

tutela confiança justícia fundació ètica

discapacitat intel·lectual *voluntari* comunicació

transparència *tutela* qualitat responsabilitat social

reconeixement *pretutela* subsidiarietat eficàcia

voluntari eficiència ètica compromís sostenibilitat

pretutela integritat qualitat *voluntari* drets

professionalitat responsabilitat social solidaritat

confiança *tutela* discapacitat intel·lectual

reconeixement **I pla estratègic 2014-2018**

tutela som-fundació catalana tutelar *Aspanias*

ètica qualitat eficàcia *voluntari* empatia compromís

discapacitat intel·lectual *tutela* transparència

pretutela confiança justícia comunicació

som

pròleg —

La celebració del 25è aniversari de **som** Fundació Catalana Tutelar Aspanias ha estat un punt d'inflexió que ens ha ajudat a reflexionar sobre el treball que hem realitzat a **som** durant aquest quart de segle d'activitat. Al mateix temps, ha fet que el Patronat sentís la necessitat de reflexionar cap a on es volia anar en els anys venidors. Per aquest motiu es va voler engegar l'elaboració del **I pla estratègic**.

L'atenció a les persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament ha evolucionat molt en les últimes dècades. Les administracions, els professionals del sector, les famílies i les mateixes persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament han aconseguit, amb esforç i treball, visualitzar una problemàtica socialment oculta i apostar per la igualtat.

Ens trobem en un moment en què es retallen els drets i s'incrementen les necessitats socials i s'imposa tenir clares les coordenades de cap a on anem. Planificar és preveure i decidir en el present les accions necessàries per aconseguir un futur desitjable i possible.

Com a President de l'entitat, és per a mi un plaer presentar el **I pla estratègic** de **som**. En el mateix es recullen els objectius i les estratègies que guiaran la nostra activitat al llarg dels propers cinc anys. Es tracta d'un pla ambiciós però realista, amb el qual pretenem abordar amb èxit els reptes als quals la nostra entitat haurà d'enfrontar-se en els propers anys.

Per finalitzar, vull agrair la dedicació i l'afany de tots els membres de l'entitat que han contribuït a l'elaboració d'aquest **I pla estratègic**. Estic convençut que són les línies a seguir i que, gràcies al treball de tots, podrem aconseguir-ho amb el millor dels èxits.

Jordi Bolós Giral
President

som

contingut —

introducció	5
estructura	6
anàlisi, on som?	7
- <i>anàlisi interna</i>	8
• <i>la fundació</i>	8
• <i>mapa d'actors</i>	14
- <i>anàlisi externa</i>	16
• <i>entorn genèric</i>	16
• <i>entorn específic</i>	18
- <i>dafo</i>	21
línies estratègiques, on volem anar?	26
- <i>línia 1: comunicació</i>	28
- <i>línia 2: sostenibilitat econòmica</i>	29
- <i>línia 3: qualitat de vida dels Tutelats</i>	30
- <i>línia 4: programa de voluntariat</i>	32
- <i>línia 5: organització interna</i>	34
- <i>línia 6: qualitat en la gestió</i>	36
- <i>línia 7: ètica</i>	37
- <i>línia 8: programa de pretutela</i>	39
implementació i seguiment, com hi anirem?	40

introducció —

Aquest **I pla estratègic** ha estat elaborat amb l'objectiu d'establir les principals línies estratègiques que hauran de guiar l'acció de **som** en els propers 5 anys, fins el 2018, tot i tenir en compte que es poden produir canvis substancials respecte a la realitat observada al llarg del 2013.

El **I pla estratègic** pretén, a partir del coneixement de la pròpia entitat i del nostre entorn, fer una reflexió estratègica, és a dir, aturar-se a reflexionar sobre la raó de ser de la nostra Fundació, quina activitat fem, la trajectòria que portem, cap a on volem anar i què hem de fer per aconseguir-ho.

Un pla estratègic és un document amb clara vocació pràctica perquè assenyalava els àmbits en els quals s'han de dissenyar i dur a terme actuacions concretes. Tanmateix, en cap cas, pretén ser un document que desenvolupi per si sol aquestes actuacions concretes ja que si fos així perdria el caràcter orientador que persegueix i estaria limitant les possibilitats d'acció que es duguin a terme al llarg de la seva vigència. Per tant, es marcaran les línies estratègiques a treballar i els objectius genèrics i específics de cadascuna d'elles. Posteriorment, s'elaborarà un pla de desenvolupament per cada any en el qual s'establiran els objectius que es treballaran en concret, les activitats, els responsables de la seva execució, els indicadors de seguiment i, finalment, els resultats obtinguts.

Aquest **I pla estratègic** també troba la seva utilitat més enllà de l'exposició de les principals línies estratègiques de la Fundació perquè esdevé un document de referència pel conjunt de les persones que en formen part. En aquest sentit, el **I pla estratègic** no només és capaç de projectar la direcció que vol emprendre l'entitat sinó que també serveix com a punt de partida comú per a tots. Sovint, la focalització en el dia a dia no facilita una visió de l'entitat en el seu conjunt. El que molts cops és evident per a uns és desconegut pels altres. Amb tot, disposar d'aquest document permet posar sobre la taula un marc comú per a tothom, un diagnòstic compartit del que som i una visió comuna del que volem ser.

som

estructura —

El document s'estructura en tres parts que corresponen, d'altra banda, amb el mètode que s'ha seguit en l'elaboració d'aquest **I pla estratègic**.

La primera part, “**anàlisi, on som?**”, està dedicada a l'anàlisi de la Fundació i el seu entorn. En aquest apartat, trobem la missió, visió i valors de **som**, quina és l'activitat i quins són els serveis que ofereix, les estadístiques i altres dades. A més a més, es presenten el conjunt d'actors amb els quals interactua la Fundació, detallant quines són les seves funcions, el seu poder/influència, el seu grau d'interès, els seus recursos disponibles i aquells que els poden limitar i les seves capacitats.

Així mateix, es presenta una anàlisi de l'entorn en el qual la Fundació duu a terme la seva tasca, tant l'entorn genèric (econòmic, polític, sociocultural, tecnològic i legal) com l'entorn específic (Tercer Sector a Catalunya i àmbit de tutela).

Per finalitzar, aquesta primera part del **I pla estratègic** culmina amb una anàlisi DAFO.

A la segona part, “**línies estratègiques, on volem anar?**”, es troben les 8 línies estratègiques formulades: *Comunicació, Sostenibilitat econòmica, Qualitat de vida dels Tutelats, Programa de Voluntariat, Organització interna, Qualitat en la gestió, Ètica i Programa de Pretutela*.

Per a cadascuna d'aquestes línies, es contempen un seguit d'objectius que determinen, sense ànim limitatiu, com desenvolupar-les.

A la tercera part, “**implementació i seguiment, com hi anirem?**”, es detalla el mètode que utilitzarem per dur a terme la consecució de les diferents línies estratègiques, així com l'anàlisi, control i mesures per verificar-la.

anàlisi,
on som?

som

—*anàlisi interna*

—*la fundació*

som Fundació Privada Catalana Tutelar Aspanias és una entitat sense ànim de lucre que defensa els drets, protegeix i vetlla per la qualitat de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament i amb la capacitat modificada judicialment a Catalunya.

Va ser creada el 26 de març de 1987 i, en l'actualitat, és un referent entre les entitats tutelars, tant a l'Estat espanyol com a Catalunya. Des del mes de maig de 1992, en què va acceptar la primera tutela, ha anat assumint cada vegada noves responsabilitats tutelars.

som està totalment orientada a les persones que tutela amb el compromís de donar-los el servei més òptim i amb la voluntat que la millora contínua del servei es realitzi amb la participació activa de tot el personal de l'entitat, mitjançant el treball en equip interdisciplinar.

missió

som vetlla perquè les persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament disposin dels ajuts i suports necessaris per poder desenvolupar el seu projecte personal al llarg de la seva vida.

valors

Els valors de **som** són:

- **COMPROMÍS I RESPONSABILITAT SOCIAL.** L'entitat té un compromís amb les persones que tutela i amb la societat en general per tal d'identificar i fer visible el desenvolupament dels drets socials i exigir una responsabilitat pública i social. Els criteris en els quals es basa per aconseguir-ho són: personalització, acompanyament, integritat, justícia i humanisme.
- **TRANSPARÈNCIA.** Els comptes, el patrimoni i l'administració, en general, tant de la Fundació com de les persones tutelades, són rigorosos i compleixen sempre els principis generals comptables i es donen a conèixer, regularment, als òrgans pertinents (Protectorat, Administració, Fiscalia, etc.), de manera que la societat pugui tenir plena garantia de la tasca realitzada. Els criteris en els quals es basa per aconseguir-ho són: eficàcia, eficiència, professionalitat, austeritat i innovació.

- **INDEPENDÈNCIA.** Per tal de garantir el control de la qualitat de vida i benestar de les persones tutelades, l'entitat no presta serveis residencials, laborals, educatius, etc. doncs es podria perdre l'objectivitat a l'hora de defensar els seus drets i els seus interessos. Els criteris en els quals es basa per aconseguir-ho són: objectivitat, subsidiarietat i no discriminació.
- **CONFIANÇA.** L'entitat, al llarg de la seva trajectòria, s'ha anat guanyant la confiança de les famílies o tutors de les persones amb discapacitat intel·lectual, així com d'entitats socials i administracions públiques, alhora que ha donat un tracte de proximitat a les persones que tutela. Els criteris en els quals es basa per aconseguir-ho són: empatia, personalització i reconeixement.

visió

som pretén ser una institució referent i consolidada que, a partir del compromís amb la societat i amb les persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament, treballi per la seva plena integració, l'exercici dels seus drets i la millora de la seva qualitat de vida.

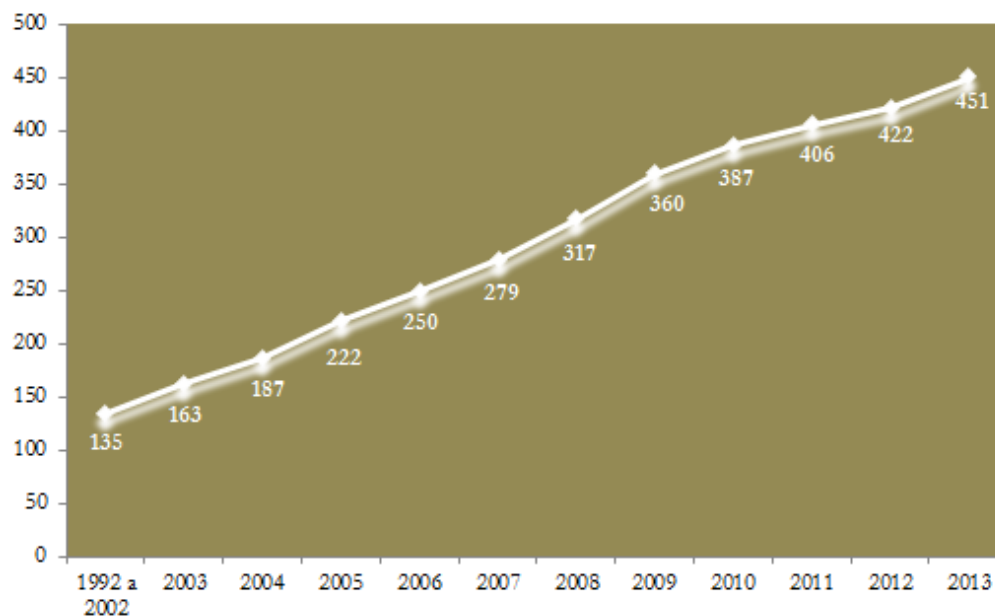
activitats

A **som** es duen a terme les següents activitats:

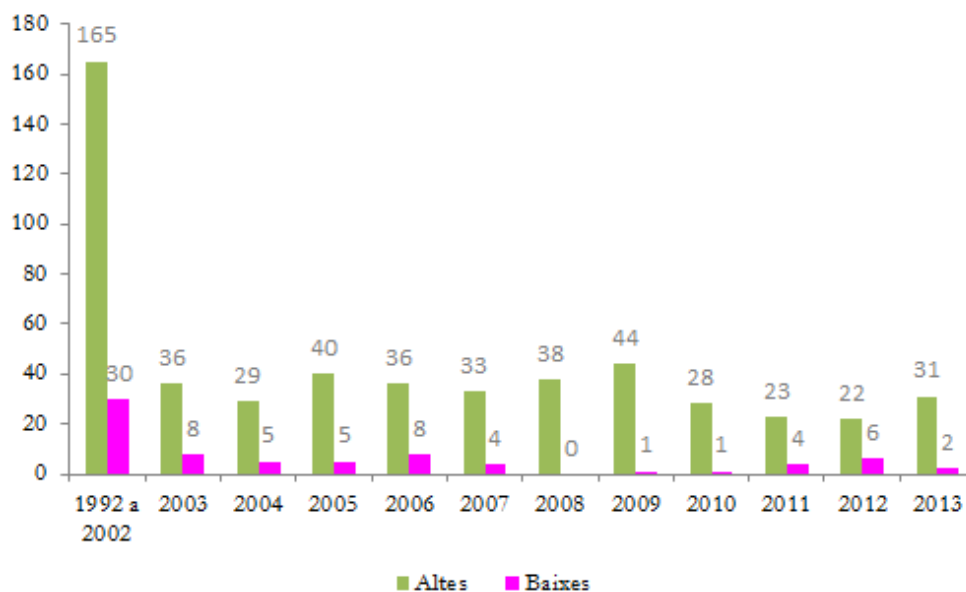
- ***Informació i assessorament sobre capacitat modificada i figures de protecció***
Aquest servei pretén informar i orientar a pares i familiars que tenen un fill o familiar amb discapacitat intel·lectual, o professionals d'entitats, sobre la manera d'iniciar i tramitar el procés de modificació judicial de la capacitat, així com en temes de tutela, delació testamentària, etc.
- ***Pretutela***
Aquest servei pretén promocionar el coneixement mutu entre els pares o familiars o tutors legals d'una persona amb discapacitat intel·lectual i l'entitat, així com oferir-los la seguretat i la confiança de cara al futur.
- ***Tutela i altres figures de protecció***
Aquest servei, encomanat judicialment, pretén vetllar pel benestar de les persones amb discapacitat intel·lectual, oferir els suports necessaris i acompanyar-la en el seu desenvolupament integral i la seva inclusió social, així com administrar i guardar els seus béns. Per garantir una bona gestió, l'entitat compta amb una àrea social, una àrea jurídica, una àrea administrativocomptable i un programa de voluntariat.

dades estadístiques

Actualment, **som** té assignades 451 responsabilitats tutelars. L'evolució històrica és la següent:

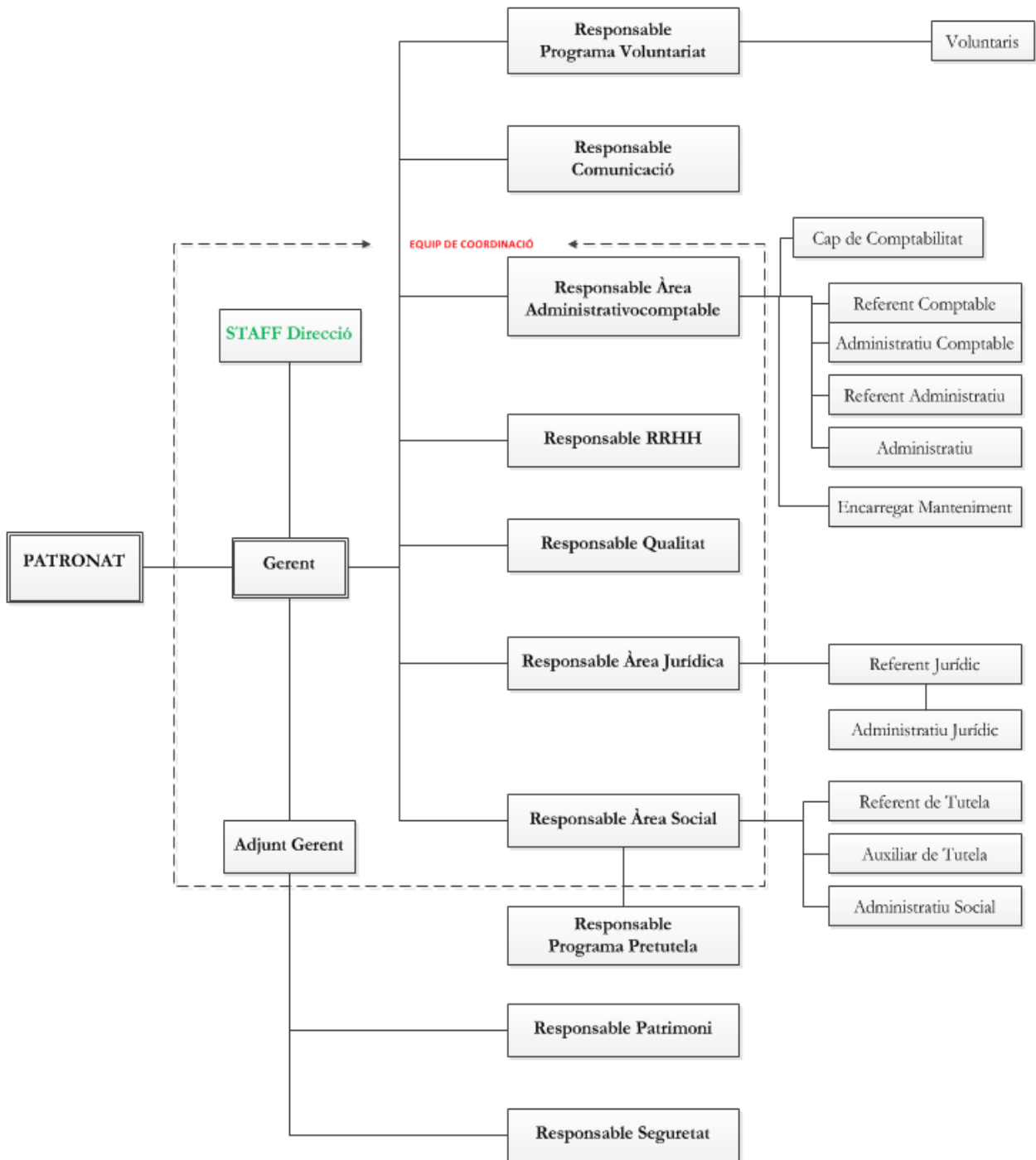


Si mirem en detall, el nombre d'altres i baixes al llarg de tots aquests anys és el següent:



equip som

L'organigrama de **som** és el següent:



dades financeres

En aquest apartat es presenta l'estructura financera de **som**. Per això, i prenent les dades de l'any 2012, es pot veure l'actiu i el passiu considerant, d'una banda, la solidesa financera i, de l'altra, la capacitat financera per afrontar els deutes.

Finalment, també es fa una mirada a l'estructura d'ingressos del 2012.

Actiu

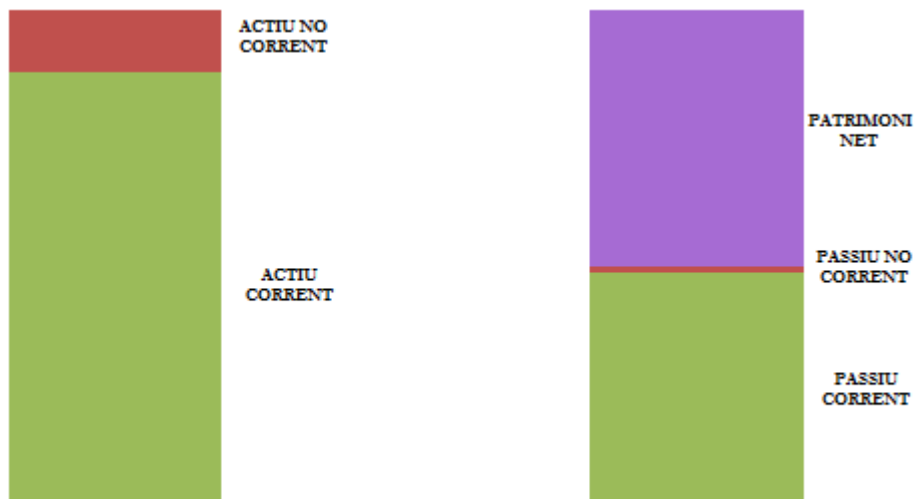
L'actiu de **som**, xifrat en 841.019,36€, presenta un desequilibri entre l'actiu corrent i el no corrent. Això, tanmateix, no és necessàriament un fet negatiu.

L'*actiu no corrent*, xifrat en 105.128,80€, representa el 12,5%, i l'*actiu corrent*, xifrat en 735.890,56€, representa un 87,5% de l'actiu total.

Passiu

El patrimoni i el passiu total, xifrats en 841.019,36€, és equilibrat, representant el patrimoni net un 51,92%, el passiu no corrent un 1,07% i el passiu corrent un 47,01%.

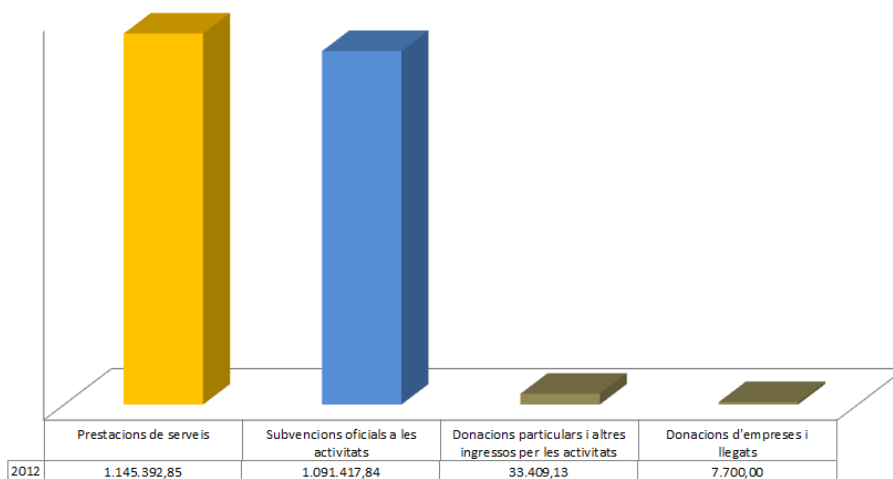
El *patrimoni net* de **som** proporciona una situació de solidesa i estabilitat financera, en part, gràcies a les reserves (12,39% del patrimoni net) però, sobretot, als excedents d'exercicis anteriors, que representen el 70,72% del total del patrimoni net.



La ràtio d'endeutament de l'entitat és de 0,93, una ràtio baixa.

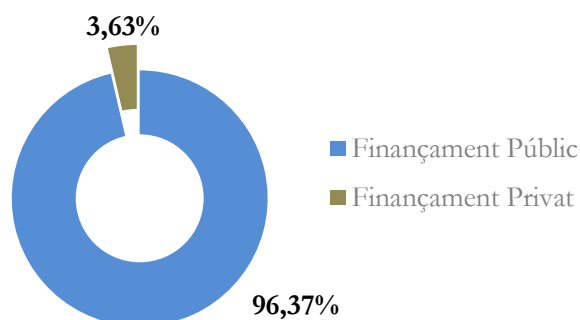
Estructura dels ingressos

Una visió sobre l'estructura dels ingressos de **som**, revela que les principals fonts d'ingressos vénen donades per la prestació del servei, suposant el 50,28%, i per les subvencions de l'Administració, suposant el 47,91%.



D'entre les subvencions oficials per les activitats destaca, principalment, la de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS) de la Generalitat de Catalunya, suposant un 94,93% del total de les subvencions.

Respecte al finançament, sense tenir en compte la prestació del servei, apreciem una elevada dependència de fons d'origen públic (96,37%) i, per contra, una proporció mínima d'ingressos d'origen privat (3,63%).



— *mapa d'actors*

Conèixer **som** implica conèixer tant el conjunt d'actors que conformen internament l'organització com aquells que, sense formar part de l'estructura, tenen un impacte en el dia a dia de la Fundació.

Entenem per actor qualsevol persona o entitat que afecta de forma positiva o negativa en les activitats o el funcionament de la Fundació. Les accions de qualsevol dels actors influeixen en la Fundació amb intensitats i formes diferents. Per això, a l'hora de realitzar una planificació estratègica de l'entitat, és important identificar quins són i què fan.

L'anàlisi de tots els actors que tenen un impacte sobre **som** ens permet realitzar un mapa d'actors per identificar de forma ràpida quin és l'univers de persones o entitats al voltant de la Fundació, sempre situant als Tutelats al centre del mateix.



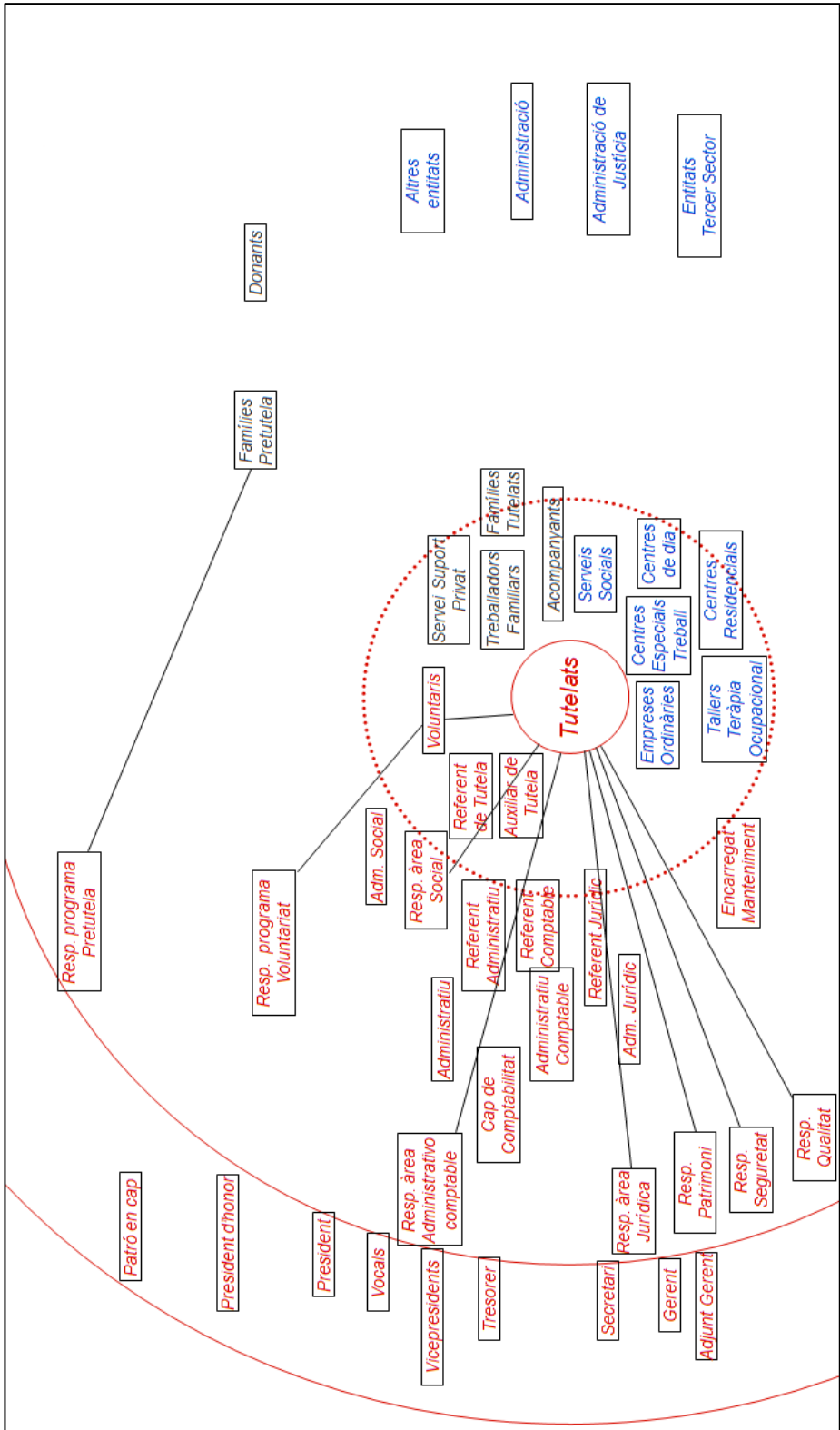
Per a la realització d'aquest mapa, prèviament, s'han identificat i classificat els actors a partir dels següents criteris:

- *Interns o externs*: Aquest criteri ens permet identificar quina és la naturalesa dels actors pel que fa a la seva situació respecte a la Fundació. Entenem per *actors interns* aquells que estan integrats en l'estructura interna de la Fundació i per *actors externs* aquells que, tot i tenir relació amb l'entitat, no en formen part.
- *Individuals, col·lectius o institucions*: Aquest criteri ens permet identificar quina és la naturalesa dels actors pel que respecte a la seva dimensió. Entenem per *actors individuals* aquells que són una única persona, per *actors col·lectius* aquells que són més d'una persona i per *institucions* aquells que, formats per més d'una persona, estan formalment constituïts.

Així mateix, es va realitzar una anàlisi del nivell de poder/influència que exerceixen, és a dir, de la capacitat per influir o prendre decisions en el si de l'entitat, i del grau d'interès que tenen, és a dir, de l'interès concret per influir en les decisions, respecte a la Fundació.

Finalment, es van identificar els recursos disponibles i aquells que els poden limitar i les capacitats de què disposen cadascun per poder realitzar amb eficiència i eficàcia les seves funcions.

El mapa d'actors de **som** que resulta és el següent:



A l'Annex es pot veure detalladament la funció de cadascun dels actors respecte a la Fundació, així com el procés de construcció en detall del mapa d'actors.

— *anàlisi externa*

Troblem un seguit de factors contextuais que no depenen de la pròpia entitat que, tanmateix, afecten de forma determinant les possibilitats d'aquesta. És per aquest motiu que, tant important com conèixer **som** per dins, és conèixer l'entorn en què duem a terme la nostra activitat perquè, en bona mesura, és aquest el que determina el marc dins del qual podem actuar.

Tot seguit, es recullen els aspectes que, a nivell genèric i específic, conformen l'entorn de la Fundació.

— *entorn genèric*

Dins l'entorn genèric de **som**, realitzem una breu anàlisi del context econòmic, polític, social, tecnològic i legal que trobem en aquests moments.

Entorn econòmic

Des de la irrupció de la crisi financera actual, l'any 2008, mica a mica s'han anat instaurant polítiques públiques de contenció de la despesa, tant pel que fa al govern autonòmic com al govern estatal.

La concurrència de comptes públics deficitaris amb un alt nivell d'endeutament i uns interessos creixents, compliquen la possibilitat d'increment de la despesa pública en els pròxims anys. Fins i tot, resulta probable que la contenció de la despesa s'aguditzï en els propers exercicis. Sense cap mena de dubte, aquest és un escenari de risc per a una entitat com **som**, amb una estructura d'ingressos constituïda en un 90% per fons d'origen públic.

Fins al moment, aquest escenari s'ha traduït en la congelació de les subvencions pel nombre de tuteles, fixat al nivell de l'any 2011, però que amb un continuat creixement del mateix acabarà implicant "haver de fer més amb el mateix".

Així mateix, també hem de tenir en compte que una eventual reducció de les pensions o altres tipus de prestacions públiques que són percebudes pels nostres tutelats podria generar una pèrdua de poder adquisitiu substancial pels mateixos.

Finalment, destacar que el sector privat es troba en termes generals en situació de contracció, tant per la davallada en el consum com per les dificultats d'accés al crèdit. A més a més, els canvis que s'estan donant al sector financer estan portant a un escenari on les entitats financeres d'orientació social estan desapareixent.

El context actual, també és susceptible de fer minvar els donatius de particulars, encara que les dades dels darrers anys mostren una major estabilitat en aquests últims que no pas en els provinents d'empreses.

Tot i que, en l'actualitat, les donacions suposen un petit percentatge dins els ingressos de la Fundació, la seva reducció no deixa de ser un impediment en el camí cap a una menor dependència dels fonts públics.

Entorn polític

A mesura que la crisi s'aguditza, la pressió sobre el sistema actual esdevé cada vegada major; i s'estan donant un creixement de les desigualtats, una elevada taxa d'atur i una reducció de la despesa pública. En aquest sentit, la defensa de l'Estat del Benestar a través de les recurrents protestes mantenen l'oposició a aquesta reducció de despesa com a element central de l'agenda política. No obstant això, és cert que s'insinua voluntat política per a què els ajustos no vagin gaire més enllà.

Entorn social

Si bé és cert que el context actual està posant en tensió moltes de les estructures de la nostra societat, també ho és que s'ha accentuat una major conscienciació social sobre la protecció cap a les persones més vulnerables, així com que el concepte de solidaritat social és ben present.

D'altra banda, cada vegada estan més a l'ordre del dia conceptes relacionats amb el Tercer Sector, principalment, per la notorietat que han tingut les mobilitzacions dels darrers temps.

En l'àmbit empresarial, sembla que s'està donant una creixent presència de posicions al voltant de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC).

Finalment, cal fer un breu apunt sobre la percepció que la societat té de la forma legal de "fundació". La naturalesa del règim fiscal i jurídic d'una fundació és indissociable del caràcter no lucratiu i de servei a l'interès general. No obstant això, la percepció social d'aquesta forma legal es vincula sovint a la desconfiança respecte el caràcter no lucratiu de l'entitat. Fins i tot, degut a diversos casos apareguts als mitjans de comunicació, una fundació pot arribar a ser vista com a un simple mitjà per a l'evasió d'impostos i font d'accions corruptes. En aquest sentit, resulta encertat ser curós a nivell de comunicació externa i de transparència pel que fa al funcionament de la Fundació.

Entorn tecnològic

Les xarxes socials i internet han permès la presència i projecció de tot tipus d'iniciatives a nivells desconeguts fins al moment. A més a més, a un cost molt reduït respecte a d'altres mitjans convencionals. Sense cap mena de dubte, aquest nou entorn ofereix grans possibilitats a la nostra Fundació per a difondre la tasca que fem i arribar a més gent, posicionant-nos com a una entitat de referència en el sector.

Entorn legal

El marc legal ve regulat per lleis, reglaments, normes, decrets i altres documents legislatius que afecten, directament, a l'entitat i als tutelats. Entre d'altres trobem la **Convenció de l'Organització de les Nacions Unides sobre drets de les persones amb discapacitat**, que estableix la plena personalitat jurídica de les persones amb discapacitat i preveu els suports per a l'exercici dels drets com qualsevol altra persona, el **Codi Civil de Catalunya**, que regula les diferents institucions de protecció de la persona, o la **Llei de Serveis Socials**, que regula el conjunt de recursos, equipaments, projectes, programes i prestacions, de titularitat pública i privada, destinats a cobrir les necessitats personals bàsiques i socials de les persones, regint el principi de la universalitat en l'accés als serveis i el dret subjectiu.

A l'Annex, es pot consultar el llistat complet de lleis, reglaments, normes i decrets que conformen l'entorn legal de la Fundació.

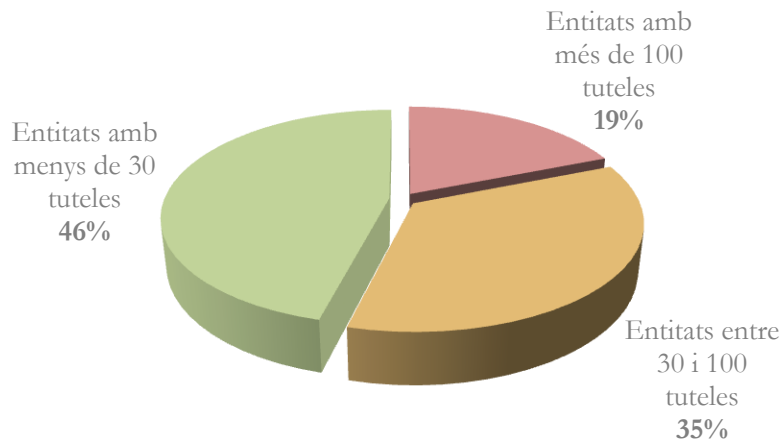
—entorn específic

som s'emmarca dins el Tercer Sector Social a Catalunya, el qual està integrat per totes aquelles organitzacions sense ànim de lucre i prestadores de serveis socials, educatius, de salut, etc. en col·laboració amb l'Administració pública. Aquestes organitzacions desenvolupen accions i serveis d'interès general que construeixen cohesió i inclusió social, que lluiten contra la pobresa i la discriminació, evitant que els col·lectius més sensibles de la nostra societat quedin al marge d'uns nivells mínims de benestar social.

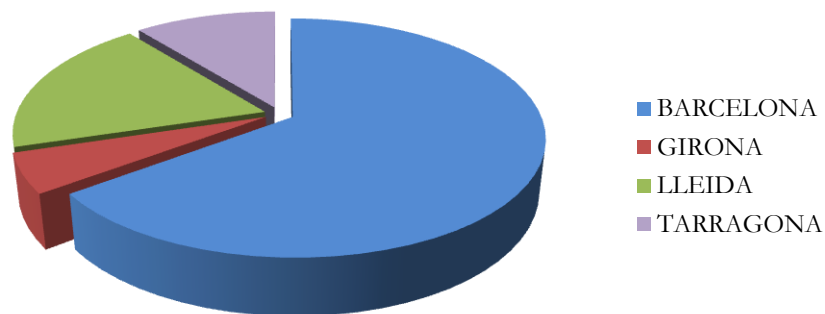
Per tal de situar la Fundació en el seu entorn més pròxim, presentem algunes dades de l'àmbit de la tutela a Catalunya (proporcionades pel Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya), ja que no es disposen de dades concretes només de l'àmbit de la tutela en persones amb discapacitat intel·lectual.

Les entitats tutelars, segons el seu àmbit d'especialització, es dediquen a la tutela de persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament, de persones grans, de persones amb malaltia mental o a més d'una d'aquestes tipologies.

L'any 2012, a Catalunya, hi havia 65 entitats tutelars. Si tenim en compte la seva grandària, és a dir, el nombre de persones que tutel·len cadascuna, trobem que:



Tanmateix, si tenim en compte la distribució geogràfica per províncies, les entitats tutelars queden repartides de la següent forma:



L'any 2012, hi havia 5.067 persones tutelades a tota Catalunya i, concretament, a **som** era de 422, per tant, el 8,33% del total.

De mitjana, el creixement anual de tuteles és d'un 11% a Catalunya i d'un 8% a **som**.

A més de les relacions que la Fundació manté amb les entitats prestadores de serveis a les persones tutelades, tant públiques com privades, durant els anys s'han anat consolidant relacions amb les administracions i les entitats privades.

som manté una relació fluïda amb els ajuntaments, la Diputació de Barcelona i el Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya.

Així mateix, forma part de la Comissió d'Assessorament i Supervisió de les Persones Jurídiques, sense ànim de lucre, que tinguin atribuïda la tutela de menors o amb la capacitat modificada judicialment, des de la seva creació, així com la Taula Tècnica de Tuteles.

som forma part de *Dincat*, organització catalana pro persones amb discapacitat intel·lectual que agrupa entitats d'iniciativa social que treballen per a la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual i les seves famílies, a Catalunya.

Així mateix, i dins el grup *Dimcat*, l'entitat forma part de la Junta Directiva de la Federació i de la Sectorial de Tuteles i participa activament en diferents grups de treball, així com de la Junta Directiva de l'Associació Empresarial.

També forma part de la *Asociación Española de Fundaciones Tutelares* (AEFT), promoguda per FEAPS (Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual), que va ser constituïda a finals de 1995 i aglutina la majoria de fundacions tutelars del país. **som** en fou fundadora i forma part de la Junta Directiva i participa en les activitats que es desenvolupen a tot l'Estat. Des de la Fundació, es participa activament en diferents grups de treball, organitzats des de l'AEFT.

Finalment, **som** participa activament en els actes que organitza la Coordinadora Catalana de Fundacions, així com en xerrades i cursos que afecten al món fundacional.

— *dafo*

L'anàlisi DAFO és una eina estratègica que ens permet conèixer la situació real en què es troba **som**, així com les oportunitats que ofereix l'entorn. Ens permet analitzar el moment actual de l'entitat per identificar els aspectes que ens ajuden o dificulten per aconseguir amb eficàcia i eficiència el compliment de la nostra missió, ajustant la capacitat interna i la posició competitiva externa.



Les **DEBILITATS** són punts dèbils de la pròpia entitat que inclouen a les persones implicades i afecten negativament als resultats de la mateixa.

- Es troben presents en el moment actual i poden anar a pitjor si no s'eliminen.
- Són un risc que pot fer disminuir l'eficàcia i l'eficiència de l'entitat com a conseqüència de la dificultat de la debilitat que representen.
- Són un àrea de millora per a l'entitat.
- Són aspectes que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament efectiu de l'estratègia de l'entitat, constitueixen una amenaça per a l'entitat i, per tant, han d'estar controlades.

Tal i com es pot apreciar a la DAFO, **som** ha detectat com a debilitats:

- **Mancança de comunicació a nivell extern:** No hi ha definida una estratègia de comunicació que permeti comunicar i projectar un missatge coherent de l'entitat a l'exterior.
- **Comunicació interna poc formalitzada:** En aquests moments, ja s'està treballant aquest aspecte. No obstant això, cal formalitzar mecanismes de comunicació interna que facilitin la coordinació entre les diferents àrees de l'entitat i cohesionin la tasca feta fins al moment.
- **Gestió de RRHH:** Cal evolucionar en el funcionament i organització interna de l'entitat des d'una gestió administrativa cap a una gestió de RRHH.

Les **FORTALESES** són punts forts de la pròpia entitat, demostrables amb fets, consistents en el temps, inclouen a les persones implicades i contribueixen a aconseguir bons resultats.

- Són capacitats, recursos, posicions aconseguides i, conseqüentment, avantatges competitius que han i poden servir per explotar oportunitats si es potencien adequadament.
- Es troben presents en el moment actual, però poden disminuir o desaparèixer si no es protegeixen.
- Són oportunitats que contribueixen a augmentar l'eficàcia i l'eficiència de l'entitat.

Tal i com es pot apreciar a la DAFO, **som** ha detectat com a fortalezes:

- **Missió compartida:** El conjunt de membres de l'entitat compartim la mateixa missió, la qual cosa ens permet enfortir el nostre funcionament.
- **Know-how sobre el sector:** L'experiència i la trajectòria, al llarg de tots aquests anys, ens converteixen en una entitat de referència i una font de coneixement dins el sector.
- **Professionals implicats en la seva tasca:** Professionals amb uns valors molt clars de professionalitat, compromís ètic i vocació que, dia rere dia, fan que el projecte sigui una realitat.
- **Reconeixement de l'entitat per la seva trajectòria i dimensió:** Al llarg de 26 anys, hem treballat per aconseguir una societat més justa i solidària envers les persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament, configurant un model de tutela de qualitat. L'entitat té una trajectòria contrastada i una dimensió rellevant en el seu context.

Tot això, contribueix a una certa posició de lideratge i consideració de la qual gaudim l'entitat actualment.

- **Bones relacions institucionals:** A més de les relacions que es mantenen amb les entitats prestadores de serveis, tant públiques com privades que tenen serveis per a les persones tutelades, durant els anys hem anat consolidant les relacions amb les administracions i les entitats privades. El *soft power* és un punt fort a preservar.
- **Sistema de gestió de qualitat implantat:** El fet d'implantar un sistema de gestió de qualitat ha permès establir dinàmiques de treball de forma sistematitzada i introduir la cultura de la qualitat a l'entitat, a més a més, de trencar rigideses als canvis.
- **Bona gestió financera:** La gestió econòmica de l'entitat es duu a terme de forma responsable, amb total transparència i més aviat conservadora, presentant uns comptes totalment sanejats i equilibrats.
- **Valor afegit i de qualitat del servei de tutela:** Des de sempre, s'ha apostat per un model de tutela complert i proper a la persona tutelada; els berenars, els dinars de Nadal i l'acompanyament en sortides d'oci en són alguns exemples.
- **Programa de pretutela:** Aquest programa és un dels serveis que dona un valor afegit a l'entitat, alhora que permet una major proximitat i confiança amb la família de la futura persona tutelada.
- **Implementació i ubicació geogràfica de proximitat amb el tutelat:** L'oficina central es troba situada a Barcelona, àrea on es concentra demogràficament el major nombre de persones tutelades. No obstant això, els equips donen cobertura a tot el territori català i, particularment, en el cas de Lleida l'equip està ubicat allà.

Les **AMENACES** són fets de l'entorn que poden impedir la implantació d'una estratègia, o bé reduir la seva efectivitat, o incrementar els riscos de la mateixa, o els recursos que es requereixen per a la seva implantació.

- Són dinàmiques.
- Tenen tendència a créixer si no es minimitzen el més aviat possible.
- Són un risc que poden fer disminuir l'eficàcia i l'eficiència de l'entitat.
- Són una barrera per aconseguir els resultats esperats.

Tal i com es pot apreciar a la DAFO, **som** ha detectat com a amenaces:

- **Elevada dependència del sector públic com a font de finançament:** A nivell financer, la no diversificació de fonts de finançament resulta arriscada. En el nostre cas, a més a més, es dona una dependència pràcticament absoluta dels recursos provinents de l'Administració pública. Si a aquest fet, li afegim l'actual conjuntura econòmica que fa perillar l'estabilitat financera del sector públic, trobem un risc molt elevat en què repercuteixi en l'estabilitat financera de l'entitat.
- **Mala situació del sector privat:** La reducció generalitzada dels beneficis de les empreses i la reducció del poder adquisitiu dels particulars, degut a la inestabilitat econòmica actual, suposa un obstacle en la capacitat de l'entitat per obtenir recursos a través d'aquestes vies alternatives.
- **Mala percepció social de la forma legal "fundació":** L'entitat està legalment constituïda com una fundació i es sotmet a les exigències d'aquest règim jurídic. No obstant això, a nivell social i mediàtic s'ha associat, últimament, amb casos de corrupció i evasió d'impostos i, sovint, s'ha posat en dubte el no lucre d'aquest tipus d'entitats.

- **Increment de les necessitats dels tutelats per la reducció del poder adquisitiu:** La reducció generalitzada del poder adquisitiu afecta també a la majoria de les persones tutelades i, per tant, el ventall de possibilitats al qual poden accedir. Aquest fet pot incidir en la seva qualitat de vida.
- **Evolució de les entitats prestadores de serveis:** El context actual ha portat a que, cada vegada més, les entitats prestadores de serveis deixin d'oferir més serveis que els estrictament obligatoris. Aquest fet, en certa manera, repercuteix en les persones tutelades en tant que es redueix el ventall de serveis als quals tenen la possibilitat d'accedir.
- **Desgast emocional dels treballadors:** Pel tipus de tasca que realitza l'entitat i, especialment, els treballadors que tenen un contacte més directe i continuat amb les persones tutelades estan exposats a un major risc de desgast emocional, sent aquest fet una amenaça al benestar de l'equip humà de l'entitat.

Les **OPORTUNITATS** són elements de l'entorn que poden suposar avantatges per a l'entitat, o bé representar una possibilitat per millorar.

- Són dinàmiques; per tant, poden desaparèixer si no les utilitzem o aprofitem.
- Permeten augmentar l'eficàcia i l'eficiència de l'entitat, són una ajuda per aconseguir resultats.
- Alhora de definir les barreres de l'entitat, és important tenir en compte la conseqüència del que passa per no tenir el recurs, no en el fet de no tenir el recurs, en concret.

Tal i com es pot apreciar a la DAFO, **som** ha detectat com a oportunitats:

- **Creixement del número de tutelats i major implementació al territori català:** El nombre de persones tutelades a Catalunya creix a un ritme de l'11% anual, per tant, la Fundació podria continuar creixent. Tant una major dimensió com una creixent expansió territorial de l'entitat acaben implicant una major rellevància dins el sector i, per tant, la possibilitat de consolidar la posició com un actor de pes. No obstant això, cal tenir en compte que el possible creixement pot comportar un factor de risc per l'estructura de l'entitat i per la qualitat del servei si aquest creixement no es realitza de forma sostenible. Per tant, anualment es realitza una anàlisi de les dades per establir possibles previsions o projeccions del futur creixement de la Fundació i determinar les actuacions a realitzar segons els diferents escenaris que resultin d'aquesta anàlisi.
- **Gestió del voluntariat:** En el context actual, planificar i definir una bona estratègia de captació de voluntaris és prioritari per al bon desenvolupament de la tasca de l'entitat, ja que els voluntaris suposen un recurs molt important. A més a més, és una forma d'ampliar el sentit social de la nostra acció i acostar-lo a la societat.
- **Ús de les TIC:** Les noves tecnologies permeten, entre d'altres, l'accés a les plataformes de comunicació massives a un cost més reduït que les plataformes convencionals, alhora que ofereixen l'oportunitat d'estar en contacte amb l'entorn exterior de l'entitat.
- **Evolució legislativa:** La possible evolució legislativa, en matèria de drets i de recursos, com la nova llei de mecenatge, podria introduir noves oportunitats que cal tenir en compte.
- **Auge de la RSC al sector privat:** Al sector privat, hi ha una creixent conscienciació sobre la responsabilitat social corporativa. Aquest escenari obre noves oportunitats per a trobar espais de col·laboració i obtenció de recursos de diversa índole.

- **Popularització del concepte “Tercer Sector”:** Cada vegada hi ha més coneixement, a la societat en general, sobre què és el “Tercer Sector”, la qual cosa facilita la comunicació sobre la tasca de l’entitat.
- **Tasca socialment sensible:** La defensa i la protecció dels drets de les persones amb discapacitat intel·lectual és una qüestió sensible per a la societat i, per tant, pot afavorir la comunicació.

*línies estratègiques,
on volem anar?*

som

Els elements claus identificats en l'anàlisi interna, de l'entorn i dafo de **som**, han permès determinar les línies estratègiques a treballar i els objectius estratègics a partir de la missió i la visió.

El període d'execució d'aquest **I pla estratègic** és de l'any 2014 a l'any 2018, tot i que s'ha de tenir en compte que és difícil preveure les característiques del context de **som** al llarg d'aquests anys i en quina mesura afectarà o no al seu desenvolupament.

Concretament, es fixen 8 línies estratègiques a treballar en aquest **I pla estratègic**, per tal de potenciar els punts forts, millorar els punts dèbils, aprofitar les oportunitats i evitar, en la mesura possible, les amenaces:

- 1. comunicació**
- 2. sostenibilitat econòmica**
- 3. qualitat de vida dels Tutelats**
- 4. programa de voluntariat**
- 5. organització interna**
- 6. qualitat en la gestió**
- 7. ètica**
- 8. programa de pretutela**

Totes les línies estratègiques establertes es desenvoluparan de forma transversal i integradora al llarg del termini establert en aquest **I pla estratègic**, per tant, l'ordre en què es presenten no marca cap tipus de prioritat entre elles.

A continuació, es defineixen els objectius genèrics i específics que han de permetre implantar accions concretes per a cada una de les línies estratègiques establertes.

línia estratègica 1: comunicació

Quan una entitat és capaç de definir, expressar els seus valors i la seva missió i fer que siguin compartits per tots els col·lectius que la formen, està enfortint la seva capacitat de transmetre coherència i actuar de forma unitària, sent més eficaç i rentabilitzant les seves capacitats, alhora que dur a terme una tasca de transformació tant de les persones involucrades com de la societat en general.

som posa èmfasi en la importància i la transcendència de la comunicació, els resultats de la qual permetran aportar valor a la gestió de l'entitat. Per tant, és important definir què es vol comunicar, amb quin objectiu i, sobretot, fer-ho de forma coherent al llarg del temps.

L'objectiu genèric d'aquesta línia és **DONAR A CONÈIXER L'ENTITAT**.

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Elaborar un pla de comunicació.**

És necessari posar en marxa un pla de comunicació per tal de promocionar la importància i la necessitat de donar a conèixer l'entitat i les activitats que realitza a la societat en general, creant un clima adequat a la missió i els objectius. Per tant, es tracta d'una eina d'actuació, a curt, mig i llarg termini, que permet coordinar i supervisar l'optimització de l'estratègia respecte a la imatge de l'entitat i a la gestió informativa.

línia estratègica 2: sostenibilitat econòmica

L'estabilitat econòmica d'una entitat és fonamental, sense aquesta no hi ha estabilitat organitzativa. D'altra banda, és necessari disposar dels recursos necessaris per desenvolupar de forma sostenible la missió de l'entitat.

Així mateix, el finançament i la sostenibilitat del sistema són elements essencials per a l'entitat, especialment, en una situació de crisi econòmica com l'actual.

En aquesta línia estratègica s'estableixen 2 objectius genèrics:

L'objectiu genèric 1 és **DIVERSIFICAR LES FONTS DE FINANÇAMENT**.

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Augmentar els donatius de persones físiques i jurídiques.**
La societat civil és un suport clau per a l'entitat en un context de reducció dels recursos i d'increment de la demanda d'atenció. Es pretén sensibilitzar a la societat perquè augmenti la seva participació i aportació a l'entitat. Aquests donatius poden ser econòmics de persones particulars o d'empreses privades, o bé donatius en serveis o béns, com pot ser la contribució activa i voluntària per a la millora social, econòmica i ambiental de les empreses a través de la responsabilitat social corporativa (RSC). Així mateix, és necessari tenir present l'aprovació, possiblement a finals de 2013, de la futura llei de mecenatge.
- **Gestionar el patrimoni de l'entitat.**
Es tracta de disposar dels coneixements i els recursos per gestionar el patrimoni propi de l'entitat, si s'escau. No obstant això, s'ha de tenir en compte que no es tracta d'una gestió lucrativa d'aquest patrimoni sinó de maximitzar el seu rendiment per reinvertir els beneficis en l'objecte fundacional.
- **Cercar recursos econòmics per part del Patronat.**
El Patronat, com a òrgan de govern de l'entitat, ha de vetllar perquè aquesta disposi dels recursos econòmics necessaris i realitzi una gestió sostenible dels mateixos. Així mateix, ha de participar activament en la seva estabilitat i sostenibilitat, cercant fonts, donatius, promovent convenis, etc.

L'objectiu genèric 2 és **OPTIMITZAR ELS RECURSOS FINANCERS**.

L'objectiu específic que es deriva és el següent:

- **Gestionar amb diligència els ingressos i les despeses.**
Optimitzar no vol dir necessàriament minimitzar les despeses i/o maximitzar els ingressos però sí tenir una escala de valors i uns criteris que suposin realitzar la tasca de l'entitat amb eficàcia i eficiència. L'optimització dels recursos es basa en aconseguir objectius financers que estiguin orientats a donar-nos seguretat econòmica en el moment actual, però també en el futur.

línia estratègica 3: qualitat de vida dels Tutelats

El concepte de qualitat de vida és fonamental per **som**. Qualitat és tot allò que la persona necessita per arribar a ser feliç, amb uns estàndards mínims garantits. Es tracta d'una combinació de benestar objectiu i subjectiu en les diferents vessants de la vida d'una persona considerades importants en la pròpia cultura i en el temps, sempre que s'adhereixin als estàndards universals dels drets humans.

La Fundació vetlla per garantir els drets fonamentals que qualsevol persona ha de tenir, amb o sense discapacitat. Segons la Convenció Internacional de l'Organització de les Nacions Unides (ONU) sobre els drets de les persones amb discapacitat, *totes les persones amb discapacitat tenen dret al reconeixement de la seva capacitat jurídica, en igualtat de condicions amb les altres, en tots els aspectes de la vida i han de tenir accés als suports que pugin necessitar. Així mateix, se'ls ha de proporcionar les salvaguardes adequades i efectives que respectin els drets, la voluntat i les preferències de cada persona, que no hi hagi conflicte d'interessos ni influència indeguda, que siguin proporcionades i adaptades a les circumstàncies de cada persona i que s'apliquin en el termini més curt possible.*

L'objectiu genèric d'aquesta línia és **VETLLAR PERQUÈ ELS TUTELATS TINGUIN LA MÀXIMA QUALITAT DE VIDA.**

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Defensar i promoure els drets dels Tutelats.**

L'entitat vetlla i lluita perquè no es vulnerin els drets de les persones amb discapacitat, tal i com marca la Convenció de l'Organització de les Nacions Unides. A més a més, pretén ser pro-activa en la lluita pels drets dels Tutelats tot procurant-ne l'ampliació i, en qualsevol cas, evitant les retallades dels drets consolidats actualment.

- **Promoure la integració de la persona en el seu entorn.**

L'entitat vetlla perquè els Tutelats tinguin accés als serveis d'assistència domiciliària, residencial i altres serveis de suport de la comunitat, inclosa l'assistència personal que sigui necessària per facilitar la seva inclusió en la comunitat i per evitar el seu aïllament. Qualsevol persona té dret a participar en la vida de la seva comunitat, prendre decisions i sentir-se acceptada.

- **Promoure el model de planificació centrada en la persona (PCP).**

Amb aquest model es pretén ajudar a les persones amb discapacitat a aconseguir les seves fites personals, mitjançant un procés de col·laboració amb la persona per tal de planificar el seu projecte de vida. L'entitat pretén seguir les línies d'aquest model.

- **Potenciar l'autodeterminació i la vida independent.**

L'entitat vetlla perquè els Tutelats tinguin la oportunitat d'escollir, sempre que sigui possible, el seu lloc de residència, així com amb qui viure, en igualtat de condicions que qualsevol altra persona, i no es vegin obligades a viure en un sistema de vida específic. La qualitat de vida d'una persona augmenta quan percep que pot participar en decisions que afecten a la seva vida.

- **Crear un grup d'auto-gestors.**

Tot i que, cada vegada, són més coneixedors, des de l'entitat es vol potenciar la seva participació plena i d'igualtat en la seva vida personal i comunitària. Gràcies a aquest grup d'auto-gestors, podran adquirir habilitats de comunicació, aconseguir major autonomia personal i social, aprendre a prendre decisions respecte a la seva vida, participar en la seva comunitat i, sobretot, ser protagonistes de la seva pròpia vida.

- **Facilitar la formació en temes de drets a les persones amb discapacitat intel·lectual.**

Perquè una persona amb discapacitat intel·lectual pugui exercir els seus drets, primer ha de conèixer-los. Per tant, des de l'entitat, s'aposta perquè els Tutelats puguin tenir aquesta oportunitat perquè siguin respectats i aprenguin a reivindicar-los.

- **Assegurar la formació continua en drets de les persones i la confidencialitat de les dades a l'equip de *som*.**

L'entitat, dins el seu programa de formació contínua, facilitarà la formació en aspectes relacionats amb els drets fonamentals de les persones, així com en temes relacionats amb la confidencialitat de les dades a tots els membres de l'entitat, tant professionals com patrons.

- **Complir la Llei Orgànica 15/1999 de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (LOPD).**

L'entitat ja disposa d'un procediment per a la gestió i la seguretat dels sistemes d'informació i dades i vetlla perquè les dades no es difonguin sense el seu consentiment.

línia estratègica 4: programa de voluntariat

Ningú dubta que el valor més gran de **som** són les persones que la formen, entre ells els Voluntaris, i és important que estiguin satisfets amb la seva tasca i amb l'entitat.

som disposa d'un programa de gestió del voluntariat el qual pretén dotar a l'entitat d'un conjunt de voluntaris amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida dels Tutelats i la seva inclusió en una societat més justa i solidària, establint una relació d'afecte a través d'activitats d'acompanyament en el seu temps d'oci i ajudant als professionals que l'atenen a cobrir les seves necessitats de relació, autoestima, oci, autorerealització, etc.

En aquesta línia estratègica s'estableixen 3 objectius genèrics:

L'objectiu genèric 1 és **DINAMITZAR EL PROGRAMA DE GESTIÓ DEL VOLUNTARIAT**.

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Realitzar un seguiment acurat del programa del voluntariat.**

Es pretén realitzar un seguiment de totes aquelles activitats que realitzen els Voluntaris amb els Tutelats i, sempre que sigui possible, poder compartir experiències i aconseguir un programa més atractiu pels propis Tutelats, els Voluntaris i la mateixa entitat.

- **Actualitzar i redefinir el programa del voluntariat.**

L'actual programa de gestió del voluntariat precisa una revisió per tal de fer-lo més atractiu i accessible a tothom, definint clarament els objectius fonamentals del programa i les tasques que realitzen els Voluntaris, fent èmfasi en els valors i els beneficis que suposa per a tots.

- **Participar en la Comissió de Voluntariat de Dincat.**

Per tal de fomentar i promoure el voluntariat en el sector, l'entitat forma part de la Comissió de Voluntariat de Dincat.

L'objectiu genèric 2 és **AUGMENTAR LA IMPLICACIÓ I EL SENTIMENT DE PERTINENÇA DELS VOLUNTARIS AMB L'ENTITAT**.

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Realitzar trobades formatives pels Voluntaris.**

Per tal de capacitar als Voluntaris perquè puguin realitzar millor la seva tasca, la mateixa entitat realitza formacions a nivell intern sobre el funcionament d'una entitat tutelar, el propi programa de gestió del voluntariat, la modificació de la capacitat, la tutela o d'altres aspectes que formen part de la vida dels Tutelats.

- **Organitzar activitats conjuntes entre els Voluntaris i els Tutelats.**

Es pretén promocionar la participació dels Voluntaris en activitats d'oci que organitzen i realitzen els professionals de l'entitat amb els Tutelats i, si és possible també, amb els Patrons.

- **Promoure la formació externa pels Voluntaris.**

A més a més, de la formació interna, sempre que sigui possible, els Voluntaris realitzaran altres tipus de formacions relacionades amb les persones amb discapacitat intel·lectual.

- **Millorar la comunicació amb els Voluntaris.**

Es valora com a aspecte positiu una major participació dels Voluntaris i per això cal donar-los un espai per poder expressar les seves opinions i aportacions, alhora que se'ls ha de facilitar més informació sobre el funcionament de l'entitat i les activitats que en aquesta es realitzen. La motivació és un element fonamental del voluntariat i mantenir-la a un nivell adequat és sinònim de compromís, continuïtat i estabilitat.

L'objectiu genèric 3 és **AUGMENTAR EL NOMBRE DE VOLUNTARIS A L'ENTITAT.**

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Realitzar un pla de captació de voluntaris.**

Es pretén realitzar accions de sensibilització i captació de Voluntaris per donar a conèixer l'entitat, la figura del voluntari i el programa de gestió del voluntariat arreu de Catalunya. Així mateix, es continuarà treballant amb les diferents webs de captació i xarxes socials.

- **Crear un programa de micro-voluntariat.**

L'entitat pretén cercar un nou tipus de Voluntaris que, sense tanta implicació emocional amb els Tutelats, realitzi ajudes concretes vinculades a diferents recursos, com ara els pisos, les residències o els hospitals.

línia estratègica 5: organització interna

som pretén ser una organització eficaç i eficient envers la missió i amb capacitat de resposta davant les necessitats i expectatives dels Tutelats i dels nous reptes que s'han d'afrontar, però per això és imprescindible la implicació de tots, professionals i Patronat.

En aquesta línia estratègica s'estableixen 3 objectius genèrics:

L'objectiu genèric 1 és **FORMALITZAR LA COMUNICACIÓ INTERNA.**

L'objectiu específic que es deriva és el següent:

- Elaborar un pla de comunicació interna.

Es tracta d'establir les eines i els canals de comunicació i informació per assegurar que tots els membres de l'entitat disposen de la informació rellevant i necessària per a dur a terme la seva tasca, a tots els nivells i en totes les direccions per tal de proporcionar claredat i transparència. Una bona política de comunicació interna evita la proliferació de comunicació per canals informals amb la consegüent millora del clima laboral, i té una especial importància en un marc laboral caracteritzat per la gestió del coneixement, la gestió per objectius i la fidelització dels professionals de l'entitat. Algunes eines poden ser: el manual del treballador, les reunions individuals i grupals, les comunicacions electròniques, la creació d'una agenda d'activitats per promoure la participació conjunta dels professionals, dels patrons i dels voluntaris en activitats amb els Tutelats, etc.

L'objectiu genèric 2 és **FOMENTAR LA IMPLICACIÓ DEL PATRONAT EN LES ACTIVITATS DE LA FUNDACIÓ.**

L'objectiu específic que es deriva és el següent:

- Determinar les funcions i l'organització interna del Patronat.

Es pretén determinar les funcions dels Patrons, especialment, en termes de representació institucional, i diferents aspectes organitzatius que facilitin una major implicació dels Patrons en les activitats que es realitzen a la Fundació, com el manual del Patró (amb documentació com els Estatuts, el reglament de règim intern, l'organigrama, la memòria, el pla estratègic, etc.), la formació a nivell intern i extern, i d'altres.

L'objectiu genèric 3 és **ESTABLIR UN MODEL DE GESTIÓ I DIRECCIÓ DE PERSONES (RRHH).**

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- Definir i formalitzar la política de gestió i direcció de persones (RRHH).

Els recursos humans són un element central en la tasca que realitza la Fundació i, per tant, és important que estiguin motivats i siguin competents. Per aquest motiu, es pretén una millora en la gestió del personal per tal que el clima laboral motivï suficientment a tots els professionals de la Fundació, que contribueixi a assolir els objectius i donar una millor prestació del servei i que, tot això, influeixi positivament en la satisfacció dels

Tutelats. És necessari obtenir, desenvolupar i avaluar el perfil dels professionals, per tal d'aconseguir un alt nivell d'eficàcia i eficiència organitzacional, així com treballar la motivació, la comunicació i la participació de tots els membres de l'entitat. Per tant, els professionals han de saber, aportar i evolucionar en la direcció que interessa a l'entitat, la qual ha de ser compatible amb els propis interessos d'aquests. Alguns dels aspectes que s'hauran de tenir en compte són: la captació i selecció, el pla de formació, el sistema de retribució, les competències i habilitats professionals, la seguretat i la salut laboral, etc.

som

línia estratègica 6: qualitat en la gestió

La qualitat per **som** és la garantia de donar un servei amb la capacitat de cobrir i satisfer les necessitats bàsiques de les persones tutelades, complint amb els compromisos encomanats judicialment i optimitzant les gestions.

L'entitat ha implantat i manté, des de l'any 2012, un Sistema de Gestió de la Qualitat, segons els requisits establerts per la norma UNE-EN ISO 9001:2008, amb el qual pretén dirigir i controlar totes les activitats que es realitzen, així com detectar els elements susceptibles de ser millorats. Estan definits els processos i procediments que es requereixen per garantir que es realitzen totes les tasques necessàries i s'assoleixen els objectius amb eficàcia i eficiència.

L'objectiu genèric d'aquesta línia és **GARANTIR UN SERVEI DE QUALITAT I PROMOCIONAR LA MILLORA CONTÍNUA AMB LA PARTICIPACIÓ ACTIVA DE TOTA L'ORGANITZACIÓ.**

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Mantenir el Sistema de Gestió de la Qualitat segons els requisits establerts per la norma ISO 9001:2008.**

L'entitat està totalment orientada a les persones tutelades amb el compromís de donar el servei més òptim. Per aquest motiu, aposta per treballar amb un sistema de gestió de la qualitat per poder ajudar més i millor als Tutelats, i treballar d'una forma més organitzada internament, així com generar confiança a l'entorn. En l'actualitat, estan certificats tant el servei de tutela com el de pretutela.

- **Integrar el I pla estratègic amb el Sistema de Gestió de la Qualitat.**

Per tal de facilitar la gestió, tant a nivell integral com per cada àrea o programa de l'entitat, els objectius específics definits en aquest **I pla estratègic**, s'inclouen com a objectius de qualitat per a cada any, segons la periodicitat que es defineixi en cada un. Per tant, els objectius de qualitat han de ser eines que permetin aconseguir els objectius estratègics de l'entitat.

- **Implantar el Sistema d'Avaluació de la Qualitat de FEAPS.**

En el procés de millora contínua, l'entitat pretén implantar el procés d'avaluació del Sistema d'Avaluació de la Qualitat de FEAPS, basat en tres eixos fonamentals: qualitat de vida, ètica i gestió.

- **Participar en la Comissió de Qualitat de Dincat.**

Per tal de promocionar la qualitat en el sector, l'entitat forma part de la Comissió de Qualitat de Dincat.

línia estratègica 7: ètica

L'ètica és la reflexió crítica i racional sobre els fets de la moral i com aquests s'apliquen a nivell individual i social.

Segons la Llei 12/2007, de Serveis Socials, “*els professionals i les entitats que gestionen serveis socials han d'orientar llur activitat de manera que es garanteixi, especialment, la dignitat de les persones, llur benestar i el respecte a llur autonomia i intimitat*”.

En l'atenció a les persones, es realitzen i promouen actuacions entre l'ajuda i l'apoderament. Davant d'aquesta realitat, en què les decisions dels professionals incideixen en l'esfera privada i, fins i tot, poden entrar en conflicte amb els interessos de les persones amb discapacitat intel·lectual, és necessari comptar amb un marc de referència compartit.

Dins aquest marc, **som** pretén assumir el compromís i la responsabilitat respecte a la forma d'actuar, seguint els valors de l'entitat, i en favor de les persones amb discapacitat intel·lectual o del desenvolupament impregnant a tota l'organització.

L'objectiu genèric d'aquesta línia estratègica és **GARANTIR QUE LES ACTUACIONS DELS MEMBRES DE LA FUNDACIÓ S'AJUSTEN A UNS PRINCIPIS I VALORS ÈTICS BASATS EN ELS DRETS I LA DIGNITAT DE LES PERSONES.**

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Crear un Espai de Reflexió Ètica en Serveis Socials (ERESS).**
Es pretén dotar a l'entitat d'una eina consultiva propera i accessible davant situacions que generin conflicte entre els possibles actors implicats, promoure la sensibilització i la formació en valors ètics i fomentar i difondre bones pràctiques professionals i organitzatives mitjançant l'elaboració de protocols, criteris i recomanacions.
- **Revisar el Codi Ètic.**
L'entitat disposa d'aquest instrument que permet compartir un sistema de treball i de vida quotidiana des d'una perspectiva dels valors de referència per la Fundació, alhora que ajuda a identificar les situacions de risc i a promoure les formes d'actuar fonamentals en els principis ètics de la Fundació. No obstant això, cal desenvolupar una revisió per tal d'actualitzar aquest document tan important per a la nostra tasca professional.
- **Informar amb transparència i responsabilitat.**
La transparència fa referència a l'accessibilitat que té una persona, o la societat en general, a la informació sobre l'entitat, així com que aquesta sigui veraç, real i completa. Aquesta informació inclou aspectes com el compliment amb lleis i reglamentacions, estàndards de qualitat, gestió econòmica, etc. La responsabilitat fa referència a la voluntat de respondre o rendir comptes per decisions, accions, processos o activitats i les seves respectives conseqüències e implicacions, incloent obligacions legals i morals.

- **Assegurar la formació continua en ètica.**

Es pretén garantir un procés d'aprenentatge actiu i permanent, al qual tenen dret i obligació tots els professionals, per tal d'actualitzar i millorar els coneixements, les habilitats i les actituds davant les demandes i necessitats que sorgeixen.

línia estratègica 8: programa de pretutela

El programa de Pretutela ofereix un compromís de futur per part de l'entitat a la persona en pretutela (primer grau) i la seva família/tutor, per tal que quan falti aquest suport, la persona amb discapacitat intel·lectual no es trobi en situació de desemparament o desprotecció, alhora que pretén crear un entorn més proper. Així mateix, dins el programa s'engloba els compromisos adquirits amb altres entitats, com recursos residencials, tallers ocupacionals, Serveis Socials, etc.

Aquest servei ofereix l'atenció, l'assessorament i el suport necessaris a les persones amb discapacitat intel·lectual.

En aquesta línia estratègica s'estableixen 2 objectius genèrics:

L'objectiu genèric 1 és **OFERIR UN SERVEI QUE GENERI LA CONFIANÇA NECESSÀRIA A LA PERSONA EN PRETUTELA I LA SEVA FAMÍLIA/TUTOR.**

Els objectius específics que es deriven són els següents:

- **Informar sobre les activitats que es realitzen a l'entitat.**
Es tracta d'oferir el màxim d'informació possible sobre el funcionament i activitats que es realitzen, així com mantenir un contacte que promogui la confiança de cara al futur, amb les famílies o tutors d'una persona amb discapacitat intel·lectual.
- **Realitzar un seguiment anual de la persona en pretutela i la seva família o tutor legal.**
Es pretén promocionar el contacte amb les famílies o tutors legals d'una persona en pretutela de primer grau, per tal de detectar de forma oportuna els canvis o situacions que impliquin una millor atenció i gestió, així com l'assessorament en els gestions i tràmits legals que es considerin necessaris o siguin sol·licitats. Aquest contacte pot ser presencial o telefònic.

L'objectiu genèric 2 és **ASSOLIR UN CONEIXEMENT MUTU I UNA VINCULACIÓ ENTRE L'ENTITAT I LES FAMÍLIES/TUTORS DE PRETUTELA.**

L'objectiu específic que es deriva és el següent:

- **Oferir atenció i assessorament en aspectes legals, econòmics, de salut, de recursos disponibles, etc.**
Es tracta d'oferir els suports i els coneixements necessaris per tal d'ajudar-los mentre l'entitat no hagi assumit el càrrec, i així anar coneixent-nos progressivament per tal de facilitar la incorporació com a Tutelat el dia de demà.

*implementació i
seguiment,
com hi anirem?*

som

El desenvolupament de les diferents línies estratègiques establertes en el **I pla estratègic**, en un marc temporal i amb una estructura organitzativa concretes, ens ha de permetre realitzar el seguiment dels objectius, tant genèrics com específics, per valorar i aprendre de les nostres accions i disposar d'una metodologia que ens permeti avaluar la nostra eficàcia i eficiència.

A continuació, es detalla el calendari establert per l'assoliment de les diferents línies estratègiques:

	2014			2015			2016			2017			2018			
	1r T	2n T	3r T	4r T	1r T	2n T	3r T	4r T	1r T	2n T	3r T	4r T	1r T	2n T	3r T	4r T
1. comunicació	Elaborar un pla de comunicació															
2. sostenibilitat econòmica	Augmentar els domatius															
	Gestionar el patrimoni de l'entitat															
	Cercar recursos econòmics per part del Patronat															
	Gestionar els ingressos i les despeses															
3. qualitat de vida dels Tutelats	Defensar i promoure els drets de la persona															
	Promoure la integració de la persona en el seu entorn															
	Promoure el modal de PCP															
	Potenciar l'autodeterminació i la vida independent															
	Crear un grup d'auto-gestors															
	Facilitar la formació en drets als Tutelats															
	Assegurar la formació continua en drets i confiança a tot l'equip															
	Complir amb la LOPD															
4. programa de voluntariat	Realitzar un seguiment acurat del programa de voluntariat															
	Actualitzar i redifinir el programa de voluntariat															
	Participar en la Comissió de Voluntariat de Dincat															
	Realitzar trobades formatives pels Voluntaris															
	Organitzar activitats conjuntes entre Voluntaris i Tutelats															
	Promoure la formació externa pels Voluntaris															
	Realitzar un pla de captació de Voluntaris															
	Crear un programa de micro-voluntariat															
5. organització interna	Elaborar un pla de comunicació interna															
	Determinar les funcions i l'organització interna del Patronat															
	Definir i formalitzar la política de gestió i direcció de persones															
6. qualitat en la gestió	Mantenir el Sistema de Gestió de la Qualitat (ISO 9001:2008)															
	Integrar l'Pla Estratègic i Sistema de Gestió de la Qualitat															
	Implantar el Sistema d'Avaluació de la Qualitat FEAPS															
	Participar en la Comissió de Qualitat de Dincat															
7. ètica	Crear un Espai de Reflexió Ètica en Serveis Socials (ERESS)															
	Revisar el Codi Ètic															
	Informar amb transparència i responsabilitat															
	Assegurar la formació continua en ètica															
8. programa de prevenció	Informar sobre les actualitats que es realitzen															
	Realitzar un seguiment anual															
	Ofertir atenció i assessorament en aspectes legals, econòmics, de salut, etc.															

Pel nombre i la magnitud de les línies estratègiques establertes, s'elaborarà amb posterioritat a aquest **I pla estratègic**, un *pla de desenvolupament anual* en el qual s'establirà, a l'inici de cada any, els objectius i prioritats a treballar en aquell període, les activitats que els configuraran, els responsables de la seva execució, els indicadors de seguiment i els resultats esperats.

La pròpia filosofia de la planificació estratègica incorpora, com a element essencial, una fase de seguiment i avaluació periòdica respecte als resultats que es van obtenint en el desenvolupament d'aquest **I pla estratègic**, per tal de mesurar l'evolució dels indicadors de seguiment, proporcionar informació fiable que permeti conèixer el grau de consecució dels objectius plantejats i analitzar les possibles desviacions.

Com a conseqüència d'aquest seguiment periòdic, tant de l'execució de les activitats com dels resultats, els responsables de cada objectiu, que figuraran al pla de desenvolupament anual, hauran d'elaborar un informe, de forma que cada any es disposarà d'un *informe anual de seguiment del I pla estratègic*.

Finalment, el Patronat realitzarà una reunió anual per tal de verificar el seguiment i execució de cadascuna de les línies estratègiques establertes en aquest **I pla estratègic**.