



Bones pràctiques
de Responsabilitat
Social **2016**

**Fundació
Privada
ASPRONIS**

www.respon.cat



Iniciativa empresarial per al
desenvolupament de la responsabilitat
social a Catalunya

GESTIÓ RESPONSABLE, EMPRESA SOSTENIBLE



Consell General de Cambres
de Catalunya



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa
i Coneixement

Fundació Privada ASPRONIS

Nom de l'empresa : Fundació Privada ASPRONIS

Sector d'activitat Serveis socials

Plantilla 330 persones

Pàgina web www.aspronis.com

Adreça Av. Joan Carles I, 81 entrepantalla - 17300 Blanes (Maresme)

Contacte T. 937 654 620



DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA

La Fundació Privada ASPRONIS, sense afany de lucre, **es va crear l'any 1991 a partir de l'Associació ASPRONIS**, constituïda a la seva vegada el 1968 per un grup de pares amb fills amb discapacitat intel·lectual per tal de sumar esforços per donar serveis i reconèixer els seus drets. La Fundació ASPRONIS va aglutinar des d'un principi les activitats assistencials, mentre que alhora es va crear la Fundació El Vilar per emmarcar-hi les activitats laborals de centre especial de treball (CET). Recentment totes dues fundacions s'han **fusionat en una sola, ASPRONIS**, per guanyar en les sinèrgies que les facin més sostenibles, així com facilitar mobilitat de persones del centre de dia al CET. Això s'ha produït després un llarg període de reconversió i professionalització de les activitats tradicionals.

ASPRONIS presta servei bàsicament a la comarca de **La Selva i a l'alt Maresme**, on hi té la seva seu. Això genera per l'entitat una singularitat per absència del que en canvi és comú en la majoria dels altres CET catalans, i que no és necessàriament un punt a favor: **no té la seu en cap capital de comarca**. Complica més encara la seva relació amb l'entorn municipal el fet d'estar a cavall no només de dues comarques, sinó de fet de dues províncies. Però el que pot resultar un problema es pot convertir també en virtut amb una bona comunicació i tasques de relacions públiques i institucionals, atès que estan a cavall de grans ciutats com Malgrat de Mar, Palafolls o Blanes, tot i que cada ciutat i cada municipi de la seva àrea d'influència treballa diferent, i sovint molts municipis no perceben ASPRONIS com a seva, un element que ha implicat el desenvolupament d'un **pla de comunicació** per tal de fer arribar el missatge a aquesta pluricapitalitat.

La part empresarial té el seu **origen en l'elaboració de boies de suro per a la pesca** que, tot i que simbòlica, encara existeix. La història d'ASPRONIS és tota una metàfora del seu producte inicial: malgrat els canvis del mercat, dificultats pròpies però també de l'entorn, la competència no sempre lleial d'entitats que gaudeixen de beneficis molt similars a un CET però que en realitat no ho són, evolució del rol social de les entitats assistencials i laborals en pro de les persones amb discapacitat, o dificultat per ser percebuda com entitat d'alguna gran ciutat que li facilités la prestació de serveis contractats per part dels ens locals, **ASPRONIS ha sabut surar i adaptar-se a l'onatge sovint desfavorable**, podent i sabent alhora mantenir un rumb vers la sostenibilitat econòmica sense oblidar mai la social i laboral.

En l'actualitat ASPRONIS i el grup d'entitats que en dependent **donen feina a un ampli col·lectiu de gairebé 330 persones treballadores**, 140 de les quals amb discapacitat intel·lectual, i més de **400 persones beneficiàries** de l'àrea assistencial i les seves famílies, a banda dels 1.600 infants atesos de mitjana cada any al servei d'atenció precoç.



Iniciativa empresarial per al desenvolupament de la responsabilitat social a Catalunya

GESTIÓ RESPONSABLE, EMPRESA SOSTENIBLE



Consell General de Cambres de Catalunya



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Coneixement

SERVEIS EMPRESARIALS

- Manipulats industrials
- Jardineria
- Neteja
- Recuperació de residus
- Destrucció certificada de documentació
- Senyalització viària
- Mobiliari urbà, parcs infantils i de salut
- Suport a brigades municipals
- Control d'aparcaments



ENFOCAMENT DE L'RSE

Les bones pràctiques detectades en responsabilitat social (RS) se centren sobretot en la **formalització de la gestió i la comunicació**, externa però també interna com es veurà. Formalització d'entrada amb la pròpia RS, atès que disposa d'un codi ètic ben formalitzat a punt de ser enllestit que fa referència tant als seus valors vers la concepció de l'atenció a les persones com a la d'una entitat que està al servei del seu entorn i municipis.

Ment oberta: el Patronat aposta per un director general de fora del sector

L'any 2001, davant dels grans reptes que se li plantejava al sector dels CET i les entitats assistencials, el Patronat va jugar un paper vital. Va apostar per una reinvençió de la pròpia entitat atorgant gran marge de maniobra a un **director general que vingués de fora del sector**.

El **Patronat** està format per quinze persones (entre 4 i 6 famílies i la resta de membres pertanyents a la societat civil, empresariat, etc.), i disposa d'una comissió executiva que s'ha reunit i deliberat tan sovint com ha calgut per supervisar i donar embranzida a les iniciatives del director general i equip directiu, en bona part no només degut a una bona fe i voluntat, sinó també a la confiança guanyada amb als **mecanismes de transparència** que des de l'inici es van establir, assegurant que la gestió diària controla i justifica tot el que passa, i ret comptes tant del que surt bé com del que no. Així la confiança mútua i el treballar per aprofundir-hi per ambdues parts és el germen de la transparència.

La reorganització interna vers una entitat intel·ligent

Un aspecte clau en els darrers quinze anys de l'entitat ha estat l'avenç en la **sistematització de processos, tractament d'informació i reorganització de tasques** que ha derivat en generar efecte multiplicador sobre les moltes altres millores introduïdes, com per exemple la formació a ESADE del director financer en un màster específic per a entitats sense afany de lucre.

També ha apostat per l'elaboració d'un codi ètic per establir un conjunt de pautes que facilitin l'orientació del treball del conjunt de persones. Actualment, professionals de diferents àmbits de l'entitat estan treballant en la creació d'un Espai de Reflexió Ètica de Serveis Socials (ERESS), un òrgan de consulta i assessorament no vinculant en qüestions ètiques.

El codi ètic estableix la **missió de l'entitat**: *"Contribuïm al desenvolupament del projecte de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual i a que puguin participar com a ciutadanes de ple dret en la societat. Aquesta missió es desenvolupa a la zona de la Selva i el nord del Maresme. ASPRONIS té també el compromís de millorar la qualitat de vida d'altres col·lectius amb necessitats de suport o en risc d'exclusió mitjançant un conjunt de serveis"*. La missió posa les **persones amb discapacitat intel·lectual al capdamunt de tota prioritat** en la concepció d'una diversitat funcional que la societat encara no reconeix.

La **visió** per la seva banda estableix veure's en un futur on el desenvolupament continu de les persones amb diversitat funcional té lloc al llarg de tota la seva vida, des de la infantesa fins la vellesa en pro de la seva autonomia i protagonisme propi.

De l'altre costat, l'altre gran puntal de la reorganització és la **implantació d'un model EFQM** de gestió de la qualitat. Un model EFQM que tracta i formalitza els següents àmbits:

- Orientació a resultats
- Orientació a la clientela
- Lideratge i coherència
- Gestió per processos i fets
- Desenvolupament i implicació de les persones
- Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora
- Desenvolupament d'aliances
- Responsabilitat social de l'organització

Es pretén una gestió més eficaç i eficient. La **identificació dels punts forts i febles** aplicats a diferents àmbits de l'organització són el punt de partida per al procés de millora contínua i de recerca de l'excel·lència, en què en definitiva rau l'essència de l'RSE.

Això **ha facilitat col·locar millor l'entitat davant dels nous escenaris** que se li han plantejat, com és ara una greu crisi econòmica en ple procés de reestructuració organitzacional. També ha permès realitzar descriptius de tots els llocs de treball, de manera que cada persona coneix millor què se n'espera i com es relaciona amb els resultats de l'organització a través del seu vincle amb la resta de persones treballadores o companyes.

En aquest marc s'ha creat un **quadre de comandament integral** (QCI) per tal de millorar la informació tant interna com externa, sobretot financera però no només, per alimentar la presa de decisions. També s'ha tret el màxim profit de les auditories per anar integrant les diferents observacions de millora en el propi sistema, de manera que ASPRONIS ha esdevingut una organització intel·ligent, que és capaç d'aprendre i oferir més eines a les seves persones en la gestió tant de l'àmbit estratègic com l'operatiu.

S'ha invertit en processos de **producció ajustada** (*lean manufacturing* en anglès) amb l'ajut també de consultoria externa, millorant la productivitat, el malbaratament de recursos, la flexibilitat per poder fer volums o sèries més petites, buscant la qualitat total o zero defectes i establint llaços a llarg termini amb les empreses proveïdores. Per exemple ja no es treballa amb cinta transportadora sinó amb taules, cosa que proporciona **més flexibilitat** en les línies de treball.

Durant el 2016, després d'haver estat seleccionada, ASPROMIS ha participat en el **programa RSE.Pime**, organitzat per l'associació empresarial Respon.cat. Per mitjà del procés de capacitació i consultoria, l'empresa ha pogut identificar les seves bones pràctiques i les àrees de millora, i es proposa avançar en la gestió de l'RSE.

Comunicació interna per avançar en la transparència

La **comunicació interna** és un dels àmbits de l'RS on més es planteja treballar a futur ASPRONIS, sobretot perquè la recent fusió o absorció d'entitats ho requereix: **ajuntar entitats requereix ajuntar persones**, d'aquí la importància clau de la comunicació un cop ja es té un alt grau de formalització intel·ligent de la gestió.

Per explicar els canvis organitzatius, s'ha organitzat **una primera jornada interna**, una matinal, amb presència de persones expertes externes que ajuden a explicar d'una manera més neutra els canvis que s'han fet. S'ha creat un mecanisme de comunicació amb tot el personal via **correu electrònic** i **WhatsApp**, després d'haver creat la base de dades corresponent

VALORS D'ASPRONIS

Compromesos amb la dignitat de les persones i el respecte a la seva diversitat, així com amb la promoció de les condicions d'igualtat d'oportunitats i dels drets, vetllem per la incorporació dels següents principis en totes les nostres actuacions:

Respecte a les persones:

Autonomia i independència individual, inclosa la llibertat de prendre les pròpies decisions per part de tota persona. Participació i inclusió plenes i efectives en la societat, així com en la pròpia organització. Accessibilitat a l'entorn físic, social, econòmic i cultural, a la salut i l'educació, i a la informació i les comunicacions, tant en l'intern de l'entitat com en l'entorn.

Respecte a la nostra organització:

Qualitat i excel·lència en els serveis, creient en la persona com a membre actiu i central de l'organització, tenint-la en compte i integrant els seus desitjos i les seves expectatives en la planificació i en la prestació dels seus suports per millorar la seva qualitat de vida. Transparència en la gestió, amb l'absència de l'afany de lucre i la transparència com a criteri de funcionament econòmic, d'acord amb els principis de solidaritat, honestat i sostenibilitat.

d'acord als requeriments de la llei de protecció de dades. També s'han dut a terme **enquestes de satisfacció de clima laboral a totes les persones que conformen la plantilla** per tal d'avaluar-lo i millorar els punts febles que se n'obtenen, i mantenir o ampliar els punts forts.

Tot això sense deixar de pensar en com fer més comunicació interpersonal. La transparència interna i les aportacions de tothom han de poder ser un element diferenciador en el futur, en especial de cara a concursos públics de l'administració que augmentaran en dificultat i requerirà de la participació i idees de tothom.

Demostrar amb fets que les persones són el més important

El codi ètic posa les persones per damunt de tot, però això no és suficient. L'important és acompanyar els documents d'actuacions positives que hi responguin i demostrin que és una voluntat ben viva la que mou l'engranatge humà de l'entitat.

En l'àmbit laboral, durant l'època de greu crisi econòmica es va aconseguir mantenir la plantilla, malgrat haver perdut l'any 2008 un dels principals clients. Tanmateix, l'esforç va ser mutu, un altre triomf col·lectiu: a finals de 2011 es va tancar una **negociació col·lectiva que va permetre més flexibilització de les jornades i hores de treball a canvi de mantenir la plantilla**. Justament el que li calia per poder competir al mercat i sobreviure. A banda de la pèrdua de clients, es va produir la caiguda de preus al mercat, però amb les noves feines i clients, els esforços ja esmentats en totes les activitats (fins i tot en aquelles que com jardineria són més estables) va permetre superar i fins i tot culminar el procés de reestructuració.



Fins i tot, amb l'afany del treball en xarxa i la voluntat de donar més oportunitats de treball a les persones amb més dificultats d'inserció, ASPRONIS va crear **una nova empresa amb un altre Centre Especial de Treball com a soci** i en clau de sostenibilitat i responsabilitat: econòmica, social i ambiental. Recuperacions El Vilar és l'empresa dedicada a la recuperació de residus –especialment paper i cartró–, en què Tirgi –el CET soci– aportava el know-how i ASPRONIS el territori i la mà d'obra. Una aventura i una missió comunes per la qual treballar plegats.

En l'àrea assistencial també s'ha vist la necessitat d'oferir nous serveis, de donar atenció en àrees de la vida on fins ara no arribava l'entitat, parcel·les en què des de l'administració de vegades és difícil donar resposta o cobertura. Així, a petició d'algunes famílies i per imperatiu de missió de l'entitat, **es va crear el Servei d'Atenció Domiciliària**, un servei a l'ús privat però universal, que dona atenció a tothom que ho necessita, en sigui familiar o no.

Actualment s'està en un procés de canvi de la visió organitzativa, optimitzant els recursos assignats a cada àmbit, fins i tot per part de les **persones directives mirar de dedicar més temps a la part assistencial i menys al CET**. Incorporar més gent en tasques estrictament de gestió ha de permetre millorar la transversalitat i resultats del treball en equip.

COMPROMÍS AMB LA INNOVACIÓ

Pel que fa a l'atenció a les persones, ASPRONIS ha treballat insistentment en la plena inclusió a la societat i l'entorn des de sempre, però amb especial incidència en els darrers anys de crisi, en què s'han trobat mancats de recursos i del suport econòmic de les àrees socials desaparegudes de les caixes i els bancs. Mitjançant **convenis amb clubs esportius**, per exemple, i amb l'inestimable suport de voluntariat, ASPRONIS ha mediat perquè les persones ateses al servei de teràpia ocupacional i esportistes del **Club Es-**



portiu El Vilar puguin entrenar en instal·lacions esportives de la comunitat i rebir els entrenaments i les tecnificacions de professionals de l'esport experts en diverses disciplines. Així, per exemple, fa vuit anys va signar el primer conveni amb el **Club de Vela Blanes** per a la pràctica de vela accessible o amb el **Club Tennis Malgrat** uns anys després. La feina d'inclusió s'ha vist recompensada amb l'acollida de clubs esportius que han vingut a buscar els esportistes per entrenar, ja no com a Club Esportiu El Vilar, sinó com a **seccions adaptades dels clubs ordinaris**: el Club Patí Malgrat va ser el pioner i l'ha seguit Espai Pàdel Blanes i l'AECAM de bàsquet de Malgrat i Santa Susanna. L'ueixen samarreta i orgull conjunt.



I aquesta plena inclusió, i les peticions de lleure del grup d'autogestors, sumat a un nou model de vacances des del servei ocupacional centrat en la persona, d'acord amb els seus gustos i preferències, en grups reduïts i en destinacions i allotjaments turístics –abandonant les cases de colònies i sortides i vacances en grups multitudinaris–, han dut a la **creació d'Andana, el servei de lleure inclusiu** que ofereix activitats i sortides a demanda de les persones, i organitza vacances a mida, d'acord amb l'atenció centrada en la persona i les seves possibilitats i necessitats de suport.

D'altra banda, des de l'entitat s'ha promogut i facilitat la creació d'un **grup d'autogestors**, un grup de persones amb discapacitat intel·lectual que reivindiquen i treballen els seus drets en totes les àrees de la seva vida, segons els seus interessos i prioritats, i al qual ASPRONIS dona suport a demanda sempre que ho necessita.

L'**austeritat** que ha hagut de ser un comú denominador per tal de poder seguir i acomplir el pla de viabilitat per aguantar i tirar endavant amb equilibri econòmic, **no ha anat en detriment de la filosofia de l'activitat assistencial**, sinó que essencialment ha afectat a la part empresarial, el CET.

Potser precisament per aquest pla de viabilitat l'organització s'ha hagut de reinventar, havent **convertit una greu amenaça en una gran oportunitat**, on fins i tot el tracte més directe amb client ha passat de comercials o agents externs per comissió a dur-la a terme el cap de producció, facilitant moltes petites innovacions en els serveis que eren impossibles des del coneixement purament comercial i sí en canvi des del més tècnic.

A nivell comercial a més, també s'ha deixat de fer servir el porta freda i començat a assistir a **fires i fomentar la xarxa i el boca-orella**, de manera que el màrqueting relacional ha passat a ocupar un lloc principal en la forma de donar a conèixer l'entitat i els seus productes i serveis.

També s'ha innovat, o s'ha hagut d'innovar per seguir surant, per exemple en la divisió de manipulats, incorporant clientela de **nous sectors com parafarmàcia i confiteria industrial**, gràcies a les millores en **flexibilitat** introduïdes amb el *Lean manufacturing*, alhora que s'ha pogut recuperar clientela de sectors perduts com els muntatges industrials.

A més a més, s'ha fomentat la **cooperació** empresarial, com l'estreta relació amb l'entitat Asproseat de L'Hospitalet de Llobregat. ASPRONIS s'hi ha aliat per expandir el **projecte Olisses**, per un món més sostenible, que promou la recollida d'oli domèstic usat entre la població en edat escolar, com a transmissors del guany social, econòmic i ambiental que suposa no



llençar l'oli per l'aigüera i que el recullin persones ateses a ASPRONIS, a qui així donen feina.

L'amenaça més recent dels canvis en la **contractació pública dels serveis assistencials**, que s'obre a entitats purament mercantils, ho canvia tot en allò que semblava el més estable.

La nova projecció social exterior per posicionar l'entitat en xarxa

De la mateixa manera que en la comunicació interna o comercial, posicionar l'entitat en la societat passa per una concepció més en xarxa que no pas unidireccional. Un exemple molt clar és el canvi de les relacions públiques, amb la crisi que també ha transformat els mitjans de comunicació, les rodes de premsa ja no serveixen com a eina perquè no hi ha assistència.

La gran aposta han estat les xarxes socials, que aporten informació de l'entitat a la societat i a l'inrevés, una gran eina per generar cercles virtuosos al voltant d'ASPRONIS. Donar per rebre, el nou paradigma. Les xarxes han permès fer més participi la gent pròpia de l'activitat de l'organització, de manera que alhora qui treballa i col·labora dins s'hi veu reflectida i orgullosa quan és fora. No cal dir que tot el que es comunica ha de ser sincer, humil i útil per tal de generar legitimitat i proximitat envers l'entitat.

En aquest entorn social s'han produït també els darrers anys grans canvis, com la desaparició del model d'obres socials de les caixes d'estalvis, tot i que novament s'hi ha volgut veure les oportunitats que ha generat campanyes com la del 0,7% amb jornades de portes obertes per a obrir-se a l'entorn, o la creació d'Amics ASPRONIS per fer atractiu el seu sentit projecte social davant de llegats com a font de captació de fons.

CONCLUSIONS

A ASPRONIS són plenament conscients dels reptes i èxits assolits, com també dels molts reptes pendents, fet que alimenta la innovació. **Des d'aquell suro per a xarxes de pesca a una xarxa extraordinàriament diversa** de persones, de productes, de mercats, de clientela, de processos i de millores pendents.

I com més coses faci ASPRONIS més sinèrgies generarà en sectors i serveis altament relacionats amb el medi ambient, com la jardineria i el reciclatge. **L'objectiu últim ja no és surar, sinó navegar i posar rumb.**

Però també i sobretot, i amb més fermesa, **ASPRONIS aposta per les persones**: en l'intern de l'organització potenciant la plantilla amb la posada en marxa d'un pla de competències, reforçant plans de formació i per la igualtat i la conciliació. En definitiva, apostant per una política de persones, per posar la persona treballadora també en el centre, apoderant-la i vetllant pel seu benestar, enriquint el tangible de l'entitat. En l'atenció directa, oferint i creant, si cal, els suports necessaris perquè la persona amb discapacitat assoleixi els seus projectes, les seves fites vitals, així com per a les famílies. I en l'extern de l'entitat, difonent a la societat les capacitats del col·lectiu i les seves necessitats de suport per tal que ASPRONIS compti amb més persones voluntàries que li donin un cop de mà, i més amics i donants que creguin en la plena inclusió efectiva de les persones en la societat.



Aquesta fitxa ha estat elaborada al 2017 per F. Xavier Agulló, a partir de les entrevistes realitzades a Francesc Durà, director general i Míriam Crivillé, responsable de Comunicació.

La fitxa reflecteix informacions aportades per l'empresa i ha estat validada per aquesta. L'elaboració de les fitxes d'RSE és una iniciativa de l'associació Respon.cat, iniciativa empresarial per al desenvolupament de la responsabilitat social a Catalunya.

Aquesta sèrie de fitxes correspon a empreses participants en el programa RSE.Pime, amb el suport del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya i la col·laboració del Consell de Cambres de Comerç de Catalunya i el Palau Macaya de l'Obra social de la Caixa.