



# Memoria del Plan Estratégico

## 2017-2020

## Introducción

---

La Asamblea General de socios de Amica, aprobó el 24 de abril de 2017 su quinto Plan Estratégico para los ejercicios 2017- 2020, resultado de la reflexión y del debate en diversos foros y reuniones celebradas entre un personas representantes de los diferentes grupos de interés de la entidad.

La aplicación de este se ha realizado contando especialmente con las personas y con las demandas y las necesidades de los grupos de interés y se ha cerrado con datos positivos, a pesar de la situación de pandemia vivida en el último año del Plan.

Las claves de estos resultados han venido definidas por las políticas desarrolladas teniendo como referencia las líneas estratégicas y objetivos del Plan, que son:

- Mantener y aumentar la participación de todos los grupos de interés implicados: Clientes, Personas, Inversores y Reguladores, Sociedad Partners y Proveedores
- Tener un sistema de gobierno participativo y transparente, a través de los diferentes órganos de decisión, legales y voluntarios, que permiten una toma de decisiones en el ámbito estratégico y operativo de forma consensuada.
- Contar con mecanismos para la mejora continua y sistemática de la organización (sistema de gestión, aplicación informática Scrumtegy, reuniones periódicas de evaluación y mejora...), que permite crear un ambiente basado en la mejora continua.
- La planificación previa de las necesidades económicas, y mantener una transparencia absoluta con las entidades financieras. Las entidades financieras han recibido información puntual y permanente, así como los informes de las auditorías.

- Las alianzas, y no solo en el ámbito de la discapacidad, sino también en personas con riesgo de exclusión social, en cuestiones medioambientales y de economía circular.
- La mejora continua en los sistemas de gestión de calidad .La renovación y ampliación de los sellos en la ISO 9001 en las actividades industriales, la certificación del Centro de reciclado con el sello ISO 14001, y el mantenimiento del sello +500 EFQM, junto con el Informe de Transparencia y BBPP de la Fundación Lealtad, las auditorias de Prevención, de Protección de datos y económicas.

**Amica es una entidad más fuerte, con una fuerte capacidad innovadora en todas las áreas de actividad, integrada de lleno en el sector de la discapacidad y liderando propuestas; reconocida institucionalmente por el conjunto del Gobierno de Cantabria y los ayuntamientos más importantes, y con un modelo de trabajo basado en la búsqueda de las capacidades de cada persona, que la confirman como una entidad de referencia.**



## Evaluación de la planificación estratégica

<b>LINEA 1: AVANZAR EN EL PROTAGONISMO DE LA PERSONA (EMPODERAMIENTO)</b>			<b>90%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>%</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>%</b>
<b>1.1 Avanzar en vida independiente</b>	85	1.1.1 Desarrollar nuevas fórmulas de vida independiente	80
		1.1.2 Ampliar el apoyo a personas que se quedan sin familia y viven solas	90
		1.1.3 Potenciar los servicios de promoción de autonomía y la asistencia personal	10
<b>1.2 Empoderar a la persona</b>	80	1.2.1 Diseñar los apoyos para personas que presentan alteraciones conductuales graves	90
		1.2.2 Visibilizar a las mujeres y niñas con discapacidad que participan en los programas	80
<b>1.3 Promover el cambio en las familias</b>	80	1.3.1 Acompañar a las familias para promover la emancipación de sus familiares	75
		1.3.2 Considerar la calidad de vida familiar desarrollando nuevas actividades y apoyos que incidan en la misma	100
<b>1.4 Innovar sobre empleabilidad</b>	90	1.4.1 Diversificar la capacitación laboral	100
		1.4.2 Ampliar nuevos contenidos formativos	100
		1.4.3 Ofrecer mayor diversificación de salidas laborales	100
<b>1.5 Evidenciar resultados personales</b>	100	1.5.1 Diseñar fórmulas que nos permitan conocer la satisfacción de los niños y niñas sobre los apoyos	71
		1.5.2 Tecnificar la recogida de resultados en las personas para verificar los avances	90
<b>1.6 Avanzar en la innovación y el desarrollo tecnológico</b>	80	1.6.1 Evolucionar en tecnología aplicada a la vida de las personas	85
		1.6.2 Incorporar equipamiento para capacitación de personas usuarias	100
		1.6.3 Estudio y difusión de nuevas soluciones tecnológicas	70

- **Puesta en marcha de nuevas fórmulas de vida independiente y aumento de apoyos**
- **Apoyos y actividades para la participación comunitaria**
- **Trabajo con nuevos grupos de infancia**
- **Acompañamiento a las familias, a la hora de promover la emancipación de sus familiares**
- **Gran avance en tecnificar la recogida de resultados para verificar los avances de las personas**
- **Proyectos relacionados con Avanzando en la edad**
- **Gran impulso a la realización de acciones enmarcadas en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)**
- **Ampliación de nuevas alternativas formativas y laborales en otros campos profesionales además de los ya existentes**
- **Aumento notable de la tecnología básica incorporada a las gestiones, actividades, cuidados, relaciones de las personas, avance que se ha visto reflejado en el tiempo de confinamiento y ha permitido continuar con numerosas actividades en modo telemático**
- **Proyecto de colaboración con Escuela Gimbernat. Participación de 21 alumnos de 3º curso de logopedia en las actividades de formación de adultos en Entorno en las que las personas usuarias enseñaron y explicaron su labor**
- **Implantación del nuevo mapa de procesos de PAPE y revisión de toda la documentación**

<b>LINEA 2: IMPULSAR EL LIDERAZGO COMPARTIDO PARA MODIFICAR EL ENTORNO</b>			<b>90%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>%</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>%</b>
<b>2.1 Generar proyectos para la gestión de conocimiento y la innovación</b>	90	2.1.1 Promover Proyectos de Innovación en sostenibilidad ambiental	100
		2.1.2 Desarrollar Proyectos de gestión del conocimiento en apoyos a las personas	70
		2.1.3 Transmitir el modelo de apoyo a las personas de Amica a futuros profesionales.	50
<b>2.2 Impulsar el proyecto de innovación colaborativo del CAMPUS Diversia</b>	80	2.2.1 Puesta en marcha de las actividades formativas y del centro especial de empleo Diversia Empleo	80
		2.2.2 Divulgar y fomentar el conocimiento del proyecto del Campus Diversia	90
		2.2.3 Lograr financiación necesaria para los equipamientos del Campus	80
		2.2.4 Contar con un Plan Director de las actividades	100
		2.2.5 Organizar fórmulas de Gobierno colaborativo con otras entidades	90
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de alianzas estratégicas. Algunas socias de dos centros especiales de empleo con el desarrollo de nuevos modelos de gestión</li> <li>• Campus Diversia como motor de innovación y puesta en marcha de las actividades del centro especial de empleo Diversia Empleo</li> <li>• LIFE Stop cortaderia</li> <li>• Puesta en marcha de nuevos proyectos:</li> <li>• Librería Solidaria</li> <li>• Proyectos ERASMUS: Idipower. Turismo inclusivo</li> <li>• Idpiliving (Reconocimiento como buena práctica por ERASMUS+).</li> <li>• Presencia en Europa, trabajo en red, recursos muy útiles y mucha participación</li> <li>• Educación responsable</li> <li>• Banco de recursos</li> </ul>			

<b>LINEA 3: TENER MAYOR VISIBILIDAD EN LA SOCIEDAD</b>			<b>90%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>%</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>%</b>
<b>3.1.Desarrollar un plan de acción comercial</b>	95	3.1.1 Unificar la marca	100
		3.1.2 Desarrollar la cultura de acción comercial	98
		3.1.3 Desarrollar un Plan de innovación en la atención al cliente	100
<b>3.2.Desarrollar la acción comercial de las actividades industriales</b>	90	3.2.1 Ampliar los canales de divulgación	100
		3.2.2 Mejorar las herramientas para el seguimiento de la evolución del mercado	100
		3.2.3 Implantar nuevos sistemas de comercialización de productos y servicios	100
<b>3.3.Avanzar en la difusión de los apoyos que se prestan a las personas</b>	90	3.3.1 Contar con un Plan de información de los apoyos a las personas	100
		3.3.2 Lograr un mayor conocimiento social de los apoyos que realiza Amica a las personas	100
<b>3.4.Difundir el proyecto para lograr mayor implicación social con Amica</b>	90	3.4.1 Desarrollar un Plan de obtención de colaboraciones económicas, de patrocinio y comerciales	100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño y despliegue de los procedimientos de marketing y acción comercial de Amica, Soemca, Saema y Diversia</b></li> <li>• <b>Unificación de marca</b></li> <li>• <b>Difusión de los apoyos que se prestan a las personas.</b></li> </ul>			

<b>LINEA 4: AFIANZAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA ENTIDAD</b>			<b>100%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>%</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>%</b>
<b>4.1. Consolidar nuestros proyectos de empleo</b>	80	4.1.1 Estudiar la implantación de nuevas propuestas de actividades medioambientales	100
		4.1.2 Ampliación de los centros de gestión de residuos (Centro de Recuperación y Reciclaje y Centro de Transferencia de Residuos)	100
		4.1.3 Ampliar la oferta de Amica Lavandería a empresas, centros residenciales y autolavado	100
		4.1.4 Formular al Gobierno de Cantabria el desarrollo de un proyecto de recuperación paisajística en los terrenos de la antigua explotación minera (RCAZ)	25
<b>4.2. Ser más eficientes en la utilización de los recursos para avanzar competitividad</b>	60	4.2.01 Mejorar los recursos y la eficiencia energética	76
		4.2.02 Especializar Amica Confección en ropa de trabajo	83
<b>4.3. Mantener y aumentar ingresos públicos, privados y propios</b>	70	4.3.1 Poner en marcha un plan de captación de fondos	100
		4.3.2 Impulsar cambios en la normativa en relación a la financiación de los servicios	100
<b>4.4. Dar respuesta a las necesidades de nuestras infraestructuras</b>	90	4.4.1 Ampliar nuestra red de viviendas supervisadas	100
		4.4.2 Dotarnos de una sede permanente en Santander	10
		4.4.3 Dotación de nuevas infraestructuras en Mijares	80
		4.4.4 Ampliar la infraestructura del Horizon y lavandería	100
		4.4.5 Ampliar la planta de selección y la de transferencia en el centro Entorno	100
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración patrimonial de Amica, SOEMCA y SAEMA para mejorar solvencia</li> <li>• Consolidación proyectos de empleo</li> <li>• Adjudicación de los concursos SCS,</li> <li>• Adquisición de la máquina para confeccionar mascarillas quirúrgicas IIR</li> <li>• Conseguir el contrato de la Gestión de los envases y la automatización de la planta. Y captación de envases para el CRR</li> <li>• Búsqueda de otras fuentes de financiación y ampliación de vías de financiación a través de nuevos proyectos innovadores en el área de medio ambiente</li> </ul>			



**LINEA 5: POTENCIAR EL TALENTO DE LAS PERSONAS Y LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

**80%**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PROYECTOS	
<b>5.1. Aumentar la eficacia y eficiencia Sistema gestión</b>	90	5.1.1 Plan de mejora documental y de gestión	100
		5.1.2 Implantación una plataforma de gestión integral	0
<b>5.2. Fomentar ambientes saludables</b>	85	5.2.1 Promover buenas prácticas de ambiente laboral y asociativo	90
		5.2.2 Plan para promover los hábitos saludables	50
		5.2.3 Avanzar en las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal con criterios de Igualdad	100
<b>5.3. Desarrollar competencias personales y profesionales</b>	85	5.3.1 Potenciar las actividades que faciliten el desarrollo de competencias	100
		5.3.2 Fomentar la implicación, participación y compromiso de todas las personas de la entidad	80
		5.3.3 Capacitación en herramientas informáticas	100
<b>5.4. Mejorar la comunicación interna</b>	40	5.4.1 Garantizar que la información llegue al personal	50
		5.4.2 Utilizar un lenguaje accesible en materiales, las presentaciones y reuniones (accesibilidad cognitiva)	20

- **Potenciación de actividades que faciliten el desarrollo de competencias. Numerosa formación realizada con un gran esfuerzo extra en la pandemia.**
- **Formación online con contenidos muy claros e interesantes como la atención plena**
- **Cambio de perspectiva en la Asociación respecto a la metodología de trabajo referente al uso de las nuevas tecnologías, (manejo, nuevas herramientas, formación de profesionales...**
- **Impulso a proyecto de gestión de la información con la dotación de un nuevo CRM**
- **Numerosas actividades de Conciliación que han favorecido la IGUALDAD. Labor externa en Igualdad difundiendo y compartiendo nuestra política.**
- **Labor intensa para promover la salud de las personas que componen Amica, especialmente en tiempo de pandemia.**
- **Labor importante para mejorar el ambiente asociativo:**
- **Acciones de clima, apoyo conductual positivo e implicación y participación en distintos eventos organizados**

## Evaluación de la programación operativa

---

### Línea 1: Avanzar en el protagonismo de la persona (empoderamiento)

---

El avance en el protagonismo de las personas se ha hecho patente en estos cuatro últimos años. La presencia y participación de las personas en todo lo que tiene que ver con Amica, no es solo una buena práctica sino una manera de ver y entender nuestra misión. Con ello estamos consiguiendo que las familias asuman de manera natural ese protagonismo de sus familiares, que haya más personas que dan testimonio en la radio, en la TV, en la prensa, que haya más escritores, más músicos, más actores, más personas comprometidas con la igualdad, contra la violencia, con los ODS...contribuyendo a que nadie se quede atrás.

#### 1.1. Avanzar en vida independiente.

- En 2016:23 personas participan en el programa de vida independiente  
2017-2020:35 personas.
- Se ha pasado de un 85% de satisfacción con la vida independiente en 2017 a un 100% en 2020.
- 2017-2020 39 personas han estado viviendo en Casa Helios, Casa Matías y Casa Coll y 15 han hecho uso temporal de alguna de las viviendas
- El objetivo de tareas en el hogar superadas en 2017 era del 85,87% siendo en 2020 superado por el 87,06%
- Se ha realizado , difundido y trabajado sobre 8 IT
- Destacar que el año 2020 se ha terminado sin ningún contagio de Covid

#### 1.2. Empoderar a la persona:

Durante este año de crisis sanitaria se han mantenido los avances conseguidos en los 4 proyectos que recoge este objetivo.

- Mantenimiento del análisis individual de situaciones de alteración conductual, tras la revisión y formación en análisis funcional.

- Visibilización de la evaluación de resultados en mujeres y niñas, integrando dicho análisis en todas las valoraciones grupales realizadas.
- Continuidad del programa de atención a la sexualidad. Con asesora externa 22 personas: 14 hombres y 8 mujeres. A destacar el grupo de preadolescentes y el trabajo con sus familias, así como el mantenimiento de los asesoramientos individuales vía online.
- Inicio de la implementación de expectativas de Apoyo conductual positivo en los grupos de formación, con objetivos de revisión de igualdad.

El indicador de **autodeterminación** muestra un 4% de mejora.

### **1.3. Promover el cambio en las familias:**

Debido a la crisis sanitaria ha sido necesario adaptar el programa previsto para promover el cambio en las familias. Como conclusión en 2020 se ha realizado un contacto más estrecho con todas las familias debido a la situación sanitaria, de manera telemática. Esto ha dado lugar a que se hayan podido trabajar sobre todo aspectos emocionales. Las actividades realizadas con familias han sido valoradas muy positivamente, se han sentido muy apoyadas y acompañadas en todo momento, pero la mayor parte de los contenidos han quedado aplazados.

En este periodo estratégico valoramos de manera significativa los avances en los siguientes contenidos: sexualidad, derechos, calidad de vida, apoyo en puesto...

### **1.4. Innovar sobre empleabilidad.**

Los proyectos asociados a este objetivo se han desarrollado con normalidad hasta el inicio de la crisis de la pandemia en 2020. Desde ese momento las acciones formativas, la atención directa y la prospección con las empresas se han visto afectadas. Se tuvo que adaptar la atención directa con las personas y la interacción con el tejido empresarial a formatos en remoto hasta que se ha podido retomar el formato presencial respetando los aforos según normativa ICASS.

Diversificar la capacitación laboral:

- Durante el periodo 2017-2020 se han valorado las necesidades formativas y perfiles demandados por las empresas (que desarrollará Chema después). Se han realizado múltiples Talleres y cursos internos sobre temática muy variada. Se han realizado colaboraciones con recursos externos.
- Se han realizado cursos de Formación Profesional Básica Específica y se han hecho prácticas en Limpieza industrial, confección, medio ambiente, lavanderías, ayudante de camarero de piso, auxiliar de cocina. Se han realizado cursos internos: de lavandería, paisajística y confección industrial.
- Certificados de profesionalidad, abiertos a personas sin discapacidad: Operaciones de grabación y Tratamiento de datos y documentos. Gestión de residuos urbanos e industriales. Limpieza de superficies y mobiliario en edificios y locales. Atención sociosanitaria a personas dependientes en el domicilio y Atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales; Limpieza en espacios abiertos e industriales y Cursos de Competencias N2 Matemáticas y Lenguaje.
- Durante el periodo 2017-2020 se han derivado 991 personas al servicio de orientación laboral. A través de las acciones de prospección laboral (empresas visitadas 894) se han gestionado 901 puestos de trabajo. Se han producido 761 inserciones de personas apoyadas desde el servicio de prospección laboral o que habían recibido orientación laboral en la entidad. Las personas insertadas fueron 500.

Tendencia: incremento inserciones en CEE (75% de los contratos)

- Incorpora: Sensibilización. Prospección e intermediación laboral.
- Voluntariado Incorpora: Educación Financiera.
- AME: Cursos transversales y específicos.

### 1.5 Evidenciar resultados personales

Importante avance en la aplicación de herramientas de evaluación de resultados:

- Se sistematiza la aplicación de instrumentos de evaluación de calidad de vida y habilidades adaptativas, se inicia autodeterminación y vida independiente.
- Se analizan los resultados individuales y en base a los puntos débiles se establecen medidas de mejora en los programas.
- Disponemos de una medida de logro de objetivos personales. Permite hacer análisis del avance entre aplicaciones.

### **1.6. Avanzar en la innovación y el desarrollo tecnológico**

El indicador: Nº de alianzas con otras instituciones para avanzar en innovación: Se ha logrado la meta en los 4 años, que incluyen los programas, IDP living, Turismo Inclusivo, Atam, los programas de Estimulación Cognitiva, ..

Los 4 proyectos recogidos en este objetivo han tenido un desarrollo desigual:

- Evolucionar en tecnología aplicada a la vida de las personas: Se ha dado un gran avance: en 2017 fueron 41 personas las que utilizaban tecnología y en 2020 han sido 162, para comunicarse, relacionarse, gestiones personales, formarse, orientarse, ocupar su tiempo libre, cuidar su salud, hacer ejercicio,...
- Estudio y difusión de nuevas soluciones tecnológicas. Se está avanzando en la elaboración de productos 3D, realidad virtual, diseño de app. Contamos con un blog de difusión de tecnología básica
- Mejorar equipamiento personas usuarias e Incorporar equipamiento para capacitación de personas usuarias. Se ha mejorado pero aún nos falta
- Afrontar la situación sobrevenida por crisis sanitaria: el contacto telemático con las personas y sus familias. El estudio sobre necesidades tecnológicas de las personas de formación

## Línea 2: Impulsar el liderazgo compartido para modificar el entorno

### 2.1. Generar proyectos para la gestión de conocimiento y la innovación

Diversas acciones de transferencia del conocimiento, destacando:

- Presentación de Amica en el Parlamento Europeo y en el Gabinete de la Comisaria de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea...

De los 12 proyectos planificados:

- 8 finalizados (Idipower, Idpliving y Turismo Inclusivo, futuros profesionales, gestión del conocimiento, banco de recursos, librería solidaria y avanzando en la edad con buen nivel de ejecución entre el 70-100%)
- 3 en curso con bastante avance (Life, educación responsable y Capability TB)
- 1 con retraso (Proyecto Enlaza2).

De los 11 indicadores relacionados con este objetivo, 8 están conseguidos.

### 2.2. Impulsar el proyecto de innovación colaborativo del CAMPUS Diversia

Cumplimiento de un 80 % de los proyectos y de los 6 indicadores se superan 4, y de los 2 restantes se acerca mucho 1 a la meta.

Comienza su impulso en 2017 destacando en sus primeros 4 años:

- Puesta en marcha de actividades formativas en actividades agrícolas, de recuperación paisajística y explotación forestal, riego por goteo, vivero, hostelería... y el centro especial de Empleo "Diversia Empleo" que finaliza 2020 con 7 trabajadores/as con discapacidad en su plantilla.
- Numerosas visitas al proyecto y jornadas, así como alianzas colaborativas para su desarrollo.
- 2 reconocimientos al Proyecto
- Obtención de financiación bancaria para los equipamientos del Campus pero no subvenciones. Estudio de fórmulas alternativas de financiación.
- Apoyo para el desarrollo de actividades de los POISES (FSE), Fundación Banco Santander, Bankia-F Bancaja y Generalitat Valenciana
- Elaboración de un Plan Director del Campus, base para su estrategia y obtención de financiación europea

- Grupo motor del Campus con más actividad e implicación en los primeros años, precisando revisar su funcionamiento.
- El huerto accesible y la plantación de árboles, inicio de la actividad de vivero. Retraso en recursos para alojamiento
- Plan agrícola y comercial. Recuperación de olivo y vid en ecológico y comercialización, plantas aromáticas, recuperación de espacios de la Finca Mijares y prestación de servicios para la recuperación de espacios a los Ayuntamientos de Yátova y Buñol

### Línea 3: Tener mayor visibilidad en la sociedad

---

La valoración general es positiva,

#### **3.1. Desarrollar un plan de acción comercial.**

95%. Internamente consolidada la unificación de marca y se han llevado a cabo campañas internas de información de los servicios. Se han generado recursos materiales para que cualquier persona de la organización pueda compartir. Se ha incluido un apartado fijo dentro de los claustros y del boletín interno para informar sobre temas comerciales a profesionales de Amica. Destacar el esfuerzo por mejorar el posicionamiento web y en redes sociales de la marca con el fin de incrementar la notoriedad de la entidad siguiendo la estrategia del plan de marketing.

Se han desplegado los planes comerciales de Amica Lavandería (con resultados muy positivos porque se ha incrementado la cartera de clientes) , Amica Confección (avance de la venta online y comercialización de nuevos productos: mascarillas, batas...), Amica Medioambiente (incremento de clientes tanto en gestión de residuos como en mantenimiento de espacios verdes, 68 clientes nuevos. La situación sanitaria derivada del COVID 19 propicia la captación de nuevos clientes y prestación de nuevos servicios para hacer frente a la gestión de residuos) y Campus Diversia (se realizan varias campañas dirigidas a fomentar el apadrinamientos de árboles y la venta de productos. Destacar los excelentes resultados de la campaña navideña).

**3.2. Desarrollar la acción comercial de las actividades industriales.-.**

Con el fin de buscar soluciones innovadoras para la atención al cliente, señalar la mejoras en la web, la puesta en marcha de un servicio de atención al cliente en Amica Lavandería y Confección, que ha incluido la formación del personal, el procedimiento de la derivación de llamadas en caso de quejas, reclamaciones...

Se incrementa el número de seguidores en Instagram y LinkedIn, así como las publicaciones en redes sociales. Se llevan a cabo diversas campañas de google adds y Facebook adds para los productos del Campus, lavandería, librería y confección.

**3.2. Desarrollar la acción comercial de las actividades industriales**

Se pone en marcha un WhatsApp web para Confección y para atención al cliente de lavandería y confección. Se utiliza el Teixo para llevar registro de las acciones comerciales que se realizan con las empresas que solicitan oferta. Se dispone de registros de ofertas presentadas y del estado de las mismas. El CRM aun no esta disponible la implementación de la parte comercial en el sistema. Se continúan con las acciones de posicionamiento web y redes sociales y con la campaña de información a administraciones sobre la contratación publica socialmente responsable. Se suben nuestros productos y servicio al Marketplace de Elmarket.

**3.3. Avanzar en la difusión del proceso de apoyo a la persona..**

Desde 2018 se valoró que no era necesario un Plan específico sino hacer un folleto que permitiera una mayor difusión, que aunque elaborado no se ha difundido. Se ha contado con TV en los centros, boletín, programa en RNE y participación en otros programas, artículos en el Boletín de Amica. Se ha aumentado significativamente las acciones de participación de las personas a través de ponencias en congresos, actividades en centros escolares, obras de teatro, Amicaños...Uno de las acciones que mayor difusión hace de las actividades son los blogs que están en la web de Amica, y en muchos casos compartidas en la web. A lo largo de 2020 con la incorporación de expertos en redes se ha mejorado significativamente la



difusión de las actividades de los centros en las redes sociales, sobre todo Facebook e Instagram.

### **3.4. Difundir el proyecto para lograr mayor implicación social con Amica..**

Ha habido un aumento en el número de participaciones en eventos externos y de la financiación privada. Se cumplen objetivos de financiación del boletín con publicidad. Se genera y difunde un video solicitando donaciones para la entidad. Se recibe un legado solidario por primera vez. Diversas entidades como Caja Rural renuevan su colaboración. Se forma a las personas que llevan a cabo captación de fondos en técnicas específicas. Con referencia a la incorporación de una sistemática de medición de la eficacia de las distintas estrategias de marketing emprendidas 2019-2020, se elabora un listado de indicadores con la colaboración de los asesores y proveedores en el área de marketing y gestión de redes y posicionamiento web.

## **Línea 4: Afianzar la sostenibilidad de la entidad**

---

Cerraremos 2020 con unos resultados económicos que no ponen en riesgo la sostenibilidad de la entidad, aunque sí que hemos padecido en estos últimos años dificultades de liquidez, por servicios de apoyo a las personas tradicionalmente deficitarios, la subida de los salarios, la reducción de precios de nuestro principal cliente el Servicio Cántabro de Salud y las enormes pérdidas de ropa pendientes de pagar por su parte al cierre 2020. Hemos mantenido el empleo en este plan, a pesar de todas las dificultades, lo cual tiene mucho mérito y no muchas entidades han logrado en el último año.

En cuanto a sostenibilidad medioambiental, hemos instalado placas solares, plantado miles de árboles en Campus Diversia, erradicación de plantas invasoras con proyecto LIFE, recuperado toneladas de envases, entre otras actividades medioambientales y mejorado sustancialmente nuestra huella de carbono en este periodo.

#### 4.1. Consolidar nuestros proyectos de empleo.

Este objetivo está asociado a 4 indicadores con resultados positivos. La divulgación ambiental ha mejorado en un 88% y en un 25% lo han hecho las actividades de Amica medioambiente con referencia a los ingresos y la sostenibilidad.

De los 5 proyectos previstos en este objetivo:

- El 21 de Julio se ha producido la entrada de Repsol Impacto Social en Saema con un 35% de participación que ha supuesto la compra a Amica por un importe aproximado de 900.000 euros y la ampliación de capital en Saema de 300.000 euros aportados por Repsol Impacto social. Se modifica asimismo el Consejo de Administración, con 6 consejeros, 4 de Amica y 2 de Repsol Impacto social.
- Se finaliza el proyecto de implantación de tecnología UHF con la puesta en marcha de toda la maquinaria necesaria para prestar servicio y a su vez tener la trazabilidad de la ropa. Alrededor del 70% de ropa que tiene implantada el chip UHF.
- En cuanto a la fabricación de productos sanitarios de protección personal para dar respuesta a la situación producida por la pandemia. En los primeros días de octubre se monta la máquina de confeccionar mascarillas (quirúrgicas no reutilizables) Después de recibir un curso de aprendizaje ya se están confeccionando y empaquetando las mascarillas.

#### SOEMCA

Durante estos años se ha conseguido aumentar la facturación tanto en lavandería como en confección, a excepción de este año en lavandería debido a la pandemia

- -En confección se han introducido nuevos tejidos más técnicos así como la fabricación de nuevos productos de protección.
- -Se han fabricado importantes cantidades de ropa de trabajo para alquiler
- Se han realizado nuevos diseños de prendas para diversos clientes, entre ellos el SCS

Durante los de este plan estratégico se consolidan nuevas líneas y oportunidades de negocio que se habían propuesto como han sido.

- -Consecución de los concursos del SCS.
- -Recuperación del concurso del ICASS
- -Creación de nuevos centros de empleo como universidad del atlántico y lavandería de autoservicio.
- -Cambio en la tecnología de radio frecuencia de HF a UHF y experiencias de implantación en clientes externos
- -Gran impulso al lavado de ropa laboral en alquiler e industrial
- -Apertura de nuevos clientes y rutas de transporte fuera de la región

## **SAEMA**

### **Principales avances:**

- Incremento de gestión de envases del 31.6 %
- Mecanización del CRR
- Aumento de clientes de CTR y Mantenimiento de Espacios Verdes
- Desarrollo del Life Stop Cortaderia
- Acuerdo con RIS de participación en SAEMA
- Menos Positivo:
- Almacén de balas para CRR
- Disponibilidad de más espacio para CTR

### **Diversia**

Iniciamos actividad en 2020, creando empleo fuera de Cantabria

#### **4.2. Ser más eficientes en la utilización de los recursos para avanzar en la competitividad.**

- Se han realizado auditorías energéticas según RD 56/2016 en Soemca Empleo S,L
- Realizado 9 instalaciones fotovoltaicas, 8 de ellas de autoconsumo y una en isla.
- Realizado diversas mejoras en las instalaciones existentes, alumbrados Led, válvulas termostáticas, automatización, variadores de frecuencia, etc...
- Cambio combustible de alguna caldera

#### **4.3. Mantener y aumentar ingresos públicos, privados y propios**

Ha aumentado el precio por plaza concertada en Amica respecto a 2017, si bien todavía hay que mejorar en este aspecto y en la concertación de servicios. Sigue como asignatura pendiente el aumento en captación de donativos, se ha avanzado mucho en visibilidad, pero todavía sin resultados significativos

En Saema es constante el aumento en facturación en CRR y otros procesos aunque minorado en parte por la considerable reducción de precio de mercado del papel

En SOEMCA hemos padecido la reducción de precios en concurso público de lavandería de nuestro principal cliente Servicio Cántabro de Salud, mejorado en un 18% ya para 2021 y en negociación la indemnización por pérdidas de ropa 2015-2020 que compensará esta reducción en precios padecida, especialmente en 2018-2020 que ha puesto en riesgo la sostenibilidad de la entidad

Destacar en ingresos privados la alianza con Repsol Impacto Social que ha supuesto unos ingresos de 1.200.000 € en 2020

#### **4.4. Dar respuesta a las necesidades de nuestras infraestructuras**

En este periodo se ha podido abrir el nuevo centro El Buciero en un local propiedad de Amica y ha habido que posponer el cambio de local para la sede de Santander.

La ampliación de la lavandería Alba 2 se paró al cambiar las circunstancias del mercado que la motivaban.

Ha sido en Campus Diversia donde más se ha ejecutado en cuanto a infraestructuras teniendo ya casi finalizado el Huerto accesible, el vivero y otras zonas para plantaciones. Se obtuvo la cesión del Albergue La Coronela y está en marcha la DIC que permita intervenir más a fondo en el Campus.

No ha sido posible ampliar nuestra red de viviendas pero sí tenemos un proyecto preparado para abrir en Ganzo y otro en Maliaño.

## Línea 5: Potenciar el talento de las personas y la cultura de la organización

---

### 5.1. Aumentar la eficacia y eficiencia del Sistema de gestión

Se ha mejorado la eficacia y eficiencia del Sistema de gestión significativamente sobre todo por el uso de la herramienta Scrumtegy y sus mejoras periódicas. Además de la puesta en marcha de gestores documentales en varios procesos que permiten tener toda la información accesible en un solo mapa. Se ha conseguido actualizar el mapa de procesos de PAPE y su documentación y se ha incluido a Diversia. Puesta en marcha del código de conducta y canal de denuncias. Y la plataforma de gestión integral ha sido implantada en la parte de contabilidad quedando pendiente la parte de personas.

### 5.2. Fomentar ambientes saludables

Este objetivo ha avanzado de forma muy significativa a lo largo del plan estratégico siendo la valoración general como positiva, por cada una de las áreas que lo componen cabe destacar:

En relación el área de Igualdad cabe destacar la renovación del DIE (Distintivo de igualdad en la empresa) por parte de Soemca y los diagnósticos de igualdad en Amica y en Saema adelantándose a las obligaciones legales

En la promoción de buenas prácticas de ambiente laboral y asociativo se destaca la gran cantidad de cursos y actividades relacionadas con el "Apoyo conductual positivo" y el ambiente laboral realizados en los centros. Las valoraciones realizadas por la plantilla de estas actividades son en general muy positivas.

El área de relativa a la creación de un Plan para promover hábitos saludables, se ha visto reorientado como consecuencia de la pandemia, dirigiendo toda la actividad a la lucha contra el Covid-19 para evitar contagios entre la plantilla. Se considera que el haber finalizado 2020 sin ningún brote por Covid-19 en los centros es un logro muy significativo.

### 5.3. Desarrollar competencias personales y profesionales

Durante este plan estratégico se ha analizado las necesidades de incorporación de personas con competencias específicas y se ha hecho por formarlas previamente ej.: lavandería para Laredo, confección. Se han autoevaluado competencias de procesos. Se han promovido la adquisición de competencias digitales, atención al cliente, clima laboral, entre otras. En este año no se ha podido hacer actos participativos externos pero se ha suplido con numerosa comunicación y se ha incrementado la participación interna: en el Amica Ñus, grupos de whatsapp y correos, Aplausos en los centros y grabaciones de felicitaciones, acto simbólico aniversario en el patio con el árbol, la asamblea de socios, los actos de recuerdos a compañeros perdidos, los actos de los días de la mujer en claustro y en encuestas de satisfacción. Los DAFO para el nuevo plan estratégico participó mas grupos de interés. A través de las formas telemáticas se ha logrado superar los inconvenientes sanitarios.

Se modifican los Estatutos con el fin de adaptarlos a la realidad de la entidad que precisa incorporar cambios en el modelo de gestión, tras una reflexión iniciada en la Junta directiva, Consejo consultivo, claustro y equipo de procesos. Aunque se inicia todo el procedimiento electoral la pandemia obliga a interrumpirlo por lo que la Asamblea aprueba una prórroga de mandato de la Junta Directiva hasta que las condiciones sanitarias permitan retomar el proceso.

### 5.4. Mejorar la comunicación interna

Aunque se ha avanzado con la información a través del canal del personal y también se informa a la mayoría del personal de claustro y órganos de gobierno a través del boletín interno, no se ha avanzado en la crear un grupo de mejora ni en evaluar las herramientas de comunicación. Se ha elaborado documentos para informar tanto interna como externamente como son los cuadernillos de los planes o todo el material de diseño de difusión de la entidad. En cuanto a la accesibilidad cognitiva del lenguaje hemos avanzado mínimamente, desde los centros se hace un esfuerzo para facilitar la accesibilidad y se ha realizado la versión accesible de la nueva Guía de BBPP de Amica quedan pendientes muchas acciones en esta área.