

*PLA ESTRATÈGIC
2025 - 2028*

*FUNDACIÓ RESIDÈNCIA
SANT JOAN DE DÉU DE MARTORELL*

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ
2. DECLARACIÓ ESTRATÈGICA
3. ANÀLISI DEL CONTEXT (DAFO)
4. EIXOS ESTRATÈGICS
5. OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES
6. SISTEMA DE SEGUIMENT I AVALUACIÓ
7. PLA DE COMUNICACIÓ
8. FASES D'IMPLEMENTACIÓ
9. QUADRE RESUM PLA ESTRATÈGIC 2025-2028

1. INTRODUCCIÓ

El Pla Estratègic 2025-2028 de la Fundació Residència Sant Joan de Déu de Martorell s'ha elaborat amb la voluntat de definir les línies mestres que han de guiar l'acció de l'organització en els propers anys. És fruit d'un procés participatiu i reflexiu que parteix d'una anàlisi acurada del context intern i extern, així com d'una voluntat clara de millora contínua i adaptació als nous reptes socials, demogràfics i normatius.

L'envelliment progressiu de la població, l'augment de la cronicitat i de les situacions de dependència, així com la transformació del model d'atenció cap a enfocaments més centrats en la persona i en la integració social i sanitària, exigeixen una mirada estratègica i proactiva des de tots els serveis residencials per a persones grans. En aquest sentit, el present Pla respon a la necessitat d'adaptar-se a aquest entorn canviant i d'anticipar respostes que assegurin la qualitat, l'eficiència i la humanitat de l'atenció.

El nostre objectiu principal és garantir que cada resident se senti cuidat, respectat i valorat, creant un espai on la gent gran pugui viure amb dignitat, gaudir de noves experiències i mantenir vincles amb la comunitat i les seves famílies.

El document s'emmarca en els valors i la missió fundacional de la institució, així com en els referents normatius i estratègics del país. Entre aquests, destaquen:

- El Pla Nacional d'Atenció Integrada Social i Sanitària (PNISS) de Catalunya, que promou un model d'atenció coordinada i centrada en la persona.
- Els objectius establerts per la Llei de Serveis Socials de Catalunya, que defineix els drets de les persones i els estàndards de qualitat dels serveis.
- El Pla de suport a la transformació dels centres residencials, impulsat pel Departament de Drets Socials i Inclusió de la Generalitat de Catalunya, que aposta per models més flexibles, personalitzats i de vida digna.
- Les línies de treball de la Diputació de Barcelona i altres administracions públiques amb competència en la matèria, especialment pel que fa al suport a la innovació, la digitalització i la formació dels professionals.

A nivell intern, aquest Pla parteix del coneixement acumulat en els darrers anys de funcionament del centre, de l'experiència dels seus professionals, del coneixement de les famílies i dels propis residents, i dels aprenentatges extrets de situacions complexes com la pandèmia de la COVID-19, que ha marcat un abans i un després en la forma d'entendre i gestionar l'atenció residencial.

El Pla Estratègic 2025-2028 estableix quatre eixos estratègics definint els seus objectius estratègics, els quals es despleguen línies estratègiques. La seva aplicació vol garantir que el centre segueixi sent una institució de referència al territori, capaç de donar una resposta integral, professional i humana a les necessitats de les persones grans en situació de dependència.

Així doncs, aquest document no és només una eina de planificació, sinó també una guia per a la presa de decisions, una base per a la rendició de comptes i una invitació a construir col·lectivament un futur millor per a les persones que atenem.

2. DECLARACIÓ ESTRATÈGICA

Missió

Acompanyar i cuidar les persones grans en el seu procés d'envelliment, promovent la seva autonomia i oferint una atenció integral segura i de qualitat que respongui a les seves necessitats socials i assistencials.

Visió

Ser la residència de referència al Baix Llobregat Nord, reconeguda per una atenció personalitzada, de qualitat i amb un alt nivell de professionalitat. Volem ser un espai de vida on es promogui l'autonomia, el benestar i la dignitat de les persones grans, amb un compromís ferm amb la innovació i la sostenibilitat.

Valors

- **Respecte** per la persona, pels seus drets, creences i preferències.
- **Transparència** en la presa de decisions i actuacions de qualsevol àmbit.
- **Professionalitat** assumint la cura com una vocació de servei, adaptant-la a les necessitats de la persona.
- **Sostenibilitat** en la política financera i mediambiental.
- **Treballar en equip** per garantir una atenció continuada i de qualitat.

3. ANÀLISI DEL CONTEXT (DAFO)

Aquest anàlisi ens ha permès identificar els principals factors interns i externs que afecten el funcionament del centre. A través d'aquesta diagnosi s'ha definit un marc realista per a la presa de decisions estratègiques.

Debilitats

- Rotació de personal.
- Existència de més oferta laboral pels professionals amb millors condicions.
- Salaris baixos, personal desmotivats.
- Dependència de finançament extern.
- Poder adquisitiu dels possibles usuaris.
- Endarreriments en els pagaments.
- Viabilitat econòmica si no es porta a terme una gestió econòmica eficient.
- Recursos limitats per implementar noves tecnologies.
- Necessitat de millorar la comunicació amb les famílies.
- Tamany de la residència.

Amenaces

- Increment dels costos operatius, especialment en energia i subministraments.
- Competència d'altres residències de la zona.
- Canvis normatius que poden requerir adaptacions costoses.
- Impacte de pandèmies o crisis sanitàries en la percepció de seguretat.
- Canvis polítics.
- Pèrdua de poder adquisitiu de la població.

- Productes substitutius i competidors (pisos tutelats, centres de dia, serveis d'atenció domiciliària).
- Problemes de liquiditat.
- Llei de Dependència afavoreix la permanència a domicili de persones amb grau 1.
- Canvis en la normativa catalana de Serveis Socials.

Fortaleses

- Equip professional multidisciplinari qualificat.
- Instal·lacions modernes i adaptades a les necessitats dels residents.
- Programes d'activitats que fomenten el benestar integral.
- Fort vincle amb la comunitat local, entitats culturals i socials.
- Enfocament sense ànim de lucre.
- Enquestes de satisfacció amb altes valoracions.
- Ubicació i entorn i reputació sòlida en la comunitat.
- Consolidació dels serveis prestats (carta de serveis).

Oportunitats

- Envel·liment de la població.
- Creixement de la població major de 65 anys a Catalunya.
- Creixent demanda de serveis per a la gent gran a Catalunya.
- Augment del número i del preu de les places públiques.
- Existència de concert social.
- Possibilitat de col·laborar amb institucions acadèmiques per formar personal.
- Integració d'eines TIC per millorar l'atenció i el seguiment dels residents.
- Canvi de la concepció social respecte a les residències.
- Dificultat d'atendre a persones dependents en domicilis particulars.
- Qualitat dels nostres serveis.

4. EIXOS ESTRATÈGICS

- Eix 1. Excel·lència en l'atenció i qualitat de vida dels residents.
- Eix 2. Transformació digital i eficiència operativa.
- Eix 3. Desenvolupament i benestar dels professionals.
- Eix 4. Sostenibilitat i impacte social.

5. OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES

EIX 1. Excel·lència en l'atenció i qualitat de vida dels residents

Objectiu estratègic (OE1): Garantir una atenció integral i personalitzada que promogui el benestar, l'autonomia i la dignitat de les persones residents, en un entorn acollidor i respectuós.

Línies estratègiques (LE):

- LE1. Implementar el model d'atenció centrada en la persona (ACP).
- LE2. Millorar els plans individualitzats d'atenció integral (PIAI) incorporant la figura del professional de referència i vincular els familiars com agents al procés.

- LE3. Reforçar l'atenció emocional i psicosocial, amb programes de suport i teràpies no farmacològiques.
- LE4. Promoure la socialització amb activitats comunitàries i intergeneracionals.
- LE5. Fomentar una alimentació equilibrada i personalitzada.
- LE6. Establir canals estables de participació activa dels residents i famílies.
- LE7. Crear espais i esdeveniments que afavoreixin el vincle familiar.
- LE8. Avaluar periòdicament la satisfacció dels residents.

EIX 2. Transformació digital i eficiència operativa

Objectiu estratègic (OE2): Impulsar la digitalització i l'optimització de processos per millorar la qualitat assistencial, la gestió interna i la comunicació amb els agents implicats.

Línies estratègiques (LE):

- LE1. Fomentar l'ús de l'Estació Clínica d'Atenció Primària (ECAP) per millorar el seguiment clínic i facilitar el treball interdisciplinari.
- LE2. Fomentar l'ús de la plataforma de gestió integral (Aegerus) per unificar informació, processos i comunicació.
- LE3. Millorar la comunicació amb les famílies a través d'eines digitals.
- LE4. Automatitzar processos administratius.
- LE5. Introduir eines digitals d'estimulació cognitiva.

LÍNIA 3. Desenvolupament i benestar dels professionals

Objectiu estratègic (OE3): Fomentar un entorn laboral saludable, motivador i professionalitzat que afavoreixi la formació, la implicació i el creixement.

Línies estratègiques (LE):

- LE1. Fomentar la promoció i la retenció de talent.
- LE2. Promoure les accions de formació contínua en àrees clau.
- LE3. Promoure programes de suport emocional i benestar per als professionals.
- LE4. Reforçar la cultura d'equip a través de la comunicació interna i la participació activa en la presa de decisions.
- LE5. Implementar polítiques d'igualtat, conciliació i inclusió social.

EIX 4. Sostenibilitat i impacte social

Objectiu estratègic (OE4): Desenvolupar un model de gestió responsable, sostenible i arrelat al territori, que minimitzi l'impacte ambiental i generi valor social compartit.

Línies estratègiques (LE):

- LE1. Reduir el consum energètic i de recursos naturals mitjançant mesures d'eficiència energètica i bones pràctiques ambientals.
- LE2. Millorar la gestió de residus i fomentar el reciclatge i la reutilització.
- LE3. Establir aliances amb entitats socials i comunitàries per afavorir la participació del centre al territori.
- LE4. Potenciar el voluntariat i les activitats intergeneracionals.

- LE5. Prioritzar proveïdors locals i criteris de compra responsable, per generar impacte positiu al territori.
- LE6. Disposar d'una gestió econòmica sostenible.

6. SISTEMA DE SEGUIMENT I AVALUACIÓ

El seguiment i l'avaluació són elements essencials per garantir l'efectivitat del Pla. Per assegurar la seva correcta implementació, s'estableix un sistema de seguiment i avaluació basat en indicadors mesurables associats a cada línia estratègica. Aquest sistema permetrà valorar el progrés, identificar àrees de millora i garantir la rendició de comptes, així com garantir una gestió per resultats, fomentar la transparència i facilitar la presa de decisions basada en dades.

Per a cada línia estratègica (LE) es defineixen:

- **Indicadors** que permetran mesurar el grau d'assoliment.
- **Responsable** designat per fer-ne el seguiment.
- **Freqüència d'avaluació** segons la naturalesa de l'indicador.
- **Eines d'avaluació:** informes de gestió, enquestes de satisfacció, avaluacions de qualitat, sistemes d'informació, reunions de seguiment.

Eix 1	Indicador	Responsable	Freqüència	Eina d'avaluació
LE1	% residents amb pla ACP actiu	Coordinació	Semestral	Revisió d'històries clíniques
LE2	% PIAI revisats anualment amb participació familiar	Treball Social	Anual	Informe de revisions
LE3	Nº d'activitats terapèutiques i de suport psicosocial	Psicologia	Mensual	Registre d'activitats
LE4	Nº d'activitats comunitàries i intergeneracionals realitzades	Educació Social	Trimestral	Registre d'activitats
LE5	% menús personalitzats segons necessitats detectades	Coordinació	Semestral	Revisions dietètiques
LE6	% residents que participen en decisions quotidianes	Treball Social	Anual	Enquestes i actes de reunions
LE7	Nº d'activitats realitzades amb les famílies durant l'any	Educació Social	Semestral	Calendari d'activitats
LE8	Índex satisfacció dels residents	Direcció	Anual	Entrevistes i/o enquestes satisfacció

Eix 2	Indicador	Responsable	Freqüència	Eina d'avaluació
LE1	% professionals que utilitzen ECAP	Direcció	Anual	Registre de formacions
LE2	Grau d'ús plataforma Aegerus	Coordinació	Anual	Informes de la plataforma
LE3	Nº comunicacions amb famílies	Educació Social	Trimestral	Registre d'enviaments
LE4	Temps mitjà dedicat a processos	Direcció	Anual	Anàlisi de processos i de temps
LE5	Nº d'eines d'estimulació cognitiva implementades	Educació Social	Anual	Registre d'activitats

Eix 3	Indicador	Responsable	Freqüència	Eina d'avaluació
LE1	% vacants cobertes a través de promoció interna	Direcció	Anual	Registre de RRHH
LE2	Nº d'hores de formació realitzades	Direcció	Anual	Registre de formacions
LE3	Grau de satisfacció de l'equip de treball	Direcció	Anual	Enquesta interna
LE4	Nº de sessions realitzades	Direcció	Semestral	Actes i registres
LE5	% mesures de conciliació implantades	Direcció	Anual	Informe de RRHH

Eix 4	Indicador	Responsable	Freqüència	Eina d'avaluació
LE1	% reducció del consum energètic	Direcció	Anual	Comptadors i factures
LE2	% residus reciclats	Direcció	Anual	Informe ambiental
LE3	Nº d'aliances comunitàries actives	Educació Social	Anual	Registre d'acords
LE4	Nº persones voluntàries	Educació Social	Semestral	Registre de voluntariat
LE5	Resultat seguiment pressupostari	Direcció	Mensual	Pressupost anual

El sistema de seguiment es basarà en una metodologia estructurada, que inclourà:

- **Quadres de seguiment:** per a cada objectiu específic es definirà un conjunt d'indicadors quantitatius i qualitatius que permetin mesurar el grau d'assoliment.
- **Reunions de revisió periòdica:** es realitzaran reunions de seguiment amb una periodicitat mínima semestral, en què l'equip directiu i, si s'escau, els responsables de cada línia estratègica o projecte revisaran l'estat d'execució del Pla.
- **Informe anual de seguiment:** al final de cada any natural, es redactarà un informe que recollirà: grau d'execució de les accions previstes; anàlisi dels indicadors clau; principals avenços i dificultats; recomanacions o ajustos per a l'any següent.
- **Avaluació final del Pla:** al final del període 2025–2028, s'elaborarà una avaluació global per valorar l'impacte del Pla i l'assoliment dels objectius.

La responsabilitat del seguiment del Pla recau principalment en **l'equip directiu del centre**, que vetllarà pel seu desplegament coherent, però també implicarà activament altres rols:

- **Coordinadors d'àrea** o referents de projecte: responsables de l'execució d'accions específiques i de la recopilació d'informació sobre els indicadors.
- **Comissió de seguiment** (si es crea): òrgan consultiu i de supervisió, amb representació de diversos col·lectius (professionals, direcció, familiars, etc.).
- **Comitè de Direcció / Patronat:** si s'escau, pot rebre els informes de seguiment com a part del sistema de rendició de comptes institucional.

El seguiment i l'avaluació del Pla no s'han d'entendre com un simple exercici de control, sinó com una eina d'aprenentatge organitzatiu. El procés ha de permetre identificar bones pràctiques, replicar experiències exitoses i introduir canvis de manera àgil. Per això, es fomentarà una actitud oberta i participativa en tot el personal, que serà informat dels resultats i convidat a aportar propostes de millora de manera sistemàtica.

7. PLA DE COMUNICACIÓ

El Pla de Comunicació té com a objectiu garantir que tots els agents implicats coneguin, entenguin i s'impliquin en els objectius i accions previstes al Pla Estratègic 2025-2028, promovent la participació activa i afavorint una cultura organitzativa oberta i orientada al canvi positiu. Té com a finalitat generar confiança, implicació i coresponsabilitat, reforçant la imatge i reputació de la Residència com a institució compromesa amb l'atenció de qualitat, la innovació i la sostenibilitat.

La comunicació es desenvoluparà en diferents moments clau, adaptant-se els canals a les característiques de cada col·lectiu:

FASE 1. Comunicació inicial

- Presentació formal del Pla Estratègic a tot el personal i altres grups clau.
- Elaboració d'un document resum o tríptic del Pla amb els punts principals.
- Reunions o sessions informatives per a treballadors, residents i famílies.
- Publicació del Pla al web del centre.

FASE 2. Comunicació durant la implementació

- Informes periòdics de seguiment compartits amb el personal.
- Cartelleria informativa o panells actualitzats a zones comunes.
- Reunions de retorn amb els diferents col·lectius per explicar avenços i novetats.

FASE 3. Comunicació dels resultats

- Presentació de l'informe final del Pla, amb balanç d'objectius assolits i impactes.
- Publicació de resultats destacats als canals de comunicació externs: web i xarxes.

L'equip directiu liderarà la comunicació institucional del Pla i coordinarà les accions amb cada col·lectiu. Alhora, els caps d'àrea o coordinadors vetllaran perquè la informació arribi de manera clara i periòdica als seus equips. Tanmateix, es podrà designar una persona referent de comunicació del Pla, encarregada de preparar materials, dinamitzar les accions i fer el seguiment de l'impacte comunicatiu.

8. FASES D'IMPLEMENTACIÓ

La implementació del Pla Estratègic 2025–2028 es durà a terme de manera progressiva, tenint en compte la capacitat operativa de la institució i la necessitat d'assegurar la qualitat i sostenibilitat dels canvis introduïts. El desenvolupament s'estructura en quatre fases que combinen planificació, acció, seguiment i ajustaments:

FASE 1. Preparació i planificació operativa (2025)

Objectiu: Posar les bases per al desplegament efectiu del Pla i assegurar la implicació dels diferents agents.

Accions principals:

- Presentació interna i externa del Pla Estratègic.
- Creació del comitè de seguiment del Pla.

- Assignació de responsables i equips de treball per a cada línia estratègica.
- Elaboració dels plans operatius anuals, amb accions, terminis, indicadors i recursos.
- Establiment dels sistemes de registre, monitoratge i comunicació de resultats.

Resultats esperats:

- Equips de treball formats i amb objectius clars.
- Rutes de treball per a l'any 2025 definides.

FASE 2. Implementació progressiva (2025–2027)

Objectiu: Executar les actuacions previstes a cada línia estratègica, adaptant-les segons els aprenentatges i el context.

Accions principals:

- Desenvolupament de les accions incloses als plans operatius anuals.
- Seguiment periòdic per part dels responsables.
- Dinamització d'espais de participació i comunicació amb tots els agents implicats.
- Resolució d'incidències o desviacions.

Criteris d'implementació:

- Priorització de les accions segons l'impacte i la viabilitat.
- Coordinació interdepartamental per afavorir la transversalitat.
- Flexibilitat per adaptar els ritmes d'execució segons els recursos disponibles i els canvis de context (interns o externs).

Resultats esperats:

- Avanços significatius en les línies estratègiques del Pla.
- Millora progressiva en l'eficiència, qualitat i humanització dels serveis.

FASE 3. Consolidació i ajustaments (2028)

Objectiu: Avaluar el grau de compliment dels objectius i consolidar les millores assolides.

Accions principals:

- Avaluació global del pla: nivell de compliment, dificultats, aprenentatges.
- Reforç de les accions estratègiques amb més impacte positiu.
- Propostes de millora i/o continuïtat per als propers anys.
- Tancament dels projectes iniciats dins del Pla i integració de resultats a l'activitat ordinària.

Resultats esperats:

- Informe de tancament del Pla Estratègic 2025–2028.
- Recomanacions per a l'elaboració del nou pla estratègic (2029–2032).

FASE 4. Comunicació, seguiment i revisió contínua (2025–2028)

Objectiu: Garantir la coherència, transparència i adaptació contínua del Pla.

Accions principals:

- Comunicació periòdica de l'estat d'implementació.
- Reunions de seguiment del comitè de seguiment del Pla.
- Revisió i actualització anual dels plans operatius.
- Ajustos puntuals en les accions o objectius segons l'evolució del context i resultats.

9. QUADRE RESUM PLA ESTRATÈGIC 2025-2028

Eix Estratègic	Objectiu Estratègic	Línies Estratègiques
1. Excel·lència en l'atenció i qualitat de vida dels residents	OE1. Garantir una atenció integral i personalitzada que promogui el benestar, l'autonomia i la dignitat de les persones residents, en un entorn acollidor i respectuós.	✓ LE1. Implementar el model d'atenció centrada en la persona (ACP). ✓ LE2. Millorar els PIAI incorporant la figura del professional de referència i vincular els familiars com agents al procés. ✓ LE3. Reforçar l'atenció emocional i psicosocial, amb programes de suport i teràpies no farmacològiques. ✓ LE4. Promoure la socialització amb activitats comunitàries i intergeneracionals. ✓ LE5. Fomentar una alimentació equilibrada i personalitzada. ✓ LE6. Establir canals estables de participació activa dels residents i famílies. ✓ LE7. Crear espais i esdeveniments que afavoreixin el vincle familiar. ✓ LE8. Avaluar periòdicament la satisfacció dels residents.
2. Transformació digital i eficiència operativa	OE2. Impulsar la digitalització i l'optimització dels processos per millorar la qualitat assistencial, la gestió interna i la comunicació amb els agents implicats.	✓ LE1. Fomentar l'ús de l'ECAP per millorar el seguiment clínic i facilitar el treball interdisciplinari. ✓ LE2. Fomentar l'ús de la plataforma de gestió integral (Aegerus) per unificar informació, processos i comunicació. ✓ LE3. Millorar la comunicació amb les famílies mitjançant eines digitals. ✓ LE4. Automatitzar processos administratius. ✓ LE5. Introduir eines digitals d'estimulació cognitiva.
3. Desenvolupament i benestar de l'equip humà	OE3. Fomentar un entorn laboral saludable, motivador i professionalitzat que afavoreixi la seva formació, implicació i creixement.	✓ LE1. Fomentar la promoció i la retenció de talent. ✓ LE2. Promoure les accions de formació contínua en àrees clau. ✓ LE3. Promoure programes de suport emocional i benestar per als professionals. ✓ LE4. Reforçar la cultura d'equip a través de la comunicació interna, el reconeixement i la participació activa en la presa de decisions. ✓ LE5. Implementar polítiques d'igualtat, conciliació i inclusió social.

4. Sostenibilitat i impacte social	OE4. Desenvolupar un model de gestió responsable, sostenible i arrelat al territori, que minimitzi l'impacte ambiental i generi valor social compartit.	✓ LE1. Reduir el consum energètic i de recursos naturals mitjançant mesures d'eficiència energètica i bones pràctiques ambientals. ✓ LE2. Millorar la gestió de residus i fomentar el reciclatge i la reutilització. ✓ LE3. Establir aliances amb entitats socials i comunitàries per afavorir la inclusió i la participació del centre al territori. ✓ LE4. Potenciar el voluntariat i les activitats intergeneracionals. ✓ LE5. Prioritzar proveïdors locals i criteris de compra responsable, per generar impacte positiu al territori. ✓ LE6. Disposar d'una gestió econòmica sostenible.
---	--	--