



Memòria Pla d'Actuacions 2027

Introducció

El Pla d'Actuacions 2027 recull un conjunt de projectes i iniciatives que comparteixen una mateixa voluntat: continuar avançant en la consolidació i professionalització de SUMAR com una organització pública de referència en l'àmbit dels serveis socials, preparada per donar resposta als reptes presents i futurs amb més qualitat, eficiència, capacitat d'innovació i solidesa organitzativa.

El creixement i l'evolució de SUMAR dels darrers anys fan necessari dedicar temps, recursos i esforç a reforçar també la pròpia organització. El 2027 ha de ser, en aquest sentit, un any per millorar com treballem, ordenar i simplificar processos, generar més coneixement, prendre decisions amb més i millors dades i dotar els equips d'eines que els permetin desenvolupar la seva feina amb major autonomia, seguretat i eficiència. Tot plegat, sense perdre de vista que la finalitat última de qualsevol millora interna és generar més valor i oferir una millor atenció a les persones.

Les actuacions previstes aborden aquesta transformació des d'una perspectiva transversal: l'evolució dels models d'atenció i del sistema de qualitat; la innovació i l'avaluació; el desenvolupament i la gestió de les persones; la millora de la planificació econòmica i dels processos administratius; la digitalització, la governança de les dades i la incorporació responsable de la intel·ligència artificial; la seguretat i la continuïtat dels serveis; la sostenibilitat; i el reforç dels sistemes de control intern, compliment, transparència i ètica corporativa.

Més que un conjunt d'actuacions independents, aquest Pla expressa, per tant, una aposta per construir una organització més robusta, professional, innovadora i preparada per al futur. Una SUMAR capaç d'aprendre, anticipar-se i evolucionar, però també de consolidar allò que funciona, reforçant els seus equips i els seus sistemes de gestió per continuar desenvolupant la seva missió amb rigor, responsabilitat i vocació de servei públic.

I tot aquest esforç té, en definitiva, una raó de ser molt concreta: millorar la vida de les persones que atenem. Cada millora organitzativa, cada procés que fem més eficient, cada nova eina, cada innovació i cada esforç per reforçar els nostres professionals ha d'acabar traduint-se en una atenció de més qualitat, més humana i més propera a la gent gran, a les persones que atenem als seus



domicilis, a les dones i famílies que acompanyem i, en general, a totes les persones que confien en els serveis de SUMAR. Perquè, al capdavant, el nostre propòsit és senzill i alhora exigent: que les persones se sentin ben ateses, acompanyades, respectades i, tant com sigui possible, més felices.

PROJECTES I ACCIONS

Àrea Direcció General i executiva

- **Aliança estratègica Sistema de Qualitat 360.** Desenvolupar una aliança estratègica que impulsi l'evolució del sistema de qualitat propi de SUMAR, reforçant la cultura de la millora contínua, l'avaluació integral dels serveis i la generació de valor per a les persones ateses més enllà dels serveis de SUMAR.
- **Espai L'Atelier de creació i producció de continguts.** Crear un espai d'innovació destinat al disseny, producció i difusió de continguts propis que puguin ser aplicables als serveis i alhora que permetin la millora d'aquests.
- **Estudis estratègics sobre models d'envelliment.** Promoure estudis i anàlisis prospectives sobre els nous models d'envelliment i d'atenció, amb l'objectiu d'identificar tendències, generar evidència i orientar les decisions estratègiques de l'organització.

Àrea tècnica

- **Projecte Lean.** Prova pilot per implantar la metodologia Lean per optimitzar processos, eliminar activitats que no aporten valor, millorar l'eficiència organitzativa i reforçar una cultura de millora contínua basada en la participació dels equips.
- **Seguiment del projecte Escenari Ideal.** Consolidar el desplegament del projecte Escenari Ideal en el marc dels 4 models organitzatius de residències i avançar en la descripció dels processos claus entre els serveis i les àrees de finances i jurídic.
- **Robots assistencials.** Prova pilot per explorar, pilotar i avaluar la incorporació de robots assistencials i altres tecnologies de suport com a eina complementària per millorar l'autonomia i el benestar de les persones ateses.
- **Comitè d'ètica intern.** L'activitat de SUMAR comporta situacions complexes que sovint plantegen dilemes ètics relacionats amb l'atenció a les persones, la presa de decisions professionals, la confidencialitat, l'autonomia o la gestió dels recursos. Per tal de promoure una cultura organitzativa basada en la reflexió, els valors corporatius i la qualitat de l'atenció,



es proposa la creació d'un Comitè d'Ètica intern, que serà un espai de reflexió, deliberació i formació, orientat a donar suport als professionals i a reforçar la coherència entre la pràctica professional i els valors de l'organització.

- **Definir un canal de comunicació intern per compartir no conformitats, solucions, etc.** Definir un canal de comunicació intern per compartir de manera àgil les no conformitats detectades, les accions correctives i les bones pràctiques adoptades. Això facilita l'aprenentatge compartit, evita la repetició d'incidències i millora la coordinació entre els equips. Alhora, contribueix a reforçar la cultura de qualitat i la millora contínua dins de l'organització.

Òrgan d'inspecció

- **Revisió de l'eina d'inspecció de l'Òrgan d'Inspecció. Amb la finalitat que siguin de més fàcil comprensió i alineant-la a la Norma del model d'atenció centrada en la persona per a la gent gran.**

La revisió de la Norma del model d'atenció centrada en la persona per a la gent gran, adaptada a les necessitats actuals, fa necessari revisar i actualitzar l'eina d'inspecció de l'Òrgan d'Inspecció. Aquesta revisió té com a objectiu alinear els indicadors de l'eina amb els requisits establerts a la nova Norma, garantint que l'avaluació mesuri de manera fidel i objectiva els aspectes que aquesta determina.

A més a més, es pretén simplificar i clarificar els criteris d'inspecció per facilitar-ne la comprensió i l'aplicació homogènia per part de les persones inspectores, afavorint així una major coherència, fiabilitat i qualitat en els processos d'avaluació.

Servei d'Ajuda a Domicili

- **Caixa d'Eines al SAD.** Repositori territorialitzat de recursos, coneixement i suport per a la coordinació del servei. Creació d'un mapa de recursos comunitaris del territori per poder oferir un servei complementari a les persones usuàries posant a la seva disposició informació referent a centres sanitaris disponibles, bancs d'ajudes, entitats de salut mental, activitats del municipi, etc.
- **ACP i qualitat al SAD.** Actualització de protocols, registre i circuits de treball per incorporar ACP i millora continua, així com suport pràctic al llarg del 2027 per revisar avenços, ajustar eines i consolidar canvis organitzatius.
- **Prova pilot de gestió automatitzada de custòdia de claus al SAD.**



- Extensió del **projecte pilot de mentoria** a la resta de SAD per reforçar l'acollida, el seguiment i el suport professional amb l'objectiu de contribuir a la reducció de la rotació, millorar la qualitat assistencial i enfortir la cultura de servei.
- **Prova pilot d'infància al SAD orientada a treballar les competències professionals amb coneixements i recursos pràctics per intervenir en casos d'infància.** El pilot permetrà generar metodologia, materials i criteris exportables a altres territoris sobre l'atenció d'infància i adolescència al SAD.

Envelliment actiu

- Nova perspectiva i organització del **model d'envelliment actiu** de SUMAR que combina serveis de proximitat, actuacions comunitàries i projectes específics, adaptant la intensitat de la intervenció a les necessitats de cada municipi, però mantenint una metodologia comuna i uns estàndards de qualitat compartits.

Violència masclista, infància i adolescència

- **Referent tècnica Punts de Trobada.** Crear una figura de referència tècnica dels Punts de Trobada per garantir supervisió, seguiment professional, acollida de nous equips i coherència metodològica.

Desenvolupament i gestió de persones

- **Model integral de gestió de persones.** Implementar un model integral de gestió de persones que connecti els llocs de treball, la retribució, l'avaluació, el talent i el desenvolupament professional amb l'objectiu de disposar de criteris clars, coherents i basats en dades per prendre millors decisions sobre les persones i l'organització. El resultat ha de ser una àrea de Gestió de Persones més estratègica, eficient i autònoma, amb eines útils i aplicables a la realitat de SUMAR.
- **Mapa de llocs i política retributiva.** Completar la descripció i valoració dels llocs de treball de SUMAR i desplegar una política retributiva coherent amb les responsabilitats, la complexitat i l'aportació de cada posició. Aquesta actuació ha de facilitar una gestió més equitativa i transparent de les retribucions i aportar criteris objectius per a la revisió salarial i l'evolució professional.



- **Model d'avaluació i desenvolupament professional.** Dissenyar i desplegar un sistema que integri l'avaluació d'objectius, capacitats i contribució professional, connectant-lo amb el PAM i amb les decisions de desenvolupament. El model ha de permetre identificar fortaleeses, necessitats de millora i adequació entre les persones i els llocs de treball.
- **Mapa de talent i plans de desenvolupament.** Implantar un mapa de talent que permeti identificar el potencial, el nivell de contribució, les posicions clau i els riscos de cobertura de l'organització. A partir d'aquesta informació, es definiran plans de desenvolupament 70:20:10, itineraris de creixement, accions de mobilitat i mesures de preparació de relleus interns.
- **Pla estratègic de formació i desenvolupament.** Definir un model de formació amb visió pluriennal, alineat amb les competències estratègiques i amb les necessitats dels diferents col·lectius de SUMAR. El Pla establirà itineraris des de l'acollida fins a la consolidació, l'especialització i la promoció, i incorporarà mecanismes per avaluar la transferència de l'aprenentatge al lloc de treball i el seu impacte en els serveis.
- **Model de lideratge i desenvolupament de comandaments.** Definir el model de lideratge de SUMAR i desplegar un itinerari específic per a direccions, comandaments i persones amb responsabilitat d'equip. L'actuació ha de reforçar les capacitats per gestionar persones, donar feedback, acompanyar el desenvolupament, abordar situacions complexes i generar equips més compromesos, autònoms i orientats a resultats.
- **Pla de generació de talent assistencial.** Impulsar un model propi per formar i incorporar professionals d'atenció directa davant la manca de persones qualificades i les dificultats de cobertura dels serveis. El Pla combinarà aliances amb centres formatius, certificats de professionalitat, FP Dual i altres programes de formació i ocupació, amb l'objectiu de generar una "pedrera" estable de professionals i reduir la dependència del mercat laboral i de les hores extraordinàries.
- **Sistema de clima, compromís i millora dels equips.** Dissenyar un sistema periòdic per conèixer l'experiència de les persones treballadores, identificar factors de compromís i detectar riscos organitzatius. Els resultats s'han de traduir en plans d'acció concrets per àrees i serveis, amb responsabilitats, terminis i seguiment dels canvis implantats

Àrea d'administració i finances



- **Revisar de la metodologia de rolling forecast i del procés pressupostari per facilitar la presa de decisions a partir de les dades i la correcta assignació de recursos públics en la gestió de serveis.** Aquesta revisió té com a objectiu millorar i actualitzar la metodologia de rolling forecast i el procés pressupostari, de manera que es disposi d'una eina de planificació i seguiment més flexible, àgil i adaptada a l'evolució real de les necessitats de SUMAR. Es tracta de reforçar la capacitat de previsió i d'anàlisi de l'organització, incorporant de manera sistemàtica les dades disponibles i les variacions que es produeixen al llarg de l'exercici, per tal de poder anticipar desviacions, identificar necessitats emergents i ajustar les previsions econòmiques amb major precisió.

La revisió del rolling forecast permetrà passar d'un model basat principalment en previsions anuals estàtiques a un sistema de projecció contínua, en què les estimacions s'actualitzin periòdicament a partir de l'evolució dels ingressos, les despeses, l'activitat dels serveis i altres indicadors rellevants. D'aquesta manera, es podrà disposar d'una visió més actualitzada de la situació econòmica i financera i facilitar una resposta més ràpida davant de canvis en les necessitats, en els nivells de demanda o en les disponibilitats pressupostàries.

- **Digitalitzar el procés de facturació de proveïdors i clients.** Aquesta actuació té com a objectiu avançar en la digitalització integral del procés de facturació, tant en la part de gestió de factures rebudes de proveïdors com en l'emissió i seguiment de les factures a titulars i usuaris. La digitalització permetrà reduir tasques manuals, agilitzar els circuits de tramitació, minimitzar errors i millorar la qualitat i disponibilitat de la informació econòmica.

En el cas dels proveïdors, es planteja optimitzar i automatitzar les diferents fases del circuit, des de la recepció i validació fins a l'aprovació i comptabilització, reforçant la traçabilitat i facilitant la detecció d'incidències o retards. Pel que fa als clients, es busca simplificar l'emissió i seguiment de les factures i millorar el control dels terminis de cobrament.

Així mateix, la integració dels sistemes d'informació permetrà reduir duplicitats, facilitar el seguiment dels processos i disposar d'indicadors sobre facturació, terminis i incidències. En definitiva, es busca una gestió de la facturació més àgil, eficient, transparent i orientada a una millor gestió econòmica.

Àrea d'operacions

- **Pla d'Auditories a proveïdors.** Disseny i execució d'un pla d'auditories periòdiques al conjunt de proveïdors de SUMAR, amb l'objectiu de verificar el compliment efectiu dels requisits establerts als plecs de licitació i dels principis recollits al codi ètic corporatiu.



- **Contingència per emergències.** Elaboració d'un pla de contingència i continuïtat que garanteixi la prestació dels serveis essencials davant d'incidents greus: caigudes de sistemes, ciberatacs, talls de subministrament o esdeveniments que afectin els centres gestionats.
- **Implantació d'una Data Warehouse o sistema similar per a la governança de dades.** Construcció d'un repositori centralitzat que consolidi les dades procedents dels diferents sistemes operacionals de l'organització en un model únic, coherent i traçable.
- **Sistema de reporting i quadres de comandament.** Creació d'un entorn de reporting corporatiu amb quadres de comandament adaptats a cada nivell de responsabilitat, des de la direcció general fins als equips operatius de cada centre.
- **Consultoria de processos de gestió d'usuaris i de sistemes DDG.** Revisió i redisseny dels processos de gestió del cicle de vida dels usuaris —alta, modificació, canvi de rol i baixa— alineats amb la consultoria realitzada de la Diputació de Girona.
- **Consultoria estratègica per a l'assoliment de l'ENS.** Acompanyament estratègic per millorar el grau de compliment de l'Esquema Nacional de Seguretat i consolidar la certificació en el nivell exigít a l'organització. El projecte ha de concloure amb un pla director de seguretat prioritzat, la documentació de suport necessària i el seguiment fins a la superació de l'auditoria de conformitat.
- **Campanya de pentesting.** Execució d'una campanya d'auditoria tècnica de seguretat mitjançant proves d'intrusió controlades sobre la infraestructura, les aplicacions i els serveis exposats de l'organització.
- **Implantació de sistemes de monitoratge.** Desplegament d'una plataforma de monitoratge que doni visibilitat contínua sobre l'estat de la infraestructura, les aplicacions crítiques i els serveis de negoci de l'organització. S'hi defineixen els indicadors a vigilar, els llindars d'alerta i els circuits de notificació i escalat davant d'incidències.
- **Pla de formació transversal en IA i automatització de fluxos de treball.** Programa formatiu transversal orientat a dotar els equips de l'organització d'autonomia real en l'ús de la intel·ligència artificial i de l'automatització de fluxos de treball.
- **Governança digital i anàlisi estratègica.** Definició del marc de govern digital de l'organització: òrgans de decisió, rols i responsabilitats, criteris de prioritització d'iniciatives i mecanismes de seguiment de la cartera de projectes tecnològics.



- **Desplegament d'infraestructura tecnològica per a projectes d'IA.** Dimensionament i desplegament de la infraestructura de càlcul necessària per sostenir els projectes d'intel·ligència artificial de l'organització, tant en servidors propis com en entorns al núvol.
- **Desenvolupament de projectes de dades i intel·ligència artificial.** Línia de treball dedicada a la concepció, el desenvolupament i la posada en producció de solucions basades en dades i intel·ligència artificial per a les diferents àrees de l'organització.
- **Implementació d'eines d'IA per a comparatives de preus en temps real.** Implementació d'eines d'intel·ligència artificial que permetin a l'equip de Compres disposar de comparatives de preus actualitzades en temps real sobre les principals famílies de producte.
- **Implementació d'eines d'IA per a l'avaluació de proveïdors.** Desenvolupament d'un sistema d'avaluació automatitzada de proveïdors per a l'equip de Gestions, que combini quatre dimensions: qualitat del servei logístic, qualitat de producte, qualitat administrativa i nivell d'incidències.
- **Actualització i ampliació de funcionalitats de Business Central.** Projecte d'actualització de l'ERP Microsoft Dynamics 365 Business Central i d'ampliació de les seves funcionalitats per cobrir necessitats no resoltes de les àrees usuàries.
- **Digitalització del hardware dels centres (PDAs i terminals).** Renovació i digitalització del parc de dispositius dels centres gestionats —PDAs, terminals i equipament associat— per optimitzar els processos operatius de camp.
- **Adquisició d'un software per al seguiment de l'empremta de carboni.** Implantació d'una eina programari per al càlcul, el seguiment i el reporting de la petjada de carboni.
- **Adquisició d'un Software de gestió de projectes d'inversió.** Implantació d'una eina de gestió del cicle complet dels projectes d'inversió, des de la sol·licitud i l'aprovació fins a l'execució, la certificació i el tancament econòmic.
- **Software custodi de documentació tècnica de manteniment.** Implantació d'un repositori digital que custodii de manera ordenada i segura tota la documentació tècnica de manteniment dels centres i les seves instal·lacions. Amb aquesta solució es redueix el risc d'incompliment normatiu per documentació caducada o no localitzable i s'agilita notablement la resposta davant d'auditories i inspeccions externes.



- **Càlcul d'emissions de gasos efecte hivernacle (abast 1 i 2) i estratègia de sostenibilitat a 5 anys.** Definició i implantació d'una metodologia de càlcul de les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle d'abast 1 i 2, homologable i auditable, que estableixi la línia base de l'organització.

Àrea jurídica

- **Desenvolupar millores del pla de contractació que permetin optimitzar la planificació de la preparació de pròrrogues, modificacions o noves licitacions. Utilització de millores de Business Central per optimitzar el procés de control del pla de contractació.** Es vol aprofundir en la simplificació de processos i la reducció de càrregues administratives de manera transversal als equips, digitalitzant i automatitzant processos. Amb aquesta voluntat està previst realitzar amb l'equip intern de SUMAR una revisió analítica de les dades i del sistema d'organització de la informació del Pla Anual de Contractació, per desenvolupar eines analítiques que permetin una millor planificació, control de venciments i vigències dels contractes.

Aquestes millores es preveu que puguin dur-se a terme a través de la implantació del nou programa d'ERP Bussiness Central i la seva suite d'aplicacions.

- **Crear material de formació i estàndards visuals que facilitin el correcte funcionament del procés de contractació pública. Generar píndoles formatives i eines visuals que facilitin el coneixement necessari per exercir correctament les diferents tasques en les posicions claus dels diferents equips vinculat a la LCSP així com facilitar la presa de consciència de la natura jurídica de SUMAR per part de tots els seus col·laboradors.** Amb el mateix objectiu de simplificació de processos exposat anteriorment, durant l'exercici 202 està prevista la creació de material de formació amb noves eines tecnològiques que permetin una millor capacitat dels perfils professionals en matèria legal i d'eficiència, i també, en permeti la traçabilitat i verificació d'assoliment de continguts.

- **Implantar l'ús d'eines d'intel·ligència artificial a l'equip jurídic que permetin:**
 - * **La redacció dels documents que integren el procediment de contractació pública.**
 - * **Definir el pla, itinerari i eines formatives jurídiques (codi ètic, pla igualtat, LCSP ETC.).**
 - * **Desenvolupar una bateria de GPT, projectes i Agents IA que permetin augmentar l'eficiència de l'equip de contractació eliminant tasques repetitives i de poc valor afegit.**

En la mateixa línia que els dos projectes anteriors es desplegarà la implantació de diverses eines basades en formes d'intel·ligència artificial que han de millorar la productivitat de l'equip jurídic, incloent agents de IA que facilitin la redacció de documents i l'optimització de l'equip.



- **Digitalitzar procés de bestretes via OCR o ICR amb la finalitat de reduir temps de treball administratiu i millorar l'eficiència dels serveis territorials.** Garantir un millor control i agilitzar el procés de cobertura de les bestretes de caixa fixa que es gestionen dels diferents serveis de SUMAR incorporant eines digitals de lectura de documents que facilitin l'enviament de comprovants a l'àrea de control intern.
- **Modificació estatutària.** En atenció a l'adquisició de noves participacions que de manera progressiva han anat fent molts socis de SUMAR, la societat compta avui amb un repartiment diferent del capital social al que existia l'exercici 2021 quan es varen aprovar els actuals estatuts. Així mateix, les 3 Sentències que el Tribunal Suprem ha dictaminat al respecte de com ha d'acreditar-se el control conjunt de SUMAR, han provocat que sigui recomanable una actualització estatutària que permeti un ajust tant al repartiment actual, com a les interpretacions normatives derivades de la citada jurisprudència.
- **Definir el Pla d'Auditoria i Control Intern, desenvolupant en una primera fase una prospecció de plans existents a altres organitzacions (Ajuntament de Tarragona, Canal Isabel II) que serveixin com a model per desenvolupar un sistema de control intern a SUMAR basat en la metodologia COSO. Inclou formació certificació COSO.** Desplegament d'un Pla de Control i Auditoria interna de manera transversal a totes les àrees de SUMAR que ha d'implicar una major eficiència i qualitat en el treball, a banda d'una major disponibilitat d'informació per a prendre decisions i de control sobre l'execució d'aquestes.
- **Introduir l'Estat d'informació no financera (EINF 2026) adaptant la memòria corporativa als estàndards GRI.** De conformitat amb la normativa europea d'aplicació, SUMAR haurà de formalitzar amb l'aprovació de Comptes Anuals de l'exercici 2026 un informe d'estat d'informació no financera que es farà per primera vegada a l'entitat. Aquesta obligació neix legalment pel fet d'haver superat al llarg de l'exercici 2026 els 40 milions d'euros d'activitat econòmica de l'exercici.
- **Millorar i ampliar el pla de desplegament del programa de compliance integrant el sistema de control intern.** Revisió en profunditat del sistema d'integritat i compliance de SUMAR, dissenyant un nou model de control i compliment que revisi la situació actual que va néixer en un moment en què SUMAR no comptava amb un nombre tan elevat de socis i serveis. Es renovarà el sistema de compliment, es constituirà un nou Comitè de Compliment, amb el



seu respectiu Reglament, en consonància amb la revisió del Codi Ètic feta durant l'exercici 2026 i es nomenarà un nou Compliance Officer.

- **Reforçar la divulgació del codi ètic de SUMAR.** Es fixa com a objectiu estratègic el desplegament d'accions pedagògiques per donar a conèixer el nou Codi Ètic de SUMAR aprovat durant l'exercici 2026 com a eix vertebrador de l'activitat de totes les àrees de l'entitat.