




B e n e s t a r S o c i a l



**Informe.
Estratègia de millora
dels serveis socials
d'atenció primària**

B e n e s t a r S o c i a l

Informe.
Estratègia de millora
dels serveis socials
d'atenció primària



I

Marc de referència i evolució dels serveis socials d'atenció primària

1. Antecedents de l'estratègia de millora 7
2. Marc referencial de l'estratègia de millora 10
3. Evolució de l'activitat 1995-2005 13

II

Anàlisi interpretativa i visió estratègica

1. Anàlisi interpretativa 19
2. Visió estratègica 29

III

Eixos estratègics, projectes estructurants i accions

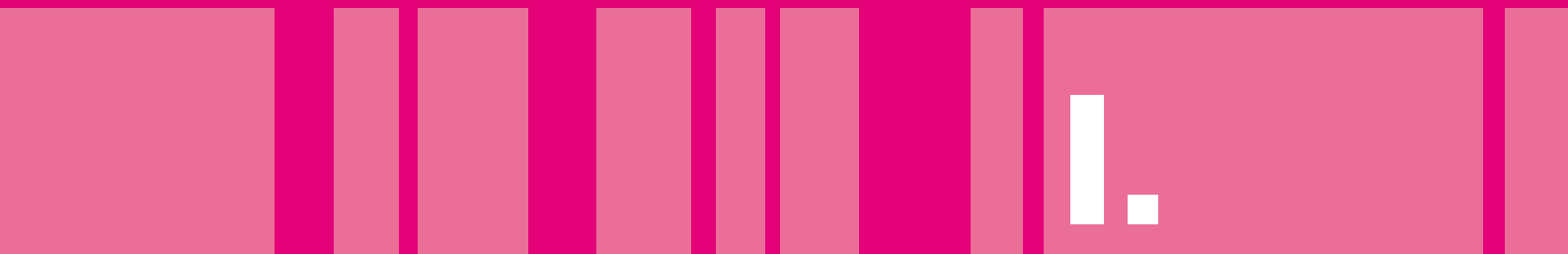
1. El desplegament del procés de millora dels serveis socials d'atenció primària: elements metodològics 43
2. Projectes estructurants i accions: fases d'execució 46

IV

Organització de l'estratègia de millora 57

V

Evolució pressupostària de l'estratègia de millora 63



Marc de referència
i evolució
dels serveis socials
d'atenció primària

1. Antecedents de l'estratègia de millora

1.1. El Pla Municipal d'Atenció Primària de 1994

L'any 1993, després de tretze anys de funcionament dels serveis socials d'atenció primària (SSAP), durant els quals s'havia produït el procés de descentralització de l'organització municipal i s'havia donat un creixement important dels serveis socials a la ciutat, calia consolidar i racionalitzar la xarxa de serveis socials per tal d'adequar-la a les noves exigències socials i als nous criteris de l'organització municipal. El Pla Municipal dels Serveis Socials d'Atenció Primària va ser l'instrument del qual es va dotar l'Ajuntament de Barcelona per garantir, en compliment de les seves competències bàsiques, una xarxa d'atenció social democràtica, pròxima, eficaç i eficient per tal de respondre a les necessitats de la població i, a la vegada, garantir l'adequació a les exigències dels canvis organitzatius municipals i als criteris de qualitat en la prestació dels serveis municipals. El Pla d'Atenció Primària va rebre el vistiplau de la Comissió de Govern l'octubre de 1993 i les propostes per al seu desplegament es van aprovar al març de l'any 1994.

La proposta de definir un pla municipal dels SSAP va formar part de l'esforç de l'Ajuntament per consolidar i millorar la xarxa pública de SSAP a la ciutat. La finalitat del Pla era la racionalització de l'actuació municipal i la definició d'un model comú de prestació dels SSAP. Els objectius que es concreten per tal de fer operatiu el Pla són els següents:

- Definir i implantar el model conceptual, metodològic i organitzatiu dels SSAP de l'Ajuntament de Barcelona.
- Garantir la igualtat en l'accés i l'atenció a les persones des dels SSAP a tota la ciutat.
- Definir i aconseguir els recursos humans necessaris per garantir una atenció eficaç des de la xarxa d'atenció primària.
- Eliminar llistes d'espera per així incrementar la capacitat de resposta del sistema de serveis socials i millorar l'atenció a les persones.
- Millorar els sistemes d'informació i control de la producció dels SSAP mitjançant la informatització de l'atenció primària.
- Definir les competències pròpies de cada nivell de la xarxa de serveis socials en l'organització municipal descentralitzada per tal d'ordenar la xarxa.

Com a balanç fonamental dels resultats de l'aplicació del Pla d'Atenció Primària de 1994 podríem destacar el següent:

1. L'ordenació de la xarxa en l'organització municipal descentralitzada i la definició dels criteris que estructuraven els SSAP (l'especificitat dels serveis socials dins l'organització dels serveis personals); el centre de serveis socials com a equipament bàsic territorialitzat per a la prestació dels SSAP; l'establiment d'horaris mínims comuns de funcionament dels centres de serveis socials a tota la ciutat, els quals incorporen tardes; la definició de la figura del director/a del centre de serveis socials com un element clau en el control i la supervisió dels equips; l'establiment de criteris, circuits i nivells d'atenció; l'establiment d'un sistema de control de la gestió i de la informació de ciutat (projecte Usufam) a través de la informatització dels centres de serveis socials, i la definició de ràtios i plantilles necessàries per garantir la correcta atenció a la ciutadania en funció de les característiques i necessitats del territori.
2. La progressiva implantació d'un model conceptual i metodològic basat en l'experiència adquirida en la prestació de SSAP, concretada en aspectes com la definició de la tipologia de serveis i prestacions; la caracterització i delimitació de la metodologia d'intervenció; la definició del territori com a element clau de comprensió de les problemàtiques i de la definició d'objectius i estratègies d'intervenció, i la definició dels perfils, les funcions i l'encàrrec municipal que l'Ajuntament de Barcelona fa als diferents professionals i les figures implicades en la xarxa d'atenció primària.
3. L'assoliment dels objectius establerts pel que fa a la dotació de la plantilla d'equips bàsics, d'assessorament tècnic, de suport i de direcció, fixats sobre la base de les ràtios mínimes definides al II Pla d'Acció Social i adoptades per l'Ajuntament de Barcelona. En la mesura que el III Pla d'Acció Social modificà aquestes ràtios, l'Ajuntament les va ajustar d'acord amb els nous criteris establerts per la Generalitat.
4. La informatització de l'atenció primària, que va suposar un canvi cultural en el conjunt de professionals del treball social i ha estat un element fonamental per millorar els processos de planificació de serveis i l'atenció als ciutadans i ciutadanes.
5. L'increment de les partides pressupostàries destinades a la prestació de serveis a la ciutadania, amb la consegüent millora de les prestacions i de la capacitat d'atenció del sistema de SSAP.

1.2. El Llibre blanc dels serveis socials d'atenció primària de 2003

El Llibre blanc dels serveis socials d'atenció primària va ser el resultat d'un ampli procés d'anàlisi i participació promogut per l'Associació Barcelona per l'Acció Social, presidida per l'Ajuntament de Barcelona i formada pels principals agents socials de la ciutat, per tal de trobar respostes per abordar, des d'una perspectiva estratègica, els reptes que es plantegen en l'atenció social primària, reptes derivats de les noves demandes que generen els canvis socials i demogràfics de les noves formes d'entendre els rols dels diferents agents –l'Administració, la iniciativa social, la comunitat...–, i de les noves maneres d'organitzar les respostes i les prestacions socials. Aquest procés va finalitzar amb un conjunt de recomanacions i orientacions per establir un nou model d'atenció primària i nous models d'organització i gestió que milloressin la qualitat, la transparència, l'eficàcia i l'eficiència dels serveis en l'assoliment dels objectius.

Tant l'anàlisi com les propostes identificades en el *Llibre blanc* pretenien ajudar a crear un model de futur i establir un marc de referència que gaudís d'un ampli acord entre tots els actors implicats. L'objectiu del *Llibre blanc* era que aquest model orientés el disseny i l'execució de projectes concrets i servís per adequar la gestió als criteris i les recomanacions d'actuació. Les principals bases del model dels SSAP, proposades al *Llibre blanc*, eren:

- *Enfortir l'accés de tota la ciutadania, i en especial de les persones amb més necessitats*, als drets socials i serveis de la ciutat. Cobrir la necessitat d'aprofundir en un dels principals valors dels SSAP: garantir a tothom, i en especial a les persones amb més mancances, els serveis als quals tenen dret.
- *Aconseguir una atenció primària innovadora, de qualitat i adaptable als canvis*. Implementar un model sostenible i adaptable als canvis de demandes i de necessitats, fomentar la recerca aplicada a l'acció, desenvolupar metodologies d'avaluació de resultats socials, una cartera de serveis d'aplicació flexible als territoris, generar el màxim valor per part dels professionals, establir un sistema general de qualitat i facilitar la innovació.
- *Incrementar la capacitat de resposta de la comunitat a les necessitats enfortint i desenvolupant el capital social*. Incrementar i enfortir el teixit associatiu, promoure i ajudar a canalitzar el voluntariat, incidir en la prevenció a través del treball social.

- *Promoure el treball en xarxa amb els diferents actors i agents:* desenvolupar una acció coordinada i sinèrgica del conjunt de l'oferta de serveis socials públics i privats al territori, desenvolupar el treball en xarxa amb la iniciativa social i privada, contribuir a crear xarxes estables de col·laboració amb altres sistemes de serveis.

2. Marc referencial de l'estratègia de millora

2.1. El Programa d'Actuació Municipal 2004-2007

Les polítiques de benestar social, com a component bàsic de l'estratègia d'atenció a les persones, se situen al cor de les prioritats municipals per al període 2004-2007. Els compromisos establerts al Programa d'Actuació Municipal tenen un component bàsic en la construcció del Model Barcelona de Serveis Socials, i dins d'aquest, el Programa d'Actuació Municipal té un objectiu estratègic clar: la necessitat de

... construir un model de serveis socials d'atenció primària que esdevingui el referent territorial bàsic del conjunt d'estratègies per fer de Barcelona una ciutat inclusiva i solidària. Enfortir les capacitats dels equips de base per al treball en xarxa i l'orientació comunitària, potenciar i diversificar els serveis d'atenció domiciliària, i garantir una atenció de qualitat a tots els serveis, incloent-hi els serveis d'urgències i emergències socials.

Aquest objectiu estratègic del Programa d'Actuació Municipal es concreta en un seguit d'objectius operatius que fan referència explícita als serveis socials d'atenció primària:

1. Concretar la definició del nou model d'atenció primària de serveis socials. Portar a terme un pla operatiu de millora de la xarxa bàsica d'atenció social primària en coherència amb allò definit al Llibre blanc i amb els requeriments d'una societat en plena transformació que:
 - estableixi noves ràtios professionals i enforteixi els equips humans, les infraestructures i els recursos materials i tecnològics dels centres de serveis socials;
 - millori els models d'acollida, atenció i treball individual, familiar i grupal;
 - situï els serveis socials d'atenció primària com a eix referencial al territori, tot potenciant l'articulació de xarxes entre els diversos serveis i sistemes d'acció social;
 - potenciï el treball social comunitari per tal d'incrementar la capacitat d'organització, acció i transformació del territori;
 - impulsi l'estandardització d'aquelles metodologies d'acció social que hagin demostrat la seva eficàcia i eficiència, i

- garanteixi la formació i el reciclatge permanent dels professionals dels equips de primària, amb especial èmfasi en el coneixement del poble gitano i el conjunt de la realitat multicultural de la ciutat.
2. Garantir la coordinació en xarxa i la interrelació estructurada dels equips d'atenció social primària amb l'atenció primària de salut, els recursos de salut mental, els centres educatius i els serveis territorialitzats d'inserció laboral i d'habitatge, per tal d'avançar cap a abordatges integrats, innovadors i de proximitat de les necessitats socials.
 3. Definir i posar en pràctica el nou model integrat de serveis d'atenció domiciliària i potenciar, de manera substancial i prioritària, el conjunt de serveis d'atenció domiciliària.
 4. Garantir, a totes les persones grans amb dependència lleu i amb un marc de relació i suport afeblit, l'accés al servei de teleassistència.
 5. Potenciar i adaptar a les noves necessitats el model municipal d'atenció a les urgències socials.
 6. Continuar i enfortir el procés de millora i adequació de tots els serveis, amb l'establiment de normes ISO i altres models de qualitat homologats.

Aquest conjunt d'objectius reflecteix, d'una manera prou concreta, aquest model de serveis socials que es vol per a la ciutat, el qual, amb un nou marc legislatiu i de finançament per part de la Generalitat, aconseguirà avançar per mitjà de l'estratègia de futur definida.

2.2. El Pla Municipal per a la Inclusió Social «Barcelona Inclusiva» (2005-2010)

El Pla Municipal per a la Inclusió Social implica un pas endavant clau en el camí cap a la concreció de compromisos en relació amb la millora dels SSAP. La segona línia de treball del Pla fixa un objectiu estratègic inequívoc: «Potenciar i articular de forma integrada la xarxa de programes, serveis i prestacions socials d'atenció primària vinculada a la prevenció, l'atenció i la inserció de persones i grups vulnerables o en situació d'exclusió».

A partir d'aquesta finalitat estratègica s'estableix com a objectiu operatiu 1 «portar a terme el Pla de Millora de l'Atenció Social Primària Municipal», el qual es desplega en dues accions:

Acció 1

Revisió de les ràtios professionals, d'acord amb el que estableix el IV Programa d'Actuació Municipal de Catalunya, en el marc d'un nou acord de finançament entre l'Ajuntament i la Generalitat, per al període 2005-2008. El IV Programa d'Actuació Municipal fixa una ràtio de 2 treballadors/es socials i 1,5 educadors/es socials per cada 15.000 habitants. Això implica, a Barcelona, arribar el 2008 a un total de 210 treballadors/es socials i 157 educadors/es socials en l'atenció primària.

Acció 2

Revisió dels models de treball als centres de serveis socials per tal d'adaptar-los a les noves realitats socials de Barcelona i millorar-ne la capacitat i l'eficàcia de les respostes. a) Atenció personal i familiar: garantir el dret de tothom a la informació i la valoració de necessitats; elaboració i seguiment de plans de treball individuals o familiars –participats per la persona atesa– sota els criteris d'atenció integral i contracte d'inclusió. b) Treball grupal i comunitari: participació activa dels centres de serveis socials en projectes i plans comunitaris com a agents actius de cohesió col·lectiva en el territori. c) Treball coordinat: sistematitzar la interrelació entre l'atenció social primària, els serveis públics educatius i de salut en el territori, i les xarxes de provisió associativa de serveis socials.

En síntesi, el Pla Municipal de Serveis Socials d'Atenció Primària de 1994 és el marc concret en el qual s'han desenvolupat fins avui els SSAP a Barcelona. El *Llibre blanc* de 2003 obre una nova etapa de reflexió i propositiva en el context d'una nova realitat sociodemogràfica a la ciutat. El Pla d'Acció Municipal 2004-2007 assumeix el llegat del *Llibre blanc* i planteja ja la idea d'una estratègia de millora amb capacitat de provocar resultats tangibles. Finalment, el Pla Municipal per a la Inclusió Social 2005-2010 fixa ja les dues accions clau que han de representar els dos grans vectors de l'estratègia: **a)** el vector quantitatiu: més equips professionals al territori; **b)** el vector qualitatiu: un nou model de treball definit en múltiples dimensions de canvi.

3. Evolució de l'activitat 1995-2005

Com evidència d'una forma ben clara el quadre següent, els SSAP de l'Ajuntament de Barcelona han incrementat la seva activitat i per tant la seva capacitat d'atenció a la ciutadania d'una forma substancial al llarg dels últims deu anys. Pel que fa a la xarxa bàsica, l'any 2005 s'havia atès el doble de persones que deu anys enrere, amb més del doble d'unitats d'atenció efectuades. Les rendes mínimes d'inserció han crescut un 47% en el mateix període de temps. En relació amb la dimensió grupal i comunitària dels SSAP, el salt endavant és igualment remarcable: de 123 a 233 projectes i de 40 a 89 grups de tractament. Finalment, respecte als SSAP de la ciutat es mostren quatre indicadors que reflecteixen també molt clarament la seva potenciació com a recursos de suport a la xarxa bàsica. També cal remarcar l'enfortiment de l'atenció domiciliària, i el del que podríem anomenar «primàries específiques», és a dir, l'atenció orientada a col·lectius específics de població –persones sense sostre, de 735 a 2.874 d'ateses; i persones nouvingudes, de 1.796 a 18.473 d'ateses pel Servei d'Atenció a Persones Immigrants Estrangeres i Refugiades.

Evolució dels indicadors d'activitat en els principals serveis socials d'atenció primària (SSAP), 1995-2005

Serveis	Indicadors	1995	2005
Xarxa bàsica de SSAP: atenció individual i familiar	Persones ateses	20.955	41.793
	Unitats d'atenció efectuades	61.422	137.890
	Expedients familiars RMI en actiu a 31/12	2.504	3.683
Xarxa bàsica de SSAP: treball grupal, acció comunitària i coordinació institucional	Total projectes realitzats	94	195
	Grups de tractament	40	89
	Projectes comunitaris	29	38
Xarxa bàsica de SSAP: atenció jurídica i psicològica	Consultes servei de suport i atenció jurídica	5.939	7.601
	Consultes servei de suport i atenció psicològica	1.340	10.852
SSAP: Servei d'atenció domiciliària (SAD) i teleassistència	Usuaris/usuàries atesos en atenció domiciliària personal	1.644	5.604
	Persones ateses amb teleassistència	1.243	7.173
SSAP: Serveis de ciutat de suport a la xarxa bàsica	Persones sense sostre ateses pel SIS	735	2.874
	Persones nouvingudes ateses al SAIER	1.796	18.473

SIS: Servei d'Inserció Social

SAIER: Servei d'Atenció a Persones Immigrants Estrangeres i Refugiades

RMI: renda mínima d'inserció

L'increment d'activitat dels SSAP ha anat acompanyat d'un increment important dels equips professionals. A la xarxa bàsica, s'ha passat de 172 treballadors/es socials i educadors/es socials a 250; als SSAP de ciutat, s'ha passat de 12 professionals a 78. Globalment, hi ha hagut un 78,2% més de professionals.

Evolució del nombre de professionals socials d'atenció primària (1996-2005)

Professionals a la xarxa bàsica						
	1996			2005		
Districtes	Treballadors/es socials	Educadors/es	Total	Treballadors/es socials	Educadors/es	Total
Ciutat Vella	23	13	36	30	11	41
Eixample	16	4	20	24	6	30
Sants-Montjuïc	15	6	21	23	8	31
Les Corts	4	0	4	5	2	7
Sarrià-Sant Gervasi	6	2	8	9	3	12
Gràcia	7	5	12	12	4	16
Horta-Guinardó	12	3	15	19	7	26
Nou Barris	17	3	20	23	9	32
Sant Andreu	10	4	14	15	6	21
Sant Martí	19	3	22	26	8	34
Barcelona	129	43	172	186	64	250

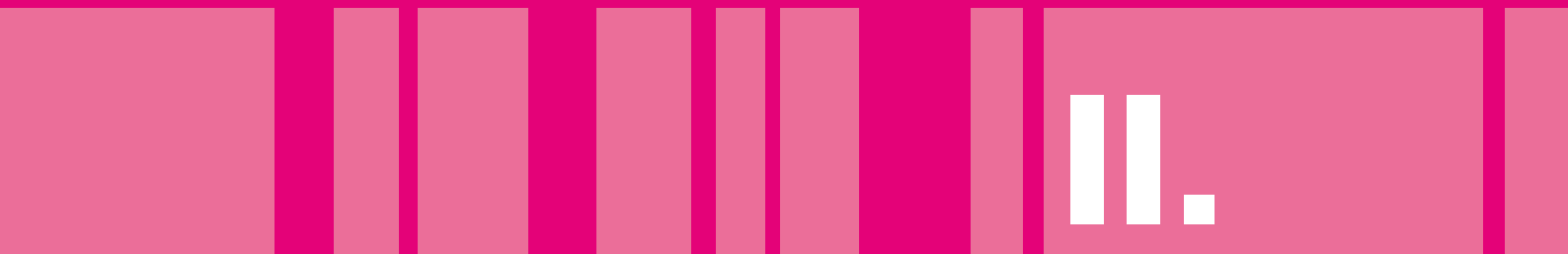
Professionals als equips de ciutat				
CMAUS	4	—	14	—
SIS (persones sense sostre)	—	8	7	23
MEINAS	—	—	—	4
"A partir del carrer" (acció socioeducativa amb joves)	—	—	—	30
Total per perfils professionals	4	8	21	57
Total general	12		78	
Xarxa bàsica + SSAP de ciutat (per perfils)	133	51	207	121
Xarxa bàsica + SSAP de ciutat (general)	184		328	

CMAUS: Centre Municipal d'Atenció a Urgències Socials

SIS: Servei d'Inserció Social

MEINAS: Menors estrangers no acompanyats

SSAP: Serveis socials d'atenció primària



Anàlisi interpretativa
i visió estratègica

1. Anàlisi interpretativa

1.1. Canvis de context profunds i accelerats

La mera formulació d'un problema és sovint molt més essencial que la seva solució, que potser és senzillament un assumpte de destresa experimental. Formular noves qüestions, noves possibilitats, mirar vells problemes des d'un nou enfocament necessita creativitat i imaginació, i marca els avenços reals en ciència.

A. Einstein, 1921

L'anàlisi interpretativa dels SSAP es fa en el marc dels diferents elements que caracteritzen l'evolució de la situació social a la ciutat aquests darrers anys. Aquests elements es plasmen de forma molt clara en el Pla Municipal per a la Inclusió Social 2005-2010, així com en altres estudis recents, i han estat el marc de referència en aquesta anàlisi. Entre els diferents canvis socials rellevants cal destacar-ne alguns per la seva incidència:

- *La diversificació ètnica i cultural, derivada de l'arribada de persones immigrants.* S'ha incrementat la població nascuda a tercers països. Aquesta situació, articulada amb l'absència d'estratègies potents de ciutadania política de base residencial, genera un escenari on moltes persones immigrants esdevenen vulnerables a les dinàmiques de precarització vital (legal, relacional, afectiva, laboral i urbana).
- *L'envelliment de la població i el consegüent canvi en les relacions intergeneracionals.* Això genera una piràmide d'edats nova, amb un increment de les taxes d'envelliment sovint lligades a situacions de dependència social. Però també genera noves oportunitats de participació i aprenentatges encreuats.
- *La pluralitat de formes de convivència familiar, amb l'increment de la monoparentalitat en sectors populars.* L'erosió del model patriarcal, juntament amb la feblesa relativa de les polítiques d'educació infantil i atenció a la vellesa, i de les encara fortes dificultats d'articulació entre família i ocupació de qualitat, propicien noves dinàmiques de risc social que afecten sobretot les dones.

- *El fet que les trajectòries lineals i ràpides dels joves cap a l'ocupació industrial assalariada són avui residuals.* Actualment aquest tipus de trajectòries han estat substituïdes per un ventall de processos molt complexos i dilatats en el temps. Els itineraris d'inserció recorreguts pels joves amb carències formatives bàsiques i febles ressorts d'aprenentatge –que donen accés només a ocupacions eventuais, fràgils i no generadores de vincles grupals o comunitaris– construeixen unes condicions propícies per a un nou espai de vulnerabilitat juvenil respecte a l'exclusió.
- *L'afebliment dels esquemes de protecció social vinculats al mercat de treball.* La irreversible flexibilitat dels processos productius en l'economia informacional ha servit d'argument en alguns països per impulsar processos paral·lels de desregulació laboral, amb erosió de drets. Això ha generat nous espais de risc d'exclusió que afecten sobretot les persones adultes amb responsabilitats familiars i les dones de forma especialment intensa.

1.2. Anàlisi dels serveis socials d'atenció primària: elements de síntesi

L'anàlisi qualitativa i quantitativa que ha impulsat la Direcció de Benestar Social ha estat considerada, per totes les persones participants en el procés consultiu, com una bona «fotografia» de la realitat de l'atenció primària. Mostra elements i constants que van estar molt presents en la base justificativa del Pla d'Atenció Primària del 1994 i que ja havien quedat recollits en l'informe proposant elaborat als anys vuitanta sota la direcció de Pilar Malla. A continuació s'enumeren els problemes més destacats i permanents que identifiquem:

- Sobrecàrrega de treball entre els professionals de l'atenció primària en el desenvolupament de la seva tasca professional, fet que comporta que es trobin, avui, en un moment de força cansament i certa desil·lusió.
- Reclam de més recursos de suport per donar resultats en termes d'inclusió social.
- Definició poc clara en l'atribució i la distribució de les funcions entre les diferents professions dels SSAP, especialment la diferenciació entre treballador/a social i educador/a.
- Necessitat de reordenar circuits d'atenció a les persones usuàries dels serveis socials.

- Necessitat d'establir una nova conceptualització entre nivells d'intervenció. Hi ha una definició feble de les funcions (i els límits) del que s'ha d'atendre des de l'atenció primària.
- Excessives rotacions de professionals i cobertura de baixes poc àgil.
- Manca de personal per afrontar demandes creixents, emergents i complexes.
- Excés de càrrega laboral en aspectes de tramitació.
- Excessiva presència del treball individualitzat respecte als altres tipus d'atenció.
- Instruments insuficients per desenvolupar les funcions de direcció dels centres.
- Indicadors d'activitat dels centres poc homogenis, amb criteris i pautes de registre i/o explotació poc coincidents, que poden reflectir absència de processos normalitzats, o procediments de recollida amb problemes de fiabilitat.
- Els procediments de serveis generals de l'Ajuntament són rígids en excés i poc flexibles per a les necessitats dels centres.

Aquestes constants al llarg dels anys no poden fer oblidar els importants avenços que ha comportat l'aplicació del Pla d'Atenció Primària de 1994: els avenços introduïts en la conceptualització dels nivells d'atenció, en l'estandardització dels processos, en la definició i distribució de les unitats bàsiques d'atenció social primària (UBASP), en una més gran claredat de les funcions professionals, etc. Sense aquests avenços qualitius, entre d'altres, no s'hauria pogut produir el creixement de personal en els SSAP que ha permès els notables increments d'atenció a la ciutadania i el desplegament de nous serveis i prestacions. El moment actual, però, és un moment de cruïlla estratègica en el sistema, que no pot donar una resposta de prou qualitat a la demanda nova, complexa i creixent que li està arribant. La presència de les constants abans esmentades ens porta a concloure que som davant d'una realitat dels SSAP que:

- En les seves pròpies avaluacions se centra en les mancances dels SSAP, i tendeix a passar per alt les seves fortaleces i els seus impactes socials positius.
- Té unes deficiències identificades des de fa temps, bona part de les quals mereixen una reflexió en profunditat, amb una solució que difícilment tindrà un impacte total i immediat.
- La persistència de problemes identificats desaconsella una sortida o fugida cap endavant en uns termes estrictament incrementalistes. El necessari increment de ràtios s'ha d'articular, també imprescindible, a través de canvis qualitius en els valors i criteris d'organització i de gestió.
- De l'anàlisi dels problemes es pot deduir que les solucions són diverses i, el que és més important, els temps en què són esperables les solucions són també diferents.
- Un cop identificats els problemes persistents no es pot passar a la formulació d'un model organitzatiu general sense disposar d'unes hipòtesis interpretatives àmpliament compartides per tots els actors implicats i de les quals es dedueixin unes solucions que gaudeixin d'un ampli acord i compromís per part de tots els actors.
- La persistència dels problemes identificats desaconsella buscar actors o col·lectius concrets directament imputables –ja siguin professionals, direcció, serveis centrals...–, i ens porta cap a la recerca de solucions sobre la base de responsabilitats compartides.
- La responsabilitat compartida segurament afecta en alguns temes agents externs a l'Ajuntament, que tenen a veure amb la legislació, l'ensenyament universitari, els col·legis professionals, les associacions d'usuaris i els sindicats.
- Més enllà de la necessitat de reflexions en profunditat i canvis qualitius de model, hi ha aspectes clarament disfuncionals als quals cal donar una solució immediata. La persistència de problemes de solució complexa és un factor clau per explicar determinants aspectes de desànim dels professionals.

1.3. Anàlisi dels serveis socials d'atenció primària: marc interpretatiu

De les dades qualitatives i quantitatives dels estudis no es pot deduir un model organitzatiu innovador i flexible si abans no en disposem d'un marc interpretatiu que sigui àmpliament compartit i ens disposi clarament cap a una estratègia de millora que impliqui tots els actors a partir de les seves competències i responsabilitats. Avancem, doncs, sense ànim de ser exhaustius, uns primers elements interpretatius a partir dels quals definirem amb més claredat els primers passos del procés de millora.

Xarxa bàsica de serveis socials d'atenció primària

1. Els SSAP tenen una especificitat pròpia en relació amb la mesura de la productivitat respecte als altres sistemes del Sector de Serveis Personals, i en especial del sector sanitari: els indicadors d'activitat o productivitat no es relacionen de forma directa amb els resultats. Per exemple, el nombre de vacunes dispensades es relaciona directament amb la prevenció i la reducció de la malaltia que és objecte de la prevenció. O bé, l'emissió de pensions mínimes es considera que satisfà directament unes necessitats elementals. En canvi, en els SSAP la majoria de les prestacions es relacionen tan sols amb l'inici d'un procés d'inclusió o reinserció social que va més enllà de la prestació en si i més enllà, fins i tot, del sistema de serveis socials.

Cal assenyalar també que l'èxit en els SSAP implicaria una reducció de la demanda d'atenció, el contrari del que succeeix, per exemple, en l'àmbit de l'esport o la cultura, en què l'increment de l'activitat es relaciona amb un increment dels resultats esportius o culturals.

2. S'atribueixen als SSAP objectius d'impacte social dels quals no poden respondre en la seva globalitat. Assolir-los significa una acció d'ampli abast social que afecta fins i tot sectors que se situen més enllà dels Serveis Personals, són objectius de ciutat que l'acció dels SSAP ha de contribuir a aconseguir. Ens referim a objectius com la inserció social de persones o grups, o la superació de la pobresa, entre d'altres, que són inassolibles des dels SSAP. Cal, doncs, una fixació d'objectius realistes per poder establir indicadors d'activitat o productivitat i poder, així, mesurar l'eficàcia de les accions empreses.

Aquests elements es troben en la base, encara que no són els únics, de l'explicació de la insatisfacció dels professionals dels SSAP. També són l'origen de la poca claredat en relació amb l'abordatge de la primera acollida. Aquesta qüestió també dificulta l'articulació amb altres sistemes per abordar el treball en xarxa o transversal, que, lògicament s'ha de basar en la presència d'objectius concrets i comuns.

3. Hi ha mancances d'identificació i estandardització de tipologies de situacions i problemàtiques. Aquest fet permetria un funcionament més àgil dels SSAP, sobretot si s'associen a certes situacions unes prestacions determinades. D'altra banda, aquestes tipologies permetrien una diferenciació millor entre els nivells d'atenció dels SSAP.

Hi ha mancances de tipologies i estandardització en treball grupal i en treball comunitari. Les diferències d'objectius, dedicacions i recursos a projectes comunitaris i al treball grupal dificulten una programació eficaç de les tasques i del paper dels professionals dels SSAP com a gestors relacionals. Tot plegat incideix, també, en la no-priorització del treball grupal i el comunitari.

4. El fet d'haver treballat més per procediments que per objectius ha dificultat la distribució de funcions entre els perfils professionals de l'atenció primària. Manca un replantejament de la intervenció des del punt de vista multidisciplinari que caracteritza els equips. També cal adequar la regulació dels estudis superiors de les titulacions més específiques dels SSAP al nou marc normatiu i a les noves necessitats dels SSAP, que pot passar, tal vegada, per la incorporació de nous perfils.
5. La realitat anterior, unida al fet que els treballadors del SSAP, per professionalitat, han d'interpretar la demanda per, si s'escau, reconvertir-la, comporta un *alentiment en el temps de resposta*. El *Llibre blanc* i les Bases de la nova Llei de serveis socials recullen la recomanació d'establir dos nivells d'atenció a l'usuari: el primer, per a informació i orientació de les demandes als recursos de la ciutat, el segon, d'atenció, suport específic i tractament.
6. Els altres sistemes tenen una concepció excessivament àmplia dels límits de la primària. Hi ha una definició feble de les funcions (i els límits) del que s'ha d'atendre des de la primària. Això ha comportat que es produeixin situacions en què la primària ha d'assumir funcions dels altres sistemes que, molt sovint, són massa especialitzades i fan que la primària s'hagi d'allunyar de la seva funció d'atenció «bàsica i polivalent». Sembla que els altres sistemes hagin recolzat en la primària en lloc de reforçar els professionals socials que

tenen per poder assumir aquestes funcions col·laterals més especialitzades i tendir, així, a models més sociosanitaris, sociojudicials i socioeducatius. L'atenció a la dependència és un dels àmbits on cal, amb més claredat, aquesta delimitació de funcions de cada sistema: els peritatges socials que són necessaris als jutjats, els informes socials que requereix la fiscalia per declarar incapacitacions, etc.

7. La delimitació conceptual i experimental entre titularitat, provisió i gestió de serveis públics resulta insuficient, i això comporta dificultats afegides a la ja complexa relació entre els serveis socials bàsics, les ONG i les empreses o entitats contractades per gestionar serveis considerats d'atenció primària, en especial l'atenció a domicili.
8. Els protocols i sistemes de registre són massa llargs, molt complets, carregats en excés i no sempre vinculats a unes utilitats clares. Sovint es fa difícil tant emplenar-los com interpretar-los. D'això resulten unes càrregues de treball administratiu i burocràtic a les quals es dona poc valor. També es produeix un avenç insuficient en l'ús de les tecnologies de la informació. El sistema informàtic és poc àgil i pateix errors de funcionament. En el seu dia es féu un salt molt important en apostar per una nova cultura de la gestió amb la introducció dels ordinadors als centres de serveis socials, però no s'ha aconseguit mantenir un ritme apropiat per a la seva actualització i el seu bon funcionament. Avui es fa necessari un altre salt per incorporar la gestió i l'ús de noves tecnologies com internet. Cal potenciar bancs de recursos virtuals i possibilitar una gestió del coneixement virtual a l'abast dels professionals

Si bé l'esperit i l'essència del Pla d'Atenció Primària eren oposats a la burocratització i a l'assistencialisme, s'hi ha anat tendint a poc a poc. Una de les explicacions a aquest fet que pot ser més imperceptible és el programa informàtic que s'utilitza per registrar els casos. Aquest tipus de registre ha afavorit molt la tendència burocràtica i assistencialista. A banda d'això, hi ha també les explicacions més conegudes com l'increment de les prestacions que s'han de gestionar des de la primària (que cada vegada necessiten la comprovació de més requeriments) i l'increment de la demanda.

9. La percepció de confiança dels serveis generals de l'Ajuntament en relació amb l'eficàcia i la productivitat dels SSAP és insuficient. Els procediments per a les substitucions de baixes són massa complexos. Els serveis centrals de l'Ajuntament disposen d'uns mecanismes de substitució de baixes prou complicats que els fan poc adients per substituir baixes amb la celeritat màxima que cal a la primària.
10. Manca claredat en les pautes d'articulació entre els nivells de l'atenció primària i l'atenció especialitzada. Un tema que cal abordar també i plantejar-se és la relació que hi ha d'haver entre els professionals del sector que porten els diferents àmbits de l'atenció especialitzada i la xarxa bàsica d'atenció primària. Cal explorar el possible paper de suport tècnic que aquests professionals podrien efectuar a la primària.

Serveis centrals d'atenció primària de suport a la xarxa bàsica

L'atenció social primària no es pot analitzar només a partir de la seva xarxa bàsica. Cal també integrar a l'anàlisi els diferents components del sistema global de benestar social que depenen de serveis centrals, d'àmbit de ciutat. Cal fer, doncs, una valoració de les diferents funcions dels serveis centrals i dels programes i recursos que gestionen. A continuació s'enumeren els elements interpretatius més destacats que poden explicar els problemes i desajustos actuals més importants¹ dels serveis centrals d'atenció primària en la seva interacció amb la xarxa bàsica dels SSAP:

11. *En l'atenció a les urgències socials manquen pautes més clares d'interacció entre les respostes que es donen des dels centres de serveis socials i les del Centre Municipal d'Atenció d'Urgències Socials (CMAUS).* L'Ajuntament ha apostat, des de fa uns anys, per la integritat territorial del servei d'urgències socials, de manera que qualsevol ciutadà amb una urgència social pot avui ser atès al seu centre de serveis socials. El CMAUS complementa els horaris en què els centres de serveis socials no estan en funcionament. Ara bé, cal aclarir el què i el com s'atén des del territori a diferència del que s'ha d'atendre específicament des del centre d'atenció permanent. Cal definir amb més exactitud el concepte urgència i establir quina resposta, com a ciutat, es vol donar a aquest tipus de situacions.

¹ Per aquest motiu es destaquen els elements que poden explicar certes disfuncions i s'obvien, en aquest document, aquells elements de relació amb la xarxa bàsica dels SSAP que funcionen correctament. Per exemple, no es fa referència a l'important avenç que han suposat els convenis de col·laboració amb institucions municipals com el Patronat Municipal de l'Habitatge i Barcelona Activa, que han permès posar en marxa serveis necessaris, innovadors i que, a més, estan tenint resultats molt destacats: el Servei de suport a l'accés a l'habitatge i el Servei d'inserció sociolaboral per a persones en risc d'exclusió.

Cal apaivagar l'efecte negatiu que té en el funcionament dels centres el fet d'haver de compaginar l'atenció a les urgències amb el dia a dia del funcionament de cada centre. L'estandardització del conjunt de recursos d'urgències permetria tenir criteris unificats entre centres respecte a aquest tipus d'atenció. Avui hi ha molta variabilitat entre centres en les estratègies que segueixen per fer front a l'atenció d'urgències socials.

12. *El model del servei d'atenció domiciliària (SAD) s'ha implantat sense el canvi de cultura que era necessari entre els professionals.* El nombre de persones ateses amb atenció domiciliària i amb teleassistència s'ha incrementat de forma exponencial els darrers anys, de manera que es feia impossible assumir la prestació d'aquests serveis directament des dels centres de serveis socials. La contractació d'entitats prestadores del servei del SAD ha permès fer front a aquesta demanda. En l'esfera professional, de vegades no hi ha una delimitació conceptual clara entre externalització i privatització, i es tendeix a considerar la primera com una forma de la segona. Això comporta que, en ocasions, existeixi desconfiança vers les empreses i entitats prestadores, cosa que dificulta la feina. Aquesta concepció també comporta, en alguns casos, algun desajust entre el personal dels centres de serveis socials i el personal (treballadors/res socials bàsicament) de les entitats que presten el SAD en l'organització de l'atenció i, particularment, en el seguiment dels casos. L'externalització en cap cas no pot ser interpretada com una pèrdua de protagonisme per part dels professionals dels centres de serveis socials. Cal adaptar el model i les relacions professionals en funció de les necessitats dels usuaris millorant procediments, unificant criteris de ciutat, millorant els instruments per mesurar els nivells de dependència, etc.

13. *Manca l'estandardització d'estratègies que permetin complementar millor la feina dels educadors/res socials del Servei d'acció socioeducativa «A partir del carrer» i els educadors/res socials que treballen als centres de serveis socials.* L'existència d'aquest servei ha posat en qüestió, en alguns casos, diferents elements (metodologies d'abordatge, les estratègies d'intervenció, els protocols de coordinació, els límits de les funcions dels educadors dels centres de serveis socials en relació amb les dels educadors del programa, l'adaptació als horaris, etc.) que cal fer més complementaris. L'aparició del Servei «A partir del carrer» va permetre establir canals per poder recollir i donar resposta a les demandes i necessitats dels adolescents i joves que no arribaven als centres de serveis socials però que es feien evidents al territori i eren detectades, en molts casos, pels altres sistemes. Aquest servei ha permès donar una resposta grupal i comunitària a situacions de risc d'adolescents i joves al carrer. Si bé és un servei complementari a la primària, té una òptica de serveis personals i, per tant, dona resposta a qualsevol demanda que provingui dels districtes.

14. *La resposta que es dona des del Servei d'Inserció Social (SIS) a les persones sense sostre s'ha d'ajustar millor a les variacions recents en el perfil d'aquest tipus de població. Cal aclarir també, de manera coordinada amb els centres de serveis socials, quina població cal atendre. La important tasca del SIS de desenvolupar serveis específics per donar resposta a la població sense sostre del territori s'ha fet imprescindible. La seva intervenció específica, proactiva i amb recursos especialitzats permet atendre una població que, en termes generals, no genera una demanda per si mateixa. El SIS s'ha convertit en un important observatori de la realitat de les persones sense sostre a la ciutat de Barcelona. Els informes que emeten els equips de treball sobre l'estat de la qüestió són una eina que ha esdevingut imprescindible els darrers anys.*
15. *Hi ha diversitat de criteris en l'assignació d'ajuts econòmics d'urgència i cal sistematitzar i protocol·litzar aquests criteris de manera que no hi hagi tanta variabilitat entre els centres i els districtes a l'hora de sol·licitar-los. Aquest element encara pren més importància si tenim en compte que, any rere any, ha augmentat la quantitat destinada a transferències econòmiques que s'han vinculat, en la majoria de casos, amb processos que afavoreixen la inserció social.*
16. *Els serveis d'alimentació existents responen a una concepció encara massa assistencialista. Cal un replantejament d'aquests serveis i acompanyar-los d'una estratègia més global que els converteixi en recursos més integradors. Els menjadors socials han de formar part d'un sistema d'ajuts alimentaris sostenible i solidari.*
17. *Infrademanda del servei de mediació intercultural per part d'alguns territoris, tot i que ha estat un servei molt útil per a certs professionals. Davant l'arribada de molta població immigrant i la presència cada vegada més gran d'aquesta població als centres de serveis socials, el servei de mediació intercultural va permetre donar el suport que els professionals dels centres de serveis socials necessitaven quan es trobaven en situacions difícils de gestionar per desconeixement cultural o per dificultats en la comunicació degudes a l'idioma. Ara cal que el servei es vagi adaptant de forma permanent a l'evolució del fenomen de la immigració i als nous dispositius i recursos posats en marxa a la ciutat. Cal plantejar com es pot adequar el servei al nou escenari de la ciutat i com, a través de protocols, es pot acostar el servei a més territoris de forma que se n'estengui l'ús.*

18. En relació amb el suport tècnic als territoris, *la supervisió està funcionant de forma satisfactòria, però en canvi les estratègies de formació necessiten adaptar-se millor a la diversitat de territoris i de necessitats que sorgeixen dels centres de serveis socials*. Cal reorientar l'oferta formativa i de desenvolupament de la carrera professional dels treballadors i les treballadores dels centres de serveis socials. Els entorns en canvi constant que caracteritzen els centres de serveis socials fan necessàries formacions a mida de l'equip i orientades al territori en qüestió. El suport tècnic, a través de les estratègies de formació i supervisió, és un element clau per donar coherència a l'acció social a la ciutat i garantir el funcionament dels centres basant-se en criteris compartits. La supervisió està funcionant satisfactòriament a la gran majoria de centres de serveis socials i aconsegueix respondre a les necessitats, qüestions i problemes que sorgeixen en el dia a dia dels centres. En ser una supervisió específica per a cada centre es pot adaptar sense problemes a l'especificitat de cada territori.

2. Visió estratègica

2.1. Cap a un nou enfocament: reflexions prèvies

Abans d'apuntar els elements constitutius de la visió estratègica dels SSAP, cal formular algunes reflexions que vinculen els resultats de l'anàlisi interpretativa amb el tipus concret de visió que s'explicitarà més endavant.

- No es tracta de definir de manera centralitzada un model organitzatiu precís i rígid, ni tampoc un pla detallat de projectes i accions per aplicar al conjunt dels territoris de la ciutat, de manera simultània i amb la intenció de provocar el canvi immediat de la situació actual cap a una situació identificada com a desitjable. Aquesta concepció de la planificació no s'ajusta al tipus de realitat sobre la qual ha de treballar la millora de l'atenció primària per diverses raons:
 - Un esquema tancat i inflexible de planificació/organització no és capaç de processar de forma adequada la singularitat de situacions territorials i professionals. No té en compte tampoc el coneixement de les dificultats i les oportunitats a disposició dels professionals dels SSAP, fet que dificulta el desenvolupament d'un model organitzatiu creatiu i adaptable. És, en definitiva, una concepció que tendeix a desresponsabilitzar els professionals de la seva acció i a situar el disseny d'aquesta, en exclusiva, al vèrtex de l'organització.

- En una estratègia global no tots els àmbits poden ser identificats amb la mateixa claredat, ni la factibilitat dels projectes és la mateixa. L'estratègia, a més, cal reprogramar-la de manera continuada d'acord amb els canvis constants de l'entorn social que modifiquen les demandes i el perfil dels usuaris. D'altra banda, els serveis que es van implantant generen la seva pròpia demanda i finalment impacten en els processos organitzatius i de gestió. Al capdavant, els temps de maduració dels projectes són diferents. La complexitat i les dificultats d'implantació d'aquests són també molt diverses.
- Els SSAP són uns serveis intensius en personal i, més en concret, en personal qualificat. Els i les professionals són el principal recurs del sistema, la font principal de valor. Per tant, els objectius del seu treball i la seva qualificació, però també la seva motivació i il·lusió, són elements clau. La millora dels SSAP necessita comptar amb els diferents sectors de professionals motivats i activament interessats en el procés. De forma coherent amb aquesta idea, la millora dels SSAP no pot consistir a definir un model tancat i a articular de manera mecànica perfils i funcions professionals. La concepció és una altra: es tracta de definir els objectius que cal aconseguir d'una manera realista, tant a escala general com en les diferents tipologies de població usuària, i identificar, a partir d'aquí, les millors alternatives per tal que els directius i el conjunt dels professionals les apliquin de manera creativa i flexible.
- Cal entendre els SSAP en la seva totalitat. D'una banda, com el conjunt de serveis municipals d'atenció social primària que engloben la xarxa bàsica descentralitzada i els serveis centrals de suport a la xarxa bàsica. D'altra banda, com un sistema obert, més enllà de l'Ajuntament, que és també impactat pel marc regulador de les administracions autonòmica i estatal i per altres actors externs.

Aquestes reflexions prèvies, que reforcen el procés d'anàlisi interpretativa, ens porten a definir, no un «pla de reforma», sinó una «estratègia de millora continuada» dels SSAP, basada en una visió estratègica –no en un model tancat– que precisa amb claredat cap a on volem anar, però no estableix d'entrada cap esquema operatiu ni procés d'implantació global i monolític. La visió estratègica es va fer tangible per mitjà de projectes estructurants i accions executives i serà l'impacte articulat de totes elles el que anirà definint les opcions organitzatives i de gestió concretes. Finalment, el procés requerirà complicitats i compromisos per part de tots els agents implicats, molt especialment dels professionals, que són el primer i principal actiu del sistema.

A manera de resum executiu, i abans d'entrar a desenvolupar la visió, poden establir-se els punts clau de millora dels SSAP en els següents termes:

- Millorar els resultats i impactes dels SSAP en termes d'inclusió social i enfortiment de vincles comunitaris i respondre així més adequadament a la diversitat, complexitat i canvis permanents en les necessitats.
- Dotar dels màxims valor, consideració i reconeixement l'actuació dels equips professionals. Enfortir el paper de la funció pública en les noves circumstàncies socials i fer de la gestió pública dels SSAP un model de qualitat i de referència. Establir un model d'organització i gestió sostenible en el temps per la seva flexibilitat, creativitat i capacitat d'adaptació.
- Dotar els SSAP d'una perspectiva global, però també d'una acció específica i d'una articulació transversal amb el conjunt de serveis del territori. Impulsar, des dels SSAP, el treball en xarxa amb els agents socials i comunitaris.
- Aconseguir la universalitat progressiva de les prestacions, en el marc legislatiu que ha d'establir el Parlament de Catalunya. L'avenç cap a la universalitat com a millor garantia d'enfortiment de l'atenció individual, familiar i grupal.
- Incidir més en la prevenció. Enfortir el capital social als barris. Fer dels centres de serveis socials un dels punts de referència de l'acció comunitària al territori.
- Aconseguir la millora permanent dels SSAP enfortint-ne la capacitat d'innovació.

2.2. Visió estratègica: principis rectors i finalitats

a) Principis rectors

Els principis rectors sostenen i orienten l'entramat de projectes estructurants i accions en què s'organitza el procés de millora dels SSAP. Es concreten en el següent decàleg de valors:

Accessibilitat

Garantir l'accés i la disponibilitat dels serveis i els recursos vinculats a l'exercici dels drets socials de ciutadania.

Equitat

Aplicar el principi d'igualtat des d'un criteri d'acció positiva tot prioritant l'atenció a les persones i les situacions d'alta necessitat.

Confiança

Per construir relacions positives de treball, catalitzar accions i nous programes i ajudar a construir una ciutadania més activa i responsable.

Cooperació

Treballar en xarxa, tant amb la resta de sistemes públics com amb els serveis i recursos d'iniciativa social.

Proximitat

Prestar els serveis en l'entorn més proper possible a on es desenvolupa la vida quotidiana de les persones.

Proactivitat

Avançar-se als canvis i, encara més, ajudar a crear les condicions per generar dinàmiques de canvi social en sentit positiu i desitjable.

Flexibilitat

Enfortir els processos d'adaptació permanent als canvis socials i als mateixos canvis organitzatius originats en el procés d'acompliment dels objectius de millora.

Participació

Garantir la màxima implicació possible dels professionals, la comunitat i els ciutadans i les ciutadanes en la definició i posada en marxa dels projectes d'intervenció.

Eficàcia i eficiència

Convertir els objectius en resultats (eficàcia), i fer-ho amb el màxim de rigor en l'ús d'uns recursos sempre limitats (eficiència).

Rigor

Treballar des de la coherència entre necessitats, objectius, capacitats i recursos.

b) Finalitats dels serveis socials d'atenció primària

En aquesta visió dels SSAP es parteix d'una concepció universal dels serveis socials: l'accés al conjunt de prestacions dels serveis socials ha d'estar garantit, en tant que dret de ciutadania, a tothom que en tingui necessitat. El catàleg de prestacions d'accés universal ha de venir regulat per part de la Generalitat de Catalunya.

Els SSAP intervenen promovent condicions d'inclusió i d'autonomia de les persones², tot incidint en dues dimensions:

- a) els riscos d'exclusió material: vulnerabilitat econòmica i residencial, situacions de dependència i desestructuració, entre d'altres, i
- b) els riscos d'exclusió relacional: inexistència o afebliment de vincles familiars, grupals, comunitaris o socials en general.

La intervenció dels SSAP és una aportació més al repte de superació de la pobresa i l'exclusió social, objectiu que requereix una acció societària, integral i coordinada, que afecta, per tant, el conjunt de xarxes de serveis públics i d'agents socials i econòmics.

Els SSAP duen a terme dues contribucions essencials i bàsiques a dos temes crítics i fonamentals: la inclusió social i el capital social. La contribució és essencial per a una política integral d'inclusió social perquè actua en els sectors amb un nivell d'exclusió més alt. I és bàsica perquè la situació d'exclusió és difícilment superable si no s'operen les prestacions dels SSAP. A banda d'això, els SSAP també incideixen en població més normalitzada. La contribució dels SSAP s'efectua mitjançant les prestacions i serveis següents:

- La informació i l'orientació a les persones
- L'atenció i el tractament social: individualitzat i grupal
- El treball social comunitari o de gestió relacional
- La prestació de serveis específics

² En el *Llibre blanc dels serveis socials d'atenció primària* s'assenyalen un seguit de contribucions a la cohesió social de la ciutat que fem nostres i que resumim a continuació:

- Afavoreixen l'accés als serveis i prestacions a tota la població, i molt especialment a les persones i els nuclis familiars i convivencials amb dèficits socials, que resultarien exclosos dels sistemes de prestacions.
- Contribueixen a reduir la pobresa econòmica en possibilitar l'accés a serveis i a recursos de renda.
- Estenen els drets polítics, jurídics i socials a tota la ciutadania a través dels serveis d'informació.
- Enforteixen l'autonomia personal i social de les persones i grups socials.
- Són instrument de prevenció social en evitar o disminuir el risc, o els danys, que determinades situacions incideixin negativament en el benestar social.
- Enforteixen el capital social de la ciutat mitjançant l'enfortiment relacional i associatiu d'un territori.
- Proporcionen la base de coneixements necessària sobre situacions de carència i noves necessitats per construir integralment una ciutat més inclusiva.

Aquests serveis específics cal concretar-los de manera permanent i flexible per poder donar cabuda a la innovació. En les altres prestacions, la innovació es refereix a les metodologies i instruments que les desenvolupen per a un millor impacte en els grups diana.

Els SSAP garanteixen el dret d'accés a diferents prestacions i serveis tant per als sectors amb situacions d'exclusió més extremes com per a la població més normalitzada, i garanteixen també els seus drets. La informació i l'orientació cal garantir-les per a tothom que ho requereixi, són una peça clau en la promoció de l'autonomia de les persones.

Els SSAP, per definir millor els seus objectius d'activitat, disposaran d'una tipologia de situacions en què es troben els usuaris i a les quals es referiran unes prestacions específiques, que es consideraran suficients per contribuir a la millora de la seva situació social.

Els SSAP contribueixen, en coordinació amb l'acció comunitària del territori, a l'enfortiment del capital social o, dit d'una altra manera, a l'enfortiment organitzatiu de la ciutadania per respondre als reptes socials. La prestació adreçada a aquesta finalitat és el treball social comunitari. Els professionals dels SSAP tindran al seu abast tècniques i instruments propis de la seva configuració com a gestors relacionals. Aquestes tècniques són: instruments de negociació relacional de conflictes, tècniques de mediació grupal, gestió de reunions, dinàmica de grups, entre d'altres.

Aquesta prestació, ateses les noves orientacions sobre la lluita contra la pobresa a partir de la millora de la capacitat de resposta de la col·lectivitat i del nou paper dels governs locals com a gestors de les interdependències socials, és una prestació a la qual cal donar una prioritat més alta. A més, el treball social comunitari és clau perquè els SSAP puguin desenvolupar la seva funció d'antena i de detectors de les necessitats socials del territori.

En conclusió, la finalitat que identifica els SSAP és contribuir, des de la proximitat i des de les seves prestacions específiques, a l'autonomia personal i comunitària a partir de la cobertura de les necessitats bàsiques i l'enfortiment dels vincles socials i relacionals, i que, inserits en una acció societària, contribueixin a la superació de les situacions de risc i exclusió social i a la realització dels drets socials de ciutadania.

2.3. Visió estratègica: gestió i organització

a) Criteris de gestió

Es planteja que els SSAP, i especialment els CSS, passin a treballar per objectius. Els SSAP, i sobretot els serveis socials bàsics, estan organitzats per procediments, és a dir que s'assenyala la manera com cada unitat ha de fer la seva feina i, de vegades, com ha de fer la seva tasca cada tipus de professional i com ha d'inserir-la en el procés general del centre. El treball interdisciplinari s'entén actualment en els SSAP com una especialització de «rols» i una descripció detallada de les funcions d'aquests, les quals s'articulen formalment en els processos, i no, com es planteja en aquesta visió estratègica, com una estructuració de projectes prenent com a base uns objectius i una aportació específica dels diferents professionals que hi intervenen.

Aquesta forma de treballar pròpia de la societat industrial o del que més específicament s'ha denominat –en paraules de Mintzberg– sistema de «burocràcia maquinal», s'aplica als SSAP com a conseqüència de l'absència d'una definició clara i viable d'objectius que cal realitzar. És una organització que, segons M. Crozier, comporta sovint en els professionals desmotivació, absentisme, conflictivitat estèril..., i a la qual es respon amb mesures de més control i més centralització; és el «cercle viciós de la burocràcia». Aquest tipus d'organització només és sostenible en feines molt senzilles i és totalment desaconsellable en tasques complexes com les que pertiquen als SSAP.

Una organització, si no vol caure en la desorganització permanent, o bé s'estructura per objectius o bé per procediments. Atesa la complexitat, la diversitat i el permanent canvi en les demandes que reben els professionals dels SSAP, així com l'alt component de personal titulat del qual es disposa, s'opta per l'organització basada en objectius. El pas d'un sistema organitzatiu a l'altre cal fer-lo de manera progressiva; el temps de canvi dependrà de l'èxit en la definició i la rapidesa a dotar-nos d'uns d'objectius de fàcil avaluació del treball professional.

També s'opta per caminar cap a nivells cada vegada més elevats d'autoprogramació dels SSAP, i específicament dels centres de serveis socials, que és una opció possible un cop definits els objectius dels centres i establerta una definició adequada dels projectes. Això no vol dir que no es disposi de metodologies, instruments i procediments. Al contrari: els centres i els professionals en disposaran i optaran per uns o d'altres en funció dels objectius que s'hagin d'assolir. D'altra banda, l'autoprogramació crea les condicions perquè sorgeixi la innovació en el treball social i permeti un ventall d'eines més ampli per al treball dels professionals. El treball autoprogramable és, a més a més, una de les característiques organitzatives de la nova societat, denominada «societat xarxa o del coneixement».

En conclusió, ens plantejem consolidar cada centre de serveis socials com un espai d'atenció primària de serveis socials al territori, amb molta autonomia de gestió i amb objectius vinculats a projectes d'impacte ciutadà o de resultats socials clars i avaluables, prèviament planificats a escala de ciutat i acordats amb la direcció dels districtes.

Els professionals es consideren el principal valor dels SSAP, no només perquè els SSAP siguin intensius en personal i en personal qualificat, sinó perquè la relació professional establerta a través de les seves activitats d'informació i orientació, tractament i suport individual, així com les grupals i comunitàries, són la principal font de valor afegit. Els professionals permeten aconseguir nivells més alts d'autonomia de les persones, els grups i les comunitats a qui adrecen el seu treball, més enllà dels serveis a què els puguin efectivament adreçar o ajudar a aconseguir. Heus aquí la importància de la formació, supervisió i motivació del personal que es dedueix d'aquesta visió.

La visió aposta per una clara desburocratització de la gestió com a conseqüència lògica del treball per objectius i l'efectiva consideració dels professionals com el principal recurs del sistema i font primera de valor afegit. La desburocratització es concretarà en el fet que els projectes prioritaris de l'estratègia de millora tindran com a objectius: *a)* la simplificació de protocols; *b)* adequar els sistemes d'informació per fer-los útils i fiables; *c)* agilitar la presa de decisions; *d)* establir un sistema de gestió de qualitat adaptat als SSAP que faciliti l'establiment de diferents models, asseguri la qualitat de tots ells i assumeixi el fet necessari, en no pocs casos, de la reconversió de la demanda manifesta de les persones ateses; i *e)* agilitar la reposició de plantilles.

b) Criteris d'organització

Transformar els SSAP de porta d'entrada única del sistema de serveis socials a punt nodal del treball en xarxa del territori. La concepció dels SSAP com a porta d'entrada dels serveis socials és hereva de dècades anteriors en què es considerava que els serveis socials serien tots de provisió i titularitat pública i no es preveien les xarxes com un principi organitzatiu. En l'actualitat estem plenament inserits en la societat xarxa i la provisió i titularitat de l'oferta de serveis socials global actuals i de futur és i serà pública, d'iniciativa social i privada mercantil. Continuar com a porta única d'entrada és un anacronisme organitzatiu i significa relegar les funcions de l'atenció primària a una part del sistema de serveis socials. La nodalitat dels SSAP té diverses implicacions. Se n'apunten, ara, algunes de les més centrals:

- L'entrada al sistema es fa a partir de qualsevol punt del sistema o xarxa.
- Els SSAP bàsics (centres de serveis socials) han de ser potents i polivalents, i han de donar més prioritat al treball en xarxa i dotar els professionals de les eines de gestió relacional més adients.
- El centre de serveis socials és un *hub* o punt de referència del conjunt dels serveis socials del territori. Punt nodal vol dir ser el principal eix estructurador del sistema de serveis socials, de manera similar a l'atenció primària en el sistema sanitari. Això implica ser referents en els itineraris de les persones ateses en serveis finançats amb fons públics a fi de garantir una atenció al més integral possible. Caldrà establir els sistemes d'informació i coordinació adients.
- El centre de serveis socials és un dels agents dins dels plans de desenvolupament comunitari que es duen a terme al territori on s'ubica el centre de serveis socials.
- Els districtes vetllen perquè hi hagi una visió compartida del territori i unes finalitats i uns objectius complementaris de l'acció social al territori entre els serveis públics i els d'iniciativa social; procuren trobar sistemes de coordinació i col·laboració ben protocol·litzats i normalitzats.
- S'ha d'enfortir la responsabilitat pública en el sistema de serveis socials. Aquesta responsabilitat passa, avui, tant per enfortir la producció directa de serveis i prestacions com per garantir la realització dels drets dels ciutadans i les ciutadanes en el conjunt de la xarxa d'atenció social.
- Els SSAP contribueixen a la millora progressiva de la complementarietat de l'oferta dels serveis socials del territori i del seu millor funcionament des de la perspectiva dels drets i les necessitats d'atenció a les persones.

La visió estratègica és compatible, a partir de l'establiment d'uns objectius d'impacte social clarament definits i avaluables, amb diferents models i procediments d'organització territorial. Es tracta de possibilitar l'encaix de diferents models i procediments organitzatius en un mateix marc de referència que permeti adaptar l'organització als sistemes i entorns canviants de cada moment. El disseny de models i sistemes d'organització territorial sempre ha de fer-se funció de:

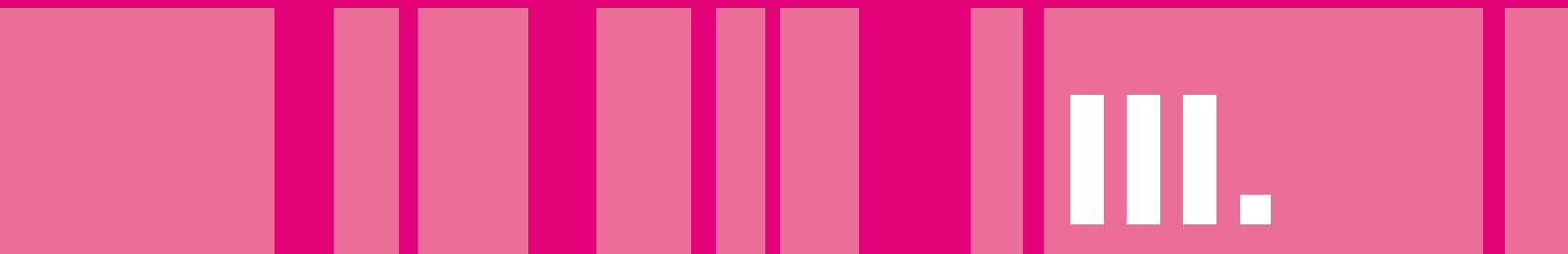
1. Les següents prestacions i serveis:
 - La informació i l'orientació a les persones
 - L'atenció i el tractament social: individualitzat i grupal
 - El treball social comunitari o de gestió social relacional
 - La prestació de serveis específics

2. Els àmbits territorials en què s'estructuraran els SSAP i les seves prestacions i serveis:
 - El barri/territori, on preval la proximitat en els serveis i les prestacions.
 - El districte, en què es poden desenvolupar determinades estratègies compartides entre els barris.
 - La ciutat, en la qual es donen serveis comuns a tots els districtes independentment de la seva organització interna.

L'existència de diferents nivells, cada vegada amb més autonomia pròpia, requereix també garantir una bona articulació entre ells que permeti diferents models organitzatius que seran acordats amb la direcció de l'àmbit de benestar social, la direcció del districte i el centre.

3. Aconseguir la millora permanent enfortint la capacitat d'innovació i adaptació dels SSAP als canvis socials, i organitzatius i tecnològics.

4. Articular la informació, l'orientació, l'atenció, el tractament social i la intervenció comunitària amb l'acció proactiva i preventiva dels SSAP.



Eixos estratègics,
projectes
estructurants
i accions

I som on som, més val saber-ho i dir-ho
i assentar els peus a terra i proclamar-nos
hereus d'un temps de dubtes i de renúncies
en què els sorolls ofeguen les paraules
i amb molts miralls mig estrafem la vida.
De res no ens val l'enyor o la complanta
ni el toc de displicent malenconia
que ens posem per jersei o per corbata
quan sortim al carrer. Tenim a penes
el que tenim i prou: l'espai d'història
concreta que ens pertoca, i un minúscul
territori per viure-la.
Posem-nos
dempeus altra vegada i que se senti
la veu de tots solemnement i clara.
Cridem qui som i que tothom ho escolti.
Que tot està per fer i tot és possible.

Ara mateix. M. Martí Pol

1. El desplegament del procés de millora dels serveis socials d'atenció primària: elements metodològics

L'estratègia de millora dels SSAP es dota del següent esquema de desenvolupament:

Definició de síntesi de la visió estratègica

Defineix l'objectiu central del procés de millora, i ho fa a partir de la definició de síntesi de les principals aportacions de la visió estratègica.

Eixos estratègics

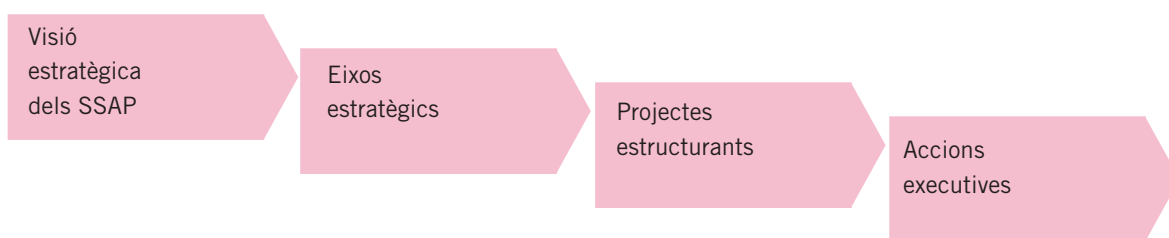
A partir de la visió estratègica, els eixos són les quatre grans línies de força de desenvolupament del procés. La intensitat de cada eix l'atorguen, a cada moment, els projectes estructurants.

Projectes estructurants

Són àmbits d'actuació que van concretant el desplegament de cada eix. Tots es consideren determinants per al conjunt de l'estratègia de millora.

Accions executives

Tradueixen, de la forma més concreta i operativa possible, els objectius de l'estratègia de millora dels SSAP. Se situen en el marc de cada projecte estructurant.



Visió estratègica dels SSAP				
	Eix estratègic 1	Eix estratègic 2	Eix estratègic 3	Eix estratègic 4
Desembre 05	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants
Juny 06	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants
Desembre 06	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants
Juny 07	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants
Desembre 07	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants	Projectes estructurants

Accions

Visió estratègica dels SSAP

(definició de síntesi de la visió estratègica)

Garantir l'accés de la ciutadania al conjunt de prestacions i intervencions pròpies dels serveis socials i intensificar la contribució dels SSAP a la inclusió social i a l'enfortiment del capital social de la ciutat per mitjà de la participació i la responsabilització dels professionals en la gestió per objectius, l'autoprogramació dels centres i el treball en xarxa amb el conjunt d'actors del territori i de la ciutat.

Eixos estratègics de la millora dels SSAP

Són les quatre línies de treball que concreten la visió estratègica. Cada eix es desenvoluparà per mitjà de projectes estructurants i accions executives.

Eix estratègic 1 INTERN Processos i gestió	Eix estratègic 2 EXTERN Orientació a la ciutadania	Eix estratègic 3 EN XARXA Treball transversal i en xarxa amb altres actors	Eix estratègic 4 INNOVACIÓ Partir de les experiències per a innovar
Pretén incidir en tots aquells elements i processos de gestió que faciliten el treball dels i les professionals i permeten avançar en la perspectiva de la gestió per objectius.	Pretén millorar els resultats dels serveis que es presten als SSAP des de la perspectiva de la ciutadania (agilitat, transparència, implicació, capacitat de resposta, qualitat, proximitat...	Pretén enfortir el treball compartit amb la resta d'actors institucionals i socials per tal de construir respostes integrals per a la inclusió social.	Pretén impulsar el potencial de coneixement i experiència dels SSAP per tal d'avançar en noves metodologies i estratègies que millorin la intervenció social.

2. Projectes estructurants i accions: fases d'execució

Priorització resultant de l'enquesta feta a tots els centres de serveis socials

Ordre de valoració	Projectes estructurants
1	Enfortir els SSAP amb orientació a la ciutadania
2	Nou model de primera atenció a la ciutadania als centres de serveis socials
3	Desburocratitzar la gestió
3	Projecte de formació
3	Plans operatius de caràcter intersectorial i en xarxa. El paper dels centres de serveis socials com a punt nodal de la xarxa
6	Millorar les condicions de treball dels i les professionals
6	Definir finalitats i objectius bàsics del centres de serveis socials i construir indicadors clau de resultats. Contractes programa dels centres de serveis socials
6	Identificar i protocol·litzar projectes grupals tipus
9	Nou model d'atenció a les urgències socials
10	Identificar i protocol·litzar situacions socials tipus
10	Acció comunitària als centres de serveis socials
12	Espai d'innovació i participació
12	Compartir el coneixement
14	Pla de qualitat als serveis socials d'atenció primària
15	Articular els serveis socials d'atenció primària (territori/ciutat) amb la resta de serveis socials (d'atenció especialitzada i de promoció social)

Ubicació en els quatre eixos dels quinze projectes estructurants

1 INTERN	2 EXTERN
<p>Desburocratitzar la gestió Simplificar processos i desenvolupar els aplicatius informàtics i els sistemes de gestió que facilitin i agilitin aquests processos.</p> <p>Millorar les condicions de treball dels professionals Desenvolupar estratègies que aportin una millora en les condicions de treball dels professionals (en l'àmbit tecnològic, infraestructural, de seguretat...).</p> <p>Definir finalitats i objectius bàsics dels centres de serveis socials (CSS), construir indicadors clau de resultats. Contractes programa dels CSS Identificar objectius i indicadors de resultats comuns a tota la ciutat, com a base per al funcionament autònom de l'autoprogramació i l'avaluació dels CSS.</p> <p>Identificar i protocol·litzar situacions socials tipus</p> <ul style="list-style-type: none">• Acollida de persones nouvingudes• Pobresa i vulnerabilitat econòmica• Intervenció socioeducativa amb adolescents i joves• Atenció social a famílies amb infància en risc• Atenció social a la dependència (gent gran / persones amb discapacitat)• Atenció social en violència de gènere <p>Identificar i protocol·litzar projectes grupals tipus</p> <ul style="list-style-type: none">• Persones immigrants nouvingudes• Persones i famílies en situació de pobresa i vulnerabilitat econòmica• Famílies monoparentals• Homes sols• Cuidadors/es de gent gran i de persones amb discapacitats <p>Articular els SSAP (territori/ciutat) amb la resta de serveis socials (d'atenció especialitzada i de promoció social) Enfortir l'articulació dels SSAP (de territori i de ciutat) amb els serveis d'atenció especialitzada i de promoció social per millorar la intervenció</p>	<p>Enfortir els SSAP amb orientació a la ciutadania Incrementar els SSAP, tant els de provisió directa des dels centres de serveis socials com els d'àmbit de ciutat de suport a la xarxa bàsica del territori.</p> <p>Nou model de primera atenció a la ciutadania als centres de serveis socials Definir i implantar un sistema de recepció, informació i orientació als ciutadans/es potent i de caràcter polivalent.</p> <p>Nou model d'atenció a les urgències socials Definir i implantar un sistema de ciutat per a l'atenció a les urgències socials basat en les funcions i aportacions complementàries entre els centres de serveis socials i el Centre Municipal d'Atenció a Urgències Socials.</p> <p>Pla qualitat als SSAP Definir i implantar els diferents components d'una estratègia global de qualitat als SSAP (cartes de serveis, enquestes de satisfacció...).</p>
	3 EN XARXA
	<p>Plans operatius de caràcter intersectorial i en xarxa. El paper dels CSS com a punt nodal de la xarxa Protocol·litzar mètodes de treball transversal entre els serveis socials i els serveis de salut, educació, habitatge i ocupació. Protocol·litzar mètodes de treball en xarxa amb el teixit social. Desenvolupar el paper del centres de serveis socials com a principal eix estructurador dels serveis socials al territori.</p> <p>Acció comunitària als centres de serveis socials Desenvolupar criteris i pautes metodològics per a la millora de l'acció comunitària als centres de serveis socials.</p>
	4 INNOVACIÓ
	<p>Projecte de formació Analitzar les noves necessitats i desenvolupar el pla de formació dels professionals de l'atenció primària en el marc de la visió estratègica dels SSAP</p> <p>Espai d'innovació i participació Incentivar la innovació en l'acció dels SSAP. Generar una línia de detecció de projectes innovadors i de recerca aplicada. Disseny d'una jornada anual d'innovació.</p> <p>Compartir el coneixement Dissenyar un banc de recursos i un espai comú de consulta on els professionals accedeixin als productes necessaris per a la seva intervenció (protocols, programes, legislació...) a través dels mitjans tecnològics més adients.</p>

Accions dutes a terme l'any 2005

Eix estratègic 1 INTERN	Eix estratègic 2 EXTERN	Eix estratègic 3 EN XARXA	Eix estratègic 4 INNOVACIÓ
<p>Desburocratitzar la gestió</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseny del portal de tràmits i renda mínima d'inserció per internet. • Posada en marxa del projecte de connexió SSAP - Agència Tributària per internet. <p>Millorar les condicions de treball dels professionals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inici de renovació del parc informàtic a Windows XP. • Definició de l'organització i funcionament de la Comissió de Seguretat centres de serveis socials / equips d'atenció a la infància i l'adolescència (EAIA). <p>Identificar i protocol·litzar situacions socials tipus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acollida i atenció social a persones nouvingudes. • Vulnerabilitat econòmica. 	<p>Enfortir el SSAP amb orientació a la ciutadania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovació política de les noves ràtios professionals dels SSAP. • Vint treballadores socials més als centres de serveis socials. • Ampliació del Servei d'Atenció Domiciliària i de la Teleassistència. • Ampliació del Servei «A partir del carrer». • Ampliació dels serveis d'atenció a persones sense sostre. • Ampliació del servei de mediació intercultural. • Ampliació del servei de promoció i suport de l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat. 	<p>Plans operatius de caràcter intersectorial i en xarxa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseny de la prova pilot dels plans operatius intersectorials d'atenció domiciliària a Ciutat Vella, Eixample i Nou Barris (Benestar Social / Salut). <p>Acció comunitària als centres de serveis socials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participació dels centres de serveis socials en els 11 plans de desenvolupament comunitari i altres iniciatives comunitàries. 	<p>Projecte de formació</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboració del Pla de Formació 2006.

Accions en procés de desenvolupament durant l'any 2006

Eix estratègic 1 INTERN	Eix estratègic 2 EXTERN	Eix estratègic 3 EN XARXA	Eix estratègic 4 INNOVACIÓ
<p>Desburocratitzar la gestió</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicació de la prova pilot del portal de tràmits renda mínima d'inserció per internet. • Implementació del projecte de connexió SSAP - Agència Tributària per internet. <p>Millorar les condicions de treball dels professionals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovació del Parc informàtic a Windows XP. • Posada en marxa i seguiment de la Comissió de Seguretat CSS-EAIA. • Cobertura de baixes professionals. • Redacció del Pla Funcional d'un centre de serveis social. <p>Identificar i protocol·litzar situacions socials tipus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervenció social en situacions de dependència de la gent gran. • Intervenció social en situacions de maltractament a gent gran. 	<p>Enfortir el SSAP amb orientació a la ciutadania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anàlisi per a la implementació de les noves ràtios professionals. • Ampliació del Servei d'Atenció Domiciliària i de la Teleassistència. • Ampliació del Servei «A partir del carrer». • Ampliació dels serveis de suport a la inclusió social. • Ampliació dels serveis d'atenció a persones sense sostre. • Ampliació del servei de mediació intercultural. <p>Nou model de primera atenció a la ciutadania en els centres de serveis socials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboració de la proposta tècnica del nou model de primera atenció. <p>Nou model d'atenció a les urgències socials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remodelació i ampliació de l'equipament del Centre Municipal d'Atenció a les Urgències Socials. • Definició de les bases del nou model d'urgències socials. 	<p>Plans operatius de caràcter intersectorial i en xarxa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementació de la prova pilot dels plans operatius intersectorials d'atenció domiciliària a Ciutat Vella, Eixample i Nou Barris (Benestar Social / Salut). • Programa d'atenció domiciliària a persones operades de pròtesi de genoll. • Programa d'intervenció interdisciplinària amb població sense sostre i malaltia mental. • Constitució de 5 xarxes d'acció per la inclusió (infància en risc, sense sostre, inserció laboral, interculturalitat i B3-RSC). <p>Acció comunitària als centres de serveis socials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participació dels centres de serveis socials en els 14 plans de desenvolupament comunitari i altres iniciatives comunitàries. 	<p>Projecte de formació</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament de les Accions Formatives 2006

Accions que cal dur a terme els anys 2007 i 2008

Eix estratègic 1 INTERN	Eix estratègic 2 EXTERN	Eix estratègic 3 EN XARXA	Eix estratègic 4 INNOVACIÓ
<p>Desburocratitzar la gestió</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementació general del portal de tràmits (renda mínima d'inserció per internet, teleassistència, Servei d'Atenció Domiciliària, ajuts econòmics, protocols d'intervenció). • Millora del sistema d'informació de benestar social (SIBS). <p>Millorar les condicions de treball dels professionals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguiment de la Comissió de Seguretat CSS-EAIA. • Cobertura de baixes dels professionals. • Aprovació municipal i proposta d'aplicació del Pla Funcional als centres de serveis socials. <p>Definir objectius bàsics dels centres de serveis socials, construir indicadors de resultats. Contractes programa de centres de serveis socials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establir les bases dels contractes programa. <p>Identificar i protocol·litzar situacions socials típus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervenció socioeducativa amb adolescents i joves. • Atenció social a famílies amb infància en risc. • Intervenció social en situacions de violència de gènere. <p>Identificar i protocol·litzar projectes grupals típus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar els 5 projectes grupals previstos. <p>Articular els SSAP (territori ciutat) amb la resta de serveis socials (atenció especialitzada i promoció social)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar el conjunt de les articulacions implicades. 	<p>Enfortir el SSAP amb orientació a la ciutadania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicació general de les noves ràtios professionals. • Seguiment de les dinàmiques d'ampliació de: Servei d'Atenció Domiciliària i Teleassistència; «A partir del carrer»; suport a la inclusió social; atenció a persones sense sostre; immigració (SAIER i mediació); promoció i suport a l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat. <p>Nou model de primera atenció a la ciutadania en els centres de serveis socials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prova pilot i aplicació general del nou model de primera atenció. <p>Nou model d'atenció a les urgències socials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseny i aplicació del nou model d'urgències socials en base a la complementarietat a l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat / centres de serveis socials. <p>Pla de qualitat als SSAP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enquestes de satisfacció als usuaris. • Estratègia global de qualitat. 	<p>Plans operatius de caràcter intersectorial i en xarxa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicació general dels plans operatius intersectorials d'atenció domiciliària. • Constitució de noves xarxes d'acció per la inclusió (atenció domiciliària especialitzada...). • Sistematitzar i protocol·litzar el treball entre: serveis socials i educació, serveis socials i salut (salut mental...). <p>Acció comunitària als CSS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participació dels centres de serveis socials en els plans de desenvolupament comunitari i altres iniciatives comunitàries. • Definir i aplicar criteris per a l'acció comunitària dels centres de serveis socials. 	<p>Projecte de formació</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament de les Accions Formatives 2007-08. <p>Espai d'innovació i participació</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concretar mecanismes d'impuls i suport a projectes innovadors. • Establir la jornada d'innovació. <p>Compartir el coneixement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear la pàgina web de Serveis Socials.

Prioritats per a l'any 2007 (projectes estructurants i deu accions)

Ordre de valoració	Projectes estructurals	Accions
1	<ul style="list-style-type: none"> Enfortir els SSAP amb orientació a la ciutadania 	1. Procés d'aplicació de les noves ràtios professionals als centres de serveis socials
2	<ul style="list-style-type: none"> Nou model de primera atenció a la ciutadania als CSS 	2. Prova pilot del nou model de primera atenció a la ciutadania als centres de serveis socials
3	<ul style="list-style-type: none"> Desburocratitzar la gestió 	3. Implementació del portal de tràmits i internet per a la renda mínima d'inserció, teleassistència, ajuda a domicili i ajuts econòmics 4. Millora del SIBS (Sistema d'Informació de Benestar Social)
3	<ul style="list-style-type: none"> Projecte de formació 	
3	<ul style="list-style-type: none"> Plans operatius de caràcter intersectorial i en xarxa. El paper dels centres de serveis socials com a punt nodal de la xarxa 	5. Sistematització i protocol·lització del treball entre serveis socials i educació al territori
6	<ul style="list-style-type: none"> Millorar les condicions de treball dels i les professionals 	6. Cobertura de baixes als centres de serveis socials 7. Aprovació municipal i proposta d'aplicació del pla funcional als centres de serveis socials
6	<ul style="list-style-type: none"> Definir finalitats i objectius bàsics dels centres de serveis socials i construir indicadors clau de resultats. Contractes programa dels centres de serveis socials 	8. Establiment de les bases del contracte programa amb els CSS a partir dels objectius bàsics dels CSS i dels indicadors clau de resultats
6	<ul style="list-style-type: none"> Identificar i protocol·litzar projectes grupals tipus 	
9	<ul style="list-style-type: none"> Nou model d'atenció a les urgències socials 	
10	<ul style="list-style-type: none"> Identificar i protocol·litzar situacions socials tipus 	9. Intervenció socioeducativa amb adolescents i joves 10. Intervenció social en famílies amb infància en situació de risc social
10	<ul style="list-style-type: none"> Acció als centres de serveis socials 	
12	<ul style="list-style-type: none"> Espai d'innovació i participació 	
12	<ul style="list-style-type: none"> Compartir el coneixement 	
14	<ul style="list-style-type: none"> Pla de qualitat als SSAP 	
15	<ul style="list-style-type: none"> Articular els SSAP (territori/ciutat) amb la resta de serveis socials (d'atenció especialitzada i de promoció social) 	

Les deu accions prioritàries per a l'any 2007

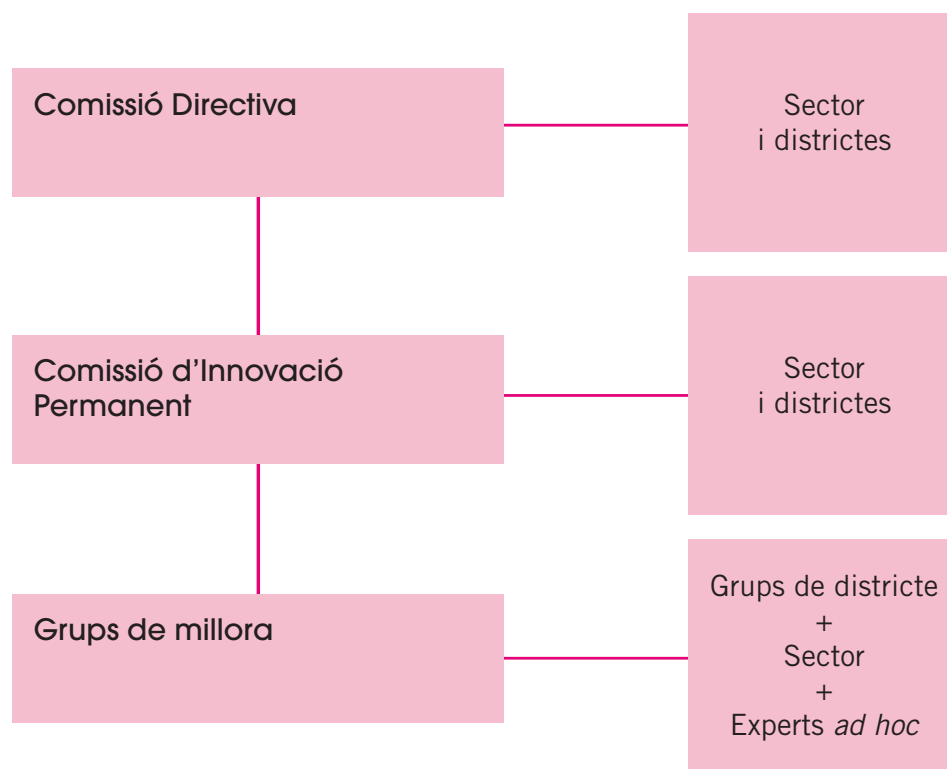
1. Procés d'aplicació de les noves ràtios professionals als centres de serveis socials.
2. Prova pilot del nou model de primera atenció a la ciutadania als centres de serveis socials.
3. Implementació del portal de tràmits per internet per a la renda mínima d'inserció, ajuda a domicili, teleassistència i ajuts econòmics.
4. Millora del SIBS (sistema d'informació de benestar social).
5. Sistematització i protocol·lització del treball entre serveis socials i educació al territori.
6. Cobertura de baixes als centres de serveis socials.
7. Aprovació municipal i proposta d'aplicació del Pla Funcional als centres de serveis socials.
8. Establiment de les bases del contracte programa amb els centres de serveis socials a partir dels objectius bàsics dels centres de serveis socials i dels indicadors clau de resultats.
9. Intervenció socioeducativa amb adolescents i joves.
10. Intervenció social en famílies amb infància en situació de risc social.



IV.

Organització
de l'estratègia
de millora

Estructura organitzativa per al seguiment de l'estratègia de millora



Comissió Directiva

Espai de decisió sobre la implantació dels projectes i les accions de millora.

Objectius	<ul style="list-style-type: none"> • Seguiment del desplegament de l'estratègia de millora • Presa de decisions sobre projectes i accions que cal implantar
Membres	<ul style="list-style-type: none"> • Regidor de Benestar Social • Gerent de Sector de Serveis Personals • Director de Benestar Social • Cap del Servei d'Atenció Primària • Responsable de coordinació de l'estratègia de millora dels SSAP • 4 caps de Serveis Personals: Eixample, Gràcia, Horta-Guinardó, Sants-Montjuïc • 1 responsable de Recursos Humans de l'Ajuntament • 1 responsable de l'Institut Municipal d'Informàtica
Calendari	Reunions en funció del calendari de desplegament de projectes establert (setembre 2006, desembre 2006)

Comissió d'Innovació Permanent

Valida les propostes tècniques de millora i innovació.

Objectius	<ul style="list-style-type: none">• Validar les propostes tècniques elaborades pels grups de millora, prèvia presentació a Comissió Directiva• Elaborar propostes tècniques de millora• Impulsar el desplegament del Pla• Impulsar l'espai d'innovació i participació
Membres	<ul style="list-style-type: none">• Regidor de Benestar Social• Gerent de Sector de Serveis Personals• Director de Benestar Social• Cap del Servei d'Atenció Primària• Responsable de coordinació de l'estratègia de millora• 6 referents dels serveis socials dels Districtes:• Ciutat Vella, les Corts, Sarrià - Sant Gervasi, Sant Andreu, Sant Martí, Nou Barris• 4 directors/es de centres de serveis socials: Sant Antoni, Coll, Vall d'Hebron, Zona Franca
Calendari	Bimensual

Grups de millora

Treballen de manera temporal en els projectes estructurants i les accions, fins a presentar una proposta tècnica que serà aprovada per la Comissió Directiva i validada per la Comissió d'Innovació Permanent.

Objectius	Elaborar propostes tècniques dins dels diferents projectes estructurals
Membres	Per determinar a cada projecte Professionals dels centres de serveis socials i de la Direcció de Benestar Social Expert <i>ad hoc</i>
Calendari	Per determinar per a cada projecte



V.

Evolució
pressupostària
de l'estratègia
de millora

Evolució pressupostària de l'estratègia de millora dels SSAP 2005-2007

Serveis	Pressupost (euros)		
	2005	2006	2007*
• Xarxa bàsica de SSAP (centres de serveis socials)	13.884.649,10	16.393.195,70	17.251.016,50
• Serveis d'Atenció Domiciliària (SAD i Teleassistència)	12.958.781,70	16.205.150,20	18.858.659,00
• Atenció primària específica a persones sense sostre (acolliment i cobertura de necessitats bàsiques)	5.988.001,10	7.164.072,40	10.394.291,80
• Serveis de suport a la inclusió social (ajuts econòmics, suport a l'habitatge, inserció sociolaboral)	2.391.185,30	2.820.870,00	3.250.555,30
• Atenció primària específica a infants i joves en risc (medi obert i centres oberts)	595.050,10	902.384,60	1.401.417,30
• Atenció primària específica a persones nouvingudes (primera acollida: SAIER, mediació...)	800.703,80	1.516.396,90	2.195.506,00
• Atenció primària específica a persones amb discapacitat (informació i tramitació; promoció i suport)	621.000,00	650.191,00	741.600,00
Total	37.239.371,10	45.652.260,20	54.093.305,60

* Pressupost aprovat inicialment (pendent d'aprovació definitiva).

L'estratègia de millora dels SSAP implica un esforç pressupostari important per part de l'Ajuntament. El creixement de recursos econòmics és una de les claus que permet tirar endavant el procés. No es tracta només, ni en molts aspectes principalment, d'una simple reforma incrementalista, ans al contrari, implica millores qualitatives i canvis de model per tal de donar resposta a necessitats complexes i emergents. Però sense un volum creixent de recursos, l'estratègia tampoc no podria fer front als seus propis objectius.

Segons el pressupost aprovat inicialment, l'any 2007 l'Ajuntament destinarà 54.093.305 euros al conjunt de serveis directament vinculats al procés de millora dels SSAP, és a dir, la xarxa bàsica de centres de serveis socials, els serveis d'atenció domiciliària i l'atenció social primària específica orientada a col·lectius concrets (persones sense sostre, infants i joves en risc, persones nouvingudes i persones amb discapacitat). Aquesta quantitat implica un 18,5% més de recursos respecte a l'any 2006 i un increment acumulat del 45,3% al llarg del període 2005-2007.

Consell Editorial de l'Ajuntament de Barcelona

Carles Martí, Enric Casas, Alfredo Jorge Juan, Jordi Martí, Víctor Gimeno, Màrius Rubert, Joan Conde, M. Glòria Figuerola, Joan A. Dalmau, Carme Gibert, José Pérez Freijo

Informe. Estratègia de millora dels serveis socials d'atenció primària

Document informat a la Comissió de Cultura, Educació i Benestar Social del 14 de novembre de 2006

© Ajuntament de Barcelona

Edició: Ajuntament de Barcelona

Disseny gràfic: La Factoria dels Anuncis

Assessorament lingüístic: Polyglota, SL

Assessorament editorial: Rosa Chico

Impressió:

DL:

Imprès en paper ecològic

www.bcn.cat/publicacions

