de les necessitats de les persones ■





1.5 Avançar en l'accessibilitat universal

En coherència amb el nostre model d'atenció i els nostres valors, els pròxims anys hem d'avançar en la implementació progressiva de les normes i recomanacions de l'anomenada "accessibilitat universal", tant en el disseny de nous espais, en les adaptacions dels equipaments existents, en els nous webs com en els materials de comunicació que elaborem.

Per consegüent, i amb les limitacions tècniques i pres-supostàries que hi hagi en cada context, hem de tendir a fer que tots els espais estiguin pensats i adaptats per poder atendre qualsevol col·lectiu de persones, raó per la qual s'haurien de dissenyar o adaptar d'acord amb criteris físics, sensorials i cognitius (per exemple, i respectivament, per a persones amb mobilitat reduïda, ceguesa

i sordesa, i discapacitat intel·lectual). Aquest fet facilitaria l'autonomia dels usuaris quan facin ús de les nostres instal·lacions o vulguin accedir als continguts que elaborem, posant així les persones en el centre ■



Impulsar la transformació digital de l'organització

L'impacte de les noves tecnologies en totes les facetes de les nostres vides, inclosa la laboral, és un fet indiscutible. Tot fa pensar, a més, que la seva rellevància anirà a més. Si algú encara tenia algun dubte sobre l'inevitable procés de digitalització que experimentaran les organitzacions sanitàries i socials, la pandèmia de la COVID-19 probablement ha accelerat aquest procés i ens obliga a fer front a aquest gran repte de manera ineludible. Des de març del 2020, hem vist la necessitat de fer un ús més intensiu i diferent de la tecnologia per garantir l'atenció; hem comprovat que és possible fer-ho i que, en alguns aspectes, presenta avantatges. Tanmateix, també hem pres major consciència dels riscos i inconvenients que pot tenir. El repte se situa ara, doncs, en aprofitar totes les potencialitats que ofereixen les noves tecnologies en el nostre camp professional per oferir la millor qualitat d'atenció amb les màximes garanties de seguretat, privacitat, eficàcia, eficiència, ètica i proximitat.

La transformació digital és una estratègia organitzativa transversal, en tant que ha de facilitar l'assoliment d'altres reptes estratègics que inclou aquest Pla, com la millora dels processos i l'eficiència, la innovació i l'avaluació de l'eficàcia dels programes i les intervencions, el desenvolupament dels professionals, el bon govern, etc.

En el Grup Sant Pere Claver parlem de “transformació digital” i no de “digitalització” perquè entenem que no es tracta només de passar processos analògics a un suport digital. La nostra visió és més ambiciosa i considerem que la transformació digital ha d’incidir positivament en com ens relacionem amb les persones usuàries, amb la societat i amb les administracions per donar-los millors serveis; i en com ens organitzem entre nosaltres per fer-ho possible, o com incorporem i impulem la innovació en la nostra entitat.

Ho volem fer, a més, preservant i potenciant aquells pilars que han estat i han de continuar sent irrenunciables per a Sant Pere Claver en qualsevol context (analògic o digital): la qualitat i l’ètica assistencial, la seguretat i el vincle emocional amb la persona atesa. En aquest sentit, una de les qüestions que caldrà abordar amb rigor i sensibilitat serà l’esclatxa digital, possible factor d’exclusió social. Les eines tecnològiques que eventualment fem servir han d’adaptar-se als recursos, capacitats i preferències de les persones usuàries, i ser adequades al tipus d’intervenció. Apostem, doncs, per un ús de les TIC útil i proporcionat, avaluat amb criteris assistencials/qualitatius i no merament productius/quantitatius, i al servei de potenciar les relacions i les capacitats de comunicació, evitant el risc de fomentar la passivitat, la infantilització, la dependència, l’aïllament social, la substitució de la trobada personal en tots els casos i la medicalització.

En el Grup Sant Pere Claver disposem d’unes infraestructures de comunicació acceptables i d’uns sistemes d’informació propis solvents i ben dotats, capaços de donar solucions adaptades a les necessitats de cada servei. No obstant això, l’entorn digital en què vivim, i les creixents demandes en termes de seguretat i d’agilitat que arriben per part dels professionals, de les persones usuàries i de les administracions públiques, fan necessari reforçar l’estratègia de transfor-

mació digital durant els pròxims anys.

Serà necessari adaptar-se al nou marc normatiu que acompanya el teletreball, però també acabar de consolidar les eines, els processos i la cultura organitzativa per poder treballar remotament de manera més còmoda i efectiva, quan aquesta modalitat sigui l’òptima o l’única possible. Cal eliminar el paper en els processos de treball, gestionar els avisos automàtics per recordar les agendes, poder demanar cita electrònica en alguns serveis, disposar d’infraestructures de comunicació més robustes, renovar els equips informàtics que quedin obsolets, ampliar i perfeccionar les funcionalitats dels programaris segons les necessitats canviant dels equips assistencials, i introduir i estendre noves eines per gestionar amb més agilitat els quadres de comandament i la gestió de projectes.

Tanmateix, el principal repte de la transformació digital no serà la millora de l’eficiència, sinó integrar la tecnologia en totes les àrees de l’organització per, entre altres qüestions: oferir nous i millors serveis; fer un ús més intel·ligent de les dades (l’autèntic tema central de la transformació digital) per saber si els tractaments o abordatges que fem servir amb les persones són o no eficaços; o, en una fase més avançada, tenir capacitat per anticipar-nos i predir les malalties o comportaments de risc, per avançar-nos a les necessitats de les persones usuàries i pacients mitjançant models predictius.

A continuació es presenten els objectius específics al voltant dels quals s’estructuraran les actuacions ■

2.1 Executar un pla d'inversions per a la millora global de la tecnologia, dels equips informàtics i de les infraestructures de comunicació

En l'àmbit intern, un requisit necessari per desplegar l'estratègia de transformació digital en l'organització és definir i implementar un pla plurianual d'inversions que permeti disposar d'equips informàtics renovats, modernitzar els sistemes de comunicació entre centres (veu i dades) i passar de tenir servidors propis a tenir-los llogats al núvol, acció que ens permetrà guanyar en seguretat, privacitat i flexibilitat.

També serà clau invertir en l'àmbit de relació amb els nostres públics objectius apostant pel potencial de les aplicacions mòbils per oferir noves experiències i l'ús de plataformes tecnològiques ■



2.2 Formar i acompanyar els i les professionals en la transformació digital

La transformació digital ha de facilitar la nostra activitat a través de la creació d'experiències diferencials. Noves maneres de treballar, relacionar-se i dialogar. Però només si som capaços d'incidir en els i les professionals, en les seves capacitats, coneixements, habilitats i actituds, podrem afrontar el repte i emprendre un procés de canvi que inspiri i arrossegui tota l'organització. Visió de canvi, capacitat de comunicar aquesta visió i fomentar una cultura d'aprenentatge constant dins de l'organització amb mecanismes per monitorar i mesurar l'impacte del que emprenem.

Caldrà, doncs, incorporar en els plans de formació anual, accions específicament adreçades a la capacitat i a l'acompanyament en aquest procés de transformació. Sense el talent o la formació adequada, cap canvi rellevant és possible. No serà possible afrontar la transformació digital sense capacitar i formar en l'estratègia digital i així evitar la resistència al canvi ■

**Noves maneres
de treballar,
relacionar-nos i
dialogar**

2.3 Millorar les eines i els processos de treball adreçats a incrementar la satisfacció de les persones

La transformació digital implica una millora en els processos interns de l'organització, però cal no perdre de vista quina ha de ser la seva finalitat principal: millorar la qualitat dels serveis, el que també implica millorar l'experiència de les persones amb les quals ens relacionem i molt especialment de les persones per a les quals treballem.

Cada vegada es parla més de “l'experiència de l'usuari” per definir els factors que interactuen en un servei determinat, donant com a resultat una percepció positiva o negativa d'aquest servei. Es tracta, en altres paraules, de posar en marxa accions que facin la vida més fàcil i la relació més gratificant a les persones i les organitzacions amb les quals ens relacionem. Alguns exemples d'accions que volem impulsar en aquest sentit són disposar d'un web més amigable, intuïtiu i útil; possibilitat de demanar cita electrònica; estendre l'ús de SMS i correus recordatoris de cites a tots els serveis; escurçar els temps d'espera; millorar l'ambientació dels equipaments; donar l'opció d'atenció remota quan sigui possible, recomanable i preferit per la persona usuària; etc.

En aquest sentit, l'impuls de la transformació digital també ha de permetre:

- »» Oferir nous i millors serveis a les persones usuàries i a les administracions públiques que confien en nosaltres.
- »» Millorar com perceben els nostres serveis i conèixer de manera immediata si els ha agradat com els hem atès i recollir els seus suggeriments.
- »» Complementar i proporcionar, mitjançant els canals de comunicació institucionals, el correu electrònic o les xarxes socials, aquella informació que més interessa segons el perfil de cada persona ■



2.4 Digitalitzar els processos

A més de disposar de les eines i processos necessaris per teletreballar i realitzar videoconsultes i video reunions, cal fer una aposta important per digitalitzar la gestió documental i els fluxos entre els diferents departaments, la qual cosa permetrà no només eliminar el paper sinó també no haver d'introduir a mà tantes dades, no duplicar feines, facilitar el treball en equip i xarxa, evitar errades, etc.

S'aposta per incorporar i estendre noves eines de gestió digital, com el business intelligence per a la gestió dels indicadors i els quadres de comandament, i eines per a la gestió àgil i efectiva de projectes i el treball col·laboratiu. El big data o l'automatització de les dades ens permetrà tenir informació cabdal per interpretar les dades, prendre decisions i analitzar tendències en temps real ■



Innovar i avaluar els programes i les intervencions

Actualment, el Grup Sant Pere Claver treballa per integrar noves eines, avalades científicament, per millorar l'avaluació de l'eficàcia de la intervenció terapèutica en salut mental: el conegut "Projecte ROM". Aquesta iniciativa consisteix a passar unes enquestes per part dels pacients i dels professionals, en suport digital, amb l'objectiu de saber quin impacte ha tingut la intervenció en la recuperació del pacient i valorar la necessitat d'introduir millores o canvis en els abordatges clínics, si escau. D'altra banda, a la Residència Tres Pins i a la FLA, s'han dut a terme avaluacions seguint la metodologia SROI (en anglès, "Retorn Social de la Inversió") amb l'objectiu de mesurar l'impacte de la nostra tasca professional sobre les persones usuàries i la societat en el seu conjunt.

Avaluar pot ser una passa prèvia a innovar. Hi ha diferents tipologies d'innovació, la majoria de les quals impliquen no només desenvolupar una app –com sovint es pensa– sinó fer les coses d'una manera diferent, amb millors resultats. Hi ha la innovació incremental (fer el mateix, però introduint alguna millora); la innovació radical (fer una cosa totalment nova per a nosaltres o en el conjunt del sector), i la innovació disruptiva (una innovació que trenca les regles del joc, tal com va fer el WhatsApp en la manera de comunicar-nos, per exemple). Aspirem a crear una cultura organitzativa que impulsi i faciliti la innovació, donant suport a les bones idees i defugint de l'“això sempre s'ha fet així” ■

3.1 Reforçar i estendre la cultura i la pràctica de l'avaluació

En general, treballem en uns sectors (salut mental i serveis socials) on no està gaire estesa la cultura d'avaluar sistemàticament l'eficàcia dels programes i de les intervencions.

En canvi, cada vegada més, tant l'Administració pública com la ciutadania exigeixen que els serveis públics tinguin una eficàcia contrastada i que el seu cost sigui coherent amb el benefici que se n'obté. Sota diferents paradigmes (transparència, rendició de comptes, avaluació de polítiques públiques, responsabilitat social, sistemes de gestió de la qualitat, etc.) hi ha una demanda creixent perquè les organitzacions mesurem i quantifiquem no només els recursos que dediquem a cada programa o activitat, sinó, sobretot, els seus resultats i impactes. Respondre, mitjançant metodologies solvents, preguntes com “quantes persones han millorat el seu estat de salut després del seu tractament?”, o “en quina mesura han millorat o empitjorat les diferents dimensions de la seva qualitat de vida?”.

La societat ens demana respostes a aquestes i altres preguntes, i Sant Pere Claver no pot defugir-ne. És per això que l'avaluació de l'eficàcia dels programes i de les intervencions és una de les línies estratègiques d'aquest Pla. Un repte en el qual l'Institut de Docència i Recerca tindrà un rol determinant en el seu impuls i suport tècnic, però que necessàriament ha d'anar acompanyat d'un major desenvolupament de la cultura de l'avaluació entre totes les persones que integrem l'organització ■

3.2 Facilitar i impulsar la innovació en tots els àmbits de l'entitat

Si innovem podem perdre..., però si no innovem estem perduts. Són molts els canvis que vivim com a societat i sector en un context cada cop més volàtil, incert, ambigu i dinàmic. Davant d'aquesta realitat, la innovació, partint de la revisió/avaluació constant de la nostra tasca, esdevé imprescindible; ja no és una opció.

La innovació porta implícit l'aprenentatge constant; aprendre i també desaprendre, deixar de fer tasques, serveis, programes i processos perquè apostem per fer-ho d'una manera nova o diferent, o bé perquè apareixen noves necessitats a la societat que ens empenyen a desenvolupar nous recursos i serveis, de vegades ampliant el nostre perímetre d'actuació. Que creixem com a organització és un indicador que som realment una entitat amb vocació de servei públic, que interactua amb el seu entorn i que dona resposta a aquelles necessitats a les quals som capaços i tenim voluntat de fer front mitjançant la nostra expertesa i el nostre compromís cívic ■



Consolidar l'àmbit laboral i prelaboral

Recentment, i a través de la incorporació d'Estel Tàpia, la nostra organització ha integrat l'àmbit laboral i prelaboral com un dels objectius de desenvolupament i ampliació de la nostra cartera de serveis. L'autonomia i ocupabilitat de les persones que pateixen problemes de salut mental i/o discapacitat intel·lectual és un dels reptes del sector, que també ens fem nostre, coneixedors que el treball remunerat és sovint recuperador, a la vegada que dignifica i té un impacte important en la normalització de la vida de les persones, en la seva socialització i en la lluita contra l'estigma.

Aquests condicionants comporten ampliació i creixement en la nostra cartera de serveis. No volem créixer pel simple fet de ser més grans, sinó per fer-ho millor, oferint nous serveis, viables i sostenibles i, sobretot, amb sentit; és a dir, alineats amb la nostra missió i que permetin millorar la qualitat de vida de les persones que atenem i de les comunitats on som o on volem ser presents.

Amb l'objectiu de consolidar l'àmbit laboral i prelaboral, l'organització ha iniciat un projecte de confluència amb la Fundació Tallers, que s'impulsa amb la voluntat d'assolir una integració profunda (fusió) d'ambdues organitzacions a fi d'esdevenir una organització referent a la ciutat de Barcelona i la seva àrea metropolitana en serveis integrals (salut, socials, d'habitatge o residencials, tutelars i laborals) per millorar la qualitat de vida de les persones que pateixen problemes de salut mental o discapacitat intel·lectual ■

4.1 Incrementar l'ocupabilitat de les persones amb problemes de salut mental i les persones amb discapacitat intel·lectual

De fer-se efectiva, la confluència entre el Grup Sant Pere Claver i la Fundació Tallers aportaria un conjunt de serveis en l'àmbit socio-laboral (centre ocupacional, centre especial de treball, dispositiu d'inserció laboral i formació dual) que completaria l'oferta de serveis del Grup. Alhora, la Fundació Tallers és una organització que ha avançat molt en el desenvolupament d'un model centrat en la persona en l'àmbit sociolaboral, i que està especialitzada en la inserció laboral del col·lectiu de salut mental.

Això facilitaria i asseguraria el fil conductor en la continuïtat i desenvolupament de la missió i model d'intervenció del Grup i, sobretot, tindria un impacte positiu en la qualitat de vida de les persones, mitjançant actuacions com, per exemple:

- »» Ampliar les possibilitats d'inserció laboral per a les persones actualment ateses pels diferents serveis de la nostra institució.
- »» Consolidar i ampliar experiències i programes d'inserció laboral: servei prelaboral, serveis integrals d'orientació, acompanyament i suport a la inserció de les

persones amb discapacitat o trastorns de la salut mental (SIOAS); formació dual, etc.

- »» Impulsar projectes innovadors d'emprenedoria d'alt impacte en temes de sensibilització i lluita contra l'estigma, com la gestió d'una bugaderia gestionada per persones amb problemes de salut mental o discapacitat intel·lectual ■

4.2 Incorporar a la nostra organització professionals amb especials dificultats d'inserció laboral

Per coherència i convicció, els anys vinents volem incorporar professionals a la nostra organització que presentin especials dificultats d'inserció laboral per raó de la seva discapacitat o problemes de salut mental, superant àmpliament la ràtio que fixa la normativa actual.

Això ho farem afegint aquest tema a la nostra política de contractació de personal, aprofitant l'expertesa de la Fundació Tallers en aquesta matèria, incorporant persones amb dificultats als equips de gestió i suport administratiu, i valorant la internalització de serveis auxiliars com bugaderia, neteja, missatgeria, jardineria, etc ■



Incrementar l'autonomia de gestió dels serveis d'Al·lèrgia, Odontologia i Proves Complementàries

L'evolució que ha experimentat el Grup Sant Pere Claver les darreres dècades ha fet que progressivament s'hagi especialitzat en l'atenció sanitària i social –i, recentment, la inserció laboral– envers persones amb problemes de salut mental, persones amb discapacitat intel·lectual i persones en situació o en risc d'exclusió social, com persones sense llar, persones immigrades i joves en risc. Hi ha, però, tres serveis a la institució, de llarga trajectòria i reconeguda qualitat, que tenen un perfil molt diferenciat del que ha esdevingut l'àrea d'activitat majoritària del Grup. Ens referim als serveis d'Al·lèrgia, Proves Complementàries (electromiografies, Holters i ergometries) i a la clínica dental.

El Grup Sant Pere Claver vol fer una aposta per l'enfortiment d'aquestes tres àrees els pròxims anys, adoptant les estratègies diferenciades que demanen cadascun d'aquests serveis, però que alhora comparteixen dues necessitats: la de disposar d'una major autonomia de gestió, i la de crear i potenciar una marca pròpia, diferenciada, tot i que alhora vinculada d'alguna manera a Sant Pere Claver. El "projecte de marca" que es durà a terme per al conjunt del Grup, liderat pel departament de Comunicació, treballarà amb aquestes premisses i contribuirà a la consecució d'aquest darrer objectiu ■

5.1 Servei d'Al·lèrgia: enfortiment mitjançant l'atenció a mutualistes

El Servei d'Al·lèrgia del Grup Sant Pere Claver és un dels que disposa de més professionals de tot Catalunya i és un referent en la seva especialitat a l'àrea de Barcelona.

No obstant això, l'organització funcional de l'atenció al·lèrgològica a Catalunya ha condicionat negativament que el Servei d'Al·lèrgia de Sant Pere Claver hagi pogut desenvolupar tot el seu potencial els darrers anys. Actualment, estem en un moment que podem revertir això, fent créixer i enfortint aquest servei, mitjançant estratègies que ja s'han començat a implementar l'any 2020, així com d'altres en fase d'estudi o de desenvolupament. Aquestes iniciatives són: la incorporació de l'atenció a persones amb mútua o assegurança mèdica privada; l'impuls i el desenvolupament de l'atenció remota; la definició i comunicació d'un web i una marca propis; la incorporació d'eines de màrqueting digital que permetin arribar a un major volum de pacients i la participació en assaigs clínics.

Aquestes i altres estratègies pretenen que el Servei d'Al·lèrgia guanyi en volum, robustesa, prestacions, satisfacció dels pacients, projecció exterior i atractiu per als nous professionals que hauran d'entomar el relleu generacional ■



5.2 Institut Dental: comunicació, formació i projecte social

El nou impuls que es vol donar a la clínica dental ha començat, en aquest cas, pel desenvolupament d'una marca diferenciada (Institut Dental Pere Claver), un web propi i l'activació d'estratègies de màrqueting digital des de finals del 2020.

L'objectiu és recuperar i créixer en volum de pacients i facturació per fer sostenible i fer créixer el projecte solidari de la clínica, que consisteix a oferir tractaments subvencionats (totalment o parcialment) a persones especialment vulnerables que no poden pagar l'atenció odontològica a preus de mercat.

D'altra banda, l'Institut Dental vol potenciar la seva activitat docent, coorganitzant amb universitats i altres centres educatius la impartició de formació especialitzada de postgrau per a odontòlegs/òlogues, així com formació bàsica per a altres perfils professionals ■



5.3 Proves Complementàries: sostenibilitat i diversificació de les fonts de finançament

L'activitat de proves complementàries que du a terme el Grup Sant Pere Claver depèn, gairebé tota, dels contractes que manté amb l'Institut Català de la Salut, els quals s'adjudiquen periòdicament mitjançant concursos públics en què concorren altres empreses i entitats.

En aquest cas, l'estratègia que cal seguir per part de les unitats d'Electromiografia i de Cardiologia implica adoptar totes les mesures necessàries per garantir l'adjudicació futura dels contractes públics, explorar la possibilitat de complementar les fonts de finançament amb nous contractes amb centres públics o privats, i estudiar la viabilitat de fer atenció privada directa i per a mutualistes. D'altra banda, també es vol fomentar la participació en assajos i investigacions clíniques, aprofitant que són les unitats que més EMG i Holters realitzen de tot Catalunya.

L'objectiu darrer de les accions que s'emprenquin és assegurar la continuïtat de l'activitat i la seva sostenibilitat, així com obtenir més recursos que reverteixin en la millora contínua dels serveis ■



Potenciar la capacitat de la institució per influir i incidir en l'entorn

El Grup Sant Pere Claver, com a entitat que presta principalment serveis públics, opera en un entorn complex on bona part de les polítiques i accions que ha d'implementar venen dictades, o molt condicionades, per decisions que es prenen fora de la nostra institució: normativa que emana dels diferents parlaments i nivells de govern (europeu, central, autonòmic, local); convenis laborals; directrius de les administracions per a les quals treballem; posicionaments conjunts de les entitats de segon nivell de les quals formem part; etc. El marge de maniobra en algunes qüestions és certament estret.

Tanmateix, l'existència d'aquestes "restriccions" exigeix que ens plantejem com a objectiu estratègic per als propers anys potenciar la nostra presència i imatge en els sectors on operem, fer sentir més els nostres arguments i les nostres propostes, i incrementar capacitat d'influir allà on es prenen les decisions públiques que afecten la nostra institució i els col·lectius als quals atenem.

Per fer realitat això, ens hem fixat prioritzar els objectius que s'expliquen a continuació ■

6.1 Reforçar la nostra identitat corporativa

Un requisit per guanyar en presència i influència institucional és saber explicar de manera efectiva qui som, què fem i en què ens diferenciem respecte a altres entitats dels nostres sectors. En el món del màrqueting i la comunicació corporativa, a això se li diu definir la "marca" d'una organització. Totes les organitzacions professionals, siguin públiques o privades, amb ànim de lucre o sense, requereixen una estratègia i una imatge de marca al servei dels seus objectius institucionals.

El projecte de marca que desenvoluparem té per objectiu concretar i adequar la imatge i el posicionament del Grup Sant Pere Claver a la realitat actual, per tal que esdevingui una eina útil al servei de guanyar més visibilitat, coherència, rellevància i efectivitat en la nostra comunicació externa. Se centrarà en els aspectes de posicionament extern i de com millorar la nostra estratègia comunicativa envers els grups d'interès: persones usuàries, familiars, voluntaris, administracions públiques, mitjans de comunicació, professionals, sectors específics en què treballem i la ciutadania en general.

El projecte de marca ha d'esdevenir el nucli sobre el qual construir l'estratègia de comunicació externa per als propers anys, en el marc de la qual es desenvolupin diverses accions, com serà el disseny d'una nova pàgina web, la creació d'un discurs institucional i la implementació de noves eines que permetin arribar de manera més eficaç als nostres públics diana ■



6.2 Augmentar la difusió de la nostra expertesa i coneixement

“Saber fer i fer saber.” És compartit pel conjunt de professionals que la nostra institució, malgrat els més de setanta anys de trajectòria històrica, és encara poc coneguda per la societat.

Fins i tot en els sectors en què treballem, podríem millorar la nostra capacitat d'impacte. De sempre hem estat una organització molt centrada en la tasca de desenvolupar l'encàrrec de les administracions públiques amb qualitat i eficiència. La creació de l'Institut Docent i especialment algunes de les seves iniciatives, com el “Converses”, han impulsat la difusió d'allò que fem. No obstant això, considerem que aglutinem prou talent, coneixement i bones pràctiques per arribar a més persones i comunicar millor allò que fem.

Amb aquesta finalitat, en el marc del nou Pla Estratègic es treballarà en noves iniciatives, formats i canals perquè la nostra veu arribi a més persones, enriquint els debats clínics i socials, incrementant el nostre compromís amb la

societat del coneixement i augmentant la nostra influència. Volem ampliar la projecció del nostre coneixement i de la nostra expertesa a través d'accions divulgatives, publicació d'articles (guies clíniques, càpsules, etc.), elaboració de guies i la participació en jornades i congressos.

En aquest procés, caldrà fer l'esforç de prioritzar i focalitzar els temes que han de ser objecte d'una major difusió, amb l'objectiu de tenir un autèntic impacte comunicatiu que reforci la nostra contribució social mitjançant el coneixement, així com el nostre reconeixement i posicionament públic ■

Difusió





6.3 Desenvolupar la figura de referents i portaveus

Des de la institució s'aposta per crear una nova figura anomenada referent amb l'objectiu que esdevingui un portaveu especialitzat i tècnic en un àmbit estratègic dins del Grup Sant Pere Claver.

Aquest encàrrec servirà per apropar a la societat el coneixement que tenim dins de la institució i per representar-la en aquesta matèria. Reforçarà l'objectiu d'augmentar la nostra experiència i coneixement ■



**Influir
i incidir**

6.4 Intensificar el compromís amb la defensa dels interessos del sector i de les persones per a les quals treballem

El Grup Sant Pere Claver està integrat per un conjunt d'entitats orientades a la prestació de serveis socials, de salut i laborals de qualitat. Aquest és el seu principal compromís amb la ciutadania.

No obstant això, com a entitat sense ànim de lucre, la institució també té el deure d'implicar-se activament en:

- La defensa dels interessos del sector, reclamant uns serveis de salut, socials i laborals universals, amb una cartera de serveis més àmplia i de qualitat.
- La demanda d'un millor finançament d'aquests serveis davant les administracions públiques, que permeti millorar les condicions laborals dels i les professionals, i especialment les del sector social.
- La denúncia davant les situacions de desigualtat, injustícia o desenvolupament no sostenible a la nostra societat.
- L'elaboració de propostes tècniques viables que millorin les condicions de vida dels col·lectius de població per als quals treballem.

Per intensificar aquesta tasca, incrementarem la nostra presència i activitat en les organitzacions de segon nivell del sector (federacions, associacions, patronals, etc.), taules tècniques i altres iniciatives col·lectives per fer força conjunta amb la resta d'entitats, amb especial atenció en els barris del districte de Sants-Montjuïc, on volem exercir major lideratge assistencial i institucional en els aspectes de salut mental comunitària per al conjunt dels seus habitants ■



6.5 Mirar cap a Europa

Adoptant una visió més àmplia del territori, ens cal alçar la mirada i dirigir-la cap a Europa ("Projecte Europa"), tot reforçant també les aliances, partenariats i participació en federacions i associacions d'àmbit europeu per poder compartir i identificar bones pràctiques, facilitar l'intercanvi i visites (missions) de professionals com a font d'aprenentatge, i poder també fer estudis i projectes conjunts en associació amb altres organitzacions de països europeus.



Desenvolupar les polítiques de gestió de persones

La gestió de persones a les organitzacions comprèn un gran ventall de polítiques; entre d'altres: selecció i acollida de professionals, relacions laborals, administració de personal, prevenció i salut laboral, formació, desenvolupament de persones, igualtat i conciliació, comunicació interna, etc. Amb el creixement de l'organització, no només augmenta el volum de professionals sinó que també la institució es fa més complexa: sorgeixen nous serveis i especialitats, nous perfils professionals, nous equipaments que fan més dispersa i fragmentada la relació humana, alhora que sorgeixen problemes de coordinació, participació i comunicació interna. En definitiva, nous reptes que cal avaluar i millorar.

El Grup Sant Pere Claver vol que el Pla Estratègic 2021-2025 sigui especialment recordat com aquell amb què es va fer el salt definitiu cap a les polítiques més actuals de desenvolupament de persones, posant especial èmfasi en les àrees que s'especifiquen a continuació ■

7.1 Atraure talent i seleccionar els i les millors professionals

Un dels principals problemes als quals s'enfronten les organitzacions sanitàries i socials és la manca de professionals, especialment d'alguns perfils, com són psiquiatres, psicòlegs/òlogues clínics, infermers/eres, monitors/ores, treballadors/ores i educadors/ores socials, o auxiliars.

Aquesta realitat no s'escapa al Grup Sant Pere Claver i per això tenim el repte d'atraure professionals per garantir el relleu d'aquelles persones que es jubilen, així com cobrir les necessitats que sorgeixen pel creixement del Grup o la rotació natural. En aquest sentit, un dels objectius a assolir els propers anys és identificar i implementar accions orientades a atraure i retenir el talent, com poden ser les oportunitats de formació, conciliació, recerca, carrera, etc.

D'altra banda, és una prioritat reforçar i reorientar el rol del Departament de Recursos Humans en matèria de selecció, redefinint els processos i les eines actuals, per tal de ser més eficaços i eficients i dur a terme un major i millor acompanyament als equips assistencials en aquesta matèria.

Una bona selecció de personal no acaba fins que finalitza el seu període d'acollida. Conscients d'això, la nova política d'atracció i selecció de talent inclourà i reforçarà el procés de socialització. Així mateix, també és necessari enriquir els processos de desvinculació amb enquestes i/o entrevistes, de manera que puguem identificar la possibilitat de mantenir el vincle amb les persones que es jubilin, així com analitzar altres motius que moguin les persones a abandonar la institució, per tal d'identificar i implementar millores ■



Atraure

7.2 Reforçar les polítiques de prevenció de riscos i salut laboral i esdevenir una “organització saludable”

Juntament amb la digitalització i el teletreball, l'altre gran tema que la pandèmia de la COVID-19 ha fet ressorgir en les organitzacions és la prevenció i la promoció de la salut dels seus professionals.

El Grup Sant Pere Claver vol que la salut laboral esdevingui una de les polítiques centrals de recursos humans en els propers anys per les raons següents: per estar millor preparats per gestionar els efectes interns de la pandèmia de la COVID-19 o de qualsevol altre problema de salut pública; perquè considerem que, coherent amb la nostra activitat i valors, la salut de les persones –també la dels i les professionals– ha d'estar en el centre de la gestió de l'entitat, i, tercer, perquè amb l'aparició del teletreball i de l'atenció remota sorgiran noves casuístiques i necessitats a les quals donar resposta al voltant de la seguretat i la salut laboral.

En aquest sentit, ens plantegem un salt qualitatiu en l'abordatge de la salut dels professionals, que ha de culminar amb l'obtenció del certificat de referència en matèria de seguretat i salut a les organitzacions, l'ISO 45001, el

qual ens orientarà en les millors accions a emprendre, ens donarà eines per a l'avaluació i ens acompanyarà en la millora contínua d'aquest àmbit.

D'altra banda, i fent una passa més enllà, ens fixem com a objectiu incorporar el concepte d'empresa saludable en la gestió de l'entitat, sota el qual reforçarem i ampliarem aquelles actuacions adreçades a millorar l'estat de salut físic i emocional dels i les professionals, com poden ser activitats de benestar (ioga, meditació, relaxació...), polítiques de flexibilitat laboral (horaris, teletreball), foment d'hàbits saludables (alimentació, exercici físic, gestió de l'estrès...), suport emocional en situacions de crisi, etc ■

talent

7.3 Ampliar i millorar les eines i les accions de comunicació interna

Millorar els fluxos d'informació horitzontals i verticals és un repte permanent de qualsevol organització.

Al Grup Sant Pere Claver, la comunicació interna és un tema que ens preocupa i ens ocupa. Mostra d'això és que en la Jornada Anual de Participació del 2018 va ser un dels temes de discussió, sobre el qual s'ha treballat tot l'any 2019 i s'han generat noves iniciatives, algunes de les quals ja implementades, com el butlletí intern La Malla, l'Espai Transparència, les sessions obertes de rendició de comptes dels pressupostos, etc.

La institució és rica en projectes i iniciatives que sovint no aconseguim que tots nosaltres coneguem. Ens cal desplegar dinàmiques, propostes i nous espais de socialització transversals (presencials i telemàtics) per tal que tots i totes coneguem millor el nostre mapa de serveis, i siguem capaços de compartir el nostre coneixement i transferir-lo internament per tal que les bones pràctiques internes d'un equip puguin ser útils a altres equips ■



Hola!

7.4 Potenciar el desenvolupament professional

La institució és rica en espais complementaris a la tasca assistencial on es potencien aspectes de formació continuada (Creixem), sessions clíniques, supervisions, espais de reflexió ètica, etc.

Aquests espais són claus per preservar la qualitat del nostre model assistencial i també per possibilitar als i les professionals espais que els facilitin sostenir la seva tasca diària i actualitzar el seu coneixement. És bo constatar que aquesta és una realitat que ens diferencia en positiu respecte d'altres entitats del sector, i que és un element molt ben valorat pel conjunt de professionals. Caldrà potenciar una major transversalitat i obertura a aquests espais propis interns de formació, supervisió, sessions clíniques, etc., facilitant la participació dels professionals de diferents equips i serveis.

En segon lloc, serà necessari adequar els plans de formació dels equips a la nova estratègia i prioritats que estableix aquest Pla (model d'atenció, transformació digital, gestió de dades, desenvolupament del rol dels comandaments, etc.).

Per últim, ens proposem avançar en el repte de millorar en l'avaluació de l'eficàcia de les accions formatives i la transferència del coneixement ■



Gestionar de forma més eficient la institució

Un dels valors institucionals del Grup Sant Pere Claver és l'eficiència, juntament amb la il·lusió, la flexibilitat, el compromís solidari i la sostenibilitat. L'eficiència és la capacitat de dur a terme una funció o de produir un resultat, amb una qualitat òptima, fent ús dels recursos (materials, financers, temps, persones, etc.) estrictament necessaris.

Quan gestionem fons públics –com és el nostre cas–, l'eficiència esdevé no només un principi d'una òptima gestió, sinó també una exigència ètica: hem de prestar els millors serveis possibles a la ciutadania –en tant que pacients/persones usuàries–, però també hem de fer el millor ús possible dels recursos que la ciutadania –en tant que contribuents– ens confia per a la gestió dels serveis públics, mitjançant els contractes amb les administracions públiques.

Sovint, a la cultura de les organitzacions sanitàries i socials s'ha contraposat la qualitat assistencial versus l'eficiència, com dos conceptes suposadament antagònics. En canvi, aquest és un argument fal·laç alhora que perjudicial. No hi ha qualitat possible en l'atenció si els recursos no s'hi assignen de manera adequada (eficient). I molt menys pot haver-hi qualitat si deixa d'haver-hi recursos, potser per una gestió ineficient. Alhora, millorar l'eficiència sense tenir en compte els estàndards de qualitat socialment acceptats, o contractualment establerts, no té cap sentit, i posa en risc el sentit últim de la nostra raó de ser com a organització. En definitiva, qualitat i eficiència són dos valors que es reforcen en les organitzacions que aspiren a ser excel·lents i a tenir continuïtat en el temps.

La millora de l'eficiència de la nostra institució implica haver de fer front, principalment, a quatre reptes: un, millorar les eines de gestió, i, molt especialment, totes aquelles que permetin disposar de manera accessible i immediata a dades, indicadors i quadres de comandament; dos, fer ús habitual d'aquests indicadors i incorporar-los a la nostra tasca diària, com a eina necessària per prendre les decisions (assistencials i organitzatives) més encertades; tres, incorporar progressivament la cultura i les metodologies de gestió per projectes, i quatre, impulsar un canvi en les persones que integrem l'organització (canvi cultural) perquè l'eficiència i la necessitat de vetllar per la sostenibilitat financera s'internalitzi i s'incorpori en la tasca habitual de tots i totes les professionals. El rol dels comandaments serà clau per impulsar i assolir bona part d'aquests objectius ■



8.1 Desenvolupar una estratègia de dades

Disposar de dades accessibles i fiables és imprescindible per dur a terme amb qualitat qualsevol de les tasques que tenim assignades els i les professionals.

A més, en l'era digital que vivim, prendre decisions ben informades és un dels principals factors diferenciadors i d'èxit de les organitzacions. És per aquest motiu que, per als propers anys, el Grup Sant Pere Claver es planteja desenvolupar una estratègia de dades que impulsi el desenvolupament de sistemes d'indicadors més robustos i accessibles que ajudin a la presa de decisions de tots els i les professionals del Grup: assistencials, gestors, perfils mixtos (comandaments) i administratius. En aquest sentit, s'aposta per dissenyar nous quadres de comandament per al seguiment i millora de tots els programes i serveis, amb indicadors assistencials i de gestió, mitjançant eines de business intelligence.

D'altra banda, més enllà d'incidir en l'eficiència, el desenvolupament d'una estratègia de dades permetrà millorar la personalització, la qualitat dels serveis i les relacions amb les persones usuàries, així com innovar amb noves prestacions ■

Eficiència

8.2 Identificar i integrar bones pràctiques

De vegades, tot i disposar i fer un ús adequat de les dades, el problema rau en el fet que no tenim un valor de referència per saber si ho estem fent prou bé. En la majoria d'ocasions, podem comparar-nos amb nosaltres mateixos, mirant les sèries històriques, per saber si ho hem fet millor que en casos anteriors.

Tanmateix, aquesta opció no és la millor de les possibles i el que és desitjable és realitzar el contrast amb els valors de referència acceptats en el nostre sector o àmbit d'activitat (estàndards) o, en la seva absència, amb altres organitzacions o serveis similars als nostres. Només així podrem saber si treballem amb excel·lència, que és el compromís que va adquirir el Grup Sant Pere Claver quan va incorporar l'EFQM en el seu model de gestió.

Alhora, més enllà de les dades, dins i fora del Grup existeixen bones pràctiques en les quals ens podem inspirar per millorar nosaltres, tant en aspectes d'atenció com de gestió. D'aquesta acció d'inspirar-se en les bones pràctiques d'altres organitzacions se'n diu benchmarking, i és una de les qüestions que vol impulsar aquest Pla Estratègic, mitjançant la participació de l'entitat en les organitzacions de segon nivell de les quals forma part ■

ncia

8.3 Disposar d'unes estructures de gestió més sòlides i àgils

Per la mida de l'organització i els sectors en què opera, el Grup Sant Pere Claver disposa d'una estructura i d'un model de gestió robustos.

No obstant això, tant les demandes d'un entorn altament canviant com les demandes internes dels serveis assistencials pressionen perquè aquestes estructures de gestió millorin la seva eficàcia i agilitat. La digitalització dels processos, la gestió per projectes i un major treball col·laboratiu entre les unitats de gestió i les assistencials seran qüestions clau que caldrà abordar per assolir una major excel·lència.

D'altra banda, el projecte d'integració entre el Grup Sant Pere Claver i la Fundació Tallers, de fer-se efectiu, té una finalitat que va més enllà de l'ampliació de la cartera de serveis mitjançant l'àmbit de la integració laboral. Ens plantegem la confluència com un element clau dinamitzador de noves oportunitats, en nous territoris, i de poder-

nos enfortir davant els reptes i les amenaces del sector, generant una organització molt més forta, capaç i eficient, que permeti, entre altres qüestions, poder renovar contractes de serveis actuals, guanyar-ne de nous, potenciar la captació de fons i disposar d'uns serveis de suport més enfortits. En definitiva, la integració dels serveis centrals de suport de les dues organitzacions permetrà sumar recursos, capacitats, esforços, coneixements i expertesa per esdevenir una organització més eficient i que doni millor resposta a les necessitats sanitàries i socials de la població per a la qual treballem ■



Gestió

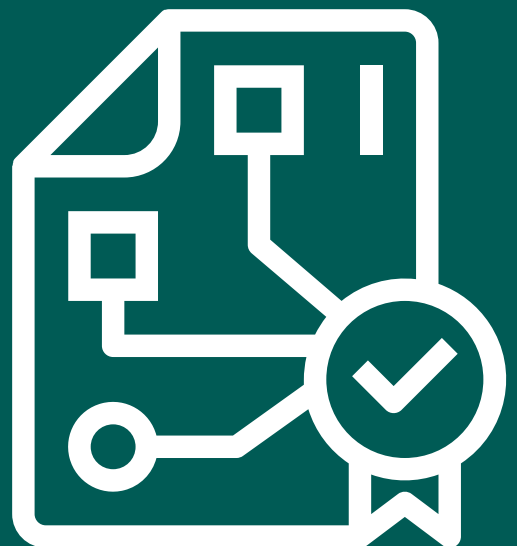
8.4 Incorporar la gestió per projectes

Una de les eines que s'ha mostrat més eficaç per a un òptim funcionament dels serveis i de les organitzacions de tota mena és la gestió per projectes.

Es tracta d'una pràctica que es pot aplicar a una iniciativa per posar en marxa un nou servei o aplicació, per millorar-ne un d'existent, per gestionar una subvenció, etc. La gestió per projectes no val per a tot i sempre, però és de gran utilitat en moltes ocasions.

Incorporar progressivament la cultura i les metodologies de gestió per projectes requerirà un lideratge clar que aposti per aquesta manera de treballar –quan sigui la més efectiva–, i també formació interna i dedicació de professionals especialitzats que tècnicament donin suport i acompanyin els equips que adoptin aquesta metodologia en algun moment.

El resultat d'aquesta aposta ha de ser una manera de treballar en equip més àgil, fàcil i satisfactòria, amb una millor comunicació interna i un seguiment més estructurat dels projectes, la qual cosa ens permetrà assolir amb major èxit tots els nostres objectius ■



8.5. Potenciar el rol del comandament en la gestió eficient de la institució

En qualsevol organització, el rol dels comandaments és clau: són la peça que articula la comunicació i la coherència entre la Direcció i els professionals d'atenció directa.

Cap canvi organitzacional rellevant pot tenir lloc sense uns comandaments capacitats, motivats i alineats amb l'estratègia i els valors de l'organització. Per això, l'estratègia de millorar la gestió eficient de l'organització implica, necessàriament, apoderar la figura dels comandaments, definir-ne el rol i dissenyar i implementar actuacions específicament dirigides a acompanyar-los en l'adquisició dels coneixements, habilitats i cultura de gestió necessaris perquè puguin desenvolupar amb èxit les seves funcions.

En aquest procés, el programa d'actuació principal serà el desenvolupament d'una "escola de lideratge", entesa com un pla formatiu específicament dissenyat per als comandaments del Grup Sant Pere Claver, en el qual es treballaran temes com la direcció de persones, la comunicació, l'avaluació de l'acompliment, les eines de planificació i organització, etc. Però, a més de la formació, caldrà l'impuls determinant de la Direcció i l'acompanyament operatiu dels serveis de suport ■



Diversificar les fonts de finançament

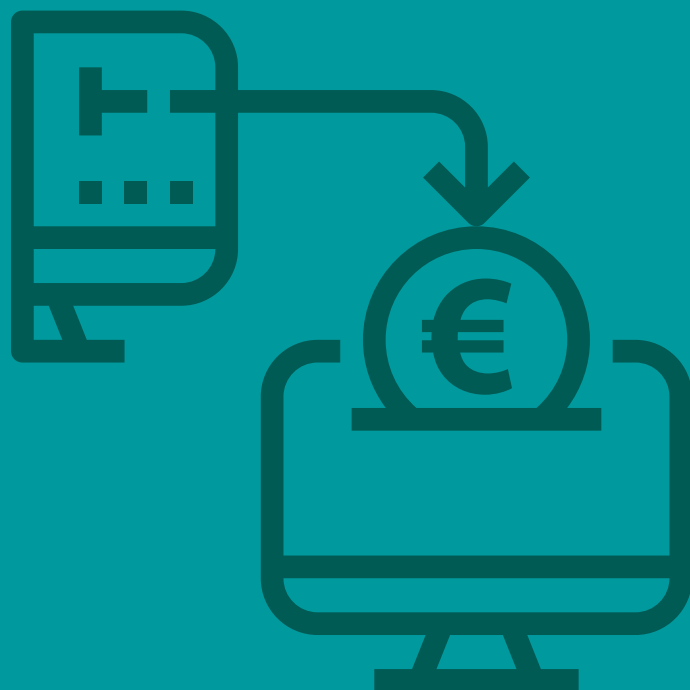
La nostra és una organització privada sense afany de lucre i amb vocació de servei públic, és a dir, compromesa i que treballa per a l'enfortiment de l'estat del benestar mitjançant la prestació de serveis públics.

Tanmateix, la tendència dels últims anys –i res fa preveure que canviï a mitjà termini–, ens mostra que el finançament públic no és suficient per atendre algunes necessitats importants de les persones que atensem. Ens calen més recursos per ampliar i millorar els serveis que prestem i, en aquest sentit, la institució vol trobar-los en altres fonts de finançament complementàries als ingressos públics, mitjançant estratègies de captació de fons com són el patrocini i el mecenatge. També, mitjançant l'atenció a pacients privats o associats a mútues, com s'ha començat a fer ja al Servei d'Al·lèrgia, o com sempre ha fet la clínica dental, i que podria extrapolar-se a altres àmbits per generar nous recursos que reverteixen en la millora dels equipaments, en l'atenció pública o en el finançament de programes d'atenció, de recerca o praojectes solidaris.

D'altra banda, la cerca de noves fonts de finançament ha de ser complementària a la consolidació de les que ja tenim en aquests moments. En aquest sentit, la porta que ha obert la nova legislació catalana sobre concertació de serveis socials ha de servir per dotar d'estabilitat alguns serveis de l'organització que encara obtenen el seu finançament mitjançant convocatòries de subvencions o a través de licitacions públiques competitives (concursos) ■

9.1 Desplegar una estratègia de captació de fons

Es fa necessari definir un pla de captació de fons i fidelització de persones i entitats que esdevinguin donants. L'estratègia de transformació digital pot facilitar aquest repte, atès que la digitalització està trencant les barreres físiques i permet una millor interacció, comunicació i transparència i, a la vegada, una major exigència a l'hora de rendir comptes entre les comunitats de les xarxes socials.



9.2 Incorporar l'atenció privada en alguns serveis de salut

Tal com s'ha comentat anteriorment, una de les línies a impulsar els propers anys és l'atenció privada.

Es tracta d'una línia d'activitat en la qual el Servei d'Al·lèrgia ha començat a treballar l'any 2020 –i que caldrà desenvolupar els propers anys– i en la qual sempre ha treballat la clínica dental. Concretament, s'estudiarà l'oportunitat i impacte que pot tenir aquesta línia en el Servei de Proves Complementàries.

Els ingressos que generi l'activitat privada del Grup ha de revertir necessàriament en la sostenibilitat i l'enfortiment de l'activitat pública, així com en els programes d'acció social que l'entitat desenvolupi en el marc de la seva política de responsabilitat social ■

**Atenció
privada**



9.3. Gestionar les subvencions de manera més estratègica

L'excessiva concentració dels ingressos econòmics provinents de l'Administració pública és inherent al nostre compromís de servei públic.

Tanmateix, és important treballar per a una diversificació i ampliació d'aquests organismes públics amb els quals treballem, a fi de no tenir una excessiva dependència econòmica de cap administració en concret. Identifiquem, en aquest sentit, oportunitats de concórrer a noves licitacions, concursos i subvencions de la Diputació de Barcelona, altres ajuntaments de l'àrea metropolitana de Barcelona i de la Unió Europea.

Els darrers anys, hem crescut molt en el volum de subvencions a les quals ens presentem i en el volum de recursos que aconseguim per aquesta via, cosa que indica que s'ha fet una bona feina. En els propers anys, caldrà posar el focus en un creixement de les convocatòries més selectiu, avaluant millor quines són més estratègiques per a la institució ponderant diverses variables com la complexitat de la convocatòria, recursos en joc, coherència amb l'estratègia de l'entitat, etc., així com gestionar de manera més eficient els processos administratius que hi ha darrere de qualsevol subvenció ■



9.4. Concertar els serveis socials i tutelars amb l'Administració

Una de les febleses que presenta el sistema de serveis socials és la seva infra-dotació pressupostària i la inestabilitat que provoca en les entitats proveïdores el fet que, a diferència del sector sanitari, es financi principalment mitjançant convocatòries periòdiques de subvencions o de licitacions públiques.

A més de les tensions que això genera a les entitats i en els seus professionals, l'ús dels concursos públics sovint ha generat dinàmiques perverses que han comportat rebaixes de preus i l'entrada de proveïdors aliens al sector social amb una finalitat principalment lucrativa.

La nova legislació d'acreditació i concertació de serveis socials de Catalunya obre una possibilitat per corregir aquestes dinàmiques i s'espera que permeti que alguns dels serveis del Grup Sant Pere Claver que són finançats mitjançant subvencions anuals o per contractes adjudicats per concurs es reconverteixin en concerts, similars als que disposem per als serveis de salut mental. Un objectiu estratègic per als propers anys és, per tant,

adoptar totes les mesures organitzatives necessàries per arribar al moment de l'acreditació en les millors condicions i garantir així l'obtenció del concert i, amb això, un marc contractual i de finançament estable.

Per la seva banda, els serveis de salut mental que compten amb un concert amb el CatSalut hauran d'acreditar-se els propers anys, com també fan des de fa anys els centres hospitalaris. Un repte, tanmateix, al qual arribarem ben preparats, pel fet de tenir incorporat a l'organització el model EFQM, amb el qual el model d'acreditació de Salut comparteix molts aspectes ■

Concertar

Línia 10

Avançar envers el bon govern i la responsabilitat social

La transparència i la rendició de comptes envers els principals grups d'interès de la institució, així com la seva participació, esdevenen polítiques clau per generar compromís, confiança i adhesió al nostre projecte institucional.

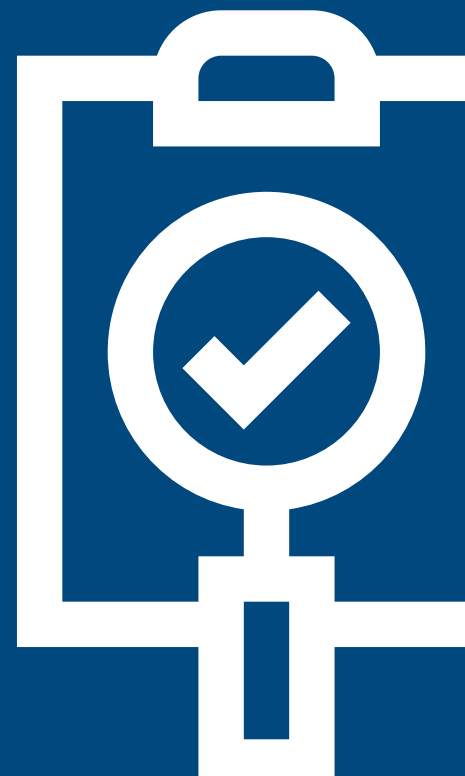
D'altra banda, el bon govern també inclou elements de l'anomenada responsabilitat social, entesa com una forma de dirigir les organitzacions basada en els impactes que la seva activitat genera sobre les persones usuàries, treballadors/es, comunitat local, medi ambient i sobre la societat en general.

El Grup Sant Pere Claver, que ja fa temps que treballa seguint les premisses d'aquests dos paradigmes, vol impulsar aquestes dues polítiques mitjançant els àmbits que s'expliquen a continuació ■

10.1 Desenvolupar les polítiques de transparència i compliment normatiu

L'entitat ha de seguir consolidant i ampliant elements incipients en la nostra cultura organitzativa dels quals ens hem dotat recentment: Codi ètic, Codi de bon govern, Portal de transparència (web), Espai Transparència (intranet), i implementació del compliment normatiu (compliance).

La transparència i la rendició de comptes, associades al bon govern, ens comprometen també envers el nostre principal grup d'interès i la nostra raó de ser: les persones usuàries i els seus familiars. Ens cal compartir amb elles els resultats de la nostra tasca professional, donant-los l'oportunitat de conèixer l'impacte (resultats en salut i en integració i benestar social) que individualment i col·lectivament aportem a la societat i a elles concretament ■



10.2 Avançar en una governança més àgil, eficaç i transparent

Ens dotarem d'una nova estructura organitzativa (organigrama) més àgil, transversal i representativa de la realitat institucional, i que consideri el pes dels diferents serveis. "Perquè tot suma però no tot pesa igual", cal dotar-nos de models de gestió i governança basats en l'apoderament dels equips professionals, des de l'autonomia de gestió i la corresponsabilitat.

El bon govern ho serà si és a la vegada fort, capaç i efectiu, sobretot en la seva estructura directiva i en el comandament. El Comitè de Direcció del Grup Sant Pere Claver, impulsat el juliol de 2019, és més ampli i representatiu del conjunt de serveis del Grup; els canvis que va consolidar el Patronat aquest mateix any també simplifiquen i fan més transversal la governança de l'organització.

Cal seguir avançant en l'aplicació d'aquests principis en els nivells inferiors de l'organigrama i sobretot acompanyar els directius i comandaments, a través de l'Escola de Lideratge, per al seu desenvolupament, formació i competències en les seves tasques directives i de gestió i coordinació ■



Bon

10.3. Consolidar i ampliar la política d'aliances amb altres entitats

Les aliances ja no són només una opció són una necessitat que ens cal reforçar. Les aliances i col·laboracions estratègiques amb altres entitats consoliden els nostres serveis, sempre que es passi del "del competir al cooperar".

L'experiència dels últims anys, en què destaquen les UTE amb Suara (Primer la Llar i Dar Chabab), l'associació ARSISAM, i projectes i subvencions en partenariat amb altres organitzacions del sector, en són un bon exemple positiu.

El sector salut, i especialment de la salut mental i dels serveis socials, es caracteritza per l'existència de grans organitzacions que lideren el sector i a la vegada un conjunt de petites i mitjanes organitzacions entre les quals hi ha la nostra. Tenim, doncs, un context molt fragmentat amb una mida d'organitzacions més petites que no pas mitjanes i sent més locals que globals. En contextos de

crisi i recessió (i l'actual pandèmia per la COVID n'és un) es produeixen processos de concentració, fusions i absorcions. Com a organització fem una aposta estratègica per consolidar noves relacions amb altres organitzacions que permetin consolidar aliances i processos de confluència a fi d'esdevenir més forts i adaptats al sector i mercat en el qual operem, amb l'objectiu últim de donar un millor servei a les persones per a les quals treballem ■

10.4 Intensificar i donar més visibilitat a les polítiques de responsabilitat social

La institució ha de continuar sent socialment responsable en els àmbits social, econòmic, laboral i mediambiental. En aquest sentit, durant aquests propers anys centrarem especialment la nostra acció en els següents tres àmbits:

1

Igualtat entre dones i homes

El gènere condiona la vida de les persones: les seves trajectòries vitals, les seves oportunitats de desenvolupar-se lliurement, les possibilitats de gaudir dels seus drets de ciutadania, etc. Unes conseqüències que no són alienes als valors i al compromís social del Grup Sant Pere Claver, tant envers els seus i les seves professionals com envers les persones usuàries. En aquest nou període que iniciem amb aquest pla estratègic redoblem el nostre compromís amb la igualtat entre dones i homes. Ho farem impulsats per nous plans d'igualtat, de la mà dels quals avançarem en l'eliminació de les desigualtats de gènere que puguin existir, en l'ús més inclusiu del llenguatge que fem servir, en la conciliació de la vida laboral, personal i familiar, en la formació continuada en igualtat de gènere, etc.

2

Medi ambient

En el marc dels Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides, ens proposem intensificar la feina que, des de fa anys –liderada per la Comissió de Medi Ambient i prenent com a model el Sistema de Gestió EMAS ISO 14001–, venim fent per contribuir a viure en un planeta i en un entorn laboral més saludable i mediambientalment més sostenible. Entre altres qüestions, en els propers anys volem posar l'accent en la reducció dels consums de paper i tinta mitjançant la digitalització dels processos; reforçar la inclusió de criteris mediambientals en la contractació de serveis; millorar l'eficiència energètica i estendre el subministrament d'energia verda d'origen renovable, i incrementar la conscienciació mediambiental dels professionals i de les persones usuàries perquè adoptin pràctiques més sostenibles.



3

Compromís amb el territori de proximitat

El districte de Sants-Montjuïc és el bressol de la Fundació, on va néixer l'any 1948, i on la institució té la majoria de serveis, equipaments i habitatges. Volem reforçar la presència i la vinculació amb el teixit associatiu i veïnal del districte, així com la participació en taules transversals, com la Taula Social de Sants o la Taula Infància, Adolescència i Famílies (TIAF de la Zona Franca) o plataformes com la Coordinadora Entitats del Poble-sec. Així mateix, renovem l'aposta per l'acció social corporativa, mitjançant el Servei de Voluntariat i el finançament de menjadors i casals d'estiu per a alguns dels infants del barri.

El Grup Sant Pere Claver vol esdevenir referent de sector en àmbits específics de treball, i és en aquest sentit que complementarà un enfocament de proximitat envers el territori més proper amb una estratègia territorial més àmplia, la qual ha de permetre penetrar en nous territoris, treballant amb noves administracions públiques i en col·laboració amb altres organitzacions. El Grup, doncs, seguirà compromès amb el seu territori de proximitat, que és el barri del Poble-sec i el districte de Sants-Montjuïc, a la vegada que treballarà per ampliar el seu àmbit territorial d'influència a fi de poder fer extensiu i accessible el seu model assistencial i de treball a altres persones usuàries i territoris ■

10.5 Consolidar la participació efectiva

Diem sovint que sense participació no hi ha compromís, i per això esdevé clau incorporar la veu dels i les professionals en els debats, les deliberacions i la presa de decisions.

La nostra cultura organitzativa i estil de direcció de sempre ha promogut aquesta direcció participativa que, a més d'incrementar la motivació dels professionals, contribueix a identificar accions i solucions més eficaces per assolir els objectius de l'organització.

La participació pot adoptar moltes formes i per ser efectiva cal gestionar-la amb cura. En aquest sentit, pot adoptar molts formats. Alguns exemples reals de què disposem a l'organització o que s'han posat en marxa són: Consell Professional en Salut Mental, bústia de suggeriments, bústia al Patronat, "canal denúncia", enquesta de clima laboral Opina, Jornada Anual de Participació o la mateixa elaboració d'aquest Pla Estratègic, que va implicar reunions prèvies amb tots els serveis de l'organització amb el consultor extern, la creació d'un grup motor i la recollida de les aportacions d'òrgans consultius interns, com el Consell Professional, el Comitè d'Ètica Assistencial i la Comissió de Medi Ambient.

Tanmateix, l'àmbit en què la participació haurà de créixer més en aquests propers anys és el de les persones usuàries i els seus familiars. Tenim algunes experiències recents, positives i que ens marquen el camí, com és el projecte Prospect, així com el Consell de Participació d'Usuaris i Familiars a la Residència Tres Pins. Cal ampliar-ho al conjunt de l'organització i disposar de més espais d'informació, rendició de comptes del que fem i del valor que aportem en la millora de la seva qualitat de vida ■



10.6 Reforçar el sentit de pertinença al Grup Sant Pere Claver

La institució celebrarà el 2023 el seu 75è aniversari; moment de celebració i per fer valdre una trajectòria històrica que poques entitats tenen. Serà una bona ocasió per compartir amb tots els professionals de l'organització els nostres orígens, la nostra missió i valors i en aquest marc de celebració actualitzar, també, el sentit de pertinença al Grup Sant Pere Claver.





PLA ESTRATÈGIC

21

Grup Sant Pere Claver

25

Per a més informació:

www.santpereclaver.org/estrategia