FUNDACIÓ APRODISCA



Àmbit geogràfic: Provincial
Seu social: Montblanc
Forma jurídica: Fundació

- **257 persones treballadores**
- **94 persones treballadores pertanyents a col·lectius en risc d'exclusió social**
- **39 persones voluntàries**

NOMBRE ACTUAL DE PERSONES ATESES EN ELS SERVEIS D'ATENCIÓ A LES PERSONES:

- 37 a serveis a la gent gran
- 262 a serveis a persones dependents o amb discapacitat
- 146 a serveis a persones amb problemàtica de salut mental
- 9 a serveis a d'altres col·lectius en situació d'exclusió social

www.aprodisca.org

Breu història de l'organització

La Fundació APRODISCA és una entitat sense ànim de lucre, declarada d'utilitat pública, fundada l'any 1983 i especialitzada en la prestació de serveis per a persones amb discapacitat intel·lectual i/o problemàtica de salut mental amb especials dificultats d'accés al mercat laboral ordinari.

L'entitat forma part de la xarxa pública de serveis socials de Catalunya i desenvolupa serveis terapèutics, ocupacionals, laborals, residencials i vida independent, formatius, d'oci i d'inclusió social, sota la supervisió de la Generalitat de Catalunya.

Aquest anys 2026 és un any especialment significatiu: APRODISCA celebra el seu 40è aniversari de funcionament. Des de 1983, quan cinc joves de la comarca van iniciar el seu camí a Montblanc, l'entitat ha crescut fins a convertir-se en una organització de referència que atén centenars de persones amb discapacitat intel·lectual i/o problemàtica de salut mental a tres comarques (Conca de Barberà, Baix Camp i Tarragonès), amb instal·lacions a Montblanc, La Selva del Camp i, des del 2025, a Cambrils.

Missió

APRODISCA és una entitat sense ànim de lucre i declarada d'utilitat pública. Treballa per millorar la vida de les persones amb discapacitat intel·lectual, les persones amb malaltia mental i les seves famílies. Ens assegurem que totes les persones tinguin les mateixes oportunitats i puguin participar a la societat.

Oferim serveis i suports adaptats a cada persona, buscant que siguin útils i eficaços.

Descripció de l'activitat

APRODISCA és una entitat social que ofereix serveis i suports adreçats a persones amb discapacitat intel·lectual, malaltia mental i/o risc d'exclusió social i a les seves famílies, amb l'objectiu de promoure la qualitat de vida, l'autonomia personal i la inclusió social i laboral.

L'entitat desenvolupa serveis d'atenció diürna, suport a l'autonomia personal i habitatge, com la Llar Residència, orientada a proporcionar acompanyament en un entorn comunitari normalitzat. Paral·lelament, impulsa programes de formació prelaboral, orientació i inserció laboral a través del Centre Especial de Treball (CET), que facilita l'accés al mercat laboral mitjançant itineraris personalitzats i entorns laborals inclusius.

A més, promou serveis d'acompanyament a les famílies i accions comunitàries per fomentar la participació activa i la vinculació amb l'entorn.

Tots els serveis es desenvolupen des d'un model d'atenció centrat en la persona, basat en l'autodeterminació, la participació activa i el respecte pels projectes de vida individuals.

APRODISCA és una entitat social que ofereix serveis i suports adreçats a persones amb discapacitat intel·lectual, malaltia mental i/o risc d'exclusió social.

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA PROPOSADA

EQUIPS QUE DECIDEIXEN: MODEL PARTICIPATIU PER A LA FIDELITZACIÓ I EL BENESTAR LABORAL

Breu descripció

Entre els anys 2023 i 2024, el servei de llar residència d'APRODISCA pateix una elevada quantitat de baixes voluntàries de les persones treballadores i un índex elevat d'absentisme laboral.

Aquesta situació genera descontentament entre les persones ateses i les seves famílies, i un malestar generalitzat a l'equip que retroalimenta la crisi.

Davant d'aquest escenari, l'entitat impulsa una transformació del model de lideratge i funcionament intern, basada en tres fases d'intervenció:

- Acollida: s'aporta informació detallada i unificada sobre el funcionament de l'entitat, amb una persona de referència designada per acompanyar les noves incorporacions.

- Acompanyament de l'equip: s'introdueixen simulacres psicosocials per treballar situacions complexes i revisar protocols; es construeix de manera compartida la guia ètica d'actuació amb les persones ateses; es reorganitzen les reunions per unitats de convivència per focalitzar objectius; les responsables reben formació en lideratge col·laboratiu; es comparteix periòdicament l'índex d'absentisme; i es crea una comissió de benestar laboral i un "niu d'idees" per recollir propostes de l'equip de manera anònima.

- Desvinculació: es realitza una entrevista de sortida per recollir informació qualitativa orientada a la millora contínua del servei.

El model promou un canvi de paradigma: les professionals d'atenció directa passen d'un rol passiu a un rol actiu en la presa de decisions, fomentant la corresponsabilitat, la cohesió i el sentiment de pertinença a l'organització.

Aportació de valor de la iniciativa

La iniciativa es basa en una metodologia estructurada que incideix de manera integral en la gestió dels equips, amb accions d'acollida, acompanyament, avaluació de la percepció dels professionals i recollida d'informació en la desvinculació. Aquest enfocament permet una intervenció contínua orientada a la millora del clima laboral i del funcionament organitzatiu.

Els resultats evidencien un impacte positiu. Les baixes voluntàries disminueixen del 27,7% (2023) al 22,2% (2024) i al 5,5% (2025). Les enquestes de satisfacció mostren també una millora entre 2024 i 2025, amb un increment del 58% en la confiança de les famílies i del 20% en la percepció de qualitat per part de les persones ateses.

Aquests resultats reforcen la implicació dels equips, la corresponsabilitat i la qualitat del servei. Finalment, destaca la seva alta replicabilitat, basada en elements transversals com la participació, l'anàlisi de la percepció i els plans de millora, sense requerir grans recursos.

Necessitat a la que respon

L'any 2024 ens troben en el punt més àlgid d'una inestabilitat de l'equip de professionals del servei de llar residència.

S'evidencia una elevada taxa d'absentisme laboral, augment de baixes voluntàries de les persones treballadores, descontentament per part de les famílies i persones ateses del servei davant la rotació i atenció rebuda per part dels professionals. Aquests fets provoquen una pressió afegida a l'equip, que desencadenen més absentismes, més malestar emocional, fragmentació i baixa percepció de pertinença i cohesió.

El repte i enfocament inicial tractava d'analitzar la percepció de les persones treballadores respecte el seu lloc de treball tenint en compte tots els factors que hi influïen i dur a terme un pla d'acció de forma col·laborativa i transversal.

Principals objectius assolits

Consolidar la permanència i fidelització de les persones treballadores. Després de la seva aplicació si s'analitza l'evolució de baixes voluntàries de les persones treballadores del servei s'observa una tendència a la baixa amb un percentatge de baixes voluntàries l'any 2023 de 27,7%, l'any 2024 de 22.2% i en 2025 de 5.5% respecte la totalitat de professionals.

Augmentar el grau de satisfacció de les persones ateses i les seves famílies respecte els serveis rebuts. En la comparativa dels resultats obtinguts en les enquestes de satisfacció entre 2024 i 2025, tant de familiars com de persones ateses ha millorat la satisfacció, havent augmentant un 58% el grau de confiança en el servei per part de les famílies i un augment del 20% en la percepció de qualitat en l'atenció rebuda per part de les persones residents.

Consolidar el sentiment de pertinença i cohesió de l'equip. Es realitza una formació composta per l'equip tècnic i d'atenció directa amb l'objectiu d'analitzar el funcionament del servei per tal d'elaborar un pla d'acció conjunt i millorar la sistemàtica i ambient de treball.

Principals resultats obtinguts

Resultats quantitatius:

- Reducció de baixes voluntàries del personal.
- Millora en les enquestes de satisfacció comparant 2024 i 2025: increment el grau de confiança de les famílies en el servei, i augment % en la percepció de qualitat de l'atenció per part de les persones residents.
- Reducció de l'absentisme laboral amb seguiment periòdic i compartit de l'índex per part de tot l'equip.

Resultats qualitatius:

- Millora del clima laboral i del sentiment de pertinença i cohesió de l'equip dels professionals, que han passat d'un rol passiu a un rol actiu en la presa de decisions.
- Consolidació d'un model de lideratge col·laboratiu, basat en la corresponsabilitat i la transparència, que ha transformat les dinàmiques internes del servei.
- Millora de la comunicació interna i la coordinació entre equips gràcies a les reunions per unitats de convivència i els espais transversals.
- Increment de la implicació i autonomia dels equips en l'organització quotidiana del servei, reforçant la qualitat de l'atenció a les persones residents.

Abast de l'experiència

Les accions s'han implementat de manera transversal en el funcionament quotidià del servei, incidint en la comunicació interna, la cohesió dels equips i la qualitat de la intervenció.

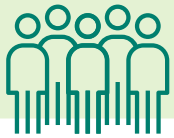
S'han introduït simulacres psicosocials per gestionar situacions complexes i revisar protocols, enquestes de clima laboral i de riscos psicosocials, i reunions d'equip més operatives amb espais transversals que afavoreixen la coordinació i la presa de decisions compartida.

Es promou la participació activa de les professionals en l'anàlisi i les propostes de millora del servei, reforçant la corresponsabilitat. Les responsables han incorporat formació en lideratge col·laboratiu per consolidar el canvi de model, i les entrevistes de sortida permeten recollir informació qualitativa per a la millora contínua.

L'experiència implica 18 professionals, Direcció i Recursos Humans, amb impacte directe sobre les 18 persones treballadores i les 21 persones ateses a la Llar Residència.

Persones implicades en l'experiència:

Treballadores: 18
Membres equips directius: 2
Ateses: 21
Voluntàries: 3



Principals factors clau d'èxit

A partir dels resultats obtinguts en les entrevistes realitzades en la fase de desvinculació de professionals, així com en les enquestes de satisfacció de clima laboral i riscos psicosocials, s'identifica la necessitat de reforçar el sentiment de pertinença, millorar la cohesió de l'equip i incrementar la percepció d'influència en la presa de decisions.

Davant d'aquest escenari, es planteja un procés de transformació del model de lideratge i de funcionament intern del servei, orientat a promoure una implicació més activa de tot l'equip professional.

Les responsables del servei impulsen un model de lideratge col·laboratiu, basat en la corresponsabilitat, la transparència i la participació de totes les persones que integren l'equip. Aquest canvi de paradigma permet revisar i transformar dinàmiques internes i esquemes de funcionament prèviament establerts.

Amb aquest nou enfocament, les professionals d'atenció directa passen d'un rol principalment executiu a un rol actiu en la presa de decisions i en la generació de propostes de millora. Es promou la seva participació en l'anàlisi del funcionament del servei, el treball orientat a objectius compartits i la corresponsabilitat en els resultats.

Així mateix, es fomenta l'autonomia dels equips en la gestió quotidiana, afavorint un model organitzatiu més horitzontal, participatiu i orientat a la millora contínua.

Dificultats i reptes superats

Les principals dificultats identificades en el procés de canvi del model de funcionament estan relacionades, d'una banda, amb la persistència d'esquemes mentals basats en una organització jeràrquica del treball, que han requerit un procés progressiu d'adaptació cap a dinàmiques més participatives i corresponsables. D'altra banda, aquest canvi ha comportat una major dedicació de temps per part de Direcció, responsables de servei i recursos humans en l'acompanyament als equips, així com en les fases de recollida d'informació i treball col·laboratiu.

A aquestes dificultats s'hi suma la limitació de recursos disponibles, que ha estat un factor rellevant en la implementació del nou model. En coherència amb una estructura més horitzontal, s'ha compartit amb les professionals d'atenció directa la informació relativa als recursos existents del servei. Aquesta transparència ha afavorit l'adopció d'una mirada més crítica, constructiva i responsable, d'acord amb les possibilitats reals d'actuació.

Al mateix temps, aquesta situació ha estimulat la generació d'idees creatives i solucions innovadores per donar resposta a les dificultats detectades, reforçant així la implicació dels equips en la millora contínua del servei.

Elements innovadors que aporta la iniciativa

Aquesta iniciativa incorpora diversos elements innovadors orientats a la millora del clima laboral, la corresponsabilitat i la participació activa dels equips en la gestió del servei.

S'ha reforçat l'anàlisi sistemàtica del clima laboral i dels factors de risc psicosocial com a base per a la presa de decisions organitzatives. S'introdueixen els "simulacres psicosocials", recreació de situacions excepcionals que requereixen aplicar i revisar protocols interns, afavorint la coordinació i la presa de decisions compartida.

La construcció compartida de la guia ètica amb les persones ateses promou la participació i la corresponsabilitat en els criteris d'intervenció. Les reunions s'han reorganitzat per unitats de convivència per focalitzar objectius, complementades amb espais transversals de tot l'equip.

Com a eines operatives destaquen la guia de tasques per torn i unitat de convivència, la participació de les professionals en la reunió anual amb Direcció i el seguiment compartit de l'índex d'absentisme per fomentar la corresponsabilitat. La comissió de benestar laboral proposa i fa seguiment de les accions de millora.

Finalment, el "niu d'idees", bústia física i virtual amb codi QR, recull de manera anònima propostes i inquietuds de totes les treballadores, complementat amb beneficis i descomptes en serveis externs per millorar el benestar laboral.

Principals factors que permeten la transferència i replicabilitat

La iniciativa presenta un alt potencial de transferència i replicabilitat en altres organitzacions, independentment del seu àmbit, ja que es fonamenta en elements organitzatius transversals i fàcilment adaptables.

El model parteix de l'anàlisi de la percepció de les persones treballadores, la definició de plans d'acció participatius i l'acompanyament continuat dels equips, generant processos de millora adaptats a cada organització sense requerir estructures complexes ni inversions elevades.

La proposta es basa en un model organitzatiu horitzontal, fonamentat en la transparència, la corresponsabilitat i la compartició d'informació des de diferents perspectives, afavorint la construcció de solucions de manera col·laborativa.

Com a resultat, es promou la cohesió dels equips, el sentiment de pertinença i una mirada crítica i constructiva. Les professionals adopten un rol actiu en la detecció de necessitats i la proposta de millores, contribuint directament a la resolució de dificultats.

Es tracta d'un model basat en la reorganització del funcionament intern i la corresponsabilitat, implementable progressivament en altres serveis amb un cost baix i un impacte significatiu en el clima laboral i la qualitat del servei.