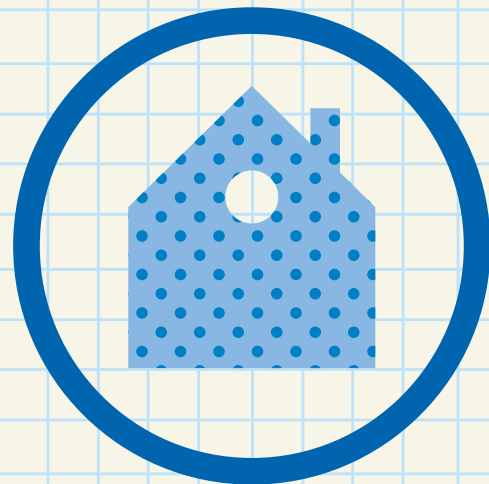
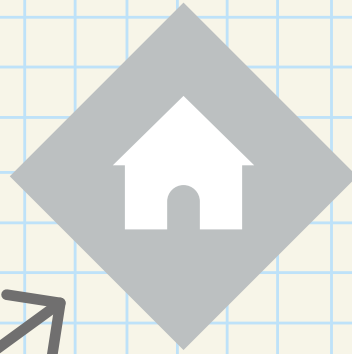
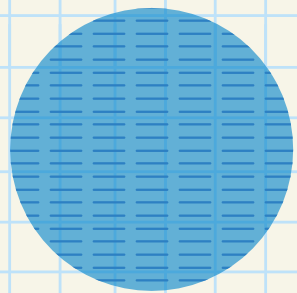


Prôvivienda

Con las personas,
por la vivienda

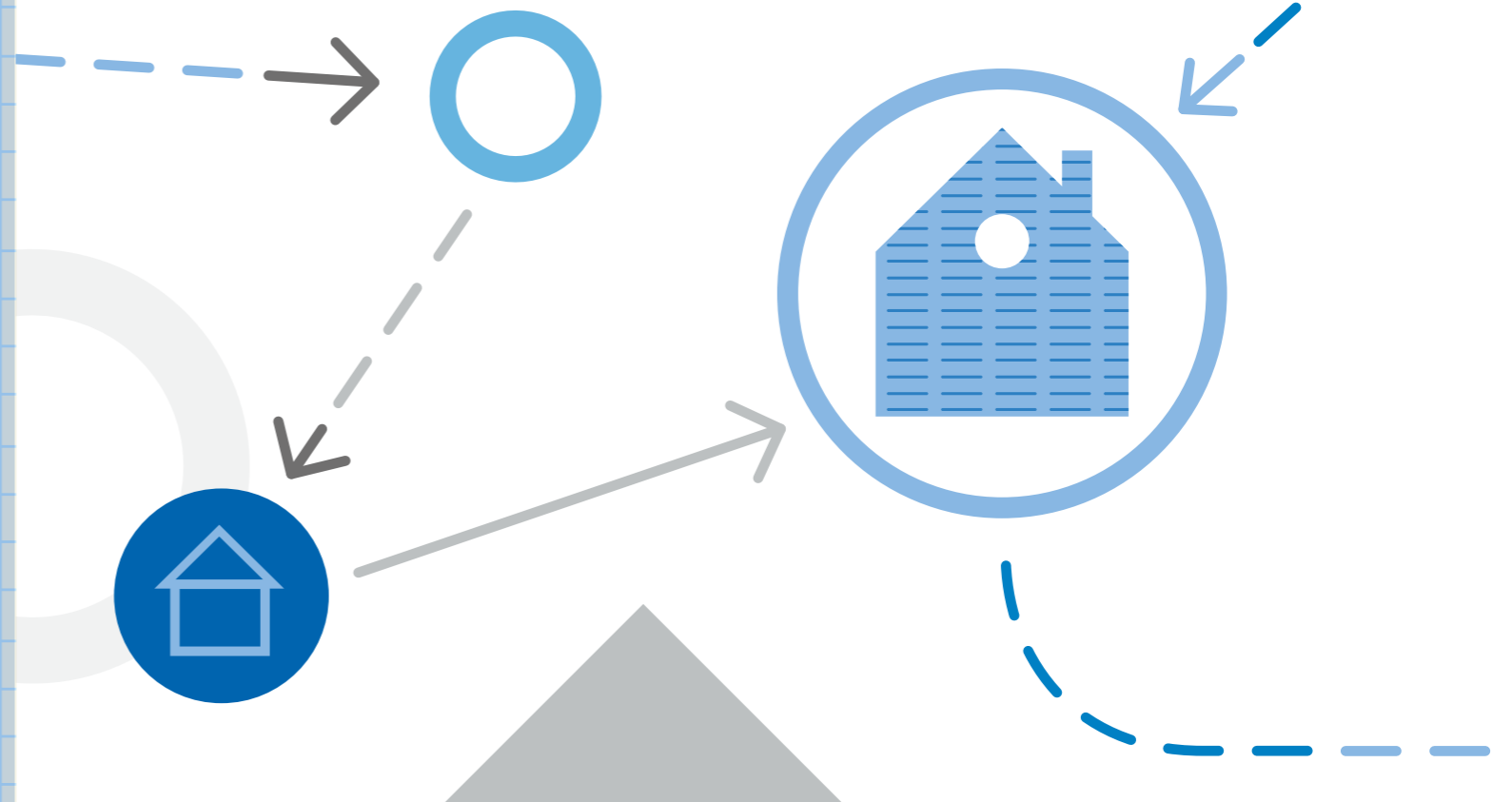
Plan Estratégico Provivienda

2022/2025



Índice

Introducción	5
Retos de futuro	7
¿Quiénes somos y qué queremos conseguir?	8
Misión, visión y valores	10
Ejes, metas e indicadores de impacto	12
Cuatro ejes de trabajo	
Eje 1. Modelo de intervención	14
Eje 2. Incidencia y comunicación	16
Eje 3. Fortalecimiento interno	18
Eje 4. Sostenibilidad financiera	20



Introducción y presentación

Cuando constituimos Provivienda en 1989, no imaginábamos la dimensión y el alcance territorial que íbamos a lograr décadas después. Ahora os presentamos nuestro Plan Estratégico 2022-2025 (¡el tercero en nuestra historia!), con el que esperamos seguir avanzando y respondiendo a los desafíos de este contexto social tan cambiante y líquido. Confiamos en que este marco nos motive a la mejora continua para ofrecer soluciones ágiles y flexibles a la sociedad y podamos consolidar durante los próximos 3 años nuestro rumbo como entidad.

Llevamos más de 30 años trabajando para que todas las personas disfruten del **derecho a la vivienda en igualdad de condiciones**, lo que nos ha hecho ser conscientes de que la exclusión residencial es un factor de ruptura de la cohesión social. Por eso hemos querido redefinir nuestra misión, destacando dos elementos clave que aportan a las personas una vivienda adecuada y segura: **“Ofrecer viviendas que cambien vidas y creen comunidad”**.

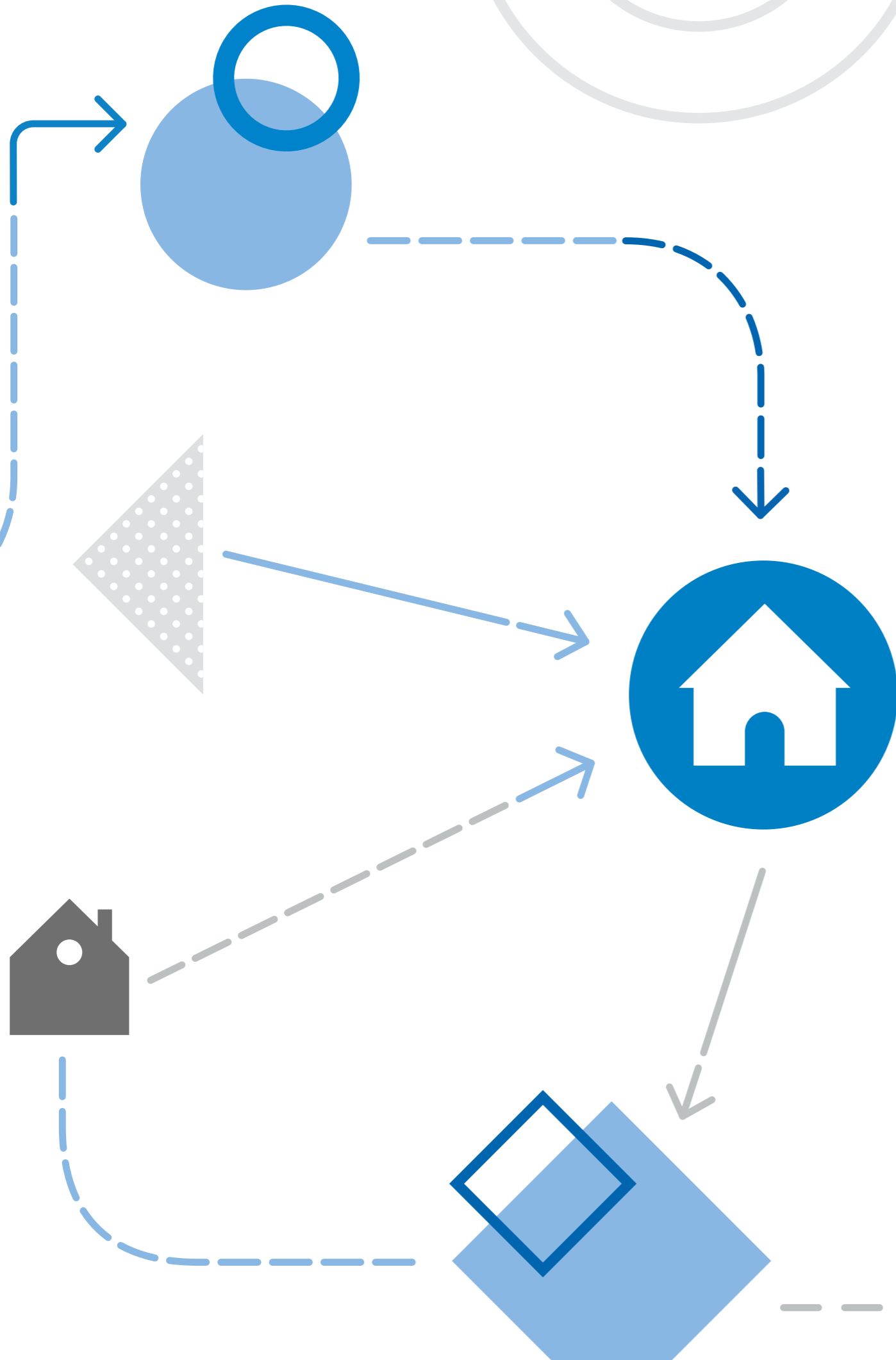
También hemos definido la visión, que nos inspirará los próximos años con la convicción de que otro modo de trabajar no sólo es posible, sino que es necesario para **“impulsar un modelo de provisión de vivienda ético, social y no lucrativo”**. Y, a su vez, hemos destacado las cualidades que mejor nos definen a través de nuestros valores: **Centralidad en la persona, Vocación transformadora e Innovación**.

Queremos que nuestro Plan Estratégico sirva de guía y que se adapte a nuestros objetivos y líneas de acción. Aquí tienes nuestra nueva hoja de ruta. Su consecución es un reto apasionante que conseguiremos con el trabajo e ilusión de cada una de las personas que hacemos posible día a día Provivienda y que aspiramos a construir una sociedad inclusiva que no deje a nadie atrás.

Gracias a las compañeras y compañeros que han contribuido a hacer realidad este Plan Estratégico y gracias también a ti, que estás leyendo esto, por ser parte de este proyecto.

¡Bienvenidas a este caminar juntas! Juntas, por el derecho a la vivienda para todas las personas.

Gema Gallardo Pérez, *directora general de Provivienda*



Retos de futuro

1. Definir la misión y la visión
2. Consolidar la cultura corporativa en la organización
3. Reforzar la comunicación interna
4. Diversificar la sustentabilidad financiera
5. Consolidar el cambio organizativo
6. Impulsar la transformación digital de la entidad
7. Mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión de la entidad
8. Apostar por la especialización funcional
9. Desarrollar otras fórmulas de intervención social
10. Impulsar la sostenibilidad medioambiental en la vivienda
11. Profundizar en los logros del Área de Comunicación e Incidencia
12. Afrontar la competencia de empresas privadas
13. Reforzar las alianzas dentro del Tercer Sector
14. Explorar vías de colaboración con el sector privado

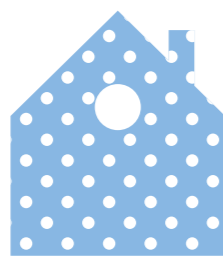
¿Quiénes somos y qué queremos conseguir?

¿QUÉ HACEMOS?

- Generamos y gestionamos alternativas para la provisión de vivienda asequible.
- Apoyamos a las personas con dificultades para acceder a una vivienda adecuada.
- Acompañamos a las personas vulnerables mediante nuestro modelo de intervención social en vivienda.
- Contribuimos a construir y reparar vínculos en comunidades vulnerables.

¿POR QUÉ?

- Porque sabemos que los problemas que afrontan las personas para acceder a una vivienda adecuada tienen un origen estructural y deben ser abordados con una voluntad transformadora.
- Porque tenemos un compromiso ético alineado con los principios de la Economía Social y Solidaria.
- Porque creemos que una garantía efectiva del derecho a una vivienda digna es fundamental para garantizar la participación de todas las personas en la sociedad.
- Porque aspiramos a contribuir, desde la provisión de vivienda, a la construcción de una sociedad inclusiva que no deje a nadie atrás.



¿PARA QUÉ?

- Para transformar el sistema de provisión de vivienda, poniendo en el centro a las personas y la garantía de su derecho a una vivienda digna y adecuada.
- Para proponer una alternativa ética a los modelos especulativos y mercantilizados de provisión de vivienda.
- Para impulsar la transformación del actual modelo de ciudad individualista hacia un auténtico modelo de comunidad.

¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?

- A la sociedad en general y, en concreto, a las personas que encuentran dificultades para acceder a una vivienda adecuada.
- A la ciudadanía que quiera implicarse en el cambio de modelo de provisión de la vivienda.
- A las entidades del Tercer Sector de Acción Social.
- A los poderes públicos.
- A todos los agentes que intervienen en el mercado inmobiliario.
- En concreto, a los proveedores de vivienda, tanto públicos como privados.

¿QUÉ NOS DIFERENCIA?

- Nuestra convicción acerca de la necesidad de una transformación del modelo de provisión de vivienda.
- Nuestra experiencia como entidad pionera en España en la generación de vivienda asequible.
- Nuestra especialización en gestión de vivienda asequible.
- Nuestro enfoque integral: centrado en las personas y basado en la garantía del derecho a la vivienda.

Misión, visión y valores

NUESTRA MISIÓN

Ofrecemos viviendas que cambian vidas y crean comunidad.

Contribuimos a garantizar el acceso de las personas a un alojamiento adecuado, gestionando proyectos de provisión de vivienda asequible con intervención social. Además, queremos ser un motor de cambio, por eso impulsamos el debate público y contribuimos a la adopción de políticas en esta materia.

Creemos que la garantía efectiva del derecho de todas las personas a disfrutar de una vivienda digna es fundamental para lograr una sociedad inclusiva y cohesionada.

Aspiramos a que nuestro trabajo tenga un impacto transformador y positivo tanto en las personas con las que trabajamos, como en las comunidades en las que intervenimos y en la sociedad en general.

NUESTRA VISIÓN

Impulsamos un modelo de provisión de vivienda ético, social y no lucrativo.

Queremos desarrollar un modelo alternativo de gestión de vivienda centrado en principios éticos y de solidaridad, con orientación social y enfoque no lucrativo:

- Gestionando viviendas desde las necesidades de las personas (sin criterios especulativos).
- Fomentando la reciprocidad y la empatía.
- Trabajando para que la vivienda sea un factor clave de inclusión.
- Reinvertiendo el beneficio en la sociedad y en la comunidad.

NUESTROS VALORES

Queremos contribuir a la garantía del derecho a la vivienda de todas las personas porque somos conscientes de que la exclusión residencial no es solo un síntoma, sino también un factor agravante de la descohesión social.

Nuestro trabajo se centra en las personas por la vivienda, y nuestros valores son:

- Centralidad en la persona
- Vocación transformadora
- Innovación

Ponemos a las personas en el centro y adaptamos nuestros servicios en vivienda alrededor de ellas, porque entendemos que las personas tienen derecho a controlar sus vidas y a vivir las en comunidad.

Entendemos que la exclusión residencial es un problema estructural que requiere de una respuesta colectiva, como sociedad, y nos mueve nuestra **vocación transformadora** para lograr un cambio positivo a largo plazo.

Pensamos que es necesario explorar nuevos modelos y prácticas que permitan generar alternativas inclusivas, por lo que incorporamos también la **innovación**.

EJES	METAS	INDICADORES DE IMPACTO
Modelo de intervención	Implantar un programa de referencia centrado en la especialización en gestión y provisión de vivienda asequible en todos los territorios donde está presente Provivienda. Este programa se realizará a través de mecanismos propios, así como en alianza con actores del sector inmobiliario y mediante sinergias de trabajo conjunto con entidades del Tercer Sector de Acción Social y de la Economía Social y Solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia entre el alquiler (€/m2) de nuestras viviendas respecto a la media del mercado en cada territorio. Proporción de proyectos de la entidad que se desarrollan en el marco del programa de referencia. Número de personas alojadas en proyectos desarrollados en el marco de las alianzas con otras entidades. Proporción de viviendas gestionadas que proceden de convenios con agentes del sector inmobiliario.
Incidencia y comunicación	Liderar la discusión pública sobre vivienda y exclusión social, con una labor de incidencia política y social eficaz y adaptada a los contextos en los que se despliega. Posicionar a la entidad como generadora de conocimiento sobre el sector de la vivienda, las problemáticas sociales que se relacionan y las posibilidades de intervención social en el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Número de menciones en medios de comunicación citando los resultados de los estudios de Provivienda. Número de normativas y políticas en las que Provivienda ha incidido en su desarrollo. Audiencia por canales en que se difunda nuestro mensaje.



EJES	METAS	INDICADORES DE IMPACTO
Fortalecimiento interno	Consolidar el desarrollo organizativo impulsando la gestión eficiente en el marco de una organización descentralizada, cohesionada, flexible y digitalizada, capaz de afrontar los retos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> Número de participantes en los canales de comunicación interna. Valoración de la eficiencia de la organización por parte de las personas empleadas. Grado de satisfacción de las personas usuarias de Provivienda. Grado de satisfacción de las personas empleadas en Provivienda.
Sostenibilidad financiera	Fortalecer la sostenibilidad financiera de la entidad mediante la diversificación de sus fuentes de financiación, tanto públicas como privadas, el desarrollo de fórmulas de financiación propia y el incremento de los activos inmuebles.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ingresos aportados por cada financiador. Financiación conseguida mediante instrumentos de inversión ética. Inversiones propias realizadas en el periodo.

PRINCIPIOS TRANSVERSALES

Se incorporarán de forma transversal al desarrollo de los ejes, objetivos y líneas de acción del Plan Estratégico:



Eje 1. Modelo de intervención

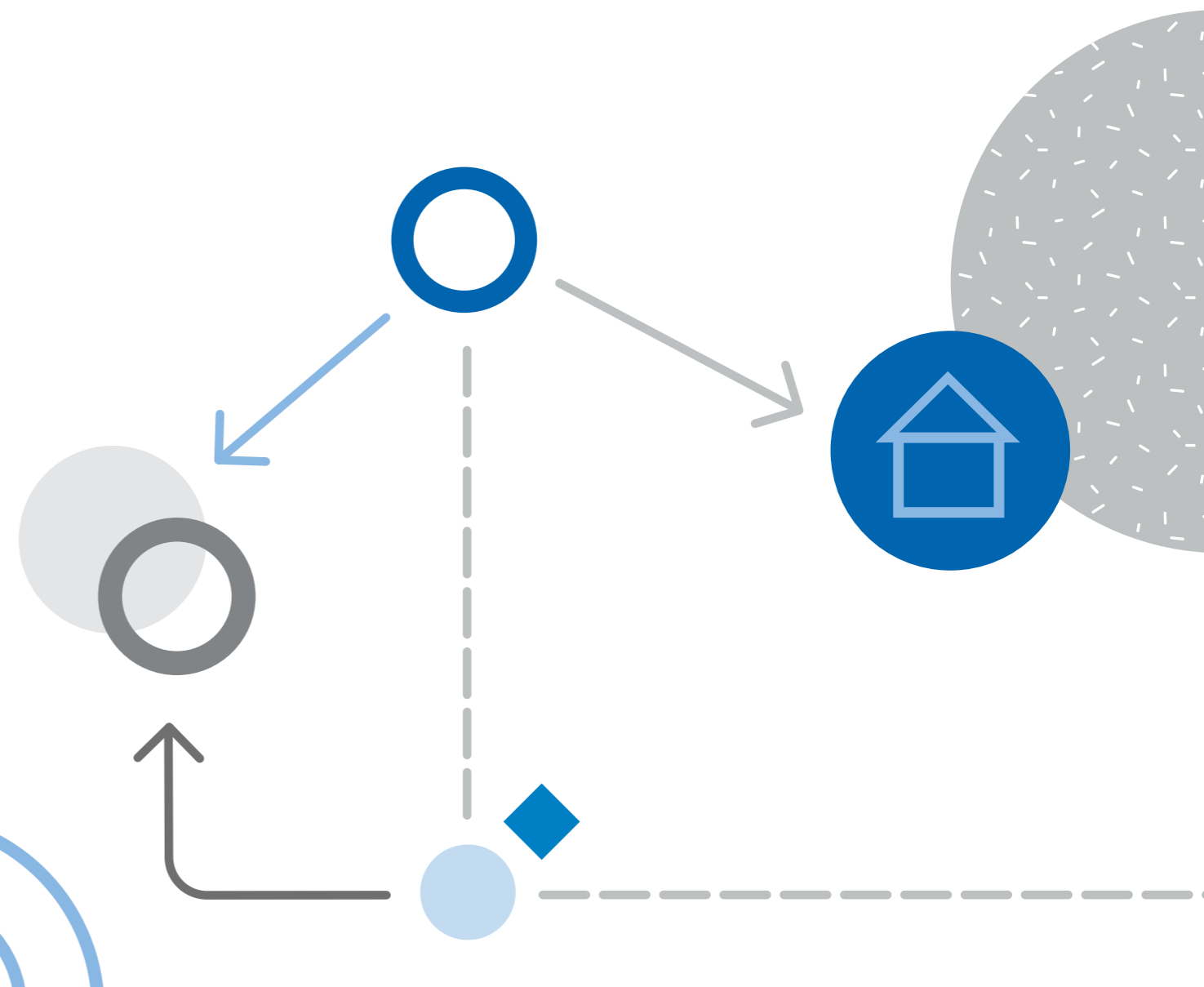
Objetivo	Líneas de acción
1 Poner la gestión y provisión de vivienda asequible en el centro de la estrategia de crecimiento de la entidad.	→ Conceptualización del programa de referencia, partiendo de la experiencia de la entidad.
	→ Modelización: Documentación metodológica de programa, objetivos que persigue, los servicios que integra, las respuestas sociales que aplica, el perfil de personas destinatarias, herramientas de intervención, etc.
	→ Desarrollo de la imagen de marca del programa (logo, colores, etc.), conectándolo con la causa y la marca de Provienda y elaboración de un plan y acciones de comunicación específicas del programa.
	→ Plan de venta del programa e implantación en el conjunto de territorios en donde actúa la entidad.
	→ Evaluación del programa de referencia, con atención a su impacto, su coste y su capacidad de influir en el mercado inmobiliario.
2 Desarrollar fórmulas innovadoras de intervención social en vivienda.	→ Creación de espacios dentro de la entidad para fomentar el diseño conjunto de propuestas novedosas y para transferir las innovaciones que se generen.
	→ Impulso de proyectos <i>housing first</i> y <i>housing led</i> .
	→ Desarrollo de proyectos piloto que integren soluciones habitacionales con modelos de acompañamiento social para la inclusión y activación.
	→ Desarrollo de programas de desinstitucionalización con modelos centrados en la vivienda.
	→ Evaluación de las iniciativas novedosas y escalar la innovación que ha tenido resultados satisfactorios a los programas que desarrolla la entidad.

Objetivo	Líneas de acción
3 Establecer fórmulas de colaboración con otros agentes del Tercer Sector.	→ Definición de una estrategia de alianzas con criterios éticos y de valor, con objetivos definidos en lo referente al impacto que se quiere conseguir y las áreas en que se quiere actuar.
	→ Elaboración de un mapa de alianzas en las que la entidad está presente y de las potenciales alianzas, de acuerdo con los criterios definidos en la estrategia.
	→ Puesta en marcha de nuevas alianzas, siguiendo los criterios definidos en la estrategia y enfocada en los espacios vacíos que son estratégicos para la entidad.
	→ Diseño conjunto de acciones junto a las entidades con las que se formen alianzas.
4 Incorporarse al mercado inmobiliario, estableciendo alianzas estratégicas con sus actores.	→ Difusión y promoción en los agentes del mercado inmobiliario del modelo de gestión de vivienda de Provienda.
	→ Participación en los foros del sector inmobiliario para incidir y permear los valores y servicios de Provienda en el mercado.
	→ Interlocución con agentes clave del mercado inmobiliario (colegio de arquitectos, cámaras de comercio, etc.).
	→ Puesta en marcha de iniciativas conjuntas con actores del mercado inmobiliario que confluyan en intereses compartidos.
5 Ampliar el parque de viviendas que gestiona la entidad.	→ Elaboración de un plan de adquisición de viviendas que contemple, entre otras cuestiones, las prioridades territoriales de Provienda, los criterios y mecanismos de adquisición, las fórmulas de tenencia, la previsión y oportunidades de financiación y el impacto en la sostenibilidad económica de la entidad.
	→ Adaptación organizativa del área de captación de viviendas en función del alcance del plan y las prioridades que se identifiquen.
	→ Interlocución y alianzas con agentes clave para la captación y la provisión de vivienda.

Eje 2. Incidencia y comunicación

Objetivo	Líneas de acción
<p>1 Generar conocimiento sobre vivienda y exclusión residencial y su impacto social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Establecimiento de un sistema de recogida de información sobre las problemáticas sociales en las que intervenimos, a partir de las experiencias de las personas que trabajan en Provivienda y de las participantes en nuestros proyectos. → Puesta en marcha de una estrategia de evaluación de impacto de nuestros proyectos y análisis de sus resultados. → Realización de un estudio anual de referencia sobre la situación de la vivienda y la exclusión residencial en España, para su utilización en el trabajo con los grupos de interés externos (tercer sector, administraciones, mercado inmobiliario). → Impulso de proyectos de investigación social temáticos en materia de exclusión residencial, y difusión de estos. → Participación en foros de análisis social sobre vivienda y exclusión residencial.
<p>2 Incidir en las políticas de vivienda y en las políticas sociales relacionadas con vivienda y exclusión residencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Articulación de un discurso propio a partir del conocimiento generado por la entidad, que incorpore la visión y misión de Provivienda e implique de forma transversal a toda la organización. → Elaboración de un plan anual de incidencia política, identificando los cambios en las políticas públicas sobre los que se pretende incidir. El plan debe identificar sobre qué actores se desea incidir y contemplar la adaptación de la incidencia a los distintos territorios, áreas y niveles administrativos a los que se vaya a dirigir. → Presentación de alegaciones en los proyectos normativos.

Objetivo	Líneas de acción
<p>3 Consolidar en la agenda pública la exclusión residencial y la vivienda asequible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Intensificación de las alianzas con los grupos de interés clave en la sensibilización sobre vivienda e inclusión social. → Establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas con terceros para ganar capilaridad en la sensibilización y posicionamiento. → Campañas de información y concienciación ciudadana sobre exclusión residencial, dirigidas al público general, aprovechando fechas emblemáticas.



Eje 3. Fortalecimiento interno

Objetivo	Líneas de acción
<p>1 Impulsar la reflexión y el debate sobre la gobernanza de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Elaboración de un diagnóstico de situación del sistema de gobernanza. → Impulso, en la asamblea de socios y socias, del debate sobre la gobernanza de la entidad y las características que ha de tener en el futuro.
<p>2 Fortalecer la cohesión de la entidad, incorporando el pensamiento estratégico y reforzando la coordinación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Revisión de la estructura organizativa actual, a partir de un diagnóstico que identifique los aspectos de mejora en la coordinación. → Generación de espacios para la reflexión sobre procedimientos que fomenten el intercambio de experiencias para mejorar la coordinación entre áreas y territorios, y difusión interna de los resultados de estos espacios. → Generación de procesos, sistemas y herramientas de trabajo y gestión comunes y alineadas entre las áreas y los territorios. → Creación de espacios de reflexión estratégica que conecten a mandos intermedios y dirección. → Incorporación en la comunicación interna elementos de carácter estratégico.
<p>3 Generar y fortalecer la identidad y cultura corporativa, alineada con la misión de Provivienda, mediante una mejor estrategia de comunicación interna y el intercambio de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Elaboración de un plan anual de comunicación interna, que incluya la potenciación de las herramientas online para la comunicación interna existentes o creación de nuevas en su caso (intranet, boletines, etc.). → Formación en la metodología de trabajo en intervención de la entidad. → Difusión interna de la misión y valores de Provivienda. → Inclusión de la misión, visión y valores en los procesos de selección de personal, en las sesiones de acogida de nuevo personal y en los seguimientos de los/as responsables de equipos.

Objetivo	Líneas de acción
<p>4 Impulsar la transformación digital de la entidad para reforzar la eficacia y eficiencia en la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Designación del equipo que liderará la transformación digital. → Elaboración de un plan anual integral y una hoja de ruta en transformación digital, que incluyan la capacitación y mejora de las habilidades digitales en la entidad. → Incorporación al trabajo en los proyectos y programas de la entidad de metodologías ágiles que hagan uso de herramientas digitales. → Establecimiento del gobierno de datos en Provivienda, especificando los indicadores clave de las diferentes áreas y conectándolos con el proceso de transformación digital. → Elaboración de una guía de mejora continua en los procesos basada en la medición y el uso de datos, con énfasis en la revisión de aquellos procesos de mayor valor añadido para la entidad.
<p>5 Impulsar la gestión inteligente del talento y las personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Establecimiento de indicadores en materia de recursos humanos conectados con el gobierno de datos de la entidad. → Impulso de planes de desarrollo basados en el desempeño de las personas. → Establecimiento del "employee journey" basado en experiencia motivadora de las personas empleadas. → Determinación de atributos de marca empleadora y su conexión con la comunicación externa para la atracción del talento. → Creación de procesos de inclusión en la entidad que potencien nuestro compromiso ético de atender a la diversidad de las personas, desde los procesos de captación de talento hasta la adaptación e inclusión en los puestos de trabajo. → Incorporación transversal en la política de recursos humanos de Provivienda del cuidado de las personas empleadas como valor y guía de las relaciones laborales.

Eje 4. Sostenibilidad financiera

Objetivo	Líneas de acción
----------	------------------

1 Diversificar las fuentes de financiación públicas de la entidad.

- Incremento del acceso a la financiación pública de las administraciones estatales, autonómicas y municipales.
- Participación en convocatorias de fondos europeos para captar fondos y recursos de la Unión Europea.
- Impulso del modelo de concierto social como modelo más idóneo y reducción de la dependencia de subvenciones.

2 Impulsar la financiación privada.

- Establecimiento de colaboraciones y alianzas con el sector mercantil alineados con la misión y valores de la entidad.
- Captación de capital mediante instrumentos de inversión socialmente responsable en vivienda.
- Desarrollo de alternativas de inversión ética mediante alianzas con entidades de la Economía Social y Solidaria.

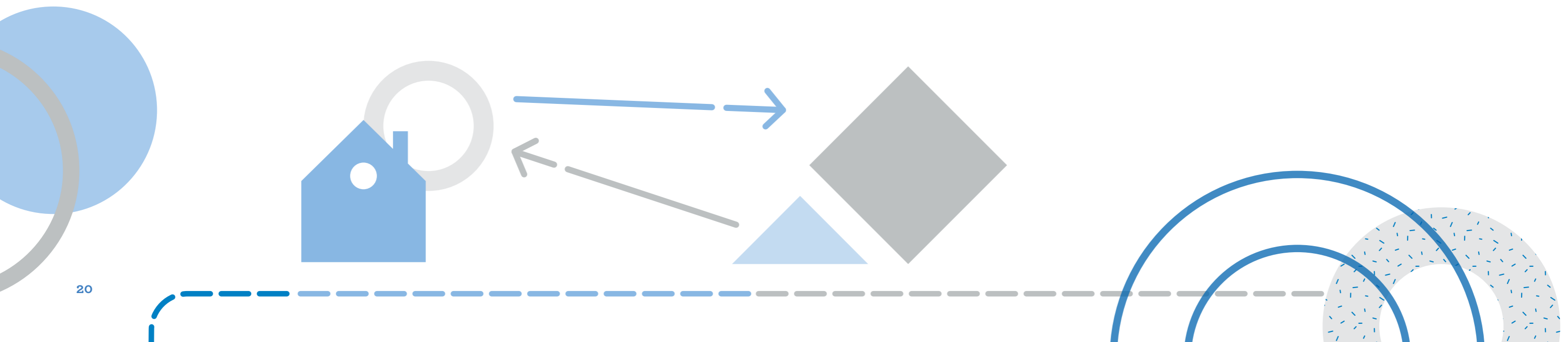
Objetivo	Líneas de acción
----------	------------------


3 Asignar recursos específicos para el plan de inversiones en vivienda.

- Elaboración de un plan de financiación de acuerdo con las prioridades establecidas en el objetivo de aumentar el parque de viviendas.
- Identificación de las fuentes de financiación potenciales (inversores, alianzas con otros actores) y de las vías para atraer su participación en el plan de inversiones en vivienda de la entidad.

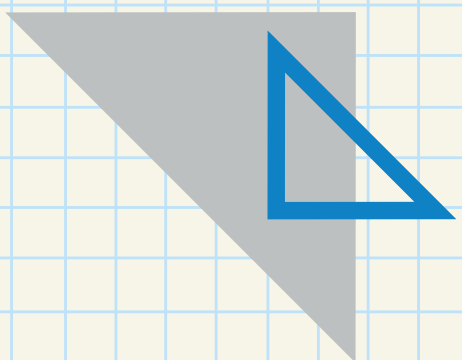
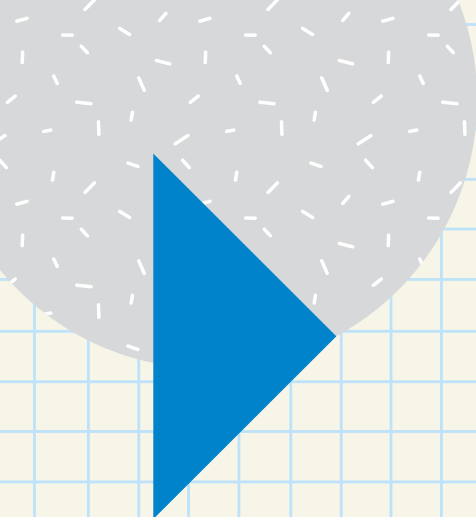
4 Realizar una gestión de viviendas rentable y sostenible.

- Estudio de escenarios de costes y elaboración de un plan de venta del programa de referencia desde criterios de rentabilidad y sostenibilidad.
- Estudio de las opciones y formas de financiación para el desarrollo y dimensionamiento del programa de gestión de vivienda.





Notas

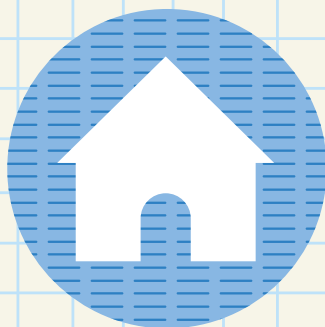


Prôvivienda

Con las personas,
por la vivienda

Provivienda es una organización sin fines lucrativos que trabaja desde 1989 para conseguir la inclusión residencial en España, promoviendo el derecho a la vivienda para todas las personas.

Nuestro objetivo es dar respuesta a las necesidades residenciales, especialmente de quienes se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad, fomentando el acceso y el mantenimiento a viviendas asequibles, dignas y adecuadas. En nuestros más de treinta años de trabajo, hemos atendido a más de 150.000 personas y hemos gestionado más de 65.000 viviendas.



www.provivienda.org

