

Observatori de la cooperació publicoprivada en les polítiques d'atenció a la dependència

Casos

- La residència L'Onada de Deltebre
- GerApp

Ferran Curtó
Berta Caihuelas



11

PROGRAMA PARTNERS

Observatori de la cooperació publicoprivada en les polítiques d'atenció a la dependència

La residència L'Onada de Deltebre
GerApp

Programa PARTNERS

Director: Albert Serra
Directora associada: Mònica Reig

Editors:

Albert Serra
Mònica Reig

Observatori de la cooperació publicoprivada
en les polítiques d'atenció a la dependència
Any 2015
Barcelona, núm. 11.

© 2015 ESADE. Av. de Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona

ISBN: 978-84-608-4915-5

La sèrie de Relats Programa PARTNERS és una col·lecció
de textos sobre cooperació publicoprivada de l'Institut
de Governança i Direcció Pública (IGDP).

www.esade.edu/igdp

Dipòsit legal B-29670-2015

Sumari

Pròleg Cinta Pascual	8
Introducció Mònica Reig i Ferran Curtó	10
La generació de valor públic a través de la col·laboració publicoprivada	11
La importància dels processos i els instruments de la cooperació	13
La residència L'Onada de Deltebre	13
GerApp	16
Metodologia de treball i persones entrevistades	18
1. Relat dels casos de la residència L'Onada de Deltebre i GerApp	19
Context de les experiències	19
— Les tendències demogràfiques	19
— La resposta del sector públic a l'envelliment	21
— La participació del tercer sector i el sector privat en l'atenció a la dependència	23
— Les particularitats del tracte amb la gent gran	25
2. La residència L'Onada de Deltebre	27
Deltebre: població i territori	27
Els inicis: Casa Nostra	30
La necessitat d'un canvi	33
El plantejament d'un nou model	34

El mercat d'operadors a les Terres de l'Ebre	37
La nova residència L'Onada Deltebre	38
— L'atorgament de la concessió a L'Onada Serveis	38
— L'acord amb la Generalitat per a la gestió de places	41
— La qüestió de la subrogació	44
Funcionament actual de la residència	45
3. GerApp	49
La residència La Torrassa	49
La importància del suport de les famílies dels residents	52
La voluntat d'innovar en el sistema de comunicacions	54
El disseny i la programació de GerApp	56
La prova pilot	58
La posada en funcionament de GerApp	59
La situació actual	61

Índex de Figures

Figura 1. Esperança de vida als anys 1993 i 2013	20
Figura 2. Perfil de les persones sol·licitants per edat	23
Figura 3. Mapa de les Terres de l'Ebre	28
Figura 4. Densitat de població (2013)	29
Figura 5. Estructura poblacional de les Terres de l'Ebre	29
Figura 6. Índex de sobreenvelliment de les Terres de l'Ebre	30
Figura 7. Fotografia de l'edifici de la residència Casa Nostra	31
Figura 8. Criteris per valorar les ofertes segons el que estableix el plec de condicions	35
Figura 9. Proposta final de disseny i construcció de la residència L'Onada de Deltebre	39
Figura 10. Aportacions pressupostàries de les diferents parts en la construcció de la residència de Deltebre	41
Figura 11. Fotografia de l'actual edifici de la residència de Deltebre L'Onada Serveis	42
Figura 12. El <i>Dementia Care Mapping</i>	47
Figura 13. Partenariat per a la creació de GerApp	57
Figura 14. Funcionalitat de l'aplicació GerApp	60

Pròleg

La col·laboració publicoprivada és un dels eixos sobre els quals es basa el sector de la dependència, una perspectiva que ha augmentat de forma significativa els darrers anys i que garanteix la sostenibilitat i la fortalesa d'un àmbit estratègic de la nostra societat. En aquest sentit, és important analitzar, seleccionar, destacar i difondre aquells projectes que generen benestar entre la ciutadania, i un valor públic i social paral·lel al seu benefici econòmic.

Com no podia altrament, la segona edició de l'Observatori de la Cooperació Publicoprivada en l'Atenció a la Dependència (OCCPPA) té com a objectiu difondre els projectes cooperatius entre aquests dos àmbits en el marc del sector assistencial. L'OCCPPA neix l'any 2013 com a conseqüència directa d'un conveni de col·laboració entre l'Associació Catalana de Recursos Assistencials (ACRA) i la Fundació ESADE, en el marc del programa PARTNERS, per a una millor governança de la societat.

Des d'ACRA, com a patronal de referència a Catalunya i a l'Estat en el sector de la dependència, sempre hem defensat la col·laboració publicoprivada com a motor que garanteix la sostenibilitat d'un àmbit socialment cohesionador i alhora garant del desenvolupament econòmic. El 70% del sector és d'iniciativa privada i treballa estretament amb l'Administració; en realitat, les polítiques públiques en els serveis assistencials incorporen aquest tipus de cooperació publicoprivada, sobretot arran de l'entrada en vigor, ja fa uns quants anys, de la Llei 39/2006, de 14 de desembre, de promoció de l'autonomia personal i atenció a les persones en situació de dependència.

La voluntat d'aquest observatori és fer justícia al sector, cada vegada més professionalitzat i amb uns estàndards de qualitat i d'innovació basats en la recerca, la formació i la implantació de nous mètodes i procediments que reverteixen positivament en el que és essencial: millorar la qualitat de l'atenció a la gent gran. Per tant, aquesta és una eina que busca prestigiar els professionals de la dependència i, al mateix temps, generar coneixement objectiu i de qualitat.

Des d'ACRA, volem agrair la participació de totes les empreses i entitats. En aquest sentit, la residència L'Onada de Deltebre i l'aplicació GerApp compleixen tots els requisits per formar part de la publicació que teniu a les vostres mans. I no tan sols per tot el que hem esmentat, exemplificat en un benefici i un valor social summament reivindicables, sinó també perquè, davant d'una societat tan complexa com la nostra, són capaces de donar una resposta intel·ligent i establir confluències d'èxit entre els àmbits públic i privat. Aquest és el seu mèrit i té un valor incalculable.

Cinta Pascual
Presidenta d'ACRA

Introducció

L'Observatori de la Cooperació Públicoprivada en l'Atenció a la Dependència (OCPPAD), impulsat conjuntament per l'Associació Catalana de Recursos Assistencials (ACRA) i el Programa PARTNERS, té per objectiu donar resposta a les exigències d'aprenentatge en la gestió de la cooperació públicoprivada en l'àmbit dels recursos assistencials. Aquest exercici requereix adquirir aprenentatges i adoptar canvis en les cultures, en les percepcions, en els instruments de gestió i en els rols dels directius públics i privats. La sostenibilitat i la consistència d'aquesta cooperació exigeixen nous desenvolupaments en les formes de gestió i, especialment, eliminar estereotips i evitar el desconeixement mutu.

Per tal d'assolir aquests objectius, el Programa PARTNERS ha recollit, per a la segona edició de l'OCPPAD, dues experiències de col·laboració públicoprivada d'especial interès en l'àmbit dels recursos assistencials. Els casos que es presenten en aquest document són de naturalesa molt diversa, però tenen un element en comú: ambdós s'han gestat gràcies a la motivació de determinades persones i institucions, tant de l'àmbit públic com privat, per tal de millorar la qualitat de l'atenció a la gent gran.

El primer cas que es presenta, el de la residència L'Onada de Deltebre, descriu un procés a partir del qual els responsables polítics del municipi de Deltebre decideixen substituir una residència de gent gran gestionada pel propi ajuntament, situada en un edifici força precari del centre del poble, per una residència moderna, construïda i gestionada per una empresa mercantil –L'Onada Serveis–, amb una experiència àmplia en el camp dels serveis socials. Com s'observarà, entre els resultats més visibles del procés hi ha la millora clara dels serveis d'atenció a la dependència, als quals poden accedir els ciutadans de Deltebre i altres usuaris de municipis circumdants, i el gran estalvi de recursos i de preocupacions que això comporta per a la gestió municipal.

El segon cas descriu el procés de gestació d'una *app* ideada per una empresa mercantil amb l'objectiu de millorar la comunicació entre el personal cuidador del centre residencial de La Torrassa (una fundació privada pertanyent a L'Hospitalet de Llobregat) i les famílies de les persones residents. L'aplicabilitat de GerApp, una aplicació desenvolupada per un laboratori tecnològic de la UPC, satisfà una funció molt concreta i particular dels centres d'atenció a la gent gran –ja siguin centres de dia o residencials– que té veure amb l'atenció familiar. L'atenció familiar s'orienta a afavorir les relacions amb la família de l'usuari i el seu entorn, com també a garantir l'assistència sanitària. GerApp es presenta com una eina de gran utilitat, no tan sols perquè ofereix una millor comunicació, sinó perquè ho fa d'una manera més eficient, tant per als treballadors de les residències com per als familiars dels residents.

Les experiències de Deltebre i de GerApp mostren el potencial de la cooperació públicoprivada a l'hora d'aportar millores i oportunitats al sector de l'atenció a la dependència. Un sector que està obligat a respondre amb eficàcia i eficiència a les necessitats socials actuals de la gent gran i a la demanda creixent que es preveu en el futur, atesa la tendència a l'increment de l'índex d'envelliment i sobre-envelliment.

La generació de valor públic a través de la col·laboració públicoprivada

El primer que cal analitzar en valorar l'èxit de les experiències de la residència de Deltebre i de GerApp és si han contribuït a generar valor públic. Quan es parla de valor públic, es fa referència al valor amb el qual una organització o unes organitzacions contribueixen a millorar la societat i tots els seus membres, encara que no siguin destinataris o usuaris directes del resultat productiu obtingut. Aplicat a la col·laboració públicoprivada (CPP) el terme té fonamentalment dues connotacions:

1. Generar canvis en la comunitat que millorin la condició de vida de la ciutadania i/o la seva capacitat per generar benestar.
2. El mesurament del valor públic utilitza indicadors d'*outcome* (resultat o impacte social produït per la CPP), en lloc d'indicadors d'*output* (productes o serveis generats).

En les experiències estudiades, és evident que el procés de CPP ha contribuït a generar un valor públic que no hauria estat possible sense la cooperació. En ambdues experiències, s'han introduït millores en els serveis que es presten prèviament i, com a resultat d'això, s'ha millorat la qualitat de vida dels usuaris de les residències, dels seus familiars i del conjunt de la ciutadania.

En el cas de la residència de Deltebre, el canvi és molt evident. De resultes de la CPP, el servei de residència i de centre de dia per a la gent gran ha passat de ser prestat per un equip molt poc professional en un centre molt precari, a oferir-se en una residència dissenyada especialment per a aquest fi i per un equip de professionals amb una llarga trajectòria en el sector. A més de la millora de la qualitat del servei, la CPP ha permès augmentar el nombre de places disponibles i estalviar recursos a l'erari públic, i ha contribuït a millorar la imatge que tenia la ciutadania de les residències i del sector.

L'experiència de GerApp és més embrionària i, per tant, és més difícil extreure'n aprenentatges concloents. Tanmateix, si s'acaben complint els objectius i les expectatives pels quals s'ha creat l'aplicació, es podrà afirmar que ha contribuït a millorar la qualitat de vida dels residents i dels seus familiars, en la mesura que haurà fet més estreta la comunicació entre ambdós, i, en conseqüència, la persona dependent se sentirà més acompanyada en l'etapa final de la seva vida i els seus familiars, més informats. L'experiència de GerApp també demostra el potencial que poden oferir les noves tecnologies a l'hora de generar innovació i donar resposta a les noves necessitats de millora que sorgeixen en els serveis públics.

La importància dels processos i els instruments de la cooperació

Més enllà d'avaluar els impactes socials (els *outcomes*) que ha provocat cadascuna de les experiències, és important analitzar l'ús que s'ha fet dels recursos públics i privats en cadascun dels casos i els instruments que s'han utilitzat a l'hora de dur a terme la cooperació per a l'assoliment dels objectius de generació de valor.

La residència L'Onada de Deltebre

El cas de la residència L'Onada de Deltebre és un exemple de bona utilització de l'instrument de la concessió, un conveni pel qual el sector privat finança, dissenya, construeix, manté i fa funcionar (DBFOM)¹ infraestructures la gestió de les quals, tradicionalment, ha estat assumida per l'Administració pública. Les concessions s'han utilitzat habitualment per a la provisió de grans infraestructures de transport, com les autopistes, però també hospitals, escoles o plantes de tractament i de depuració d'aigües. En el cas dels serveis socials, el seu ús no és tan corrent i, de fet, es pot considerar que el cas de la residència L'Onada de Deltebre va ser inèdit al seu moment.

La particularitat de les concessions és que, en lloc de contractar de forma separada els diferents proveïdors (arquitectes que en dissenyen la infraestructura, contractistes que se n'encarreguen de la construcció i altres empreses privades que se'n responsabilitzen del manteniment i l'explotació), el sector públic contracta una única empresa que es fa responsable de tot –o pràcticament de tot– el cicle vital de la infraestructura. En aquest cas, l'empresa va ser L'Onada, especialitzada en serveis socials i, concretament, en l'atenció a la gent gran, que en fou l'empresa adjudicatària.

¹ Sigles de l'expressió anglesa: *design, build, finance, operate and maintain*.

La concessió a L'Onada Serveis preveu un cicle vital de la infraestructura de cinquanta anys. Transcorregut aquest període, els béns revertiran en el municipi de Deltebre. Mentrestant, el concessionari –L'Onada Serveis– cobra una tarifa per la utilització del servei residencial o del centre del dia. I, com que les places estan garantides per un concert amb l'Estat, el preu del servei és abonat segons el que estipula la Llei de la dependència, és a dir, o bé per l'Estat o bé per l'usuari, o bé de forma repartida entre els dos mitjançant una fórmula del copagament.

L'experiència de la residència de Deltebre permet observar el potencial de les concessions convenientment estructurades a l'hora de millorar l'eficiència de les fases de disseny-construcció-manteniment-explotació. Molt sovint, l'instrument de la concessió contribueix a millorar l'eficiència dels serveis utilitzant la competència entre els proveïdors que configuren el mercat d'operadors privats. En el cas de les Terres de l'Ebre, com s'ha vist, la competència no va ser un element essencial. En canvi, la dimensió del projecte va fer que els costos de transacció relacionats amb la preparació del projecte per al concurs públic fossin força elevats i obliguessin a L'Onada Serveis a presentar un projecte molt ben preparat, amb moltes possibilitats d'èxit.

La transferència efectiva del risc en el cas de la concessió a L'Onada Serveis ha estat un factor indispensable per al seu èxit. Per observar aquesta qüestió amb més detall, es pot dividir el risc en tres grans grups: el risc de construcció, el risc de disponibilitat i el risc de demanda.

- **El risc de construcció** cobreix aspectes com l'entrega fora de termini, els costos addicionals i la deficiència tècnica. En el cas de l'experiència de Deltebre, el repartiment del risc de construcció és força equilibrat, tot i que recau, majoritàriament, en la part pública. El Departament de Benestar Social aporta el 50% del finançament; l'Ajuntament de Deltebre, el 7,7%, i l'empresa adjudicatària, el 42,3%. També és cert que els compromisos de finançament de la part pública són fixos, i L'Onada Serveis ha d'assumir tots els riscos vinculats als imprevistos que puguin sorgir en un procés de construcció d'aquestes característiques i en un terreny (el delta de l'Ebre) on habitualment el sòl presenta problemes en els processos d'edificació.

- **El risc de disponibilitat** es produeix quan la part concessionària no entrega el volum acordat contractualment o no compleix amb les condicions requerides per la part pública amb relació a la provisió del servei a l'usuari final. També té lloc quan el concessionari no compleix els criteris de qualitat del servei. En el cas que ens ocupa, aquests criteris estan fixats per la Generalitat de Catalunya, d'acord amb el que estipula la Llei de la dependència respecte dels equipaments residencials. Des del moment que, per poder operar, la residència ha de complir tots els requisits, això vol dir que tot el risc de disponibilitat és assumit per la part adjudicatària. S'entén que l'Administració no està obligada a fer cap pagament mentre les infraestructures o els serveis no estiguin disponibles.
- **El risc de demanda** cobreix les variacions que es puguin produir en la demanda, en comparació de les expectatives que es tinguin en el moment de dissenyar el plec de condicions. Aquestes variacions han d'estar vinculades al cicle de negoci de la concessió (en aquest cas, l'àmbit dels serveis a la dependència) i a factors com les tendències del mercat o els canvis produïts en el mercat d'operadors. Se n'exclouen aquelles variacions que siguin el resultat d'una davallada de la qualitat del servei prestat per part de la part adjudicatària.

En l'experiència de Deltebre, el risc de la demanda que la part adjudicatària ha d'assumir és pràcticament nul. Primer, perquè en el moment en què s'obre a concurs públic la concessió administrativa, les previsions de demanda derivades dels canvis demogràfics i de l'aprovació de la Llei de la dependència són molt elevades, motiu pel qual es pot pensar que les previsions de risc de demanda que fa l'empresa concessionària els són favorables per al negoci. I, en segon lloc, perquè, dins aquest marc, la Generalitat es compromet a concertar el 100% de les places a partir del moment de posar en funcionament la residència. Amb això l'empresa concessionària s'assegura que les possibles fluctuacions del nivell de la demanada no influeixen en el seu marge de beneficis. En definitiva, en aquest cas, podem afirmar que l'Administració està suportant la part més gran del risc de la demanda.

La distribució del risc entre el sector públic i L'Onada Serveis és força equilibrada en el cas de l'experiència de Deltebre. Un dels aprenentatges que es poden extreure d'aquesta experiència és que una clau per a l'èxit de la cooperació públicoprivada és que el sector públic no transfereixi tant risc com pugui a la part privada, sinó que assigni l'assumpció dels riscos a la part més capacitada per gestionar-los.

En l'experiència de Deltebre, s'observa que els riscos es van repartir tenint en compte el cycle vital complet de la infraestructura i el conjunt del servei. L'Onada Serveis es va esforçar per dur a terme les fases de disseny i construcció amb alts nivells de qualitat, conscients que la decisió els reportaria beneficis en les fases següents de manteniment i explotació. El seu interès financer a assegurar l'èxit del projecte a llarg termini va fer que la qualitat del servei estigués garantida. Per la seva banda, l'Ajuntament es va assegurar de garantir que tots els ciutadans del municipi de Deltebre poguessin disposar sempre d'una plaça en una residència de qualitat i del mateix municipi. I la Generalitat de Catalunya, amb competències sobre el desplegament de la Llei de la dependència, es va assegurar que la concessió no li suplantés el "poder d'Estat" respecte d'una qüestió tan important com la determinació de l'elegibilitat per al servei, al mateix temps que contribuïa a fer efectiva la seva universalitat.

GerApp

L'experiència de GerApp il·lustra un model de CPP menys específic i delimitat que l'anterior, per tal com les fronteres i els àmbits de responsabilització són difusos. En primer lloc, cal subratllar la diferència pel que fa a la naturalesa jurídica de les parts implicades. Si bé en l'experiència de Deltebre es tracta d'un ajuntament, d'un departament de la Generalitat de Catalunya i d'una empresa mercantil, en aquest cas es tracta d'una fundació privada sense finalitat de lucre, d'una petita empresa innovadora i d'un centre d'innovació i recerca de gestió privada, adscrit a una universitat pública. També cal tenir present que, en el cas de GerApp, la iniciativa sorgeix estrictament d'una empresa mercantil,

compta amb el suport d'una empresa privada no lucrativa i és executada per una empresa pública que cobra pels serveis prestats, a diferència de l'experiència de Deltebre, en què la iniciativa sorgeix de la part pública.

L'experiència de GerApp ha estat possible gràcies, en primer lloc, al caràcter emprenedor de David Sadurní, que, essent un usuari indirecte de la residència (hi té un familiar), observa la necessitat de millorar la comunicació entre els familiars i els cuidadors; en segon lloc, gràcies a la predisposició dels directius de la residència de La Torrassa, que es mostren inclinats a provar l'instrument i a dur a terme els tests necessaris per implementar-lo, i, finalment, gràcies a la predisposició de Josep Casanovas, director d'un centre de recerca i innovació tecnològica (inLab) pertanyent a la UPC. Tot plegat contribueix a produir un prototip que, en cas de consolidar-se en el mercat, pot millorar la comunicació entre els familiars i les residències i, per tant, la qualitat de vida de la gent gran.

El cas de GerApp és indissociable del moment socioeconòmic i cultural en el qual la legitimitat social que ha adquirit l'emprenedoria social és força alta i el món rep amb els braços oberts iniciatives, com la impulsada per David Sadurní, que volen anticipar-se a les necessitats latents de la societat. GerApp apareix també en un moment en què el mercat de les *apps* basades en les tecnologies i els *smartphones* està més que testat i consolidat, i en què la cooperació universitat-empresa ja té força legitimitat social. L'aplicació GerApp no hauria estat possible sense la sintonia personal dels líders que l'han feta possible: David Sadurní, Pere Ardite i Josep Casanovas. Tots ells són líders interessats a fomentar el bé comú, les motivacions dels quals van més enllà de la presentació dels resultats econòmics. Tots ells tenen interès a seguir el fil d'una iniciativa que té alts components d'incidència social.

A diferència del cas de Deltebre, la necessitat identificada per David Sadurní no és una necessitat urgent i de primer ordre; es tracta d'una solució a una necessitat complexa que no només té a veure amb el manteniment i la garantia d'informació bàsica respecte al funcionament rutinari de la residència i l'assistència prestada als seus usuaris, sinó que també té a veure amb la garantia de la cohesió familiar com a element estructurador de la solidesa emocional de les persones grans usuàries de la residència.

Metodologia de treball i persones entrevistades

A l'hora de construir els relats, s'ha fet ús de diverses tècniques i metodologies. Amb l'objectiu d'analitzar els detalls de cada cas, s'ha fet recerca bibliogràfica en documents públics que en regulen el funcionament (lleis, plecs de condicions, memòries, etc.); també s'han consultat publicacions oficials de la Generalitat per tal de comprendre i descriure els casos amb rigor –dades territorials, poblacionals, socials i polítiques. D'altra banda, s'han emprat tècniques d'anàlisi qualitativa, com és el cas de les entrevistes semiestructurades. Per mitjà dels diàlegs amb les persones implicades més directament amb les experiències relatades, s'han pogut copsar alguns elements subjectius i/o informals que no consten en els documents oficials i que permeten obtenir una visió més completa del desenvolupament i l'abast d'ambdós projectes.

Les persones entrevistades han estat, en el cas de la residència de L'Onada Serveis: Mònica Bertomeu, directora del Centre L'Onada de Deltebre; Lorena Navarro, interventora de l'Ajuntament de Deltebre; Carme Pagà, gerocultora de l'antiga residència Casa Nostra i de l'actual residència L'Onada; Arnald Pannocchia, coordinador de centres de L'Onada Serveis; Cinta Pascual, directora general de L'Onada Serveis i propulsora del projecte a Deltebre, i Miguel Subirats, regidor de l'Ajuntament de Deltebre. En el cas GerApp, han estat: Pere Ardite, gerent de la residència La Torrassa; Josep Casanovas, vicerector de la Universitat Politècnica de Catalunya i director de l'inLab FIB, i David Sadurní, impulsor del projecte i director de l'empresa Smart Technologies Development. A tots ells i elles, els volem agrair les seves contribucions i la seva col·laboració activa en l'aportació d'informació rellevant per al relat dels casos.

Mònica Reig i Ferran Curtó

1. Relat dels casos de la residència L'Onada de Deltebre i GerApp

Context de les experiències

Les tendències demogràfiques

La tendència a l'envelliment de la població és una realitat generalitzada a la majoria dels països desenvolupats del món. A Catalunya, els darrers cinquanta anys, l'índex d'envelliment² ha passat del 60% (any 1968) al 108%. Això és fruit de la disminució de l'índex de natalitat, però també, evidentment, de l'augment de l'esperança de vida. Els avenços mèdics que s'han produït els darrers anys no només han contribuït a allargar la vida de les persones, sinó que també han permès que les malalties que abans suposaven un estat previ a la mort hagin esdevingut un estat crònic que afecta el malalt durant l'última etapa de la seva vida (Informe sobre l'estat dels serveis socials a Catalunya, 2015).³

² L'índex d'envelliment determina quantes persones majors de 65 anys hi ha per cada 100 de menors de 15 anys.

³ http://dixit.gencat.cat/ca/detalls/Article/informe_estat_serveis_socials_catalunya_2015

Figura 1. Esperança de vida als anys 1993 i 2013

		HOMES	DONES	TOTAL
1993	80 anys	7,12	8,58	8,04
	90 anys	3,67	4,07	3,96
2013	80 anys	8,72	10,76	9,95
	90 anys	4,35	5,14	4,91
Variació absoluta	80 anys	1,6	2,18	1,91
	90 anys	0,68	1,07	0,95

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

Pel que fa a les perspectives de futur, segons les projeccions de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT) en l'horitzó 2031, la proporció de població major de 64 anys, que l'any 2013 representava el 17,4% del total de població de Catalunya, tendirà a augmentar fins al 30,8% en l'horitzó 2051. A més, es preveu l'aparició d'un fenomen paral·lel: el sobreenvelliment de la gent gran. És a dir, que els trams d'edat més avançada tindran més pes dins el col·lectiu de majors dels 65 anys. En termes percentuals, això significaria, si es complissin les prediccions, que l'actual 14,9% de població major de 85 anys dins el col·lectiu dels majors de 65 passaria a ser del 17,1% el 2031 i al 22,1% el 2051. Al seu torn, la població de més de 95 anys es duplicaria el 2051 (Projeccions de població. Principals resultats, 2008).⁴

⁴ <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=D201&dt=201300&x=9&y=12>

La resposta del sector públic a l'envelliment

L'àmbit de la gent gran és una qüestió que s'ha de tractar des del sector dels serveis socials de Catalunya i del conjunt d'Espanya amb un interès creixent. Des dels inicis de la democràcia, en què la cura a la gent gran quedava relegada a la família i, en cas d'absència d'aquesta, restava en mans d'hospicis o centres d'acolliment, gestionats en molts casos per entitats religioses, el sector ha anat evolucionant força en molts sentits. Han augmentat els recursos disponibles per a l'assistència a la gent gran, s'han establert garanties legals vinculades als drets de la gent gran, ha madurat i s'ha diversificat el mercat de proveïdors privats que ofereixen serveis d'assistència a la gent gran i, per tot plegat, la percepció social d'aquests serveis també ha evolucionat força. Tanmateix, els reptes de futur en aquest sector són molts i el marge de millora és molt gran.

El marc legal en matèria de serveis socials ha evolucionat des de l'inici de la democràcia i ha anat consolidant un aparell normatiu propi d'un estat del benestar. Aquestes lleis han incidit en aspectes generals de l'organització i la gestió del sistema (planificació estratègica, descentralització territorial de competències, cooperació públicoprivada, etc.) i també en col·lectius específics de la població (gent gran, infants, migrants, etc.). En l'àmbit específic de la gent gran, cal destacar l'entrada en vigor, l'any 2007, de la Llei 39/2006, de promoció de l'autonomia personal i atenció a les persones en situació de dependència, coneguda com la Llei de la dependència.

La introducció d'aquesta llei implica fonamentalment l'abandonament del model assistencial –ja no es destina l'atenció només a la població amb menys recursos– a favor del model universal. A partir de la nova legislació, es conforma el dret subjectiu de totes les persones a rebre les prestacions necessàries com a resultat de la seva dependència. Es tracta d'un servei gratuït o de copagament (en funció del nivell d'ingressos de les persones), que no només afecta la gent gran –per bé que sigui el col·lectiu més nombrós–, sinó també alguns infants i persones amb discapacitats. Els nivells de dependència es valoren en funció de tres graus, a partir dels quals s'estableixen les prioritats d'assignació de recursos.

- **Grau I. Dependència moderada:** quan la persona necessita ajuda per realitzar diverses activitats bàsiques de la vida diària, almenys una vegada al dia, o té necessitats d'ajuda intermitent o limitada per a la seva autonomia personal.
- **Grau II. Dependència greu:** quan la persona necessita ajuda per realitzar diverses activitats bàsiques de la vida diària dues o tres vegades al dia, però no vol el suport permanent d'un cuidador, o té necessitats d'ajuda extensa per a la seva autonomia personal.
- **Grau III. Gran dependència:** quan la persona necessita ajuda per realitzar diverses activitats bàsiques de la vida diària unes quantes vegades al dia i, per la seva pèrdua total d'autonomia física, mental, intel·lectual o sensorial, necessita el suport indispensable i continu d'una altra persona o té necessitats de suport generalitzat per a la seva autonomia personal.

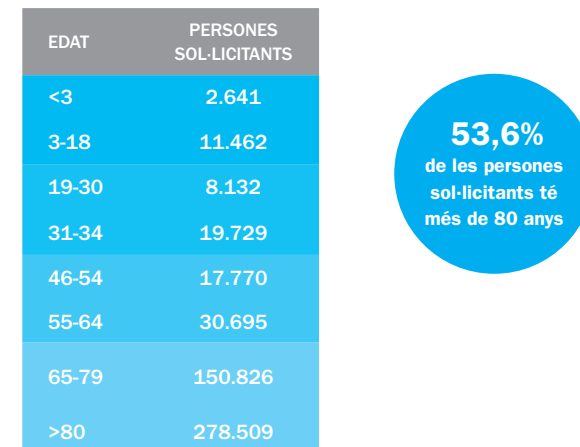
Des del punt de vista organitzatiu, destaca la complexitat del desplegament de la llei, que implica una gran descentralització, que es tradueix en la delegació de les competències en matèria de serveis socials als municipis de més de 20.000 habitants o bé als consells comarcals de les poblacions més petites. D'aquesta manera, es produeix una interacció important entre l'Administració de l'Estat, l'autonòmica (la Generalitat) i la local (els ajuntaments o consells comarcals).⁵ Pel que fa al finançament, és l'Administració de l'Estat qui paga les comunitats autònomes, les quals s'encarreguen d'administrar els fons per fer front als programes individuals d'atenció (PIA).

Malgrat que la introducció de la llei es pugui valorar, en termes globals, com un factor positiu, la seva aplicació ha estat –i continua essent– objecte de moltes crítiques. La més important té a veure amb el fet que no va acompanyada dels recursos necessaris per implementar-la, situació que genera la paradoxa

⁵ Per poder accedir al servei, l'usuari ha de realitzar una sol·licitud de valoració de la dependència, que l'ajuntament envia a la Generalitat. Un cop s'ha efectuat aquesta valoració, la Generalitat la retorna a l'ajuntament, que és l'encarregat d'elaborar el Programa individual d'atenció (PIA), el qual ha de ser aprovat per la Generalitat.

que molta gent hagi adquirit el dret d'obtenir determinats serveis garantits per llei i que, en canvi, no se'n pugui beneficiar perquè no hi ha recursos. La falta de recursos respon, d'una banda, a una mala planificació de la demanda de serveis i, de l'altra, a una mala quantificació dels recursos necessaris i disponibles per part de l'Estat. Com a resultat d'aquestes limitacions, la situació d'avui és que els únics que poden gaudir de les prestacions són el col·lectiu amb un grau més alt de dependència (III) i que s'estan allargant de forma preocupant les llistes d'espera per accedir a les residències. A partir de les dades dels sol·licitants de la valoració del grau de dependència per perfil d'edat, es fa palès que és majoritàriament la gent gran qui es troba en aquesta situació, en què els sol·licitants majors de 80 anys són el 53,6%.

Figura 2. Perfil de les persones sol·licitants per edat



Font: Seguiment del desplegament de la Llei 39/2006, 2006

La participació del tercer sector i el sector privat en l'atenció a la dependència

La forta demanda de serveis d'atenció a la dependència que va acompanyar l'aprovació de la Llei de la dependència, juntament amb les limitacions pressupostàries del sector públic i la crisi financera global que comença l'any 2008, obren una finestra d'oportunitat perquè el sector privat –lucratiu i no lucratiu– incrementi la seva participació en l'àmbit de l'atenció a la dependència. Una participació que està regulada des de la Llei 12/2007, de serveis socials, i que també queda inclosa explícitament a la Llei de la dependència, que estableix que tots els serveis concertats, encara que els prestin empreses mercantils o del tercer sector, continuaran essent de titularitat pública i, específicament, de les comunitats autònomes.

Els anys anteriors a l'aprovació de la Llei de la dependència, el paper del sector privat en la prestació de serveis socials de titularitat pública ja havia anat augmentant, i el mercat d'operadors havia evolucionat de forma notable. Amb l'aprovació de les noves lleis, es consoliden els diferents mecanismes de col·laboració publicoprivada i, com a resultat d'això, augmenten l'oferta i el gruix de la població que pot gaudir dels serveis (per exemple, l'estada en centres de dia o residències, o l'assistència personal a la llar).

Actualment, el paper del sector privat amb relació a les persones en situació de dependència –i, molt particularment, a la gent gran– adopta quatre grans línies d'actuació: la prevenció, el foment de la participació social i la formació, la diversificació de l'oferta i el suport a les famílies. Les dues últimes funcions es fan palpables en facilitar l'accés a la informació sobre els múltiples recursos disponibles al sector públic i en complementar-los en diversos aspectes, com l'atenció diürna, que es desenvolupa a través de serveis com la teleassistència, l'acompanyament a la gent gran i la gestió dels seus centres. El sector social aporta un valor afegit específic a la tasca de cura de la gent gran en situació de dependència, en la mesura que contribueix a millorar la implicació de la ciutadania, no només dels familiars afectats, mitjançant la formació i l'assessorament, sinó fent visible aquesta problemàtica amb programes de sensibilització i mobilitzant la societat amb programes de voluntariat.⁶

Les particularitats del tracte amb la gent gran

Per adquirir una comprensió global de les experiències és fonamental endinsar-se en la realitat en què es troben les persones dependents, les quals, d'un dia a l'altre, passen de viure a casa seva a viure en una residència. Encara que per a alguns lectors d'aquest document aquestes explicacions puguin ser redundants o innecessàries, les particularitats del que suposa passar per aquesta experiència vital i les dificultats de posar-se en la seva pell quan hom no ho viu de forma directa fan necessàries aquestes explicacions.

La majoria de les persones, quan arriben a una edat en què ja no es poden valdre per elles mateixes, comencen a plantejar-se com volen morir. Sovint el que volen és abandonar la vida envoltats dels seus familiars i dels llocs on han viscut tota la vida. En la majoria dels casos, rebutgen desplaçar-se a una residència; tenen por de canviar de lloc i perdre la capacitat de ser ells mateixos, de moure's per ells mateixos, de parlar en els seus termes, de deixar de ser qui realment són. Molts adults encara veuen les residències per a la gent gran com els vells hospicis, llocs per als pobres, els malalts i els desemparats.

Les persones que van a viure en una “residència d'avis” i han d'abandonar la casa on han viscut tota la vida tenen reaccions molt diverses, que poden anar des del ressentiment cap a la família i els amics que han volgut que es produeixi el canvi; la soledat de sentir que viuen amb gent forana i que estan lluny de la família; la por de saber que han deixat enrere casa seva i les seves possessions, i, a vegades, sentiments de depressió, perquè la por i la vitalitat minven i han desaparegut alguns elements que abans havien estat els vertaders motors de la pròpia vitalitat; la sensació que t'estàs retirant de la teva pròpia existència, perquè tot el que t'envolta et resulta nou; la sensació de dependència, ja que altres persones t'han de donar el menjar, el sostre i l'assistència mínima que et permet sobreviure...

Aquestes reaccions poden derivar en sentiments perniciosos, com la frustració o la ràbia, i també poden infondre por o un sentiment profund d'inutilitat. Molt

⁶ Marbán Gallego, V. *El papel del tercer sector en la atención a la dependencia* (2008).

sovint, les persones que entren a les residències creuen que ja no pertanyen enlloc i que hi ha ben poques coses que valguin la pena. Sovint, les persones que arriben a aquests centres residencials tenen la sensació que han perdut la independència i que ja no tenen una posició a la societat. En alguns casos, senten que s'han "retirat" dels rols que temps enrere els havien proporcionat rutines, estatus, contacte amb la societat, ingressos i objectius de vida. Potser són vidus; potser han perdut el contacte amb els fills; potser gran part dels seus amics han mort o estan vivint en altres centres residencials. En qualsevol cas, quan entren en una residència, bona part de les persones passen per un terrabastall emocional molt significatiu.

Aquest terrabastall pot produir-se tant quan és la pròpia persona qui decideix desplaçar-se a la residència com quan és la família qui l'encoratja a fer el pas. En tots aquests casos, és clau desenvolupar un bon procés de comunicació per part de les famílies i les persones que han d'acollir-les, per tal de fer més fàcil aquesta transició. També és molt important aconseguir que els residents se sentin com a casa, tractar-los sempre amb dignitat i respecte, i respectar el seu dret a la privacitat. És fonamental involucrar els residents en la presa de decisions i encoratjar-los a manifestar els seus interessos i a incentivar la seva comunicació social. En el cas de les persones grans, cal tenir especialment present la interacció que es produeix entre els factors físics, els factors socials i els psicològics. Aquest coneixement permet anticipar els canvis en la salut dels residents i respondre-hi, i valorar les seves capacitats i habilitats per desenvolupar-se en les seves tasques diàries.

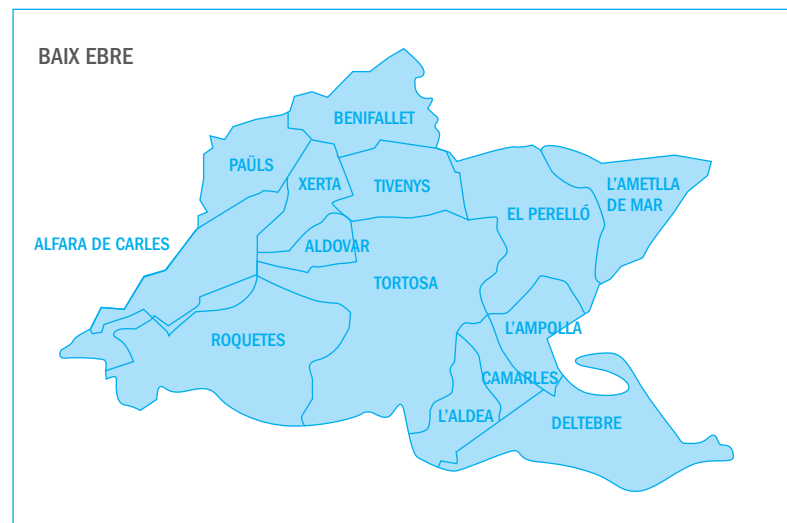
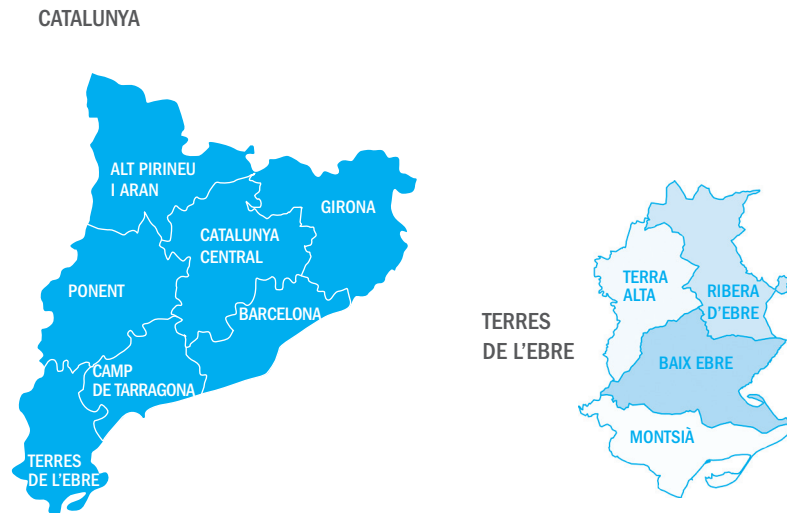
2. La Residència L'Onada de Deltebre

Deltebre: població i territori

Deltebre és un municipi situat al delta de l'Ebre, la zona de la desembocadura del riu Ebre, i pertany al territori de les Terres de l'Ebre, a l'extrem sud de Catalunya.⁷ El municipi té una població d'11.831 habitants i una extensió de 107,4km². La seva densitat de població, tot i ser superior a la mitjana del territori, amb 110 habitants/m², és molt baixa. Un passeig per la població de seguida deixa entreveure una arquitectura de cases baixes, grans extensions de camps per a cultius de regadiu i arrossars, regats per les aigües de l'últim tram del riu Ebre. Aquest entorn condiona les activitats de la majoria de la població, que treballa sobretot en el sector primari (la pesca, l'agricultura i la ramaderia).

⁷ El Pla territorial general considera les Terres de l'Ebre una vegueria que inclou les comarques de Ribera d'Ebre, Terra Alta, Baix Ebre i Montsià.

Figura 3. Mapa de les Terres de l'Ebre



Les Terres de l'Ebre comprenen una zona força extensa, amb moltes particularitats culturals que vénen donades per l'amplitud del territori i per la seva alta fragmentació. En general, la regió es caracteritza per una baixa densitat demogràfica, tot i que registra una tendència a l'alça. Si l'any 1998 l'índex de densitat era de 46,9 habitants/km², el 2013 és de 56. Malgrat aquest increment, el cert és que les Terres de l'Ebre continuen essent la segona zona menys poblada de Catalunya, després de l'Alt Pirineu i l'Aran, amb un pes relatiu sobre el total de la població de Catalunya del 2,47%.

Figura 4. Densitat de població (2013)

TERRITORI	DENSITAT DE POBLACIÓ	PES RELATIU SOBRE EL TOTAL DE CATALUNYA
Barcelona	1.916 hab/km ²	63,51
Les Terres de l'Ebre	56 hab/km ²	2,47
L'Alt Pirineu i Aran	13 hab/km ²	0,98

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

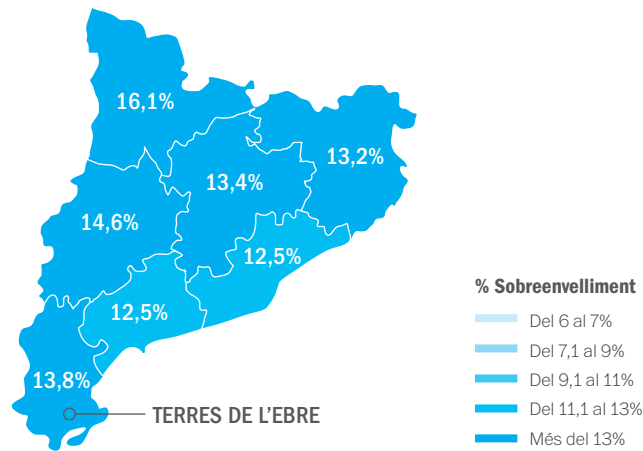
L'estructura poblacional del territori s'emmarca dins la tendència general a l'envelliment poblacional. Tot i això, en aquest cas encara és més accentuada: el 21,26% de la població és major de 65 anys, enfront del 17,96% de la mitjana catalana. Així mateix, l'índex d'envelliment és el més alt de tot Catalunya i el de dependència de la gent gran supera en 6 punts la mitjana autonòmica.

Figura 5: Estructura poblacional de les Terres de l'Ebre

TERRITORI	65 ANYS I MÉS	ÍNDEX D'ENVELLIMENT	ÍNDEX DE SOBRE-ENVELLIMENT	ÍNDEX DE DEPENDÈNCIA DE LA GENT GRAN
Terres de l'Ebre	21,26%	147	17	33
Catalunya	17,96%	113	15	27

Font: Elaboració pròpia

Figura 6. Índex de sobreenvelliment de les Terres de l'Ebre



Font: Estat dels Serveis Socials a Catalunya, 2008

Els inicis: Casa Nostra

L'any 1994, el municipi de Deltebre disposa d'una residència per a la gent gran –Casa Nostra– amb 22 places, de les quals vuit són públiques i la resta, privades. La gestió de Casa Nostra és municipal. Lorena Navarro, que ha estat interventora de l'Ajuntament de Deltebre des d'aleshores fins avui, explica que “la gestionàvem nosaltres amb personal propi, amb totes les limitacions que això comportava, ja que no tenia gent tan especialitzada”. Aquestes limitacions es tradueixen en un mal funcionament de la residència, que es troba totalment mancada de mecanismes de control de personal i de procediments especialitzats, la qual cosa es tradueix en un dèficit en l'atenció als ciutadans.

Casa Nostra ocupa un edifici municipal cèntric, al costat de l'Ajuntament, que no ha estat triat d'acord amb criteris de servei. El seu disseny i la seva estructura no són els adequats per operar com a residència per a la gent gran

ja que no estan pensats per albergar una residència; per aquest motiu, la mobilitat hi és difícil i només disposa d'una dutxa per a tots els usuaris. Cap dels recursos que ofereix la residència ha estat dissenyat o habitat per a persones amb problemes de mobilitat.

L'equip que es fa càrrec de Casa Nostra, com ja s'ha esmentat, no està format en la matèria. El conformen un grup reduït de gerocultors i gerocultores, l'equip encarregat de la neteja –adscribit a la residència, però que depèn de l'ajuntament– i la cuinera. L'equip no disposa d'infermers propis ni de metges, situació que comporta que els propis gerocultors actuïn com a tals. “Vaig fer molts cursos de cura i infermeria que m'apassionaven i tot ho pagava l'ajuntament, perquè era per a la feina”, afirma Carme Pagà, que es va incorporar a treballar a la residència poc després que obrís. Pagà recorda perfectament el dia que hi va arribar: “Hi havia el de la neteja, hi havia la cuinera, i hi havia els gerocultors i gerocultores, però allí tots feien el mateix. Estaven tots els iaïos a fora, solets, i a dintre cinc persones estaven en un bany, netejant les manises, allà en sortir de la cuina, que estava tot emmanisat blanc. Recordo veure-les allí i dir-los: ‘Què feu?’ I elles em van dir: ‘Netejant.’ I jo vaig respondre: ‘Això ho ha de fer el de la neteja; vosaltres heu d'estar fora amb ells...’ A Casa Nostra, tots fèiem de tot.”

Figura 7. Fotografia de l'edifici de la residència Casa Nostra



Font: Google Maps (www.maps.google.com)

Un altre element que cal tenir en compte és que el centre funciona amb una absència total de protocols o regulacions, fet que provoca algunes mancances i “irregularitats”. “Funcionàvem d’una altra manera –explica Carme Pagà. Recordo que jo mateixa em feia les pautes, els calendaris laborals... Ho fèiem tot nosaltres. Érem poques treballadores i anàvem molt unides. De fet, la directora era una de les nostres (era una persona de l’equip auxiliar).” Segons diversos entrevistats, durant aquell període, Casa Nostra funciona com un centre de reunió per a tothom i fins i tot es converteix, a vegades, en centre d’acollida de transeünts.

La gestió del centre no preveu, de cap manera, el vessant econòmic. Pràcticament no existeixen sistemes de comptabilitat i l’ús dels recursos no distingeix entre les necessitats dels residents i les dels propis cuidadors o les dels visitants a les instal·lacions. “Tot era diferent... –explica Pagà. Recordo que els diumenges, o en l’aniversari d’algú, fèiem la gran festa i tots a dinar allà... Durant la nit, un es quedava a dormir allí. Fèiem tornos rotatius. Aleshores, cada mes es quedava un o una.” Miguel Subirats, regidor de l’Ajuntament de Deltebre en aquella època, afegeix a la problemàtica l’alta taxa d’absentisme: “A vegades, a l’alcaldessa i a mi ens tocava anar cada setmana a aixecar els avis perquè no hi anaven els treballadors, perquè havien sortit a la nit.”

Des del punt de vista de la gestió municipal, la dimensió reduïda de la residència i la seva gestió econòmica provoquen una clara incapacitat del municipi per acollir més demanda i, al mateix temps, impossibiliten cobrir les despeses de personal. “Arriba un moment en què la residència esdevé totalment insostenible, que genera unes pèrdues de fins a 50.000 euros a l’any, i amb un rastre de 24 mesos per efectuar els pagaments –explica Lorena Navarro, interventora de l’ajuntament– de manera que acaba essent més rendible que l’Ajuntament pagui un centre privat als usuaris.

Arribats en aquest punt, el cúmul de despropòsits s’ha fet tan gran que la insatisfacció dels usuaris es fa evident i la imatge de la residència es veu perjudicada als ulls dels ciutadans del poble. Tot plegat genera un rebombori significatiu al municipi, que situa la qüestió a l’agenda política. Des del moment que el fenomen “Casa Nostra” es polititza –cap a l’any 2002–, es comencen a produir canvis en la direcció i la coordinació del centre cada cop que hi ha un canvi de govern municipal.

La necessitat d’un canvi

L’any 2002, segons explica l’exregidor Miguel Subirats, l’equip municipal pren la determinació de resoldre l’atzucac en què es troba Casa Nostra. La decisió arriba el mateix moment en què es produeix una inspecció d’ofici a la residència per part dels cossos d’inspecció del Departament de Benestar de la Generalitat de Catalunya. Pannocchia, actual coordinador dels centres de L’Onada Serveis, explica que “la inspecció d’ofici va posar en relleu moltes mancances que s’havien de resoldre tant a nivell documental com a nivell de gestió. Casa Nostra no va ser capaç d’aportar un mínim de documentació de seguiment de les activitats de la residència (registres, plans d’atenció individualitzats, etc.)”. Segons Pannocchia, “el fet que el centre Casa Nostra tingués una gestió política i no tècnica feia que ni tan sols sabessin que s’havien de preparar aquests documents”. Amb aquest panorama, l’Ajuntament de Deltebre es troba amb la necessitat urgent de reformar la institució tant des del punt de vista de l’atenció al resident com des del punt de vista de la seva gestió interna.

Com a primera “mesura de xoc”, l’Ajuntament decideix demanar assessorament a L’Onada, una empresa del territori especialitzada en la prestació de serveis socials, focalitzada sobretot en l’atenció a la gent gran. Aquesta empresa, nascuda l’any 1995 amb l’obertura d’una residència a Sant Carles de la Ràpita, disposa d’un model de gestió atractiu i, per les similituds que la seva residència a Sant Carles de la Ràpita té amb Casa Nostra –model d’usuari, dimensions...–, l’Ajuntament decideix confiar a L’Onada la tasca d’assessorament a la residència. La decisió es tira endavant i un metge i una infermera s’incorporen a l’equip de treball per tal de redirigir el funcionament del centre. En la mateixa línia, s’introdueix personal tècnic per assessorar en les millores que cal fer en aspectes documentals i de gestió, que no s’adapten a la normativa vigent.

Aquest procés de canvi, encara dins la residència Casa Nostra, genera algunes tensions i reticències entre el seu personal, que està avesat a treballar sense controls ni seguiments per part de ningú i de seguida veu com els nous ingressats els exigeix que imprimeixi un nou ritme i unes noves pautes de treball, i que assumeixi més responsabilitats.

El plantejament d'un nou model

Paral·lelament a la introducció de “mesures de xoc” a la residència Casa Nostra –que busquen oferir solucions a curt termini a la situació–, l'Ajuntament comença a plantejar-se la possibilitat de revisar el model en un horitzó més llunyà. L'any 2003, la Generalitat de Catalunya obre una convocatòria de subvencions destinades a l'acollida de la gent gran. Es tracta d'unes subvencions gestionades pel Departament de Benestar que financen un percentatge del total necessari per a la construcció d'un centre d'atenció a la gent gran. L'Ajuntament veu en aquestes subvencions l'oportunitat de millorar un servei fins aleshores deficitari i pel que fa a l'atenció al ciutadà. També s'adona, però, que les seves limitacions pressupostàries no li permeten fer tota la inversió necessària per construir la nova residència. Necessita poder comptar amb inversió privada per tal de tirar endavant la proposta.

És així com l'Ajuntament de Deltebre, l'agost de l'any 2005, obre un concurs públic per tal de donar entrada a la iniciativa privada especialitzada en serveis d'atenció a la gent gran. Les bases del concurs es dissenyen seguint el model que la Generalitat aplica generalment per a l'externalització de serveis, amb la particularitat que s'hi inclouen aspectes sobre la construcció del centre. A grans trets, les bases del concurs determinen que es tracta d'una concessió administrativa per a la construcció i la gestió d'una residència i un centre de serveis per a la gent gran a Deltebre, durant un mínim de cinquanta anys. A més, estipulen uns serveis mínims que ha d'oferir i també determinen les places que hi ha d'haver a la residència i al centre de dia, de manera que pugui prendre el relleu de l'anterior, Casa Nostra. La figura següent és un retall del plec de condicions del concurs:

Figura 8. Criteris per valorar les ofertes segons el que estableix el plec de condicions

ARTICLE 17. CRITERIS PER VALORAR LES OFERTES

Donat que el projecte del centre de serveis per a la gent gran està al costat de la residència i que la major part de les instal·lacions donaran servei als dos centres, es considera convenient valorar molt especialment el fet que una mateixa empresa gestioni conjuntament el centre de serveis i la residència per a gent gran, per tal d'establir una unitat de gestió i d'atenció a l'usuari. Per això, les valoracions de les diferents ofertes s'efectuaran seguint els criteris següents:

1. RELATIUS A LA INVERSIÓ

(5 punts cadascun, fins un màxim de 30 punts)

- a. Característiques del projecte de construcció.
- b. Característiques dels equipaments i mobiliari.
- c. Adaptació de la construcció al Municipi de Deltebre.
- d. Millores a l'entorn.
- e. Termini d'execució de les obres i posada en funcionament del servei.
- f. Propostes d'ampliació i millora, tant constructives com d'equipaments, durant el temps de la concessió, a càrrec del concessionari.

2. RELATIUS A LA GESTIÓ DEL SERVEI

(5 punts cadascun, fins un màxim de 30 punts)

- a. Implementació de serveis no contemplats en aquest Plec de condicions.

- b. Proposta de renovació de l'equipament i mobiliari.
- c. Millora de mitjans obligatoris, pel que fa a l'assistència medico-assistencial
- d. Experiència professional de l'empresa, en la gestió d'equipaments similars, i en especial a les Terres de l'Ebre.
- e. Serveis de formació del personal.
- f. Unitats especialitzades en la problemàtica de la 3a. edat.

3. RELATIUS A LA PRÒPIA CONCESSIÓ (fins un màxim de 50 punts)

- a. Millora en l'oferta econòmica del cànon d'explotació, que suposi una reducció en l'aportació municipal.
 - Fins a 120.202.-€ → 5 punts.
 - De 120.202.-€ fins a 180.303.-€ → 10 punts.
 - De 180.303.-€ fins a 240.405.-€ → 15 punts.
- b. Reducció del temps de concessió administrativa.
 - D'1 a 5 anys → 5 punts.
 - De 5 a 10 anys → 10 punts.
 - De 10 a 20 anys → 15 punts.
- c. Millora en les tarifes de places no concertades de centre de dia i d'assistència domiciliària → 10 punts.
- d. Nombre de places destinades a la població de Deltebre → 10 punts.

4. MILLORA DE LA INVERSIÓ U OFERTA ECONÒMICA (10 punts)

Font: Plec de condicions economicoadministratives de la convocatòria de concurs per a l'adjudicació d'una concessió administrativa per a la construcció i gestió d'un centre de serveis per a la gent gran a Deltebre, amb subministrament de l'equipament i gestió del servei (2005).

El mercat d'operadors a les Terres de l'Ebre

En aquells moments, en el mercat d'operadors en matèria de serveis sociosanitaris adreçats a la gent gran a les Terres de l'Ebre només destaquen dues grans empreses: el Grup Sagessa i L'Onada Serveis. Ambdós són candidats a participar al concurs. En el moment en què s'obre el concurs, les empreses estan definint el seu posicionament estratègic dins el mercat d'operadors. El Grup Sagessa és una entitat de titularitat pública orientada fonamentalment a l'àmbit sanitari.⁸ En canvi, L'Onada Serveis és una empresa mercantil que, des de l'obertura de la residència a Sant Carles de la Ràpita l'any 1995, s'ha centrat en l'atenció a la gent gran.⁹

Des de la perspectiva de l'Ajuntament de Deltebre, existeixen alguns elements que fan que L'Onada Serveis s'erigeixi, d'entrada, com l'organització amb més opcions a guanyar el concurs. En primer lloc, perquè l'altra empresa del territori especialitzada en la matèria –Sagessa– no encaixa en el model proposat perquè en aquell moment està orientada fonamentalment als serveis sanitaris i, també, perquè no està en disposició de fer la inversió econòmica en noves construccions. En segon lloc, perquè el personal de L'Onada Serveis ha demostrat la seva qualitat professional a l'hora de donar suport a la millora de Casa Nostra i gestionar altres residències del territori.

⁸ El Grup Sagessa neix l'any 1984 i està integrat primordialment pels consells comarcals de les sis comarques on està implantat –el Baix Camp, la Ribera d'Ebre, el Baix Ebre, el Priorat, la Terra Alta i el Montsià– i pels centres ubicats al territori. Entre els més coneguts hi ha l'Hospital Universitari de Sant Joan de Reus, l'Hospital Comarcal de Móra d'Ebre, l'Hospital de la Santa Creu de Tortosa i l'Hospital Comarcal d'Ampost. Actualment, la seva cartera inclou atenció primària de salut en centres i domicilis, atenció per a malalts aguts –urgències, hospitalització, consulta especialitzada...–, gestió sanitària, atenció sociosanitària i social. També es dedica a l'educació preescolar i especial, compta amb oferta de formació i docència, i actua com a consultor en la matèria.

⁹ Actualment, els centres d'atenció a la gent gran de L'Onada Serveis superen la vintena (no només a les Terres de l'Ebre, sinó també al Camp de Tarragona i a Barcelona). Disposa de centres privats, però també gestiona centres públics, alhora que desenvolupa programes diversos d'atenció social. Avui, L'Onada Serveis atén més de 1.500 usuaris en els entorns de residència i centre de dia, i 650 en projecte comunitari.

Des de la perspectiva de L'Onada Serveis, l'obertura del concurs es veu com una oportunitat. En primer lloc, per les seves grans possibilitats de continuar posicionant-se en el territori: “empreses que fossin del sector, del territori, i que es poguessin fer càrrec d'una inversió de tres milions d'euros –que era el cost de la residència– no n'hi havia tantes”, assenyala Pannocchia. I, en segon lloc, perquè els beneficis potencials es preveien, d'entrada, significatius davant la possibilitat d'obtenir places concertades. La construcció d'una residència a Deltebre és el primer projecte en què L'Onada absorbeix una residència ja existent i, a més, la situa en un nou centre residencial del qual assumeix la construcció.

Un dels elements que dóna esperança a L'Onada per optar a guanyar el concurs és la importància que l'empresa confereix als elements de proximitat. En el cas del municipi de Deltebre, amb una cultura i una idiosincràsia tan particular, aquest element esdevé cabdal. “[A Deltebre,] si no construeixes un centre enfocat de dins cap enfora, no funciona; la gent és molt oberta i diferent”, exposa Arnald Pannocchia. El model de construcció i disseny que planteja L'Onada aposta per valorar la identitat de la zona, donant preferència als treballadors locals (el 80% de la plantilla actual ho són) i ressaltant la identitat pròpia mitjançant detalls com el menjar que es dóna als usuaris –un menú propi del Delta–, les activitats que se'ls plantegen i, fins i tot, els noms de les sales de la residència.

La nova residència L'Onada de Deltebre

L'atorgament de la concessió a L'Onada Serveis

Quan, l'any 2005, el concurs es fa públic, finalment només s'hi presenta L'Onada Serveis, a qui s'atorga la concessió. L'Ajuntament avalua la proposta i, a més de valorar positivament els elements de proximitat que proposa L'Onada Serveis, considera decisiu el factor de la professionalitat i el fet de confiar l'oferta d'un servei tan important com l'atenció a la gent gran a una empresa líder en el sector i amb una experiència de més d'una dècada. Els

dirigents de l'Ajuntament entenen que la decisió els pot permetre fer un salt qualitatiu molt important en la matèria, sobretot tenint en compte els baixos nivells de qualitat que s'han ofert els darrers anys a la residència Casa Nostra.

A partir de l'any 2006, L'Onada Serveis elabora la proposta definitiva de disseny i construcció de la residència (v. figura següent) i l'Ajuntament s'encarrega tan sols de l'assignació definitiva dels terrenys i dels permisos.

Figura 9. Proposta final de disseny i construcció de la residència L'Onada de Deltebre

La present memòria valorada té com a finalitat una sèrie de millores i/o modificacions realitzades al projecte inicial. Les principals variacions inicials del projecte són:

- S'adapten les instal·lacions del centre a l'alta dependència per petició de l'Ajuntament de Deltebre, aquestes adaptacions es realitzen també per cobrir les possibles necessitats que sorgeixen en els clients que pateixen deteriorament progressiu i malalties cròniques, que entrarien en el perfil de residència assistida. Les millores consten de la instal·lació d'oxigen i buit per millorar els tractaments d'oxigenoteràpia a domicili, variar l'amplitud de passadissos i portes per millorar grans transferències, dotació d'instal·lacions específiques per a la prevenció i control de l'evolució de malalties cròniques com sala de cures i bany amb dutxa per enllitats i creació de sales i despatxos nous per tal de facilitar el treball de tots els perfils professionals que intervenen en una residència i així entendre totes les necessitats dels clients amb alta dependència.
- Es passa d'un projecte inicial en un terreny de 6470m² a 8522m², havent-hi un increment de més de 2000m².
- Es passa d'una edificació inicial de 2920m² a 3263m², havent-hi un increment de més de 240m².

- Millora de les característiques i sistemes de seguretat de les instal·lacions inicials.
- Millora del nivell de confort en general de la residència a la seva totalitat: equipament de fil musical, televisió, clima, pediluvio, dutxa de hidromassatge, etc.
- Millora de l'aspecte visual de l'obra en general.

Després de presentar a l'Ajuntament de Deltebre diferents opcions arquitectòniques i/o millores per la execució del projecte de la Residència de la Tercera Edat, es va a decidir construir i equipar la residència proposant les partides millorades /o noves respecte al projecte original presentat a concurs.

Font: Memòria valorada de la residència de Deltebre. Ajuntament de Deltebre

El finançament de la construcció del nou centre se'l reparteixen entre l'empresa concessionària, la subvenció del Departament de Benestar Social i l'Ajuntament. El cost total de l'obra és de 3.119.089,8 €, dels quals la subvenció en cobreix el 50%, l'Ajuntament n'assumeix el 7, 7% i el 42,3% restant, L'Onada Serveis.

Figura 10. Aportacions pressupostàries de les diferents parts en la construcció de la residència de Deltebre

	APORTACIÓ DE L'ONADA SERVEIS	APORTACIÓ DEL DEPARTAMENT DE BENESTAR SOCIAL	APORTACIÓ DE L'AJUNTAMENT DE DELTEBRE	APORTACIÓ DE L'AJUNTAMENT DE DELTEBRE
I fase 2006	776.867,37 €	917.324,31 €	140.456,94 €	1.834.648,62 €
II fase 2007	543.886,40 €	641.782,80 €	98.771,98 €	1.284.441,18 €
TOTAL	1.320.753,8 €	1.559.107,1 €	239.228,92 €	3.119.089,8 €
	42,3%	50%	7,7%	

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per les parts

L'acord amb la Generalitat per a la gestió de les places

Pel que fa a l'acord sobre l'assignació de places de la residència, la Generalitat es compromet a subvencionar-ne el 100%. És a dir, les 95 places de les quals disposarà la residència esdevindran públiques des del moment en què obri. Amb l'assignació de places per part de la Generalitat i l'assumpció de la major part del gruix de la inversió per part d'aquesta i de L'Onada Serveis, l'Ajuntament de Deltebre s'allibera de moltes tasques i, en canvi, està en disposició d'oferir millors serveis als ciutadans. Segons les paraules de Lorena, els beneficis són absoluts: "D'una banda, ens despreocupem de la qüestió i, de l'altra, eliminem les pèrdues que teníem amb Casa Nostra, fet que implica un estalvi molt important. Aquesta ha estat una de les inversions més rendibles que s'han fet des de l'Ajuntament, perquè la inversió va ser molt minsà."

L'any 2008, després de dos anys de començar les obres, s'inauguren les noves instal·lacions i es fa el trasllat formal de les competències. D'entrada,

tothom hi observa una gran millora pel que fa a les instal·lacions. S'ha passat d'un edifici petit, que no estava dissenyat per acomplir les funcions de residència, a un edifici ampli, d'una sola planta, amb capacitat per a 95 places de residència i 30 de centre de dia. Com que està dissenyat específicament per acomplir aquesta tasca, les instal·lacions s'adapten a les situacions d'alta dependència, avançant-se a les necessitats que puguin tenir els usuaris amb grans problemes de mobilitat o malalties cròniques.

Figura 11. Fotografia de l'edifici actual de la residència L'Onada Serveis de Deltebre



Font: L'Onada Serveis

Gràcies a la nova localització als afores del municipi, el centre s'ha pogut construir a peu pla i abastar una superfície de 3.265m². Les noves instal·lacions no posen barreres arquitectòniques a la mobilitat i, a més, es caracteritzen per l'amplitud dels passadissos i de la resta de llocs de pas. Totes les habitacions tenen bany propi i sortida al jardí, que queda envoltat per les tres ales de l'edifici, el qual té unes dimensions de 3.400m². L'estil de la residència fa que arquitectònicament no es trenqui amb la tendència de la zona -caracteritzada per edificis d'una sola planta baixa amb pati-, de manera que hi queda ben integrat.

Com a la resta de centres de L'Onada, la nova residència de Deltebre compta amb instal·lacions de spa, cinema, ludoteca infantil i menjador de famílies, a més de les últimes tecnologies en adaptabilitat d'espais per a minusvàlids. L'any 2008, els usuaris que residien a Casa Nostra passen a la nova residència i comencen a ser atesos definitivament per L'Onada segons els seus mètodes de funcionament. A més, segons explica Pannocchia, en aquell moment alguns habitants de Deltebre, "gent totalment vàlida que no tenia cap tipus de dependència, per decisió personal va voler venir a la residència, per no estar sola a casa".

L'obertura del centre i el trasllat dels usuaris suposa, des del principi, un gran canvi des del punt de vista econòmic per a l'Ajuntament, "perquè totes les despeses de personal i alimentació les assumeix l'empresa i només amb el preu que paguen de cada plaça ja s'autogestiona; a més, hi ha una clàusula de risc i ventura", explica Arnald Pannocchia, coordinador de L'Onada Serveis. "Els consums disminueixen un 30% gràcies a la nova administració, més tecnificada; a més, totes aquestes millores queden reforçades pel fet que els canvis que es produeixen a l'Ajuntament ja no afecten la gestió del centre", explica Pannocchia. L'estalvi és sorprenent, tenint en compte que les dimensions i, per tant, les necessitats del centre en qüestions com l'abastiment o la neteja, són molt més grans al nou centre de L'Onada.

Pel que a fa l'atenció als usuaris, la situació també canvia dràsticament: "Totes les queixes que teníem, per les insatisfaccions que havíem rebut de les administracions diverses, comencen a desaparèixer i es transformen en felicitacions." Es tracta d'un model de gestió basat en el model EFQM,¹⁰ que implica molta feina indirecta per als treballadors, però que aporta qualitat pel que fa a l'atenció dels usuaris i molta seguretat a l'Ajuntament.

¹⁰ Model d'excel·lència formulat per la European Foundation for Quality Management, consensuat amb empreses i entitats, i actualment un dels principals barems de qualitat en la gestió europea.

La qüestió de la subrogació

Un dels processos que habitualment genera més preocupacions en aquest tipus d'experiències són les subrogacions de personal. En el cas de la residència de Deltebre, es podria dir que la subrogació no va ser especialment complicada, tot i que les diferents parts implicades les van viure de formes diverses. De fet, Lorena Navarro destaca que, en general, “des de l'Ajuntament no es va viure com un procés conflictiu o traumàtic”. En canvi, Cinta Pasqual, directora general de L'Onada, apunta que des de l'empresa “no es van trobar grans complicacions en la qüestió de la cooperació, exceptuant la part relacionada amb recursos humans i la subrogació, que no agrada a ningú”. En els mateixos termes, Pannocchia apunta que “la por al desconegut i el fet que dins l'empresa som exigents comporta que al principi hi hagi una part difícil”.

De l'equip reduït de set membres que tenia la residència Casa Nostra (cinc gerocultors, una coordinadora i la cuinera), tres van decidir marxar. “Volien continuar essent funcionaris”, recorda Carme Pagà, i és que “el salari era fabulós perquè era preu de l'Ajuntament. Nosaltres volíem una subrogació amb el mateix preu, les mateixes condicions... Vam lluitar per tot això i gairebé vam aconseguir-ho!... No tot, perquè el salari no es podia discutir, ja que des del moment en què passàvem a treballar per L'Onada havíem d'anar per conveni i a la residència Casa Nostra no hi anàvem”. Finalment, els treballadors que van marxar van acabar acordant amb l'Ajuntament una indemnització. En definitiva, com apunta Lorena, “l'Ajuntament deixa de tenir el cost dels sous dels funcionaris que decideixen acceptar la subrogació i, per l'altre costat, aquells treballadors que decideixen quedar-se experimenten un canvi de contracte i passen a règim general”.

Els treballadors que van passar a formar part de la nova residència encara hi són ara. Amb la incorporació a la residència L'Onada de Deltebre, han hagut d'adaptar-se a nous mètodes de funcionament: han adoptat nous ritmes de treball i responsabilitats més àmplies, i s'han hagut de professionalitzar d'acord amb els requeriments de la nova empresa i del sector en general.

Funcionament actual de la residència

Actualment, la residència té les 95 places disponibles, totes de titularitat pública i totes ocupades. Gràcies a la capacitat d'acollida del centre, ja no queda mai gent de Deltebre que hi vulgui ingressar i que hagi d'anar a una residència d'una altra part del territori. Sí que es dona, en canvi, la situació contrària: hi ha força residents que provenen d'altres municipis i que s'estan a la residència L'Onada de Deltebre només durant el temps que triguen a assignar-los una plaça a les residències situades als seus municipis d'origen. Llavors, generalment hi tornen i és, en part, aquesta rotació la que permet tenir sempre places disponibles per als deltebrencs.

El model de col·laboració entre la Generalitat i la residència ha canviat des de 2008, moment en què aquesta va començar a funcionar. Inicialment, el model era de col·laboració: la Generalitat pagava a L'Onada Serveis en funció del grau de dependència de cadascun dels usuaris. A partir del moment en què es comencen a sentir els efectes de l'entrada en vigor de la Llei de la dependència (any 2007), amb l'augment notable –i fins i tot la saturació– de la demanda, l'accés a la residència queda restringit a les persones que ho necessiten més: fonamentalment, gent gran amb el grau II i III de dependència. L'any 2009, es tanca un concert amb la Generalitat, a partir del qual s'estableix un preu per a cada persona que accedeixi al centre, independentment del grau. Es tracta d'un procediment que predomina els últims anys per sobre de la col·laboració. “Amb la col·laboració, no has de passar cap concurs i amb el concert, sí; s'han d'assegurar que tens un nivell mínim de qualitat”, explica Pannocchia. Des de la signatura del concert, cada any la Generalitat fa una revisió de les dependències per fixar la taxa que pagarà.

Com ja s'ha apuntat, abans de l'aprovació de la Llei de dependència el 2007, a la residència L'Onada de Deltebre hi havia gent sense grau i gent de grau I, II i III, que fins aleshores no es distingien com a tals. Durant els anys immediatament següents a l'aprovació de la nova legislació, que malauradament coincideixen amb l'inici de la crisi econòmica, només s'accepten persones amb el grau III de dependència. Actualment, a la residència L'Onada a Deltebre el 65% de

les persones són de grau III; el 33%, de grau II, i el 2%, de grau I, els quals mantenen la plaça perquè ja en disposaven abans que la legislació entrés en vigor. Tot i així, els darrers dos anys, l'oferta s'ha ampliat a gent de grau II, i els de grau I estan pendents de poder accedir-hi, tan bon punt comencin a cobrar la prestació que els pertoca.

També cal tenir presents els canvis que s'han aplicat a la Llei de la dependència des que va entrar en vigor l'any 2007. El canvi fonamental ha consistit a eliminar els nivells que hi havia dins els graus i en una reforma del sistema de valoracions. Aquest fet ha comportat que alguns dependents que anteriorment es consideraven de grau III passessin a considerar-se de grau II, de manera que l'ajuda que percep l'empresa que gestiona la residència per atendre la mateixa persona és menor ara que en el primer període d'aplicació de la llei. Tot plegat afegeix complicacions importants a la gestió de la residència L'Onada de Deltebre, que ha de mantenir el mateix nivell de qualitat de serveis amb menys recursos. “Imagina't si l'Ajuntament s'hagués trobat en la situació en què ens trobem nosaltres i, a més a més, amb la quantitat d'endarreriment en els pagaments que hi ha; s'hauria produït una situació complicada per a l'Ajuntament, difícil de gestionar”, conclou Pannocchia.

Pel que fa a les llistes d'espera, cal destacar que abans havia estat d'entre 80 i 90 persones, però amb l'arribada de la crisi aquest nombre s'ha reduït dràsticament fins a unes 40. També cal prendre en consideració que, d'ençà que va obrir la residència de Deltebre, L'Onada ha obert nous centres per la zona que no adopten el format de residència permanent per a la gent gran, sinó que segueixen la lògica més recent de reforma del sistema de serveis socials, a partir de la qual es prioritza que la gent gran estigui el màxim de temps a casa i que la institucionalització sigui l'últim recurs. Els nous centres obren les portes només durant el dia i esdevenen més aviat plataformes de serveis on la gent gran pot acudir a resoldre qualsevol dels dubtes que pugui tenir respecte al sistema d'atenció i, també, evidentment, a satisfer les seves necessitats immediates.

En termes generals, el model que defensa L'Onada es basa a oferir la màxima qualitat als usuaris. És per això que es té molt en compte l'opinió dels usuaris,

de les seves famílies i dels treballadors i treballadores del centre, i es pregunta a tots ells per mitjà de qüestionaris anuals. Els resultats d'aquests qüestionaris es comparteixen amb els usuaris, les famílies, el consell de participació –on hi ha membres de l'Ajuntament– i els treballadors, de manera que aquests fidelitzen més amb l'empresa. Inicialment, es preguntava als residents pel seu grau de satisfacció, sempre que tinguessin facultats per contestar. Però, a mesura que el temps passa, s'observa que cada cop es pot preguntar a menys usuaris, de manera que es decideix implantar, per primera vegada a tot el territori espanyol, el nou projecte europeu de *Dementia Care Mapping* (DMC), un procediment per poder saber, quan es vol preguntar a una persona amb una demència i no pot comunicar-se, com es troba i com se sent.

Figura 12. El *Dementia Care Mapping*

El *Dementia Care Mapping*

El *Dementia Care Mapping* (DCM) és una eina desenvolupada a final dels anys vuitanta pels professors Tom Kitwood i Kathleen Bredin, dissenyada per poder determinar la qualitat de l'atenció que reben les persones amb demència. Consisteix en una metodologia d'observació emprada en diversos entorns d'atenció a persones amb demència, com hospitals, residències i centres de dia. En paraules del propi Kitwood, és un intent seriós de posar-se en la perspectiva de la persona amb demència mitjançant una combinació de l'empatia i l'habilitat observacional.

El procediment d'elaboració dels mapes consisteix, principalment, en el seguiment continu de cinc persones amb demència (participants) per part del mapador al llarg d'un període de temps representatiu. Al final de cada període de cinc minuts, es pren nota a través de codis per registrar el que ha succeït a cada individu, uns codis que es poden associar amb conductes que produeixen impacte negatiu o positiu sobre el participant.

El mapador també té la tasca d'identificar, per a cada interval temporal, quin és l'estat d'afecte i la implicació que experimenta la persona amb demència, i és a partir d'aquestes observacions que es pot obtenir un indicador de benestar/malestar. A través d'aquest procediment, també es detecten quins són els detractors personals –aquelles conductes del personal que poden ser perjudicials per al participant– i els potenciadors personals –les conductes positives. Ambdues observacions es codifiquen segons el tipus i el grau de malestar o benestar que generen.

Font: Elaboració pròpia

L'Onada Serveis es posiciona com a pionera europea amb més mapes fets per persona, és a dir, amb més observacions sobre els seus usuaris. A través d'aquesta eina, les consultes als usuaris tornen a ser vàlides i coneixen les sensacions del 100% d'aquests. Partint dels resultats obtinguts en els qüestionaris, es plantegen mesures per millorar aquells assumptes que s'han detectat al llarg de l'any.

Pel que fa als mecanismes de control que aplica l'Ajuntament a la residència L'Onada, cal destacar les mesures previstes a partir de la instauració de la Llei de participació, que preveu la creació d'un consell de participació a partir del qual l'Ajuntament pugui supervisar els comptes de la residència i mitjançant el qual els usuaris i familiars puguin valorar els serveis. Tot plegat ha fet que la percepció que els ciutadans de Deltebre respecte de la residència hagi canviat substancialment. Mentre l'antic centre “semblava un lloc per a gent que no tingués ningú que la volgués cuidar”, tal com recorda Lorena Navarro, ara, en canvi, en afegir el servei de centre de dia i amb la millora de l'atenció que reben els usuaris, la imatge que els deltebrencs tenien de la residència ha quedat totalment restituïda i, fins i tot, en parlen amb orgull.

3. GerApp

Aquest relat explica l'experiència de conceptualització i els inicis de la implantació d'una *app* per a telèfon mòbil que ofereix als usuaris d'una residència de gent gran (cuidadors/es, residents i familiars de residents) la possibilitat d'estar connectats. Aquesta aplicació s'anomena **GerApp** i permet establir un sistema unidireccional de relació entre els familiars dels residents i les persones cuidadores que, en darrer terme, ha de contribuir a enfortir la cohesió familiar i els lligams entre uns i altres i, d'aquesta manera, fer sentir més acompanyats els residents.

L'experiència sorgeix d'una col·laboració a tres bandes: l'empresa tecnològica Smart Technologies Development (una empresa mercantil), la residència La Torrassa (una fundació privada) i l'inLab, un centre d'innovació que depèn de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), de titularitat pública.

La residència La Torrassa

La residència La Torrassa es crea l'any 1987 com a obra social de la Parròquia de la Mare de Déu dels Desemparats, situada al barri de La Torrassa de L'Hospitalet de Llobregat. Des dels seus inicis, el centre es consolida com una residència amb un fort caràcter de barri i amb un gran interès per promoure el benestar dels seus usuaris. Pere Ardite és el gerent de l'organització des de fa més de vint anys. Ens explica que, cap a mitjan anys noranta, en un moment en què la direcció de la residència decideix replantejar el seu model de funcionament i posicionar-se estratègicament a llarg termini, s'inicien una sèrie de contactes amb alguns països escandinaus (Finlàndia, Noruega, Suècia i Dinamarca) per tal d'analitzar els seus models de funcionament en l'àmbit de l'atenció a la gent gran.

Tot el personal de la residència (gerents, cuidadors i personal auxiliar) s'involucra en l'observació dels models d'atenció que provenen dels països nòrdics, i de seguida s'adona que l'element vehiculant d'aquests models és que situen la persona al centre del funcionament de l'organització i del servei. Observant els resultats de satisfacció dels usuaris que ofereixen aquests sistemes, els representants de La Torrassa decideixen adaptar-ne els trets principals a la seva situació. "Es tractava de traslladar una filosofia i un model centrats en un context i en una cultura diferents a la nostra realitat", explica Pere Ardite. "En aquell moment, es comença a parlar de l'atenció centrada en la persona, i creem el nostre lema: 'Vostè decideix, nosaltres l'ajudem'." Gràcies als coneixements que adquireixen, comencen a treballar amb unitats de convivència, trencant amb el concepte de residència única i monolítica, i personalitzant l'atenció a cada persona. A més, també aposten per dinamitzar activitats que surtin dels formats tradicionals, concretament per a tot allò relacionat amb la cuina i el menjar, atès que és un tema que crida l'atenció a la gent gran.

Des del moment que es comença a forjar la identitat de la residència de La Torrassa fins avui han passat més de deu anys. Al llarg d'aquest període, la residència ha esdevingut una fundació sense finalitat de lucre i s'ha anat desenvolupant fins a oferir una àmplia gamma de serveis centrats en l'atenció a la persona gran. El centre residencial, que té concert amb diverses administracions, disposa de 85 places, 15 de les quals són privades i la resta, concertades. A més, està en procés de crear-ne 7 més.

Més enllà de l'oferta de places residencials, La Torrassa s'ha consolidat com una plataforma de serveis a través de la xarxa de serveis relacionats amb l'atenció a la gent gran. Disposa del servei de centre de dia, amb 25 places privades i 25 més de públiques; és entitat tutelar, amb un total de 15 persones al seu càrrec, i també ofereix serveis modulars adreçats a les persones del barri que els necessitin (serveis de càtering, dutxes adaptades, lloguer de material específic, bugaderia etc.). A més, gestiona pisos tutelats per l'Ajuntament de Barcelona i recentment han iniciat el projecte "Estem a casa", un servei experimental i innovador que consisteix a oferir pisos de lloguer per a 3 o 4 persones grans que, en estar situats a poca distància de la residència (a uns 50 metres), gaudeixen dels serveis que aquesta presta. En

la mateixa línia, i amb un funcionament molt similar, desenvolupa el projecte "Pis amb suport", destinat a dones majors de 65 anys en situació de fragilitat i vulnerabilitat social.

El servei "Estem a casa" ja ha cridat l'atenció de la Generalitat, que segueix el procés d'implementació com a projecte pilot. En aquests serveis, els usuaris gaudeixen de l'autonomia que representa tenir la seva llar, alhora que poden optar per serveis com la neteja, la bugaderia, la compra a domicili o fer els àpats al centre. A més, tenen la seguretat que, en cas que els sorgeixi qualsevol incidència mèdica, poden posar-se en contacte amb la residència i rebre'n l'atenció pertinent.

Pel que fa a la col·laboració amb la Generalitat, aquesta no es limita al concert de places, tal com s'ha vist, sinó que també es treballa en l'elaboració de la cartera de serveis per mitjà de taules tècniques i del projecte pilot "Estem a casa", per tal que aquest s'hi pugui incorporar. La residència també està en contacte amb altres administracions, com l'Ajuntament de Barcelona, en formar part del Consell Municipal de la Gent Gran.

Observem, doncs, que la direcció de la residència La Torrassa es caracteritza pel seu tarannà innovador, sempre atent a oferir serveis que cobreixin les necessitats dels seus usuaris, amb l'objectiu final de proporcionar-los la màxima autonomia i la màxima qualitat de vida possibles. Amb aquest propòsit, el centre també col·labora amb l'Hospital de la Vall d'Hebron, cosa que li permet disposar d'una àrea de recerca i desenvolupament. L'Hospital "dóna suport tècnic i humà a aquesta tasca investigadora i de desenvolupament", explica Ardite, "cosa que seria molt difícil de fer essent una organització petita". En la mateixa línia de complir amb els objectius de qualitat, el centre té una acreditació d'acord amb les normes ISO.¹¹

¹¹ Les normes ISO són establertes per l'Organització Internacional de Normalització, la qual vetlla per crear estàndards a escala internacional -concretament, del model nord-americà «Joint Commission», que s'empra habitualment als centres de salut.

La importància del suport de les famílies dels residents

En un país on la institució familiar té moltíssima rellevància per a la vida social, és important que les residències de gent gran vetllin perquè la comunicació entre els usuaris residents i les seves famílies siguin fluides. Malgrat que cada vegada sigui més habitual que la gent gran dependent es desplaci a viure a les residències durant l'etapa final de la seva vida, les famílies continuen essent les seves fonts principals de suport emocional i instrumental. Fins i tot quan no hi mantenen una relació constant, les famílies són l'element més important per als residents.

A través de les famílies, els residents poden establir un vincle amb el seu passat i amb el món exterior, i mantenir viu el sentiment de pertinença a la vida. Això ajuda a prevenir sentiments d'aïllament. Per bé que hi ha algunes persones que, quan entren a la residència, ja fa temps que han perdut contacte amb els seus familiars, hi ha molts altres casos en què això no és així. Independentment dels antecedents, és molt important que sempre que la persona resident vulgui comptar amb el suport de la seva família, els professionals encarregats de cuidar-la intentin fer-ho possible.

La família del resident pot ser un recurs molt valuós no tan sols per al familiar seu que està vivint a la residència, sinó per a d'altres residents i, fins i tot, per a la persona cuidadora. Aquesta es pot trobar en moltes situacions en què el paper de la família és important: per donar suport a la persona resident, per gestionar conflictes familiars, per acompanyar en processos de dol... En tots aquests casos, l'existència d'un contacte rutinari pot servir per relaxar les pors dels membres familiars i per establir vincles de confiança que contribueixin a alleugerir situacions conflictives.

La comunicació entre els cuidadors o cuidadores i les famílies dels residents pot ser molt útil en diferents etapes del procés d'atenció. Abans de l'admissió, és molt important que les persones cuidadores expressin el seu interès per conèixer la família i la involucrin a l'hora de planejar les activitats del resident. Entendre el "patró familiar" (la composició de la família, les interaccions entre

els diferents membres, els codis de comunicació interna) és molt important per al cuidador. I ho és perquè afecta, de forma determinant, la vida i les expectatives que el resident diposita amb el tracte amb la família. De la mateixa manera, les expectatives i els sentiments dels familiars cap al resident també afecten la relació de la persona cuidadora amb els usuaris del centre.

Una vegada admesa la persona resident, el cuidador o cuidadora ha d'atendre les necessitats de les famílies. Ha d'escoltar-les amb atenció i oferir-los respostes completes. Ha de preparar materials d'informació que permetin aclarir les polítiques internes i els reglaments de les residències. En aquest sentit, és important tenir en compte que les polítiques de visites de familiars i altres aspectes vinculats amb les visites (com portar menjar, objectes personals, etc.), com més obertes i permeables siguin, més còmodes se sentiran els membres de la família.

A mesura que la relació entre els familiars del resident i els seus cuidadors o cuidadores es va consolidant, aquests poden dur a terme qüestions molt específiques: reforçar i valorar les accions que duen a terme els familiars; identificar maneres amb les quals la implicació de les famílies podria resultar més positiva, i, sense dir a les famílies el que han de fer, fer suggeriments; mantenir la família informada de tal manera que, quan sigui necessari, la família es pugui involucrar en la cerca de solucions; oferir programes de visites per a les famílies, per exemple, notificant-los dinars especials o esdeveniments en els quals es poden involucrar, i que poden servir per enfortir els lligams relacionals entre la família i la persona cuidadora, i un llarg etcètera. Tot aquest tipus d'activitats pot brindar l'oportunitat als residents i a les famílies de gaudir de la vida junts sense posar pressió a la interacció constant entre familiars i cuidadors. S'observa que l'àmbit de la comunicació és una qüestió sensible i molt rellevant a l'hora d'oferir serveis d'atenció de qualitat a la gent gran.

La voluntat d'innovar en el sistema de comunicacions

A La Torrassa, els mètodes de comunicació entre els cuidadors i responsables de la residència i els familiars dels usuaris han avançat tradicionalment d'acord amb els avenços dels diferents canals a disposició del públic. Així, s'han utilitzat –i s'utilitzen– les trucades telefòniques, els correus electrònics o les trobades presencials. Aquests canals molt sovint han resultat apropiats, però a vegades han presentat algunes ineficiències. Per exemple, el telèfon és molt útil per comunicar qüestions i mantenir una conversa fluida, però, en cas que no es localitzi el familiar, es pot acabar perdent l'encàrrec, i, en el cas del correu electrònic, quan algú no revisa diàriament els missatges de la residència, pot acabar acumulant-se en una gran llista de missatges no llegits o acabar accidentalment a la carpeta del correu brossa... Més recentment, la comunicació per WhatsApp, que ha resultat un revulsiu com a mitjà de comunicació social, també ha presentat algunes deficiències per a la comunicació entre cuidadors i familiars de residents.

La problemàtica fonamental d'utilitzar el sistema de WhatsApp per fer comunicacions entre el personal de les residències i les famílies és la bidireccionalitat. Aquesta bidireccionalitat fa que les notificacions concretes de la residència siguin interpretades de manera subjectiva per alguns familiars i, en alguns casos, aquests iniciïn converses amb les cuidadores que generen una sèrie d'expectatives que, en cas de no veure's acomplertes, provoquen decepcions. Pere Ardite explica un cas que exemplifica aquesta qüestió: “Una resident es va posar malalta i el familiar que habitualment la visita va consultar la seva situació l'endemà, però no va quedar massa convençut de la seva milloria. La infermera al seu càrrec va fer un vídeo de la pacient i l'hi va enviar per WhatsApp. Arran d'això, es van obrir grups de WhatsApp de contacte amb els familiars, amb el problema d'atenció que això comportava havent d'estar per la cura dels residents.” Es fan evidents també les limitacions d'aquesta aplicació i la necessitat de millorar les vies de comunicació entre la residència i les famílies.

Casualment, David Sadurní, que té el pare en un centre de dia –de manera que comprèn la problemàtica de les comunicacions– i manté una bona relació amb Pere Ardite, està treballant en aquell moment en una aplicació, BynApp, pensada per millorar el flux d'informació que circula entre les escoles i les famílies dels alumnes. BynApp, desenvolupada per Smart Technologies Development –l'empresa de David Sadurní–, ofereix un canal de comunicació unidireccional entre escoles i famílies que permet als mestres emetre notificacions concretes –agenda d'activitats, avaluacions, reunions, festes, etc.– a les famílies, les quals reben tota la informació al seu *smartphone*. En una conversa tinguda entre Ardite i Sadurní, aquest proposa la possibilitat d'implantar una eina semblant a les residències i als centres de dia.

La nova aplicació permetria, a més de resoldre qüestions pràctiques de comunicació, millorar la imatge del centre. En Sadurní ho explica: “En Pere Ardite em deia: ‘Es que tampoc estan tan malament... Nosaltres oferim moltes activitats que tenen molts bons moments i moments d'alegria. Els propis treballadors del centre observen que, moltes vegades, quan ve un familiar, la gent gran aprofita per actuar com si no estiguessin tan bé.’” Si als familiars se'ls ofereix informació sobre aquestes activitats i poden veure fotografies de com es desenvolupen, podran jutjar el centre coneixent la situació i alhora se sentiran més a prop dels seus familiars, coneixent-ne millor el dia a dia. Pere Ardite, en representació de la residència La Torrassa, i acreditant el seu tarannà innovador, de seguida acorda amb en Sadurní tirar endavant la iniciativa. Fent al·lusió directa a la disciplina geriatria, l'aplicació que es posarà en funcionament s'anomenarà GerApp.

El disseny i la programació de GerApp

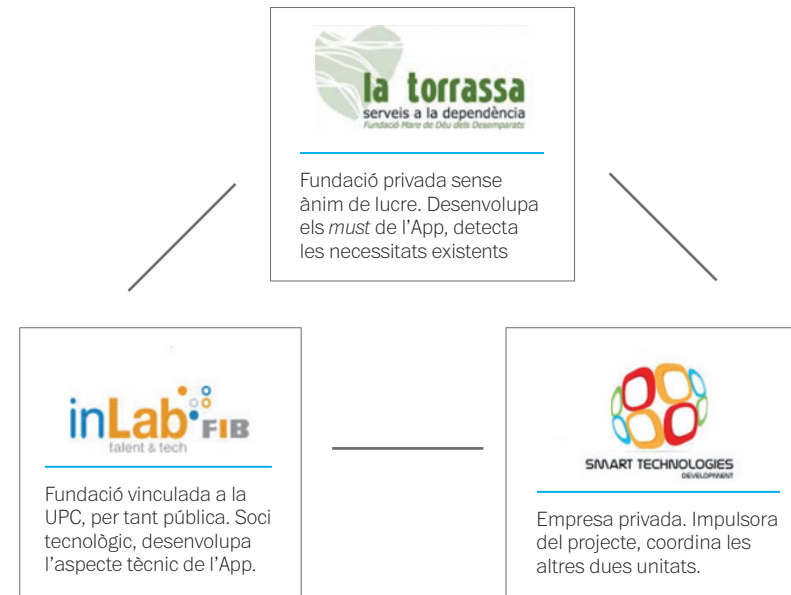
Per fer el desenvolupament tecnològic de l'aplicació, s'elegeix el mateix soci tecnològic que Smart Technologies Development (STD) havia utilitzat per a BynApp. Es tracta del centre inLab FIB, un laboratori d'innovació que depèn de la Facultat d'Informàtica de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). La bona sintonia entre David Sadurní i el director del centre Josep Casanovas –que ahora és vicerector de la UPC– facilita la col·laboració. A més, les similituds entre el programari necessari per desenvolupar BynApp i GerApp fan que la col·laboració esdevingui la solució més natural.

inLab FIB és un laboratori conformat per professorat de la UPC, personal tècnic i estudiants en pràctiques. Josep Casanovas explica que “inLab té la missió docent específica de crear coneixement i de transformar i transferir aquest coneixement”. No tan sols la universitat i els seus estudiants es beneficien d'aquesta plataforma, sinó que l'inLab també ofereix l'oportunitat al sector privat d'accedir a un capital humà i a una infraestructura a què altrament no podria optar. Casanovas explica: “Poden passar dues coses: pot ser que l'empresa no tingui un departament d'R+D ben estructurat per poder desenvolupar una tecnologia, però també pot ser que l'empresa disposi dels recursos –capital humà, enginyers, informàtics...– però que aquests no estiguin destinats a línies de negoci emergents.” L'empresa STD pertany al primer cas, atès que no disposa dels tècnics en plantilla per implantar la tecnologia.

El paper de STD en aquesta col·laboració a tres, més enllà d'haver plantejat i impulsat la iniciativa, consisteix a actuar com a facilitador del procés, actuant de pont entre la residència La Torrassa i el centre inLab FIB. Per tal d'aprofundir els problemes de comunicació que cal resoldre i fer una proposta de solució, es crea un grup de treball amb els professionals de la residència La Torrassa. Ells i elles són els que coneixen la realitat de la gent gran i dels familiars de primera mà i, per tant, entenen millor que ningú quines són les necessitats de millora en els sistemes de comunicació. D'altra banda, els professionals de l'inLab han de fer possible que aquestes necessitats es puguin concretar en un programari tecnològic i, en darrer terme, es puguin

fer visibles i operatives en una *app* per a mòbils. “Els van fer una primera conceptualització bastant profunda del que volien”, explica Casanovas. “I nosaltres, gràcies a l'experiència que teníem en aplicacions similars, en vam poder fer un bon desenvolupament tecnològic.”

Figura 13. Partenariat per a la creació de GerApp



Font: Elaboració pròpia

Una de les propostes introduïdes d'entrada pels grups de treball, segons explica Ardite, és que el funcionament de l'*app* es desenvolupi “a partir de plantilles, amb poca opció a text lliure, per tal de fer el maneig el més senzill possible”. Les plantilles de notificació permeten que la informació sigui transmesa de forma homogènia. “A més”, continua Ardite, “d'aquesta manera no hi ha marge a malentesos o a comentaris que puguin ser mal interpretats per part dels familiars”. La participació dels professionals de la

residència com a comunicadors es limita a respondre les peticions directes de roba o de material, els tràmits administratius, les qüestions sanitàries, els esdeveniments de lleure. Solucionant aquest punt, s'elimina la subjectivitat que es podria trobar en els missatges lliures. Casanovas Iloa la tasca del grup de treball: “Déu n'hi do com han posat sobre la taula aspectes no tecnològics de gran importància, com la seguretat, la confidencialitat... O a nivell d'interfície, l'accessibilitat...”

La prova pilot

Després d'aquest plantejament inicial de propostes de l'equip de treball, es decideix dur a terme una prova pilot per tal d'avaluar els beneficis potencials de l'aplicació. Amb l'objectiu de reflectir d'una manera real les repercussions de la nova iniciativa, s'utilitzen com a mostra 10 familiars propers i 5 de llunyans de la dinàmica del centre, durant un període de dues setmanes. Per part de l'entitat, hi participen el responsable, l'educador social, una infermera, la secretaria i la coordinadora assistencial. Tot aquest personal del centre es dedica a enviar notificacions als familiars a través de la versió beta de l'*app* sobre els temes que cadascú controla.

Passat el període de prova, se n'avaluen els resultats mitjançant una enquesta. Aquests certifiquen la bona percepció dels familiars respecte a l'aplicació. Concretament, és molt ben valorat el seguiment sanitari –els familiars estan més tranquils coneixent en tot moment l'estat dels usuaris pel que fa a medicació, malalties...–, com també el fet de conèixer millor el funcionament intern del centre, des del seguiment de les activitats de la vida diària fins a la política de l'empresa. Un altre aspecte rellevant és que gràcies a aquest coneixement millor de les activitats que desenvolupen els seus familiars residents, les visites esdevenen més continuades. Finalment, un element que cal destacar amb relació a la usabilitat de l'aplicació és que cap família ha necessitat suport tècnic per fer-ne ús. Tot plegat posa de manifest que l'eina assoleix els seus objectius de forma eficaç.

La posada en funcionament de GerApp

Després de fer-ne la prova pilot, l'aplicació es posa en funcionament d'acord amb el calendari previst. El format final de l'aplicació té presents qüestions com la confidencialitat i la seguretat de les notificacions, fet que es concreta mitjançant l'encriptació de la informació, tant en el trànsit com en l'emmagatzematge. A l'hora de donar-se d'alta, l'aplicació permet fer-ho en qualitat de familiar o en qualitat de responsable d'una residència. En ambdós casos, s'ha d'introduir un codi de vinculació que proporciona la pròpia residència en donar-se d'alta a GerApp i cadascú hi ha d'introduir les seves dades.

Pel que fa al disseny i l'organització de continguts, l'aplicació adopta el format que s'observa a la figura següent. La pantalla inicial es divideix en vuit seccions que informen sobre diferents aspectes de la residència: notificacions, calendaris, menjadors, taulell, administració, intercomunicació, residències i fotos. D'altra banda, també s'envien missatges instantanis individualitzats a petició dels familiars dels residents. Per tal d'elaborar tota la informació que s'ha difondre, els diferents professionals (psicòlegs, auxiliars, secretaries, etc.) es reuneixen setmanalment. Les notificacions, el nucli de l'aplicació, s'envien partint d'un sistema de plantilles, per tal d'evitar problemes d'interpretació o de subjectivitat. Aquestes es divideixen per temes, en les categories de “comandes”, “sanitàries”, “administratives” i “lleure”.

Figura 14. Funcionalitat de l'aplicació GerApp



Pantalla d'inici de l'app
des del perfil de familiar

Vista del calendari

Font: Pàgina web de l'aplicació

Per part dels professionals del centre, les valoracions també són positives. L'aplicació els resol els problemes amb què es trobaven anteriorment i els estalvia temps, la informació es transmet més fàcilment i s'eviten errors d'interpretació. A més, gràcies a la seva facilitat d'ús, l'aplicació no ha comportat cap problema als treballadors de la residència. "La resposta ha estat molt satisfactòria; els usuaris n'estan molt contents: es penegen vídeos, fotos, informació... Sobretot en el cas dels nous ingressos, la família n'està molt contenta, ja que s'estalvia de fer trucades que no se sap si seran ben rebudes pel centre. Als professionals, els facilita la feina de contacte amb les famílies, i aquestes estan molt satisfetes de la informació individualitzada i general que en reben. La qualitat percebuda és altíssima." S'observa que l'app conviu amb els mitjans de comunicació tradicionals, de manera que les trucades i les reunions se segueixen fent per a aquells temes més sensibles.

La situació actual

Després dels resultats satisfactoris de la prova pilot, el pas següent que van fer els impulsors del projecte fou pujar l'aplicació al Google Play i a l'Apple Store. Actualment, aquest dos *markets* cobreixen entre el 80 i el 85% del mercat de les *apps* a escala mundial, de manera que l'accés a GerApp es facilita enormement. Per tal de difondre el projecte, es dissenya una estratègia d'expansió, acompanyada d'una campanya de màrqueting *online*, i també visites comercials a les residències.

En aquesta línia de divulgació, el contacte amb l'ACRA ha permès que aquesta iniciativa tingui més visibilitat en el mercat, fins al punt que hi ha associacions d'arreu de l'Estat -Madrid, València...- que s'hi han posat en contacte. Les associacions es presenten com una bona eina de difusió per la GerApp, ja que aquestes integren diversos actors relacionats amb el món de l'assistència a la gent gran i això ha permès que grans grups, com Mutuam o L'Onada, coneguin aquest projecte. Actualment, hi ha prop de cinquanta on s'estan duent a terme proves controlades per tal d'incorporar-hi GerApp com a eina de comunicació.

A la residència La Torrassa, on es va desenvolupar inicialment, ja és un element totalment integrat en el seu funcionament. Malgrat això, a l'app encara li manca recorregut -s'estima que fins a principi de 2016 no se'n tindran dades objectives-, ja que, quan es tracta d'un producte innovador, cal un temps comercial per tal que el públic potencial s'hi adapti; no se'n pot esperar una resposta immediata. Tanmateix, partint de les valoracions positives que en fan els familiars i els centres, sembla que GerApp s'està posicionant com una eina vàlida i innovadora per a les comunicacions entre les residències i les famílies.



Programa PARTNERS

Més informació:

Programa PARTNERS, ESADE
Av. de Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona, Espanya

Persona de contacte:

Carla Rebés
Telèfon + 34 93 495 20 83
carla.rebes@esade.edu

www.esade.edu/igdp

PROGRAMA **PARTNERS** 11

Són promotors de PARTNERS:

