

ASSOCIACIÓ SANT TOMÀS

Com es pot crear valor a les entitats
no lucratives per mitjà d'una estratègia
de responsabilitat social

Ignasi Coll Parra (ignasi.coll@uvic.cat)

Joana Díaz Pont (joana.diazp@uvic.cat)

1. Introducció

Després de més de 40 anys d'activitat al servei de les persones discapacitades i les seves famílies, Ricard Aceves Torrents, gerent de l'Associació Sant Tomàs, sap que és hora de redefinir un pla estratègic que ordeni i faci més clars els reptes més importants de l'entitat i de presentar-lo davant la Junta de Govern. L'activitat que s'ha dut a terme durant tots aquests anys s'ha diversificat de manera important, i això justifica fer aquest nou esforç. Les actuacions de Sant Tomàs, en si, ja s'orienten al benefici social i a la responsabilitat cap als diversos grups d'interès, però és el moment de buscar l'excel·lència en els sistemes de comunicació i relació amb aquests grups.

Es fa necessari adaptar-se als nous models de gestió de les entitats sense finalitat lucrativa, que no estan exemptes del que s'exigeix a les empreses en matèria de responsabilitat cap a la societat. Per als gestors de Sant Tomàs, un dels indicadors principals d'aquesta necessitat és el fet que cada cop és més habitual que les ONG i les entitats del tercer sector confeccionin informes de comptabilitat social per justificar la seva activitat davant la societat civil. Creuen fermament en la idea dels territoris socialment responsables¹ i, en aquest sentit, se senten cridats a tenir un paper actiu i exemplar com a associació vinculada a la seva regió d'influència. Amb aquest objectiu, s'han imposat la fita de reflexionar sobre l'estratègia de comunicació i de responsabilitat social.² En definitiva, és el moment de passar comptes amb els diversos grups d'interès³ amb els quals Sant Tomàs té algun tipus de relació. Tot comptat i debatut, es tracta de fer un nou pas endavant en l'evolució natural de l'entitat i en la seva vocació de servei social.

1 El concepte territori socialment responsable gira al voltant d'un enfocament de planificació local que permeti un equilibri adient entre les dimensions social, cultural, econòmica i ambiental mitjançant processos de governança participativa que busquin el benestar de totes les persones i els agents implicats en un àmbit territorial (Reves, 2003).

2 La responsabilitat social corporativa és el concepte segons el qual les empreses integren la preocupació social i ambiental en les seves operacions de negoci i en les relacions amb els seus grups d'interès d'una manera voluntària (CE, 2001).

3 S'utilitza l'expressió grups d'interès per traduir el concepte anglosaxó stakeholders, que es defineix com qualsevol grup o individu que pot afectar la consecució dels objectius d'una organització o pot ser afectat per la dita consecució d'objectius (Freeman, 1984: 46).

2. Una història de relacions: dels pares a la societat civil

L'Associació Sant Tomàs -que en el moment en què es va crear es va anomenar Agrupació de Pares de Nens i Adolescents Subnormals de Vic i Comarca- va iniciar formalment el seu camí el 6 de desembre de 1966 gràcies a l'esforç embrionari de sis famílies, encapçalades per Màrius Cassany. El projecte naixia en un entorn advers: el de la indiferència i els prejudicis de gran part de la ciutadania i el del suport escàs de les administracions públiques a l'hora d'aconseguir el finançament necessari per desenvolupar els serveis d'atenció educativa, promoció i integració de les persones amb retard durant el seu desenvolupament vital. En paraules de Jordi Folch, psiquiatre infantil vinculat a Sant Tomàs des dels inicis, **“la societat catalana va saber resoldre des de baix el que des de dalt no resolien. [...] En aquella època no hi havia res legislat en aquesta matèria, i les escoles d'educació especial van haver d'arrencar de zero”**. Encara en el moment present, lamenta Folch, els familiars i els professionals del sector han de “pidolar” a les administracions per tal d'obtenir millores per a l'atenció de les persones amb discapacitat intel·lectual.⁴

No obstant això, gràcies al suport de figures com el Dr. Lluís Folch i Camarassa -que va animar els familiars i Cassany a constituir una associació- i el secretari del bisbe de Vic, mossèn Josep Jutglar -que va impulsar la proposta i hi va donar suport-, es van definir els primers estatuts de Sant Tomàs, que, finalment, van ser aprovats el 20 d'abril de 1966 i referendats formalment pel Govern civil el 6 de desembre del mateix any.

En aquesta època van començar a sorgir, arreu del territori català, iniciatives incipients promogudes per pares d'infants afectats. La majoria dels centres funcionaven gràcies a les aportacions de les famílies i els ajuts solidaris que rebien puntualment com a resultat de campanyes d'índole solidària o caritativa. A la inexistència de suport econòmic de les institucions públiques, calia afegir-hi la manca de planificació i d'un marc legal que regulés l'àmbit de l'educació especial.

Durant la segona meitat dels anys seixanta, les associacions ja s'estenien més enllà de l'àmbit proper a la ciutat de Barcelona: n'hi havia a Lleida, Tarragona, Terrassa, Ripoll, Granollers, Manresa, Mataró, Igualada, Sabadell i Reus. A diferència de la resta d'associacions, Sant Tomàs, ja des dels inicis, va presentar una peculiaritat que li va conferir un tarannà més obert i plural: aglutinava, en el si de la Junta, pares afectats i membres de la societat civil pertanyents a institucions diverses però sense vinculació familiar directa amb persones amb discapacitat intel·lectual. Segons Dolors Mariné, que va ser gerent de Sant Tomàs al llarg de tres dècades, **“aquest va ser un dels factors que van promoure la implantació social que té l'Associació a Osona”**.

Una vegada posada en marxa, calia materialitzar la principal raó de ser de l'Associació: crear una escola d'educació especial que cobrís les necessitats formatives del col·lectiu amb discapacitat intel·lectual i que, alhora, servís d'element d'integració. Amb aquest compromís, el 7 de novembre de 1967 es va posar en marxa, amb nou alumnes i sense cap tipus de reconeixement oficial, el centre de pedagogia terapèutica l'Estel, que va ser un revulsiu per a la societat osonenca. **“Els nens amb discapacitat intel·lectual de Vic i comarca no**

⁴ Extret del llibre editat per l'Associació Sant Tomàs amb motiu del quarantè aniversari (escrit pel periodista Miquel Erra), que, en primer lloc, fa un repàs detallat del passat, el present i els projectes de futur de l'Associació en conjunt i, en segon lloc, desgrana les microhistòries de tots els centres.

podien anar a l'escola, perquè a les escoles normals no s'hi admetien els anomenats deficients mentals. [...] [Les famílies] els tenien gairebé tancats. Era un problema que estava amagat i, gràcies a l'obertura del centre, va poder aflorar", explica Mercè Vila, assistent social i professora de Sant Tomàs.

Salvades, en part, aquestes reticències, la supervivència del centre i de l'Associació mateixa topava amb un escull que era fonamental superar: trobar finançament. Les aportacions de les famílies implicades en el projecte tan sols cobrien una tercera part dels costos d'escolarització dels alumnes i, sense cap tipus d'ingrés procedent de l'erari públic, s'havien de trobar maneres alternatives de sufragar les despeses. Tal com recorda Xavier Arumí, membre de la Junta i assessor jurídic de l'entitat des dels seus primers temps, **"vam haver d'anar al darrere de molta gent per aconseguir diners"**.

Atesa, doncs, la manca d'ajut institucional, les primeres accions per recaptar fons van consistir en col·lectes parroquials, a semblança d'altres iniciatives benèfiques de l'època, com el Domund o el Dia contra el Càncer. Així doncs, es va organitzar el Dia del Subnormal, que tractava d'apel·lar a la solidaritat de la societat civil. La resposta no va defraudar: **"La veritat és que hi va haver donacions molt i molt importants"**, comenta el mateix Arumí respecte de la iniciativa. A l'empenta ciutadana, s'hi va afegir la intermediació de l'Ajuntament de Vic a l'hora de trobar seu per a l'escola o l'actitud generosa de la Sociedad Médico-Aseguradora (ELAYA), que es va fer càrrec, desinteressadament, de les despeses corrents de l'Associació. Així mateix, Sant Tomàs va encetar una fórmula de recaptació consistent a demanar a cada municipi una aportació de cinc pessetes per habitant i any, solució que, en algunes ocasions, va resultar problemàtica atesa la dificultat per fer efectius els pagaments de la quota.

L'any 1970, a les dificultats econòmiques, s'hi va afegir la situació en què es va trobar el si de la institució a conseqüència de dos plantejaments i dues sensibilitats diferents: d'una banda, els dels professionals, encapçalats per Marta Bosch, que llavors era directora pedagògica de Sant Tomàs i tenia una visió i una manera de fer més racional i tècnica i, de l'altra, els de la Junta de l'Associació, formada per representants de les famílies i encarregada de la gestió econòmica i administrativa, que es caracteritzaven per una implicació més emocional i subjectiva. Aquesta conjuntura adversa va precipitar que, a partir de principis de l'any 1971, la Junta es reestructurés en un nou organigrama format per diverses comissions, especialitzades en cinc àmbits totalment diferenciats: l'escolar, el d'hisenda, el jurídic, el de serveis i el de promoció i relacions públiques. Per tant, des d'aquell moment, es va diferenciar la gestió pròpiament pedagògica de la tasca gerencial, alhora que se'n va proposar la professionalització.

La crisi va concloure amb la destitució de la directora, l'acomiadament voluntari d'una part del professorat i la remodelació de la junta de pares. Tot això va coincidir amb certs canvis estructurals que van portar nous elements de malestar: el ràpid creixement del nombre d'alumnes (en tres anys, es va passar de 9 alumnes a 50) i la manca de recursos van tenir com a resultat la limitació de l'espai físic a l'escola, l'ampliació del ventall d'edats i dels graus d'afectació dels alumnes, així com la diversificació de les necessitats i les sensibilitats familiars, i tot plegat no va fer sinó afegir complexitat a la tasca pedagògica.

Els intents successius per dotar l'Associació d'un nou espai pedagògic que ajudés a pal·liar les mancances de la ubicació del centre per atendre la gran quantitat de peticions d'ingrés van resultar infructuosos: van xocar amb la desídia o l'oposició reiterada de les diverses administracions, tant locals com ministerials. Però, sortosament, va sorgir la possibilitat

d'adquirir la finca de Sant Tomàs, a Calldetenes, propietat dels pares camils, per la quantitat de nou milions de les antigues pessetes. Novament, els esforços per trobar finançament públic van ser ineficaços, i es va decidir implicar-hi l'Associació d'Homes d'Empresa (ADHE), amb Miquel Codina al capdavant, per mitjà de l'organització d'una campanya que tenia un "plantejament totalment professional" i l'objectiu de recaptar diners per afrontar el nou repte, que permetria acollir els prop de mil infants amb discapacitat intel·lectual de la comarca.

La campanya es va organitzar fins a l'últim detall: una part de les accions es va adreçar a estimular la contribució dels estaments oficials (ajuntaments, Diputació i Govern civil). Una altra secció es va encarregar de sensibilitzar la població dels 54 municipis als quals anava destinada: es van lliurar 25.000 dossiers, es van enviar 25.000 cartes personalitzades i es van enganxar 8.000 cartells i 5.000 adhesius. A més, es van programar espectacles, festivals infantils, conferències, obres de teatre, etc., relacionats amb la campanya i la problemàtica de les persones amb discapacitat intel·lectual. Així mateix, es van publicar un centenar d'articles a la premsa nacional i comarcal i es van emetre falques a les ràdios locals. Una tercera iniciativa va consistir a recaptar donatius procedents del sector financer i empresarial i dels professionals liberals. Una altra es va centrar a cercar la solidaritat d'escoles, comerços, esglésies i ens esportius i culturals. En última instància, es va constituir la secció de socis, que va fer un seguit de **12.000 visites casa per casa arreu de la comarca. El resultat de la campanya va ser un èxit rotund i il·lusionador: es van col·lectar 19 milions de pessetes. Com explica Miquel Codina, "érem optimistes, però recollir més del doble [del que havíem previst], realment, va ser impressionant"**. A banda d'aconseguir els objectius econòmics, la campanya va significar la implicació de molta gent de molts sectors i amb ideologies i maneres de pensar diferents. El contrapunt negatiu el va posar, de nou, la complicitat nul·la de les administracions públiques, especialment les locals: **"Cap ajuntament de la comarca no va donar ni cinc"**, lamenta Mariné, i això que Sant Tomàs assumia la prestació d'un servei públic.

El 21 de gener de 1974, l'escola Estel iniciava el seu camí a la finca de Sant Tomàs amb 55 alumnes, cinc aules escolars, una aula taller, classes i sales auxiliars per fer-hi activitats de fisioteràpia, logopèdia, gimnàstica i psicomotricitat, una cuina, un menjador per a més de 120 persones, un camp d'esports, diversos horts, etc. Paral·lelament, la Junta acordava l'adquisició d'un local al centre de Vic per ubicar-hi les oficines i traslladar-hi el consultori de psiquiatria infantil i el centre de diagnòstic i rehabilitació.

Amb la fi del període franquista i l'arribada d'una nova classe política, s'obrien expectatives de millora del suport econòmic a les entitats, situació que calia aprofitar. En aquest context, es van dur a terme un seguit d'accions reivindicatives amb l'objectiu de conscienciar l'Administració democràtica i fer palesa la realitat del col·lectiu amb discapacitat intel·lectual. Entre aquestes accions, cal destacar les mobilitzacions del 30 d'abril de 1976 a la plaça Sant Jaume, l'audiència amb el rei Joan Carles I -a qui es van plantejar les necessitats més apressants i es van lliurar una carta i un plec amb 100.000 signatures- o les trobades amb els responsables d'Assistència Social del Ministeri de Governació i els de Serveis Socials del Ministeri de Treball.

Però les dificultats econòmiques perduraven, i la Junta assenyalava la responsabilitat que tenia l'Administració pública en el sosteniment de l'atenció al col·lectiu de discapacitats intel·lectuals: **"Fins ara, la persona amb discapacitat ha estat una persona sempre compadida però sempre marginada; hem de ser conscients que el canvi d'aquesta situació només es pot aconseguir amb la planificació i el finançament públic dels serveis necessaris"**, es deia a l'editorial de la memòria del curs 1977-1978.

Les accions van tenir un ressò que es va materialitzar en la primera subvenció pública rebuda a Sant Tomàs per al curs 1976-1977, que cobria el 50 % del cost del servei, però que encara era insuficient; a més, les ajudes arribaven sovint amb demora. Les mesures adoptades, com ara les accions entre particulars i empreses, l'increment del 10 % de les mensualitats aportades per les famílies o el cobrament als ajuntaments de la quantitat de 50 pessetes per habitant i any, tampoc no van servir per remuntar aquella conjuntura tan difícil. La situació crítica va arribar el curs 1984-1985, quan la Generalitat, ja amb les competències traspassades, va anunciar la congelació de la dotació econòmica per als centres d'atenció a les persones amb discapacitat intel·lectual. L'Agrupació Catalana pro Persones amb Disminució Psíquica, que agrupava 120 centres catalans, reclamava augmentar el 10 % la partida dels pressupostos destinada a aquesta finalitat. De nou, les accions no es van fer esperar: tancades al Parlament, visites al president de la cambra catalana i a grups parlamentaris, manifestacions al centre de Vic, contactes amb els diversos ajuntaments de la comarca, etc. A mitjan any 1985, es va impulsar una macrocampanya amb l'objectiu de captar socis i recollir diners, que va aconseguir col·lectar 8,2 milions de pessetes.

El 1987, any en què va celebrar el seu vintè aniversari, l'entitat tenia tres centres (l'escola Estel, el taller Tac-Osona i Tris Tras, un centre d'estimulació precoç) i 43 professionals, i donava servei a 212 usuaris. De mica en mica, Sant Tomàs obria nous serveis amb la voluntat **"d'aconseguir que es faci realitat el dret que aquestes persones tenen d'aprendre, viure, treballar i gaudir en la comunitat"**. Amb aquest ànim, es van crear Eina (1992) i el Servei de Respir a les Famílies (1994), i es va desenvolupar el projecte de construcció de la residència Riudeperes -pensada per cobrir les necessitats de les persones amb discapacitat greu-, que va arribar 15 anys més tard, el 1999.

Des del punt de vista del funcionament intern, el juny del 1996 es va celebrar la primera junta amb la incorporació de representants dels professionals dels diversos serveis -en la figura dels directors de centres o serveis- amb l'afany de fer que l'entitat fos més participativa. Aquesta iniciativa es va desestimar l'any 2001, quan es van aprovar els nous estatuts. Amb l'objectiu que l'Associació fes un tomb i adoptés una visió més empresarial en la gestió i millorés els aspectes comptables i financers, que eren els seus punts febles, l'any 2002 es va proposar Ricard Aceves com a nou gerent. Aceves havia estat director de Tac-Osona del 1997 al 2002 i havia aconseguit uns resultats magnífics; per això se li va proposar el càrrec. Al començament, no ho tenia gaire clar: considerava que estava més preparat per dirigir Tac-Osona. Aceves s'havia format en l'àmbit de la gestió empresarial: havia estudiat empresarials a la Universitat de Vic, havia obtingut el diploma europeu de gestió empresarial a la Universitat de Valenciennes (França) i després havia cursat econòmiques a la Universitat de Barcelona. Per això, Tac-Osona, l'àrea empresarial de Sant Tomàs, era l'àrea per la qual se sentia més preparat. Així i tot, el van convèncer per responsabilitzar-se de la gerència de l'entitat, que tenia una vessant molt més social. Els objectius del nou gerent es van centrar a implementar noves funcions i un enfocament més social i, al mateix temps, a aconseguir que tots els serveis cobrissin les seves despeses corrents amb ingressos corrents. D'aquesta manera, els ingressos socials es destinarien a finançar nous projectes i serveis, com ara la creació d'una nova fundació tutelar.

En l'actualitat, en paraules d'Àngel Andreu, president de l'Associació, Sant Tomàs presenta una situació econòmica "sanejada". Té 2.000 socis, 430 treballadors i un pressupost de 12 milions d'euros, la qual cosa la situa entre les organitzacions més grans de la comarca.

3. L'Associació Sant Tomàs

Des dels inicis, la **missió** de Sant Tomàs, la seva raó de ser, ha estat millorar les perspectives personals, el grau d'inclusió social i laboral i la qualitat de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual de la comarca d'Osona i les seves famílies.

En la seva **visió**, el projecte de Sant Tomàs té com a pilars fonamentals els següents:

L'excel·lència:

- Ser una entitat excel·lent orientada a les persones.
- Ser un referent de l'economia social a la comarca d'Osona.
- Ser un exponent de gestió ètica, transparent, eficaç, professional i basada en el treball en equip.

L'atenció a les persones:

- Donar suport a les persones tenint en compte les seves necessitats i les seves perspectives personals, i oferir-los serveis que siguin continuats, flexibles i adaptables.
- Oferir valor afegit per mitjà de la qualitat humana i el creixement personal de cadascú, cosa que enforteix el capital social de l'Associació.
- Oferir una atenció personalitzada mitjançant un personal qualificat i mitjançant activitats dirigides cap a les millors pràctiques per tal d'ampliar les oportunitats de participació en la societat de les persones discapacitades i millorar-ne la qualitat de vida.

El treball transversal:

- Aconseguir la màxima participació dels professionals en els valors, els objectius i les bones pràctiques de l'Associació.
- Potenciar les relacions i les col·laboracions entre els diversos serveis de l'Associació.
- Consolidar els diversos serveis de l'Associació com a equip per tal d'assessorar i orientar les famílies o els tutors al llarg del procés vital del fill o la persona tutelada.

El desenvolupament i el creixement:

- Consolidar l'Associació i els seus serveis com a centre de recursos en els diversos àmbits de desenvolupament de les persones.
- Gestionar el creixement de l'Associació per assolir un nivell que la faci forta i la converteixi en una associació consolidada.
- Gestionar els recursos humans, tècnics, econòmics i tecnològics per tal de facilitar el desenvolupament i el creixement de l'Associació.

El treball amb l'entorn:

- Treballar la diferència en l'entorn i les col·laboracions amb altres col·lectius (familiars, mèdics, escolars, laborals, socials i comunitaris) com a pont per a la facilitació de suports i la millora de l'atenció.
- Ser sensibles a les necessitats d'altres col·lectius en risc d'exclusió.
- Desenvolupar projectes amb sinergia amb altres col·lectius i, d'aquesta manera, aprendre i compartir experiències.

La formació i la recerca:

- Generar valor i innovació en l'atenció dels col·lectius amb discapacitats i dels col·lectius exclosos i en risc d'exclusió i potenciar la recerca i la investigació en aquests àmbits.

- Adquirir, compartir i difondre nous coneixements en relació amb les funcions i els objectius dels serveis; modificar les actituds i consolidar les bones pràctiques.
- Potenciar la formació continuada i especialitzada.

L'Associació Sant Tomàs té la mateixa voluntat de servei que ara fa 40 anys, voluntat que es fonamenta en els **valors** del respecte a la persona, el compromís, la proximitat, la participació, la millora constant, la iniciativa i la integritat.

Sant Tomàs presta un conjunt de **serveis** declarats d'utilitat pública i orientats a oferir qualitat de vida a les persones amb discapacitat intel·lectual o amb dificultats de desenvolupament de la comarca d'Osona i a fer-ne possible la inclusió social i laboral:

CDIAP (centre de desenvolupament infantil i atenció precoç) Tris Tras

És un centre especialitzat en desenvolupament infantil que duu a terme un conjunt d'actuacions preventives adreçades als infants de 0 a 6 anys que presenten algun tipus de trastorn del desenvolupament o es troben en una situació de risc social, psicològic i/o biològic. Intervé en les dificultats de criança que puguin alterar el procés de creixement, dóna suport a l'escolarització en escoles bressol i parvularis i promou la prevenció i la formació de les famílies. La intervenció terapèutica integral aborda totes les àrees del desenvolupament per tal d'ajudar l'infant a créixer d'una manera global i harmònica. Actualment s'atenen prop de 400 infants. Els objectius d'aquesta atenció són els següents:

- Avaluar la problemàtica de l'infant i la seva família.
- Informar i orientar la família i oferir-li suport i assessorament.
- Oferir atenció terapèutica a l'infant de manera personalitzada o en petits grups.
- Orientar les escoles d'educació infantil i donar-los suport.
- Fer el seguiment de l'evolució de l'infant.
- Col·laborar en els programes de prevenció i detecció.
- Participar en tasques de recerca, docència i formació i dur a terme tasques d'aquest tipus.

Centre de pedagogia terapèutica l'Estel

És una escola d'educació especial que ofereix un conjunt de serveis, recursos i ajuts relacionats amb l'educació i l'atenció als alumnes amb discapacitat intel·lectual. L'escola consta de les seccions d'educació infantil, primària i secundària; també té una secció de transició a la vida adulta. Els seus objectius són potenciar al màxim el desenvolupament de les capacitats dels alumnes i preparar-los per viure de la manera més autònoma possible; a aquest efecte, l'escola fomenta la consecució de resultats valuosos i proporciona una educació de qualitat, centrada en la persona i en un entorn inclusiu. Entre els serveis que ofereix l'Estel, hi ha l'escolarització d'alumnes amb necessitats educatives especials greus i permanents, un equip de suport a la integració a l'escola ordinària, l'atenció (dins del centre) d'alumnes d'escoles ordinàries a temps parcial i el suport a les escoles ordinàries per al tractament de la diversitat.

Servei d'inserció laboral Eina

És un servei de formació laboral per a la inserció de persones amb discapacitat intel·lectual a les empreses. Els seus objectius són facilitar els suports necessaris perquè les persones amb discapacitat puguin accedir a un lloc de treball i mantenir-lo. Es fan cursos de formació per preparar les persones per incorporar-se al món laboral i, al llarg del procés d'inserció, es dóna suport tant a les persones com a les empreses. També es duen a terme activitats de lleure i de salut per als treballadors amb la finalitat que millorin el seu grau d'autonomia i gaudeixin del seu temps lliure.

Centre especial de treball i centre ocupacional Tac-Osona

És una empresa social que ofereix un lloc de treball a les persones amb discapacitat intel·lectual, d'acord amb les seves capacitats i necessitats, mitjançant diverses activitats empresarials. El seu objectiu és crear llocs de treball estables i ajustats a la realitat del mercat que permetin que el treballador, per mitjà d'una feina remunerada, es pugui realitzar personalment, laboralment i econòmicament. Les activitats del servei es concreten en ofertes laborals en els àmbits de la gestió i el manteniment d'espais verds, l'execució d'obres públiques i privades, la instal·lació i el manteniment de mobiliari urbà, serveis de neteja i manteniment d'espais, la tria selectiva de residus, el reciclatge i la gestió de deixalles, la vigilància d'aparcaments i zones blaves, serveis de màrqueting directe, activitats d'encartament, etc.

Servei d'habitatge Clarella

És un servei d'atenció personalitzada que té com a objectiu facilitar, de manera temporal o definitiva, la vida independent i desinstitucionalitzada de les persones amb discapacitat intel·lectual. Combina dos nivells de servei: les **llars residència**, amb habitatge permanent, i el **servei de suport a la llar** —tant en pisos gestionats per l'Associació mateixa com a les llars familiars pròpies—, mitjançant el qual les persones reben un suport limitat —intens però intermitent— pel que fa als aspectes en què necessiten més atenció o supervisió. Els objectius són aconseguir el grau màxim d'independència i d'autonomia personal i social dels usuaris en tot allò que té a veure amb la vida a la llar, la qual cosa els ha de permetre millorar la qualitat de vida i assumir responsabilitats en el funcionament de la llar, i ha de servir per afavorir el desenvolupament de la vida comunitària i fomentar el respecte de la intimitat i la convivència solidària i respectuosa amb els companys.

Centre Riudeperes

Disposa de dos serveis destinats a les persones amb discapacitat intel·lectual que necessiten un suport generalitzat i que poden presentar problemes de salut (físics o mentals) afegits: el **servei d'acolliment residencial** (56 places, amb servei les 24 hores) i el **servei d'acolliment diürn** (7 places durant 8 hores diàries, de dilluns a divendres). Els objectius del centre són proporcionar una llar substitutòria que atengui les necessitats terapèutiques i de rehabilitació individualitzades, afavorir el manteniment o la recuperació del grau més elevat possible d'autonomia personal i social i, finalment, prestar una atenció integral que permeti promoure el benestar general de les persones ateses i de les seves famílies.

Club CAR

Es tracta d'un club de lleure i esport que organitza activitats en entorns propers i comunitaris per a joves, adolescents i adults com a complement de les activitats escolars i laborals. Entre altres, per exemple, es participa en competicions esportives i en esplais, i es fan activitats de vacances i de teatre i excursions. Els objectius del club són millorar la qualitat de vida de les persones amb discapacitat, desenvolupar les seves habilitats socials, potenciar les relacions personals que puguin sorgir durant el desenvolupament de les activitats i adquirir els hàbits i els recursos necessaris per tal de poder gaudir d'una manera autònoma de les activitats lúdiques i esportives.

Servei de Respir a les Famílies

Aquest servei té dues modalitats: el **servei d'acolliment temporal**, per mitjà del qual la persona amb discapacitat és acollida per una altra família, cosa que permet que els familiars gaudeixin d'uns dies de descans, i el **servei de personal de suport i acompanyament**, que proporciona personal a la família per atendre el fill en les situacions en què la família no se'n pot fer càrrec. Els objectius del servei són millorar la qualitat de vida de les famílies que

tenen algun membre amb discapacitat intel·lectual —gràcies al descans que els ofereixen en la funció cuidadora— i, a la vegada, permetre que la persona amb discapacitat tingui noves oportunitats d'interacció i pugui dur a terme noves activitats.

El màxim òrgan decisor de l'Associació és l'Assemblea General, formada pel conjunt de socis de l'entitat (2.170 actualment). L'Assemblea General delega les funcions de representació legal i de gestió en la Junta de Govern, que està formada per 15 membres: un terç són familiars d'usuaris dels diversos serveis, un altre terç són representants de l'Administració local i comarcal i l'últim terç són membres significats de la societat civil. Alhora, la Junta de Govern delega les funcions de gestió en el gerent de l'entitat. El cos de gerència compta amb la col·laboració d'una figura adjunta i del Comitè Assessor de Direcció, que té caràcter consultiu i està format pels directors de cadascun dels centres de l'Associació.

Cada centre té autonomia de funcionament en les seves àrees de competència, i el Departament de Serveis Generals gestiona tots els aspectes transversals de l'entitat: la comptabilitat i les finances, la comunicació i els sistemes, els recursos humans i la qualitat.

L'estructura de l'Associació queda reflectida en l'organigrama que es presenta com a figura 1:

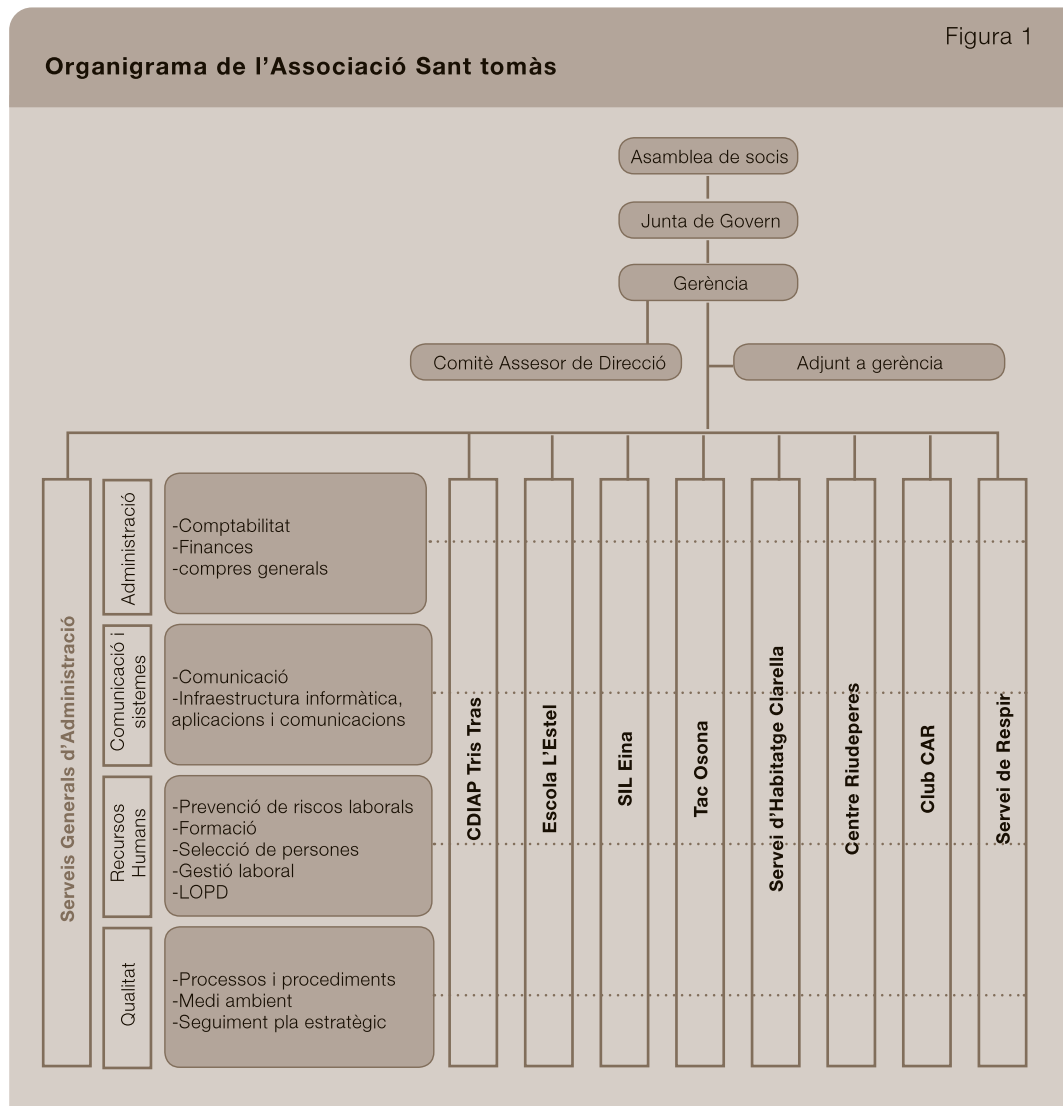


Figura 2

Xifres de l'Associació Sant Tomàs

	2007
Nombre de socis protectors	2.170
Pressupost total 2008 (milions d'euros)	12
Hores anuals de formació	7.299
Hores de formació per persona	17,3
Nombre de persones ateses	914
Facturació Tac-Osona (milions d'euros)	2,7
Plantilla total	430
Persones amb discapacitat amb contracte laboral	142
Homes	84 (19,9 %)
Dones	337 (80,2 %)
Personal fix	375 (89 %)
Personal eventual	46 (11 %)

4. Mirada al futur: el pla estratègic

En paraules del gerent de l'entitat, Ricard Aceves, el pla estratègic ha de permetre "cohesionar i consensuar objectius; unint tots els esforços, ens ha d'ajudar a fer que la nostra entitat sigui capaç de satisfer les necessitats dels nostres usuaris i alumnes, de les seves famílies, dels professionals que hi treballem i del nostre entorn. També és important col·laborar més intensament amb les altres entitats i els altres col·lectius que representen i defensen els interessos de les persones vulnerables, estrènyer els vincles amb altres entitats i institucions de la comarca i col·laborar amb altres xarxes del país, de l'Estat i, fins i tot, amb xarxes europees".⁵

El pla estratègic, impulsat pel Comitè de Direcció de Sant Tomàs, ha de servir per "reflexionar sobre el futur de l'entitat". La preparació del pla ha requerit pràcticament un any, i hi han estat implicades més de 70 persones -entre professionals, pares i usuaris- organitzades en grups de treball. L'objectiu era fer que totes fossin participants del projecte.

El pla consta d'unes 80 accions concretes, que s'haurien d'anar desplegant en el decurs dels propers cinc anys. Entre les accions més rellevants per al 2008, cal destacar les següents: a) la creació del Comitè d'Ètica Interdisciplinari, b) la determinació dels criteris i les condicions de derivació dels usuaris d'un servei a un altre per tal de millorar la coordinació i compartir processos a tota la institució i c) la posada en marxa del pla de comunicació de Sant Tomàs, amb una incidència especial en la presència a Internet.

Aquestes accions es fonamenten en deu grans objectius:

1. Desplegar i potenciar l'atenció a les persones amb discapacitat intel·lectual per mitjà del foment del grau màxim d'inclusió en tots els entorns de relació de les persones (l'educació, la vida, la feina i el lleure) i la millora de la seva qualitat de vida i la dels seus familiars.
2. Cercar l'excel·lència orientant l'actuació de l'entitat als resultats clau i a la satisfacció de les persones, els clients i la societat. Adoptar l'eficiència, la transparència i la participació com a pilars bàsics de l'ideal d'una gestió excel·lent.
3. Millorar la comunicació interna i externa: fer arribar els missatges al màxim nombre de destinataris amb el mínim de distorsió possible per aconseguir els efectes desitjats.
4. Millorar la gestió de l'entitat i la coordinació dels seus serveis: dotar l'entitat d'una personalitat jurídica adequada, de sistemes de gestió més eficients i de més recursos humans per tal d'aconseguir millores en la prevenció dels riscos laborals en general.
5. Potenciar el desenvolupament i la formació de les persones. Definir un pla de formació continuada basat en plans de carrera professional i en l'àmbit competencial de cadascun dels professionals de l'entitat -tant els actuals com els futurs-, i assignar-hi una dotació pressupostària.
6. Incrementar la presència i la força de l'entitat amb nous projectes en tots els àmbits de relació (comarcal, nacional, europeu i internacional): liderar nous projectes, col·laborar amb entitats afins i fomentar la participació.

⁵ Entrevistes amb el gerent de l'Associació Sant Tomàs conduïdes entre el març i el desembre del 2008.

7. Potenciar el capital social de l'entitat: cultivar el sentit de pertinença per mitjà de la difusió dels valors que en guien l'activitat i per mitjà de la incentivació de la cultura del treball de qualitat i el treball en equip i la conciliació de la vida personal i la professional.

8. Promoure la participació dels familiars i/o els tutors: intercanviar experiències, participar en la presa de decisions i intervenir activament en els òrgans de govern.

9. Incrementar la innovació i la gestió del coneixement: incentivar el desenvolupament de projectes de recerca i innovació mitjançant una dotació econòmica de recursos materials i financers, en cooperació amb el món acadèmic, per tal d'esdevenir un referent de qualitat.

10. Planificar i desplegar un pla de màrqueting: orientar la percepció externa cap als valors intrínsecs de l'entitat (dedicació a les persones, experiència i professionalitat) per tal de crear una imatge sòlida, imprescindible per a la relació amb l'entorn institucional, econòmic i social.

A l'annex es desenvolupen els objectius generals esmentats i se'n detallen les accions.

5. Les dificultats de la tasca de comunicació amb els grups d'interès i la rendició de comptes a aquests grups. Èxits i fracassos

El nou pla estratègic i els seus objectius incorporen alguns conceptes clau com l'excel·lència, l'eficiència, la transparència, la participació, la comunicació o la relació. La combinació d'aquests conceptes condueix a la idea, assumida pel gerent, que l'Associació ha de contribuir a la construcció d'un territori responsable. El territori responsable no pot ser només la suma de les responsabilitats de l'entitat, les organitzacions i l'Administració pública, sinó que també hi entren el diàleg i la relació entre tots ells per assegurar el desenvolupament cohesionat, just i sostenible de la comarca. Hi ha la consciència clara que cal potenciar les eines de comunicació i relació amb tots els grups d'interès implicats. Els principals grups d'interès de Sant Tomàs queden recollits a la figura 3.

Figura 3

Grups d'interès de Sant Tomàs
Clients
Nens de 0 a 6 anys atesos al CDIAP
Alumnes
Adults amb discapacitat
Famílies
Administració
Ajuntaments
Administració autonòmica
Altres (estatal, europea)
Entitats financeres (caixes d'estalvis)
Empreses
Proveïdors
Treballadors
ONG
Comunitat científica, acadèmica i professional
Institucions sanitàries
Societat civil i territori

Els grups d'interès estan ben delimitats i, per a la majoria, hi ha canals de comunicació i relació, o bé formals o bé informals. Això no obstant, el Departament de Comunicació té l'objectiu d'integrar aquests canals en un pla formal i coherent de comunicació que, alhora, serveixi de base per a una estratègia de responsabilitat social o de relació amb els diversos grups i per a la rendició de comptes a aquests grups. Fins ara, les vies de relació han funcionat *ad hoc*, no necessàriament de manera planificada, i tampoc no hi havia indicadors de mesura ni de seguiment.

Sovint, el resultat d'aquesta mancança conscient s'ha manifestat en forma d'insatisfaccions de grups de pares, treballadors o altres parts interessades de l'entitat. Després d'identificar, segmentar i revisar les característiques i les vies de relació i comunicació amb els grups, s'ha pogut fer un primer diagnòstic de la comunicació i la responsabilitat.

El grup principal -el dels **clients**- inclou els alumnes, els usuaris i les famílies, i cadascun d'aquests subgrups té unes característiques i unes necessitats de relació i de comunicació ben diferents.

En primer lloc, els usuaris del CDIAP Tris Tras són un grup que cal atendre amb molta cura, ja que es tracta dels nens i les nenes més petits (de 0 a 6 anys), i la major part no continuarà rebent atenció a l'entitat en el futur. En les edats primerenques dels fills, els pares són molt sensibles, sobretot en els casos en què es posa de manifest algun tipus de dificultat en el nen o la nena per primer cop. Com que la major part dels infants que assisteix al CDIAP no continuarà a l'escola, per a moltes famílies aquesta és l'única ocasió en què tenen contacte amb l'entitat.

En segon lloc, els **alumnes** de l'Estel constitueixen un grup fonamental, perquè, mentre dura l'etapa escolar, la implicació i la participació dels pares en les activitats de Sant Tomàs és més intensa que quan el fill és adult. Pel que fa a aquesta etapa, entre les prioritats de l'Associació hi ha la de proporcionar elements per tal que l'alumne amb discapacitat pugui prendre les seves pròpies decisions a fi de millorar la seva qualitat de vida en el futur.

En l'etapa de transició a la vida adulta i de formació i inserció laboral (que es desenvolupa a l'escola o bé al servei Eina, segons el grau de discapacitat), entre altres objectius, hi ha el de buscar un lloc de treball tenint en compte les preferències de la persona amb discapacitat, el d'intentar oferir un ventall de feines variades en les quals es pugui inserir el treballador amb discapacitat i el d'orientar la persona per viure de la manera més independent possible. A part de la formació per ocupar un lloc de treball, també es proporciona formació reglada i es fan classes de reforç per obtenir el certificat d'escolaritat o bé classes per obtenir el carnet de conduir (gràcies als convenis formalitzats amb autoescoles). Les dades posen de manifest que, si es compara amb el d'altres comarques, l'índex d'inserció en empreses ordinàries és molt elevat. Tot això permet valorar molt positivament la interacció dels usuaris amb la comunitat. L'objectiu és posar-los en contacte amb la societat i "normalitzar" la discapacitat intel·lectual, en paraules del gerent.

Tanmateix, pel que fa a les persones amb un grau de discapacitat significatiu, es detecten més dificultats en matèria de comunicació i relació amb la societat, sobretot quan es tracta de la capacitat d'emancipació d'aquestes persones. A cada moment es reforcen l'autonomia i el sentit de la responsabilitat de la persona adulta amb mesures formals com les esmentades i altres d'informals, com ara fer-los treballar un hort i tenir cura d'animals. El que es pretén desenvolupar és la capacitat d'aquestes persones per viure amb el grau més elevat d'autonomia possible en el futur. Pel que fa a les persones que tenen una necessitat de suport permanent, es treballa amb llars residència que disposen de servei mèdic, psicològic, etc. En canvi, si és possible un grau d'emancipació més elevat, s'ofereixen pisos de propietat de l'entitat o bé pisos llogats per l'entitat. Sovint, aquesta mesura obeeix a la desconfiança detectada envers la persona amb discapacitat en propietaris o promotors immobiliaris, que prefereixen que el llogater sigui l'entitat en lloc de la persona discapacitada, o que, a vegades, preferirien directament no llogar o vendre un pis en el qual hagin de viure persones amb discapacitat intel·lectual per temor de la reacció dels veïns. Així doncs, es detecten uns prejudicis en la mirada civil cap a les persones amb discapacitat que, segurament, assenyalen la necessitat que augmenti la conscienciació social sobre la realitat i les capacitats d'aquestes persones.

Els **adults amb discapacitat** empren la resta de serveis de l'entitat segons el grau de discapacitat. Això vol dir, per exemple, que les persones amb una discapacitat més lleu es poden inserir a les empreses mitjançant el servei de treball amb suport que es proporciona de

manera gratuïta tant a l'empresari com al treballador. Una altra opció és l'empresa de l'entitat, Tac-Osona, que ofereix un ventall ampli de llocs de treball en un entorn més protegit. Per a les persones amb un grau més alt de discapacitat, s'ofereix un servei de teràpia ocupacional, i per a les més afectades, hi ha el centre Riudeperes, que té residència i centre de dia.

Així doncs, es fa evident la necessitat de fomentar la integració dels usuaris en el seu entorn per mitjà de l'oferta de feines que els permetin estar en contacte amb els veïns de les diverses localitats on han de treballar i viure. Aquí s'obre, clarament, una oportunitat de millora de les vies de relació i comunicació de Sant Tomàs per fomentar la normalització.

Simultàniament, la comunicació també és millorable pel que fa al quart grup de clients: les **famílies**. La relació amb les famílies es cuida per mitjà d'aspectes formals (per exemple, un terç dels membres de la Junta de Govern de Sant Tomàs són pares-socis). Altres mesures de relació amb les famílies inclouen tot un seguit d'actes i reunions que organitza cada servei amb finalitats d'informació, consulta i implicació en el projecte. Els pares dels alumnes de l'escola Estel també tenen representació per mitjà de l'Associació de Mares i Pares d'Alumnes (AMPA), que organitza activitats per a les famílies. Els pares participen en la Junta del club d'esport i lleure de l'organització (club CAR), en el qual, entre altres, es poden practicar esports de piscina, tennis, bàsquet o atletisme i jugar a petanca o a tennis de taula. Aquesta Junta constitueix un altre lloc formal de reunió per als pares.

En el moment de la reflexió estratègica sobre el pla de comunicació i de responsabilitat social, l'entitat no prioritzava tant aquestes activitats esportives o de lleure com, per exemple, el tema de la inserció laboral, el de l'escolarització o el residencial. Això no obstant, saben que, a mesura que es vagin resolent les necessitats més bàsiques, caldrà potenciar l'esport i el lleure (es detecta un increment de la demanda). Per aquest motiu, s'han anat incorporant altres activitats de lleure a l'oferta de l'entitat, com ara el teatre o la hipoteràpia, que han tingut molta acceptació entre els pares.

A banda de buscar solucions d'habitatge per als fills o ajudar-los en la inserció laboral, l'entitat ofereix un "servei de respir" (Servei de Respir a les Famílies). Aquest servei s'ofereix en dues modalitats: en la modalitat d'acolliment temporal, l'Associació es responsabilitza del fill amb discapacitat (per a la qual cosa recorre a famílies acollidores) durant un període no superior a 15 dies l'any per tal que la família quedi alliberada de l'activitat cuidadora durant aquest temps i pugui atendre necessitats diverses. Es tracta d'un servei cofinançat entre la família i la Diputació, per mitjà dels ajuntaments de la comarca. L'altra modalitat és la d'acompanyament i suport específic (per exemple, unes hores, un cap de setmana o un dia). Es finança amb el 0,52 % de l'IRPF destinat a finalitats socials, encara que els pares també paguen una petita part del cost. Les famílies valoren molt positivament aquests serveis, però convé buscar indicadors clars de mesura d'aquesta satisfacció que, alhora, permetin millorar el servei.

Sant Tomàs es comunica amb les famílies per mitjà de diversos canals. D'una banda, hi ha els treballadors socials i, de l'altra, es fan un seguit d'actes periòdics que poden incloure reunions, xerrades de temes d'interès per als pares,⁶ enviament de resums de l'activitat duta a terme durant l'any, intercanvi d'experiències entre els pares i els monitors de tots els centres del grup, etc. De nou, hi ha la percepció que tot això és molt ben valorat, però no hi ha indicadors objectius i continuats de mesura.

⁶ Per exemple, xerrades sobre el funcionament de la Cooperativa La Fageda -coneguda per la seva política d'integració de treballadors discapacitats- o sobre els aspectes jurídics de la incapacitació, entre altres.

Encara es podria establir una altra subcategoria dins la categoria de pares, que seria la dels nous pares. Per a aquests pares, es fa el programa “De pare a pare”, que consisteix en una tutela amb pares que ja han viscut l'experiència d'acceptar la discapacitat d'un fill. En aquesta línia, es fan reunions per tal de fomentar la coneixença i l'intercanvi d'experiències. Totes aquestes accions són ben acollides i valorades pels pares, sobretot perquè repercuteixen directament en els fills, no en l'entitat.

D'altra banda, s'han establert canals perquè els pares puguin trametre les seves queixes si es produeix cap problema. Davant d'un fet puntual, el primer pas és adreçar-se a la direcció del servei. Un pas posterior podria ser fer arribar la queixa al gerent de l'entitat, la qual, per mitjà del president, podria exercir un paper mediador; finalment, hi hauria la possibilitat de dur-la al Consell Escolar o al Consell Assessor de Seguiment, en què també participen els pares.

El juliol del 2008, l'Assemblea General va aprovar la creació d'una nova estructura jurídica. Aquest fet, relacionat directament amb els interessos i la gestió de l'Associació, va ser un episodi decisiu que va generar opinions divergents: es va aprovar la constitució d'una fundació tutelar, una fundació per vetllar pel patrimoni i la gestió i una altra fundació exclusiva per a l'àrea empresarial, que també havia d'estar vinculada a una empresa d'inserció (per a col·lectius vulnerables, sense discapacitat però en risc d'exclusió). L'Associació havia de ser l'encarregada de mantenir l'activitat assistencial i educativa i havia de tenir representants als patronats de les fundacions creades. Un grup de pares de l'escola s'hi va mostrar reticent: consideraven que crear fundacions els restaria participació en les decisions futures. Les assemblees de Sant Tomàs sempre havien tingut poca participació; en l'assemblea del 2008, que no va ser una excepció, van votar 93 socis. D'aquests, 19 van votar en contra de la nova estructura jurídica que convertia l'Associació Sant Tomàs en un grup i 74 hi van votar a favor, perquè van entendre que el grup prepararia millor l'entitat per als seus reptes futurs.

Atès que aquests canals es consideren bons però insuficients, s'ha estudiat la possibilitat d'introduir la figura del defensor de l'usuari i de l'alumne en el pla estratègic. Entre els dubtes que genera aquesta figura, hi ha un cert temor que creï inèrcies de queixa i reclamació per part dels pares i que, eventualment, redueixi l'oportunitat d'implicar-los activament en la millora conjunta del servei. Una altra mesura que ha estudiat la Junta de Govern ha estat la creació d'un comitè d'ètica per a temes més professionals. Aquest comitè ajudaria els professionals de Sant Tomàs a prendre decisions delicades que poden crear conflictes d'interessos amb les famílies i els usuaris, alhora que podria servir de suport als professionals en cas de dubtes.⁷

Un altre grup d'interès important per a Sant Tomàs el constitueixen les **administracions públiques** dels diversos nivells geogràfics: d'una manera notable, els **ajuntaments locals** i, en segon terme, les administracions supralocals, com ara el **Consell Comarcal** i el **Govern autonòmic**. L'objectiu principal pel que fa a tots aquests grups és donar-se a conèixer com a entitat i intentar que les administracions prenguin consciència de les dificultats de les persones amb discapacitat. Mesures com la incorporació de membres de l'Administració a la Junta de l'entitat, encara que no tinguin poder de decisió, han fet possible la coresponsabilitat. A més, se'ls proposen projectes, com ara la contractació dels seus empleats, se'ls convida a xerrades sobre temes com la dependència, se'ls fan consultes, se'ls informa de les tasques que es duen a terme, etc. Per a la majoria d'aquestes accions, hi ha un acord marc o conveni, i s'obre la possibilitat d'ampliar aquests convenis, o bé de potenciar i formalitzar encara més els canals de diàleg i relació amb les administracions.

⁷ Pel que fa a aquesta qüestió, un any abans s'havien fet unes jornades sobre ètica.

Cuidant aquestes relacions, s'ha aconseguit, per exemple, que el Consell Comarcal doni ajudes de menjador i per al transport adaptat (transport de persones en cadira de rodes, necessitat d'acompanyants, etc.). Així mateix, el Consell ajuda a tramitar expedients i projectes amb la Generalitat, i es fan reunions conjuntes amb la gerència, també de caràcter tècnic.

Tanmateix, la gerència i la Junta de Sant Tomàs tenen la convicció que l'entitat assumeix tasques que correspondrien als ajuntaments locals en particular o a l'Administració en general, ja que ofereix atenció a col·lectius que haurien de rebre suport i seguiment directes de les administracions. A més, es percep una dificultat afegida pel que fa als ajuts i les subvencions. Molt sovint, els ajuts que es reben de l'Administració són graciabls, és a dir, no són vinculants per a l'Administració. L'entitat s'ha de presentar cada any a les convocatòries i les subvencions sempre són incertes.

Cal superar aquestes limitacions en la relació amb les administracions locals i aconseguir que aquestes considerin Sant Tomàs com una entitat prestadora de serveis públics. L'objectiu, en definitiva, és poder funcionar sota una perspectiva de llarg termini, certesa i seguretat. Aquesta finalitat no és fàcil d'assolir si es considera que els ajuts que ofereixen les administracions no són obligatoris. Per aquest motiu, és peremptori garantir que tant els ajuntaments com el Consell Comarcal (per mitjà d'alcaldes i la presidència del Consell) actuïn com a aliats polítics en les relacions amb la Generalitat. Les vies de relació i comunicació que s'han obert a aquest efecte es limiten a xerrades i reunions per fer-los-en partícips i implicar-los en projectes com ara la creació de places per a la inserció laboral.

En definitiva, es constata un cert accés a les **administracions locals** i una certa relació formal amb aquestes administracions; a l'**Administració autonòmica** s'hi accedeix directament o bé per mitjà de la intermediació del Consell o els ajuntaments; no hi ha relació amb l'**Administració estatal** i, pel que fa a l'**Administració europea**, només es pot parlar d'un vincle molt indirecte per mitjà de les xarxes d'ONG amb les quals es col·labora.

En l'apartat dels grups d'interès de Sant Tomàs relacionats amb el finançament, hi tenen un paper important les entitats financeres, bàsicament les **caixes d'estalvis**. Les caixes actuen com a socis financers en inversions, el manteniment de programes (com ara ajuts als treballadors), etc. Ho fan per mitjà de les obres socials i les fundacions. Les caixes són un aliat important, i l'ajut de l'obra social es vincula a l'elecció de les entitats financeres amb les quals es treballa més. Algunes caixes dediquen el pressupost assignat a l'obra social a pocs destinataris, als quals adjudiquen quantitats rellevants, mentre que altres el reparteixen entre moltes entitats, per la qual cosa fan col·laboracions més petites. Per tant, s'intenta mantenir una relació molt bona amb les caixes d'estalvis. No obstant això, a vegades les entitats financeres amb les quals es treballa mostren reticències a l'hora de finançar projectes de Sant Tomàs, perquè l'execució, per part de les caixes, de les garanties aportades seria reprobable socialment. Les caixes no se senten còmodes amb la idea d'haver d'executar —si es presenta el cas— una garantia d'una associació que presta un servei social tan important. Aquesta contradicció entre la voluntat de suport a l'Associació i el temor de situacions delicades des del punt de vista financer és una limitació que convé gestionar per tal de potenciar la relació amb les caixes d'estalvis i poder obtenir més recursos de l'obra social de les caixes.

Una via complementària per reforçar el bloc de socis que són proveïdors financers la constitueixen les **empreses**. A l'hora de seleccionar les empreses, també es busca l'aliança, més enllà de la pura relació proveïdor-client. Si l'empresa ja té un programa propi d'RSC (responsabilitat social corporativa), això és més fàcil. La majoria de les empreses no utilitza

la col·laboració amb Sant Tomàs en la seva comunicació com a vehicle d'imatge davant el mercat. Això obeeix a diverses raons: d'una banda, volen evitar que hi hagi massa entitats com Sant Tomàs demanant col·laboració i, de l'altra, hi ha una filosofia més gerencial que no pas de comunicació de l'RSC. Això significa que les empreses no fan servir la cooperació amb ONG amb la idea d'obtenir-ne un benefici directe de comunicació (per exemple, en forma d'enfortiment de la imatge). En canvi, ho veuen com una política de gestió responsable, sota la idea intrínseca a la mateixa definició de l'RSC, en el sentit que cal tornar a la societat una part del benefici que se'n treu, sempre des d'una política voluntària.

Les empreses participen en xerrades de Sant Tomàs sobre temes com la inserció o el compliment de la llei de reserva del 2 % de places per a treballadors amb discapacitat, entre altres. També són convidades a celebracions puntuals de l'entitat, com ara els aniversaris. S'intueix, però, que aquestes accions són insuficients: és hora de treure més profit de la nova orientació d'algunes empreses cap a l'RSC.

Tant per a les empreses com per als particulars, s'ha creat la figura del "**soci protector**". Els socis de Sant Tomàs són els pares i els socis protectors, que paguen una quota anual per ajudar la institució. En total, Sant Tomàs té un actiu important d'aproximadament 2.000 "socis protectors", entre persones individuals, empreses i altres entitats. La característica principal d'aquests socis és que creuen en la tasca de Sant Tomàs. Aquest valor enorme que donen a l'entitat es mereix un tracte adient al que suposa, no només en termes econòmics sinó també en termes de legitimació de la feina feta i de suport social. En canvi, fins a la data actual, les accions de retorn s'han limitat a enviar la memòria funcional i econòmica i una felicitació per Nadal. Ara s'està pensant a oferir una adreça electrònica amb compte gratuït a càrrec de Sant Tomàs.

De manera indirecta, un grup d'interès que també contribueix al finançament de Sant Tomàs és el dels **proveïdors**. Es mira d'establir-hi una bona relació per tal d'aconseguir bons preus. L'entitat té proveïdors molt fidels que demostren sensibilitat envers el col·lectiu de discapacitats. Un criteri d'elecció és que el proveïdor, preferiblement, sigui de la comarca. Altres vegades, s'han prioritzat proveïdors que tenien una fundació vinculada que col·laborava amb l'entitat. Els proveïdors amb qui l'entitat té més sintonia són convidats a xerrades.

En el diagnòstic de relacions amb els diversos grups d'interès, Sant Tomàs vol dispensar una bona atenció al col·lectiu dels **treballadors**. Fins ara, una característica de la relació de l'entitat amb els treballadors ha estat el foment de la participació dels treballadors en les decisions i les activitats de l'empresa: se'ls estimula a proposar activitats i se'ls dóna suport per mitjà de recursos com la formació o el suport econòmic.

En l'apartat de la formació, la gerència és conscient que falta proporcionar formació continuada i, per què no, universitària. S'han fet petites coses, com ara contractar un especialista en artteràpia perquè formés els monitors de Sant Tomàs. Així mateix, s'ha arribat a un acord amb una empresa, que ha fet un hort a la residència; després s'han format els monitors i els usuaris per mantenir-lo. També s'ha fet un curs sobre paper reciclat per als monitors, i els usuaris fan manualitats que després es venen al mercat de Vic. Es dóna suport a la recerca en temes relacionats amb la discapacitat, com ara la traducció d'estudis estrangers. S'ha pagat un professor perquè ajudés a traduir els materials per tal de poder-los publicar posteriorment. D'altra banda, un dia a la setmana, els treballadors es poden apuntar a ioga, així com a classes d'anglès, a càrrec de l'empresa.

Entre les altres mesures de responsabilitat social amb els treballadors s'inclou una assegurança contractada per sobre del mínim que marca el conveni; a més, s'està estudiant la possibilitat d'oferir una assegurança mèdica per mitjà d'una mútua a uns preus competitiu i avantatjosos o descomptes per als treballadors en diversos àmbits.

Realment, es considera que s'està promovent una política de recursos humans "amable" amb el treballador o, en termes gerencials, socialment responsable: no es posen limitacions ni impediments pel que fa a temes com les suplències, les reduccions de jornada, les excedències, les baixes per maternitat, etc., sinó al contrari: s'ofereixen facilitats. A banda de complir àmpliament els requisits legals, es mira que el treballador pugui conciliar la vida familiar amb la vida laboral.

Recentment, s'ha firmat un conveni amb una ONG per donar als treballadors la possibilitat de formar-se i anar a treballar com a cooperants en altres països (d'Àfrica, etc.) en règim d'excedència. Els treballadors estan orgullosos d'aquesta mesura, que els iguala, pel que fa a política d'RSC, a algunes de les grans empreses multinacionals més avançades en aquesta matèria. Així mateix, es fomenta la participació en projectes europeus, que permeten que alguns treballadors puguin viatjar a altres països europeus i intercanviar coneixements. L'èxit d'aquesta política queda confirmat en algunes enquestes sobre el clima laboral, que revelen uns nivells de satisfacció elevats, i en la poca rotació de personal de l'entitat.

Queda pendent l'assignatura de la millora de la participació en la presa de decisions. Com que l'intent que es va fer no va reeixir, els professionals no formen part de la Junta. Pel que fa a l'escola, la seva participació es concentra en el Consell Escolar i en el claustre, així com en els comitès assessors de seguiment de cada centre i en els comitès d'empresa. No hi ha conflictes laborals, encara que a la gent, a vegades, li costa participar en els òrgans en què té representació. Sant Tomàs és una organització amb una estructura plana, i es procura col·laborar amb el comitè d'empresa. Entre les accions promogudes pels sindicats, hi ha un estudi sobre riscos laborals i psicosocials. En el comitè assessor del gerent hi ha representats els directius, i des d'aquí es poden fer propostes de caràcter consultiu, és a dir, no vinculant, a la Junta Directiva.

En la reflexió sobre la comunicació i la responsabilitat social, Sant Tomàs, conscient de la influència que poden exercir en diversos aspectes de l'activitat i la continuïtat de l'entitat, no vol deixar en segon terme tots els grups d'interès del seu context social i geogràfic.

L'entitat se sent satisfeta de tenir una molt bona relació amb la resta d'**ONG** de la comarca amb les quals ha de competir pels ajuts de les caixes i de l'Administració. En aquests moments, la relació és excel·lent: hi ha contactes directes i la comunicació és fluida. Una prova de la capacitat de cooperació és que es fan visites conjuntes als clients per tal que contractin persones amb discapacitat o de col·lectius vulnerables. A més, hi ha una ajuda mútua: si es rep una oferta laboral o d'un altre tipus com a entitat i es pot cobrir, es cobreix. En cas contrari, es deriva a alguna altra entitat. Sant Tomàs també ha entrat, juntament amb altres ONG, en un programa de responsabilitat social d'una entitat financera molt important.

Sant Tomàs sap que la relació amb l'entorn immediat és prioritària i que cal reforçar-la. Hi ha alguns convenis i algunes relacions de cooperació, però de segur que són insuficients. Per exemple, es treballa amb el **Col·legi d'Advocats** per temes de tutela. Pel que fa a la **Universitat**, es col·labora amb tècnics que són professors d'educació especial, però hi ha la consciència que falta fer coses conjuntament, com ara crear especialitats a mida de Sant Tomàs pensant en la formació superior dels adults amb discapacitat.

Les **institucions sanitàries** també són a prop de l'Associació. En concret, s'ha signat un conveni de col·laboració amb el Consorci Hospitalari de Vic, i es fan reunions periòdiques d'una comissió de seguiment per tal de conèixer les necessitats i els problemes que sorgeixen en el col·lectiu de persones amb discapacitat i avaluar la percepció que té Sant Tomàs del servei sanitari. Un dels objectius del pla estratègic del Consorci és millorar les aliances amb les institucions locals, com ara Sant Tomàs, i això ha facilitat les relacions. Cal promoure aliances i convenis similars amb altres entitats de la societat civil organitzada.

Pel que fa a la **societat civil**, la **comunitat local** i el **territori**, hi ha el convenciment que cal aproximar-se més a la població per tal que la societat sàpiga què és Sant Tomàs i què s'hi fa. Tot i no disposar de canals formals de mesura ni d'estudis de percepció respecte d'aquesta qüestió, se sap que hi ha una certa imatge que Tac-Osona treballa, principalment, per als ajuntaments, i aquesta percepció no es correspon amb la realitat. Es vol redefinir aquesta imatge.

Les accions dutes a terme en aquest sentit han estat esporàdiques i, fins a la data actual, no responen a cap estratègia formalitzada ni planificada. Per exemple, l'Associació participa en les fires d'entitats de l'Ajuntament i té una parada cada dimarts al mercat de Vic en la qual ven productes elaborats per les persones amb discapacitat intel·lectual. Sant Tomàs no té una actitud comercial agressiva: no fa campanyes ni té comercials que venguin. La seva comunicació es basa en la premissa de la feina ben feta, en el boca-orella i en els canals de comunicació no convencionals, poc agressius. Es volen mantenir aquesta filosofia i aquesta imatge.

L'any passat, amb motiu del quarantè aniversari de Sant Tomàs, es van fer exposicions de fotos, es van passar vídeos promocionals per diversos pobles de la comarca i es va participar en les televisions locals. Potser caldria pensar com es pot ampliar aquesta llista d'activitats per tal d'afavorir una imatge diferent que, alhora, faciliti la integració futura de les persones amb discapacitat intel·lectual en les seves comunitats respectives.

Hi ha antecedents d'accions concretes amb resultats mesurables: juntament amb el Grup de Defensa del Ter i l'Agència de l'Energia del Consell Comarcal, a principis del 2003, l'Associació va endegar la campanya "Connecta el sol a Sant Tomàs". La finalitat del projecte era desenvolupar tres instal·lacions d'energia solar que permetessin estalviar energia i generar ingressos addicionals per mitjà de la venda d'energia a la xarxa; d'aquesta manera, s'unien els valors social i mediambiental. Aquesta actuació es va complementar amb l'ús de biodièsel com a combustible en els 30 vehicles de l'Associació. Els fons recollits van pujar a 55.000 euros en concepte de col·laboracions i a 28.000 en concepte de subvencions.

Més recentment, l'any 2006, Sant Tomàs s'adheria a Sinergrup (grup d'entitats amb sinergia social), que aglutina associacions, fundacions i cooperatives diverses ubicades al territori català (Cooperativa La Fageda, Fundació Tallers de Catalunya, Mancomunitat Tegar i Fundació Ginesta, entre altres) que tenen una trajectòria empresarial i social fonamentada i com a pilar bàsic el treball amb persones en risc d'exclusió social, la formació i la inclusió dels quals en el món laboral promouen per mitjà dels seus centres de formació i d'empreses d'inserció laboral.

La tasca de relació i comunicació amb els grups d'interès per contribuir, d'una manera clara, a la consolidació d'un territori responsable ja s'ha iniciat: s'han diversificat el nombre d'accions i la naturalesa d'aquestes accions i es cobreix tota la gamma de grups d'actors amb diverses mesures i diversos canals de diàleg. Tanmateix, aquesta diversificació exigeix posar ordre i fer un pas endavant per assolir l'excel·lència.

6.

Un pas endavant: què cal fer per integrar accions per a l'excel·lència en la responsabilitat social?

El pla estratègic és damunt la taula i està procés d'execució, i totes les línies d'acció i els objectius, en marxa. Però com es pot assegurar la bona integració d'aquestes accions per tal de contribuir, d'una manera clara, a l'excel·lència de l'entitat en matèria de responsabilitat social? Com es pot assegurar que l'evolució natural de l'Associació no es produirà només per l'aplicació correcta del pla estratègic, sinó que aquesta evolució contribuirà, a més, a crear un territori socialment responsable? Es poden preveure i planificar els costos i els beneficis a curt i llarg termini de la integració d'accions orientades a l'excel·lència en la responsabilitat social?

Se sap perfectament què no s'està fent malament: hi ha controls de qualitat (com ara certificacions ISO); a vegades es mesura la satisfacció del públic mitjançant enquestes; s'han fet estudis per esbrinar les actituds envers la discapacitat, i s'han fet valoracions d'alguns dels centres i els serveis oferts mitjançant enquestes *ad hoc* puntuals.

Però hi ha alguns reptes pendents que també queden clars: no hi ha indicadors permanents que permetin fer un control de les diverses accions que es duen a terme amb els diversos públics. Pel que fa a la relació amb els grups d'interès, és prioritari millorar la comunicació amb el soci, ja que s'ha prioritzat la inversió en la millora de l'oferta de serveis i no en la comunicació. El perfil de soci és el d'una persona d'edat avançada; no hi ha socis joves, i això suposa una amenaça. També cal sortir més als mitjans de comunicació: l'Associació hi surt molt poc, i la intenció és tenir-hi més presència. El fet de tenir una persona responsable de comunicació i pensar a preparar una pàgina web ja és un pas endavant. També es volen canviar la gestió i la cultura de Sant Tomàs: la idea és adoptar una mentalitat més eficaç, més "empresarial", i separar la realitat empresarial de l'educativa i l'assistencial.

Hi ha altres reptes pendents d'identificar? Hi ha accions pendents d'abordar o a les quals no es dóna la prioritat necessària? Quin programa cal iniciar per ordenar la feina feta i la feina en curs i assolir l'excel·lència?

7. Preguntes de preparació i discussió

1. Identifica i caracteritza tots els grups d'interès de Sant Tomàs. Posa una atenció especial en la possible identificació de grups que pugui ser rellevant tenir en compte i que no hagin estat considerats pels gestors de l'entitat.
2. Avaluja quines contribucions concretes fa el pla estratègic actual de Sant Tomàs a la responsabilitat social de l'entitat i formula un pla d'accions de relació i diàleg amb els grups d'interès identificats prèviament que suposi un avenç en la responsabilitat social de l'Associació respecte del que ja preveu el pla estratègic.
3. Com creus que es podria avançar per fer que Sant Tomàs sigui un actor encara més actiu en la creació d'un territori socialment responsable a la seva regió d'influència?

8. Annex I

Pla estratègic 2007-2012

Objectiu 1. Desplegar i potenciar l'atenció a les persones

Accions

1. Posar en funcionament un grup de professionals que garanteixin l'aplicació d'estratègies i criteris comuns entre els serveis pel que fa a l'atenció a la persona i la seva participació, així com pel que fa a la millora contínua.
2. Definir un mínim d'estratègies i criteris comuns per a tots els serveis en els àmbits de l'avaluació, les estratègies i els sistemes d'intervenció que garanteixin resultats valuosos per a les persones amb discapacitat intel·lectual i oportunitats per a la inclusió progressiva d'aquestes persones en els entorns d'aprenentatge, vida, treball i lleure en comunitat.
3. Utilitzar sistemes d'avaluació per identificar les necessitats de suport; avaluar el progrés de les persones en els serveis i el grau de satisfacció de les persones amb els serveis, i garantir el retorn d'informació cap a l'usuari.
4. Definir els resultats esperats dels serveis (cada servei ha de definir els seus).
5. Aplicar plans individuals que incloguin resultats significatius i valuosos per a la persona i basats en els suports.
6. Crear i posar en funcionament grups d'usuaris que participin activament en l'organització de les diverses activitats i celebracions de l'entitat i, quan sigui procedent, en l'organització i el funcionament dels diversos grups de treball del seu servei o de l'entitat.
7. Posar en funcionament un grup d'autodefensa.
8. Portar a terme actuacions davant l'Administració per garantir el suport econòmic que ha de permetre millorar els serveis i augmentar el nombre de places (Associació, pares, professionals, usuaris, etc.).

Objectiu 2. Cercar l'excel·lència de l'entitat

Accions

1. Coordinar els objectius del pla estratègic i fer-ne un seguiment.
2. Crear la figura del responsable de qualitat.
3. Estudiar i analitzar quin model de gestió (tipus ISO, etc.) encaixa amb cada servei.
4. Implantar el model de gestió escollit.
5. Crear un comitè d'ètica interdisciplinari per a casos puntuals. Incloure-hi persones externes quan calgui.
6. Fer una autoavaluació dels serveis.

Objectiu 3. Millorar la comunicació interna i externa de l'entitat

Accions

1. Crear i formar un equip de comunicació.
2. Analitzar la situació actual de la comunicació a Sant Tomàs i en els seus serveis.
3. Elaborar i desplegar un pla de comunicació (interna i externa) i fer-ne un seguiment.
4. Desenvolupar les eines necessàries per desplegar el pla de comunicació.
5. Desenvolupar les accions del quarantè aniversari de l'entitat.

Objectiu 4. Millorar la gestió de l'entitat i la coordinació dels seus serveis

Accions

1. Posar en marxa un servidor central.
2. Dotar l'entitat d'un sistema propi de manteniment i millora de la xarxa i els equips informàtics.
3. Disposar d'una base de dades central equipada amb un buscador i un organitzador (per exemple, un portal) que permeti compartir documents.
4. Facilitar i promoure que els professionals tinguin un bon nivell mitjà d'informàtica d'usuari.
5. Potenciar l'activació d'accions transversals (entre serveis) derivades des del Comitè de Direcció.
6. Elaborar i consensuar els pressupostos anuals de cada servei.

Objectiu 5. Potenciar el desenvolupament i la formació de les persones dins l'entitat

Accions

1. Elaborar un pla de formació global amb les necessitats formatives comunes en l'àmbit de l'atenció a la persona que posi en comú els diversos plans de formació i reforci el treball en equip.
2. Definir, per a cada servei, els perfils competencials corresponents (el responsable de formació ha de treballar amb cada servei a aquest efecte).
3. Crear una base de dades centralitzada del fons bibliogràfic de l'entitat. Establir un acord amb la Universitat de Vic per tal de tenir accés a bases de dades de la informació.
4. Pactar, amb la gerència de l'entitat, el pressupost que es destinarà a la formació. Cercar recursos econòmics addicionals per a la formació.
5. Elaborar anualment un pla de formació permanent dirigit a les persones amb discapacitat tenint en compte les seves necessitats i les seves preferències.
6. Establir contactes amb els col·lectius i les entitats als quals cal proporcionar formació i concretar les accions formatives que s'han de dur a terme.

7. Redactar un manual d'acollida que serveixi de guia per a la integració professional dels professionals que s'incorporen a l'entitat.

8. Redactar un manual de política de gestió dels recursos humans que estableixi les polítiques de promoció interna i el pla de carrera professional.

Objectiu 6. Incrementar la presència i la força de l'entitat amb nous projectes

Accions

1. Dur a terme el projecte de cuina central, d'ampliació del centre ocupacional Tac-Osona i d'ampliació de la nau de Vic.

2. Crear places residencials a Osona nord, Osona sud i Osona centre.
Participar en fires d'entitats i en actes del món empresarial, associatiu i de serveis de la comarca.

3. Participar en projectes nacionals i europeus de promoció educativa, social i laboral de les persones amb discapacitat intel·lectual.

4. Activar anàlisis periòdiques d'oportunitat i de revisió de projectes sobre la base de criteris de previsió i proactivitat.

5. Establir contacte amb ONG a l'efecte de col·laboració o assessorament en les intervencions dutes a terme pel que fa a persones amb discapacitat intel·lectual en països en vies de desenvolupament.

6. Fer el seguiment del conveni de col·laboració amb l'HGV.

7. Organitzar un concurs de projectes o idees per a la reutilització de l'edifici històric de Sant Tomàs.

Objectiu 7. Potenciar el capital social de l'entitat

Accions

1. Crear un pla d'acollida general de l'Associació i un d'específic de cada servei.

2. Fer reunions de valoració entre el responsable directe i el treballador.

3. Elaborar un qüestionari de satisfacció i passar-lo entre el personal de l'Associació.

4. Fer una anàlisi de la situació pel que fa a la conciliació de la vida personal i la vida professional a cada servei.

5. Publicar, per mitjà de taulells informatius, les vacants de llocs de treball a tota l'Associació.

6. Desenvolupar accions que donin un valor afegit a la feina feta.

7. Valorar la possibilitat d'oferir un horari flexible davant les demandes personals i en la mesura de les possibilitats de cada servei.

8. Fer presentacions de les experiències de l'Associació que estiguin obertes a professionals, usuaris i famílies.

Objectiu 8. Promoure la participació de les famílies i/o els tutors en l'entitat

Accions

1. Fer almenys una reunió anual entre els pares o els tutors, els professionals i la persona implicada per prendre decisions de futur, i elaborar un programa individual.
2. Elaborar una enquesta de satisfacció per a les famílies o els tutors en què hi hagi una part comuna i global referent a l'Associació.
3. Passar l'enquesta de satisfacció als familiars o els tutors.
4. Crear un grup de pares que representi cadascun dels serveis de l'entitat amb la finalitat de participar en el pla estratègic.
5. Crear grups de treball amb pares i/o germans.
6. Desenvolupar el programa "De pare a pare" en l'àmbit de l'Associació.
7. Organitzar conferències, xerrades i cinefòrums que tractin temes d'interès per als familiars (formació i informació), a escala d'entitat.
8. Organitzar i estructurar el lleure de l'Associació.

Objectiu 9. Incrementar la innovació i la gestió del coneixement dins l'Associació

Accions

1. Crear una comissió d'innovació dins l'Associació i designar una persona que en sigui responsable.
2. Definir què s'entén per innovació i quins components afectaria en una entitat com Sant Tomàs, així com definir els indicadors de qualitat propis d'acord amb els criteris de bones pràctiques i d'acord amb pràctiques basades en l'evidència.
3. Tenir un inventari sobre el nivell d'innovació.
4. Desenvolupar un pla d'innovació.
5. Cercar fonts de finançament per a la innovació i la recerca.
6. Obrir convocatòries per a la formació específica en projectes de recerca i innovació.
7. Establir convenis o mecanismes de col·laboració amb les universitats i amb entitats per a la innovació i la recerca.
8. Adquirir material bibliogràfic i revistes especialitzades en el camp.
9. Fer un estudi de possibles espais per a la recerca i la innovació i de les funcions d'aquests espais.
10. Estudiar la creació d'un premi de reconeixement social intern de l'Associació en matèria d'innovació.

Objectiu 10. Planificar i desplegar un pla de màrqueting

Accions

1. Elaborar un tríptic (element comunicatiu) que inclogui tots els serveis de l'Associació Sant Tomàs.
2. Estudiar a fons quins logos (marques) es poden eliminar i quins s'han de mantenir i potenciar (temporalment o definitivament).
3. En la futura pàgina web, estudiar la possibilitat de separar els serveis a la persona dels serveis a l'empresa.
4. Desenvolupar idees de negoci per aconseguir un producte propi orientat al client.
5. Definir estratègies d'innovació per als propers tres-cinc anys orientades al client (cada servei de Sant Tomàs ha de definir aquestes estratègies).
6. Elaborar una enquesta del grau de coneixement de Sant Tomàs.
7. Elaborar una enquesta de satisfacció per als clients externs.
8. Fer un vídeo corporatiu de l'Associació.
9. Fer un pla de màrqueting (per a l'Associació i per als serveis a l'empresa).

