

FUNDACIÓ PRIVADA DEL MARESME PRO PERSONES AMB DISMINUCIÓ PSÍQUICA



Municipi: Mataró

Àmbit geogràfic: Maresme

Forma jurídica: Fundació

554 persones treballadores

209 persones treballadores pertanyents a col·lectius de risc exclusiu

397 persones voluntàries

Persones ateses:

- 2.001 a serveis a la infància i la joventut
- 789 a serveis a persones dependents o amb discapacitat

www.fundacionmaresme.cat

Breu història de l'organització:

A mitjans dels anys seixanta es constitueix a Mataró l'Associació de Pares de famílies de nens subnormals que, partint de zero, posa els fonaments del Patronat i posteriorment de la Fundació el Maresme. L'entitat va néixer gràcies a l'impuls d'un grup de famílies preocupades per la situació dels seus fills amb discapacitat intel·lectual, que en aquell moment es trobaven desatesos i en situació d'exclusió social.

L'entitat ha travessat el llindar dels cinquanta anys i tot i la xarxa d'atenció actual amb 18 serveis especialitzats i la dilatada experiència; constantment apareixen noves realitats i reptes que ens obliguen a nous plantejaments, que el Patronat i el col·lectiu de professionals entoma amb il·lusió i responsabilitat. Acaben de marcar el camí a seguir en els pròxims anys amb el Marc Estratègic 2022 "Junts construïm futur", amb 5 eixos: 1.-comunitat i territori 2.-ètica, economia social i Solidària 3.-emprenedoria, innovació i coneixement, 4.-la persona al centre i 5.-Nou model organitzatiu.

Missió:

Avui la missió de la Fundació el Maresme és impulsar i fer respectar els drets de les persones amb discapacitat intel·lectual (DI), fent-los visibles a la societat, reclamant i afavorint la seva participació activa, acompanyant-los en el seu procés vital d'adaptació, creixement i inclusió social.

Els seus valors: L'acolliment, el compromís, la professionalitat, el respecte i la transparència.

DESCRIPCIÓ DE L'EXPERIÈNCIA PROPOSADA

TRANSFORMACIÓ DEL MODEL ORGANITZATIU: CAP A LA GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA BASADA EN L'AUTOGESTIÓ I AUTORGANITZACIÓ.

Breu descripció:

L'experiència té com antecedent el Marc Estratègic 2022 "Junts construïm futur". Un dels eixos estratègics és: UN NOU MODEL ORGANITZATIU.

L'abril del 2019, l'entitat inicia un procés intern de transformació, cap a UN NOU MODEL ORGANITZATIU I DE GOVERNANÇA:

El procés intern de transformació s'inicia amb el compromís del Patronat, l'acompanyament extern especialitzat i després d'un viatge al País Basc de l'equip de direcció visitant organitzacions, per tal de conèixer en directe experiències de transformació de les organitzacions.

El punt de partida és una plenària de tots els treballadors, exposant la proposta de com iniciar el procés i animant a tothom a participar-hi.

Continuant amb la constitució d'un equip coordinador, un equip motor i un equip impulsor, amb l'acompanyament extern especialitzat que els assessora i acompanya en el procés amb una metodologia sistematitzada.

El procés dura deu mesos i es desenvolupa en 3 fases:

1a fase: d'abril a juliol, en què es defineix entre tots una proposta d'arquitectura organitzativa.

Aquesta proposta és elaborada en 4 tallers de 5 hores cada un per part d'un equip motor format per 75 persones representatives dels serveis.

2a fase: de setembre a abril, en què s'elabora i implementa l'arquitectura definitiva del nou model.

Aquesta segona fase es promou per part d'un equip impulsor format per 14 persones representatives de l'entitat.

Es treballen conceptes teòrics del nou model: autogestió, treball en equip, unitats bàsiques de gestió (UBG), equips de gestió, unitats de suport tècnic i global...

A partir del gener es van constituint les UBGs amb els corresponents equips de gestió, les agrupacions amb els corresponents equips de gestió, les unitats de suport i l'equip de gestió global. 3a fase: el dia 1 de Maig és el dia D, moment a partir del qual l'organització treballarà ja amb la nova arquitectura organitzativa, els nous rols, nous equips de treball, i sobretot noves dinàmiques de treball.

Aportació de valor de la iniciativa:

- El model preveu un nou organigrama (arquitectura organitzativa) que canvia l'estructura jeràrquica per una estructura transversal i participativa.
- Suposa canvis en alguns càrrecs directius, en la composició dels equips, en el repartiment de tasques, en la presa de decisions i en tasques de suport.
- S'inicia una nova forma de treballar, amb equips autogestionats, que anomenen Unitats Bàsiques de Gestió.
- S'escullen equips de gestió en detriment de direccions unipersonals.
- S'han creat noves agrupacions de serveis que treballen de forma transversal, participativa i amb visió estratègica.
- S'ha constituït la unitat de suport tècnic i la unitat de suport global.
- L'equip de gestió global és a qui li correspon prendre les decisions globals i estratègiques de l'entitat.
- Es configura una estructura estable dels grups descrits i una estructura fluctuant per nous projectes i comissions de treball.
- Passen de l'individualisme a l'equip. Gestió i presa de decisions pertoca als equips.

Principals objectius assolits:

Serà a partir del maig del 2020, quan l'entitat funcionarà formalment i plenament amb el nou model organitzatiu i de governança, que ha de permetre donar resposta als nous reptes, d'una manera més participativa, flexible, transversal i coordinada.

S'han constituït 16 Unitats Bàsiques de Gestió (UBG, que equivaldrien als actuals serveis) amb els seus respectius equips de gestió, que inclou un referent que serà el representant de la UBG en l'àmbit de l'agrupació, 4 agrupacions (infantil, atenció diürna, residencial i laboral), cadascuna també amb el seu equip de gestió; dues Unitats de Suport, la tècnica i la global (els actuals serveis transversals), cadascuna amb el seu equip de gestió i, finalment, s'ha constituït l'equip de gestió global.

S'han redefinit espais de treball per tal de donar resposta a la nova organització i al nou model de treball amb equips més oberts, més compartits.

S'ha apoderat les persones i els equips afavorint el lideratge intern, l'aprenentatge en la gestió i el treball autogestionat.

Amb la nova unitat de suport tècnic els professionals podran compartir coneixements, experiències, noves formes de treball tècnic, investigar i s'assegurarà una línia de treball tècnica al conjunt de l'entitat.

El Patronat ha incorporat nous perfils pluridisciplinaris que han contribuït al canvi de model i a reforçar la presa de decisions.

El nou model organitzatiu actuarà de palanca per avançar en el Marc Estratègic 2022.

Principals resultats obtinguts:

Quantitatius:

- Hi han participat 350 persones que representen les diferents veus de l'entitat.
- Tot el procés s'ha desenvolupat amb una metodologia predefinida i sistematitzada i que ha contemplat: reunions, tallers, persones de l'equip impulsor donant suport, FAQ de preguntes i respostes.
- S'han donat espais de consulta per escrit, per videoconferència, via coreu o per telèfon amb la consultora i amb l'equip coordinador.
- S'ha creat un espai dins la intranet amb tota la documentació generada durant tot el procés.
- S'han complert els terminis previstos.

Qualitatius:

- S'ha assegurat la participació de totes les persones que treballen a l'entitat.
- S'han establert diferents mecanismes de participació, presencial, en línia i també via telefònica que s'ha valorat de forma positiva.
- La constitució de diferents equips, amb persones i en nombre diferent, en cada una de les fases, que han facilitat la participació del màxim de persones possibles.
- Dinàmiques de permeabilització en els equips per a facilitar la implicació, la participació activa dels seus membres.
- Els nous canals de comunicació interna han facilitat la informació, les aportacions, les consultes i la presa de decisions de totes les persones participants.
- La majoria de persones se senten motivades i engrescades en el nou model.

Abast de l'experiència:

Ha sigut procés de transformació intern, dels treballadors i patronat. En el nou model les funcions les assumeixen els equips i no les persones individualment, per tant tothom de l'entitat ha participat i forma part d'un equip.

Algunes persones de forma intensa, formant part dels equips: impulsor, motor, coordinador amb reunions i debats. Altres donant suport a la resta d'equips. Molts exposant la seva opinió. Tots escollint els seus equips de gestió.

- Els que configuren l'equip de gestió de les UBG elaborant el seu pla de gestió.
- Els que configuren l'equip de gestió de les agrupacions descrivint els reptes estratègics.

- Del comitè d'empresa han participat 2 persones a l'equip impulsor.
- L'equip de direcció ha format part de l'equip impulsor i de l'equip motor.
- Part del patronat van formar part de l'equip motor del Marc Estratègic.
- Les 18 persones fins ara directores de serveis, han format part de l'equip motor.
- En total 352 treballadors de totes les àrees i serveis.

Persones implicades en l'experiència:

Treballadores: 352

Membres equips directius: 25

Ateses: 17

Voluntàries: 5

Altres: 13 (Junta Patrons)



Principals factors clau d'èxit:

- El compromís en avançar en un nou model, fruit de l'encàrrec i de les necessitats detectades en el Marc estratègic 2020 i que es va descriure en un dels seus eixos.
- La voluntat compartida de l'equip de direcció i del Patronat de l'entitat en aquest repte.
- Tenir clar com entitat que el procés de transformació, el volíem fer d'una determinada manera: entre tots, conscients que potser l'esforç era més gran però el resultat segur que molt millor.
- L'acompanyament i assessorament extern per part de la consultora.
- La metodologia rigorosa i predefinida, en l'organització de tallers, trobades, seguiment del calendari, puntualitat, suport material, audiovisual i organització d'espais de participació.
- L'equip coordinador compromès en la preparació prèvia i la dinamització de les sessions.
- Destinar un temps indefinit, un munt, a explicar, resoldre dubtes, motivar i engrescar a les persones a participar.
- Els canals de comunicació interna, periòdica i bidireccional.
- La lectura i debat de continguts formatius relacionats en experiències de nous models de gestió transformadores.
- La transparència i implicació en tot el contingut del procés.
- La implicació, la il·lusió, el respecte, la maduresa, la voluntat del conjunt de les persones que configuren l'entitat.
- La voluntat explícita d'avançar cap a una manera més col·lectiva d'organitzar el treball.

Dificultats i reptes superats en el desenvolupament de la iniciativa:

La principal dificultat per a una entitat gran, amb molts treballadors, molt dispersos en el territori i desenvolupant tasques i funcions molt diferents, ha sigut poder assegurar que tothom hi participa i que tothom podia fer algun tipus d'aportació al nou model.

Una altra dificultat ha sigut el grau de comprensió dels termes a utilitzar. La interpretació que cadascú des del seu lloc de treball, des de la seva pròpia formació es feia, i per tant la dificultat d'entesa dels conceptes. El marc mental de cadascú és molt diferent i no es transforma de forma instantània.

La dificultat de fer reunions amb molts professionals, trobant espais i horaris comuns que permetessin alhora continuar desenvolupant la tasca del dia a dia.

La convocatòria de grups de debat i tallers, fora de l'horari laboral que ha suposat una dedicació complementària.

El consens per escollir les persones que configuren l'equip de gestió de cada Unitat Bàsica de Gestió i la persona que serà la representant en l'Agrupació corresponent.

El consens per escollir el representant de cadascuna de les agrupacions que formarà part de l'equip de gestió global.

Les resistències al canvi, per part d'alguns professionals a deixar la zona de confort en la que es troben. De vegades comporta un canvi de roll de difícil acceptació.

La necessitat de revisar la planificació i avaluar-la de forma continuada, donat que el procés no ha sigut lineal i així permetre que tota l'entitat avancés a la vegada.

Elements innovadors que aporta l'experiència:

- Per primera vegada després de cinquanta anys, l'entitat s'ha sentit motivada, madura i suficientment recolzada per tots els estaments per a facilitar un procés de transformació de l'organització, el màxim participatiu possible.
- Tot el procés s'ha desenvolupat amb rigor metodològic. El procés s'ha realitzat al llarg de deu mesos, amb diferents intensitats i estratègies organitzatives i sistematitzades, fins a la seva implantació el maig del 2020.
- L'entitat comença a treballar amb un nou model que suposa un nou organigrama, nous rols i noves dinàmiques de treball.
- S'ha obert un període d'aprenentatge per tal que tothom es pugui adaptar al seu nou rol, sobretot a compartir decisions en equip i a prendre noves responsabilitats.
- Amb la constitució de la Unitat de Suport tècnic, s'ha començat ja a constatar l'augment d'iniciatives i propostes per a la millora de la qualitat assistencial.
- S'estan creant espais oberts que afavoreixen el treball en equip, així com permeabilitzar molt més la gestió amb atenció directa i viceversa.
- S'ha desenvolupat una estructura organitzativa que hauria d'assegurar que en tots els nivells de gestió estarà molt present la veu i la problemàtica de l'atenció directa.
- S'ha vist la necessitat d'alliberar una persona que formarà part de l'equip de gestió global que donarà suport i vetllarà per la bona implantació del nou model a partir del dia D.

- Creuen que els equips autoorganitzats aporten dinamisme i potència a l'entitat. La veu de l'atenció directa millorarà el nivell de gestió.
- S'ha previst que els equips no tinguin un caràcter permanent ni definitiu per facilitar el canvi continu al llarg del temps.

Principals factors que permeten la transferència i replicabilitat:

Asseguren que ha sigut una experiència participativa enriquidora, un exercici de transparència i un aprenentatge procedimental que els motiva a continuar treballant amb un model participatiu de governança de l'entitat i un nou model de relació amb la comunitat.

Destaquen que han après a escoltar, a reflexionar, a compartir, a eixamplar la ment, a conèixer altres realitats que de ben segur permetrà treballar millor per a donar resposta a les necessitats actuals i futures les persones amb discapacitat i les seves famílies des d'una perspectiva integral.

Incorporar les diferents visions dels diferents grups interns d'interès els ha permès avançar cap a models de gestió més democràtics.

S'han constituït espais d'intercanvi tècnic, que interactuen amb altres entitats del tercer sector i que de ben segur donaran a conèixer noves formes de treball i d'organització.

Com a entitat d'iniciativa social, referent a la comarca del Maresme, posar en valor el procés per a la implantació del nou model organitzatiu, els obliga a mantenir el compromís en processos participatius que aporten nous models d'economia social, que contribueixen a la transformació de la societat.

Són una entitat del tercer sector que volen que la governança democràtica, la qualitat laboral i la responsabilitat social siguin les seves formes de treballar. Per això el seu compromís en donar a conèixer el nou model organitzatiu per tal que altres entitats del territori s'hi engresquin.

I en definitiva, que millori de forma qualitativa el treball envers les persones amb discapacitat intel·lectual i, alhora, transformar cap a una nova manera, més col·lectiva, d'organització del treball.