



**TANDEM**SOCIAL

# ***Diagnosi organitzativa i propostes de futur***

**Document de treball: Propostes de futur**



- **Objectiu del document**
- Metodologia
- Reptes organitzatius
- Propostes de futur
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- Properes passes

# Objectiu del document

## Propostes de futur



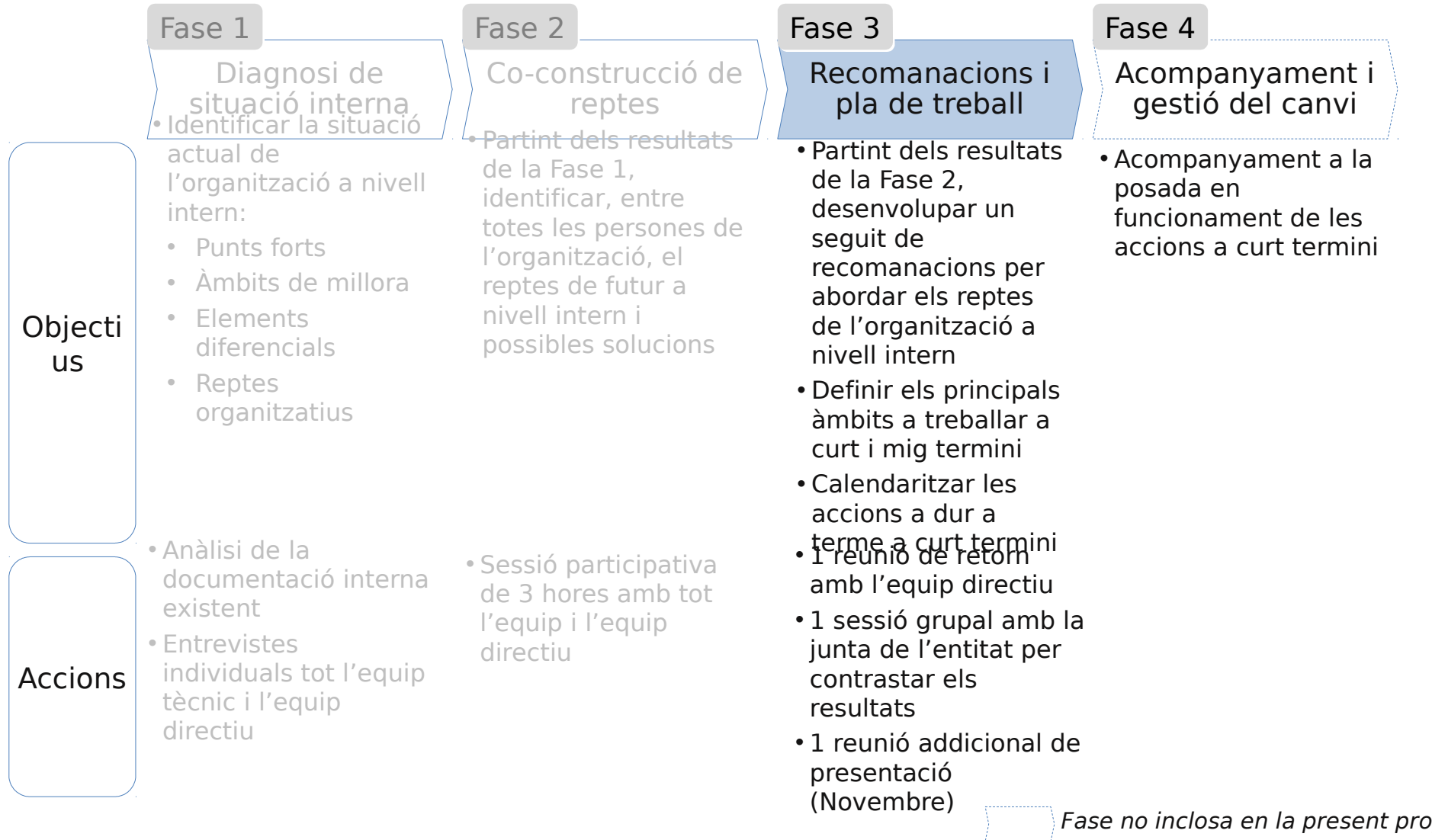
L'objectiu del document és **presentar les principals propostes de futur** a implementar per l'equip directiu de Torre Jussana amb l'objectiu final de respondre als reptes interns identificats durant les primeres fases del procés d'acompanyament




- Objectiu del document
- **Metodologia**
- Reptes organitzatius
- Propostes de futur
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- Properes passes

# Metodologia

## Pas a pas, treballem conjuntament els reptes interns de l'organització



 Fase no inclosa en la present pro

**A continuació es detalla el contingut de la Fase 3**



- Objectiu del document
- Metodologia
- **Reptes organitzatius**
- Propostes de futur
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- Properes passes

# Reptes organitzatius

## L'ideal organitzatiu



Una organització ideal requeriria dels següents supòsits...

1

Equip de treball **excel·lent, motivat, implicat i alineat** amb la missió, visió i valors de l'organització

2

Direcció **apoderada i amb eines** per garantir l'assoliment de l'estratègia organitzativa a través de la gestió

...i tota aquella entitat que volgués apropar-se a aquest ideal....

**Implementació i gestió de canvis**



**Un cop hem creat el sentit d'urgència del canvi, cal començar a fer passes en el curt termini per tal que l'equip reconegui que realment s'està avançant en la millora organitzativa, s'alineï amb aquest canvi i l'assumeixin com a propi**



# Reptes organitzatius

## Fem propostes de futur per abordar-los

En base als àmbits de treball extrets de les entrevistes individuals, es van identificar un seguit de reptes interns de l'organització...

1	<b>Estratègic i de sector</b>	1. <b>Incorporar visió estratègica</b> al projecte Torre Jussana
2	<b>Lideratge i gestió interna</b>	2. <b>1. Millorar la coherència, concreció i fermesa</b> per part del lideratge
		2. <b>2. Millorar la coordinació interna</b>
		2. <b>3. Establir mecanismes eficients i eficaços de comunicació interna i de traspàs d'informació</b>
		2. <b>4. Generar espais d'innovació, treball conjunt i millora contínua</b>
3	<b>Treball i clima laboral</b>	3. <b>1. Cohesionar</b> l'equip i generar sentiment de pertinença
		3. <b>2. Recuperar la confiança</b> entre les persones de l'equip i amb la co-gerència
		3. <b>3. Recuperar la motivació i l'energia</b> de l'equip tècnic
4	<b>Condicions laborals i projecció professional</b>	4. <b>1. Eliminar la sensació d'injustícia</b> entre persones treballadores
		4. <b>2. Generar eines i processos per acompanyar el desenvolupament de les persones</b>
5	<b>Eines i espai de treball</b>	5. <b>1. Disposar dels recursos tecnològics i eines de treball</b> suficients que permetin desenvolupar la feina de manera eficient

...i per abordar-los es proposen un seguit d'accions a desenvolupar...

### Accions regulars

- Sessió de reflexió estratègica anual
- Reunió de seguiment de les línies estratègiques
- Sessió de treball d'inici de curs
- Reunió de treball de l'equip directiu
- Reunió setmanal de coordinació
- Reunió-dinar d'equip mensual
- Activitat anual de teambuilding
- Sopar d'hivern i dinar d'estiu
- Definició de tasques i responsabilitats
- Pla de desenvolupament de la persona
- Trobades d'avaluació i seguiment individual

### Accions puntuals

- Revisió de la missió, visió, valors i serveis
- Formació en lideratge i gestió d'equips
- Definició de la cultura organitzativa





- Objectiu del document
- Metodologia
- Reptes organitzatius
- **Propostes de futur**
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- Properes passes

## Breu descripció

Sessió per a la definició participativa de les principals línies estratègiques que es volen abordar en el transcurs del curs següent

## Metodologia

Sessió participativa formada per totes les persones de l'equip del CAB i Torre Jussana.

- 1) Co-creació de la dinàmica de treball per part de l'equip directiu i aportació de la informació necessària per al desenvolupament de la sessió
- 2) Convocatòria a la sessió participativa (equip directiu envia mail i crea esdeveniment al calendari, amb mínim dos mesos d'antelació)
- 3) Sessió participativa conformada per totes les persones de l'equip on, a través de dinàmiques, es treballaran les línies estratègiques a desenvolupar. Hi haurà una persona encarregada de recollir els acords presos per poder fer retorn un cop acabada la sessió (persona voluntària)
- 4) Traspàs de les conclusions a tot l'equip (equip directiu envia mail amb el retorn de la sessió)
- 5) Aprovació definitiva per part de tot l'equip

S'estima una dedicació d'unes 4 hores per a la sessió.

## Resultats esperats i impacte

- Incorpora visió estratègica al projecte Torre Jussana
- Realitza un treball conjunt per part de l'equip directiu, que permet crear un discurs únic i, per tant, augmentar la seva coherència
- Apodera i motiva l'equip a través de la sessió, ja que serà un procés participatiu de co-construcció i augmentarà el sentiment de pertinença
- Promou la co-responsabilitat entre els membres de l'organització

## Reptes que aborda

- 1.1. Incorporar visió estratègica al projecte Torre Jussana
- 2.2. Millorar la coordinació interna
- 2.4. Generar espais d'innovació, treball conjunt i millora contínua
- 3.1. Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença
- 3.3. Recuperar la motivació i l'energia de l'equip tècnic

## Calendarització

- Regular: anualment (juliol)
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Recull d'acords
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Reunió per a la revisió del desenvolupament de l'estratègia desenvolupada

## Metodologia

Reunió entre les persones responsables dels serveis i l'equip directiu per a revisar el desenvolupament de les línies estratègiques.

- 1) Preparació prèvia per part de totes les persones implicades, segons a quin servei afectin les diferents línies desenvolupades
- 2) Convocatòria de la reunió (equip directiu envia mail i crea esdeveniment al calendari, data pactada amb l'equip)
- 3) Reunió on s'identificaran les accions que s'estan duent a terme, èxits, necessitats i problemes identificats, per tal de fer les accions correctives necessàries. Hi haurà una persona encarregada de recollir els acords (persona voluntària)
- 4) Traspàs de les conclusions a tot l'equip (equip directiu envia mail amb el recull de la sessió)
- 5) Traspàs dels temes tractats i decisions per part de les persones responsables de serveis al seu equip

S'estima una dedicació d'unes 3 hores per a la reunió.

## Resultats esperats i impacte

- Assegura la correcta implementació de l'estratègia definida per tot l'equip
- Reforça la coherència i fermesa per part de l'equip directiu
- Promou la co-responsabilitat entre els membres de l'organització
- Augmenta del sentiment de pertinença al projecte Torre Jussana

## Reptes que aborda

- 1.1. Incorporar visió estratègica al projecte Torre Jussana
- 2.2. Millorar la coordinació interna
- 2.3. Establir mecanismes eficients i eficaços de comunicació interna i de traspàs d'informació
- 2.4. Generar espais d'innovació, treball conjunt i millora contínua
- 3.1. Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença
- 3.3. Recuperar la motivació i l'energia de l'equip tècnic

## Calendarització

- Regular: anualment (febrer)
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Recull d'acords
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Sessió de treball d'inici de curs per a desenvolupar el pla d'acció de cada servei

## Metodologia

Reunió a l'inici de curs entre les persones responsables de serveis i l'equip tècnic per a compartir la planificació de les accions que s'executaran.

- 1) Preparació prèvia per part de les persones responsables de serveis
- 2) Convocatòria de la reunió (la persona responsable del servei envia mail al seu equip i crea esdeveniment al calendari, data pactada amb l'equip abans de les vacances d'estiu)
- 3) Reunió per a aterrar les accions que es desenvoluparan durant el curs, partint de les línies estratègiques definides a la sessió de reflexió estratègica, especificant el què, el qui i el com. La persona responsable de servei serà l'encarregada de plasmar els resultats de la sessió de treball
- 4) Traspàs de les conclusions a tot l'equip (responsable de serveis envia mail amb el pla d'acció)
- 5) Aprovació a través del mail

S'estima una dedicació de 2-3 hores per a la reunió.

## Resultats esperats i impacte

- Assegura la correcta implementació de les línies estratègiques definides per tot l'equip
- Augmenta el sentiment de pertinença al projecte Torre Jussana
- Promou la co-responsabilitat entre els membres de l'organització
- Millora la coordinació interna i augmenta la coneixença del que fan les companyes a través d'espais de treball conjunt

## Reptes que aborda

- 1.1. Incorporar visió estratègica al projecte Torre Jussana
- 2.2. Millorar la coordinació interna
- 2.3. Establir mecanismes eficients i eficaços de comunicació interna i de traspàs d'informació
- 2.4. Generar espais d'innovació, treball conjunt i millora contínua
- 3.2. Recuperar la confiança entre les persones de l'equip i l'equip directiu

## Calendarització

- Regular: anualment (setembre)
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Pla d'acció
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Espai de reunió de l'equip directiu per a compartir informació i prendre decisions

## Metodologia

Reunió setmanal entre Direcció i Coordinació per a tractar aspectes importants de direcció (estratègia, representativitat, sector, persones...), prendre decisions i preparar les reunions de coordinació i equip.

- 1) Definició d'un dia fix per a les reunions
- 2) Preparació prèvia dels temes a tractar per part de la Direcció i Coordinació
- 3) Reunió pràctica per alinear posicions i decidir aquells aspectes clau que afecten el bon funcionament del CAB i del projecte Torre Jussana

S'estima una dedicació d'una hora per a la reunió

L'equip directiu compartirà espai físic, fet que facilitarà el traspàs d'informació, però tot i això s'han de mantenir les convocatòries de reunió i no fer-ho de manera informal.

## Resultats esperats i impacte

- Millora la coherència del lideratge i la fermesa, sempre i quan es mantinguin i respectin les reunions
- Millora la coordinació interna ja que hi ha major traspàs d'informació i de més qualitat
- Es genera un espai de treball conjunt, des d'on es poden generar idees i propostes de millora

## Reptes que aborda

- 2.1. Millorar la coherència, concreció i fermesa per part del lideratge
- 2.2. Millorar la coordinació interna
- 2.3. Establir mecanismes eficients i eficaços de comunicació interna i de traspàs d'informació
- 2.4. Generar espais d'innovació, treball conjunt i millora contínua

## Calendarització

- Regular: setmanalment
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Reunió setmanal entre les persones responsables de serveis i l'equip directiu

## Metodologia

Sessió de treball per a compartir informació sobre l'operativa de l'organització i temes rellevants a tractar de manera col·legiada. També vol ser un espai on es puguin contrastar punts de vista entre els membres de coordinació sobre aspectes que afectin els diferents serveis o el projecte en el seu conjunt. Es pot convidar a la reunió a persones de l'equip tècnic quan algun dels aspectes a tractar requereixi de la seva expertesa o opinió. Aquest espai de reunió substitueix a la Taula de Projectes i necessita del següent procés:

- 1) Definició d'un dia i hora fixes per a les reunions i calendarització per tot el curs
- 2) Preparació prèvia dels temes a tractar per part de les persones de l'equip de coordinació i plasmació dels mateixos en un ordre del dia conjunt (document compartit)
- 3) Execució de la reunió i anotació dels principals acords (rotatiu)

## Resultats esperats i impacte

- Millora la coherència del lideratge ja que es prenen decisions prèviament a les reunions i es crea un únic discurs
- Millora la coordinació interna ja que hi ha major traspàs d'informació i de més qualitat
- Es genera un espai de treball conjunt, des d'on es poden generar idees, propostes de millora
- Incrementa el sentiment de pertinença a l'organització i la sensació de co-responsabilitat amb el projecte

## Reptes que aborda

- interna
- 2.3. Establir mecanismes eficients i eficaços de comunicació interna i de traspàs d'informació
- 2.4. Generar espais d'innovació, treball conjunt i millora contínua

## Calendarització

- Regular: setmanalment
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Reunió-dinar mensual entre tot l'equip de Torre Jussana

## Metodologia

Reunió-dinar mensual entre tot l'equip de Torre Jussana per a compartir informació sobre el desenvolupament de Torre Jussana, traspasar missatges estratègics i tractar altes temes rellevants. També vol ser un espai on generar idees i compartir punts de vista entre tot l'equip i seguirà el següent procés:

- 1) Definició d'un dia i hora fixes per a les reunions i calendarització per tot el curs
- 2) Creació d'una comissió per a organitzar les reunions d'equip, format per 2 o 3 persones voluntàries, que recolliran necessitats i exposaran l'ordre del dia
- 3) Preparació prèvia dels temes a tractar per part de les persones implicades
- 4) Reunió-dinar. Una persona voluntària serà l'encarregada de prendre acta breu amb els temes tractats

## Resultats esperats i impacte

- Millora la coordinació interna ja que hi ha major traspàs d'informació i de més qualitat
- Millora el coneixement per part de l'equip directiu i de la resta de membres de l'equip dels diferents projectes i qüestions que es desenvolupen en el marc de Torre Jussana
- Es genera un espai de treball conjunt, des d'on es poden generar idees i propostes de millora
- Reforça el sentiment de pertinença al projecte Torre Jussana

## Reptes que aborda

- 2.2. Millorar la coordinació interna
- 2.3. Establir mecanismes eficients i eficaços de comunicació interna i de traspàs d'informació
- 2.4. Generar espais d'innovació, treball conjunt i millora contínua
- 3.1. Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença
- 3.2. Recuperar la confiança entre les persones de l'equip i l'equip directiu

## Calendarització

- Regular: mensualment
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Activitat de teambuilding de tot l'equip

## Metodologia

Activitat lúdica per tot l'equip que es realitzarà un cop l'any. L'activitat estarà organitzada per 2 persones voluntàries i l'equip directiu establirà el pressupost i donarà suport en tot allò que calgui. El procediment serà el següent:

- 1) Sis mesos abans de la data de realització de l'activitat l'equip organitzador enviarà un mail per a que es facin propostes i alhora situaran un petit mural en una zona d'alta afluència de Torre Jussana on poder escriure-les
- 2) Als dos mesos es recolliran totes les idees i, en una reunió d'equip es decidirà aquella proposta a dur a terme que engresqui més a tothom (es poden recollir les votacions al mateix mural o a través d'una eina online)
- 3) L'equip organitzador s'encarregarà de fer la reserva de l'activitat i organitzar totes aquelles tasques associades (logística, dinar, traspàs d'informació, etc.)
- 4) L'equip organitzador enviarà un mail a tot l'equip amb el detall de

## Resultats esperats i impacte

- Augmenta la cohesió entre companys i companyes i el seu sentiment de pertinença al projecte i l'organització
- La cohesió augmenta la confiança entre les persones de l'equip i l'equip directiu, ja que es generen espai informals distesos
- Milloren l'energia i la motivació de l'equip

## Reptes que aborda

- 3.1. Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença
- 3.2. Recuperar la confiança entre les persones de l'equip i l'equip directiu
- 3.3. Recuperar la motivació i l'energia de l'equip tècnic

## Calendarització

- Regular: anualment
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari



### Breu descripció

Organització d'una trobada informal per tancar l'any i una altra prèvia a les vacances d'estiu

### Metodologia

Activitats informals que ocuparan entorn a mitja jornada, per tot l'equip, que es realitzaran un cop l'any cadascuna. L'activitat estarà organitzada per 2 persones voluntàries i l'equip directiu donarà suport en tot allò que calgui. El procediment serà el següent:

- 1) L'equip directiu proposarà i tancarà una data per a cadascuna de les activitats, com a mínim amb dos mesos d'antelació, i establirà un pressupost per a les mateixes
- 2) L'equip organitzador buscarà alternatives i en seleccionarà aquella que més li encaixi (la resta de l'equip pot traslladar propostes, de manera informal, sempre que ho vulgui)
- 3) L'equip organitzador s'encarregarà de fer la reserva de l'activitat i organitzar totes aquelles tasques associades (logística, traspàs d'informació, etc.)
- 4) L'equip organitzador enviarà un mail a tot l'equip amb el detall de l'activitat i altres aspectes d'interès

### Resultats esperats i impacte

- Augmenta la cohesió entre companys i companyes i el seu sentiment de pertinença
- La cohesió augmenta la confiança entre les persones de l'equip i l'equip directiu, ja que es generen espai informals distesos
- Millora l'energia i la motivació de l'equip

### Reptes que aborda

- 3.1. Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença
- 3.3. Recuperar la motivació i l'energia de l'equip tècnic

### Calendarització

- Regular: anualment
- Puntual

### Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

### Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

### Breu descripció

Desenvolupar un mínim de dues trobades anuals entre cada persona de l'equip per, almenys, una persona de l'equip directiu (una trobada d'avaluació i una de seguiment)

### Metodologia

A finals d'any (desembre), l'equip directiu es reunirà amb totes les treballadores per fer balanç de l'any, remarcant els elements positius del seu desenvolupament professional i també els aspectes de millora que caldria tenir en compte de cara a l'any següent. Idealment, l'equip directiu comptarà amb un sistema de competències propi que ha de situar a cada perfil de treballadora i ha de servir de guia per a fer les valoracions anuals.

A mitjans d'any (juny), l'equip directiu es reunirà amb totes les treballadores per fer un seguiment del seu pla de desenvolupament individual, així com de l'estat d'ànim i motivació de cada persona i la relació laboral que aquesta persona manté amb l'organització.

El procés serà el següent:

1) L'equip directiu agendarà, amb un mínim d'un mes d'antelació, les trobades individuals

2) Les trobades seran confidencials i es desenvoluparan en un espai

### Resultats esperats i impacte

- Augmenta la confiança entre les persones de l'equip i l'equip directiu
- Millora l'energia i la motivació de l'equip
- Creix el sentiment de co-responsabilitat amb l'organització i el projecte

### Reptes que aborda

- 3.2 Recuperar la confiança entre les persones de l'equip i amb l'equip directiu
- 4.2 Generar eines i processos per acompanyar el desenvolupament de les persones

### Calendarització

- Regular: juny i desembre
- Puntual

### Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

### Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Pla de Desenvolupament de la Persona

### Breu descripció

Definir, per a cada treballadora, un pla de desenvolupament individual que reculli els objectius professionals i personals a assolir en un any

### Metodologia

Directament amb una persona de l'equip directiu o a través de la figura del mentor/a, cada persona de l'equip reflexionarà sobre els seus objectius professionals i personals per l'any en curs. Aquesta reflexió ha de donar-se després de la reunió d'avaluació anual. El procediment serà el següent:

- 1) La persona treballadora reflexionarà, arrel de la reunió d'avaluació individual, sobre quins objectius professionals i personals voldria assolir enguany (entre 3 i 5)
- 2) La persona ha de contrastar aquests objectius amb una persona de l'equip directiu o una mentora de l'equip (una persona amb més experiència i recorregut a l'organització) i definir a través de quines accions concretes podrà assolir aquests objectius
- 3) La bona evolució del pla de desenvolupament de la persona ha de revisar-se al cap de 6 mesos amb l'equip directiu

### Resultats esperats i impacte

- Augmenta la confiança entre les persones de l'equip i l'equip directiu
- Millora l'energia i la motivació de l'equip
- Creix el sentiment de co-responsabilitat amb l'organització i el projecte

### Reptes que aborda

- 3.2 Recuperar la confiança entre les persones de l'equip i amb l'equip directiu
- 4.2 Generar eines i processos per acompanyar el desenvolupament de les persones

### Calendarització

- Regular: gener
- Puntual

### Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

### Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Pla de Desenvolupament de la Persona



- Objectiu del document
- Metodologia
- Reptes organitzatius
- **Propostes de futur**
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- Properes passes

## Breu descripció

Reflexió entorn a la cultura organitzativa del CAB i el projecte Torre Jussana

## Metodologia

Sessió de treball de l'equip directiu on compartir la visió sobre quina es i quina hauria de ser la cultura organitzativa de l'entitat, tot identificant:

- 1) Raó d'ésser de l'entitat i el projecte
- 2) Principis i valors
- 3) Model de treball

Un cop definida la cultura organitzativa, cal compartir-la amb tots els membres de l'organització. És alhora fonament i guia per al desenvolupament del projecte i l'organització i, per tant, tothom l'ha d'assimilar i hi ha d'estar alineat. A partir d'aquí, és necessari aterrar-la en la concreció de diferents polítiques internes:

- a) Relacions laborals
- b) Horaris i vacances
- c) Flexibilitat i teletreball
- d) Retribucions
- e) Sistema de competències i desenvolupament de persones

## Resultats esperats i impacte

- Augment del sentiment de pertinença i/o identificació d'aquelles persones que estan molt allunyades del model que l'organització vol desenvolupar
- Millora de la coherència del lideratge i el reafirma en traslladar un missatge consensuat

## Reptes que aborda

- 2.1 Millorar la coherència, concreció i fermesa per part del lideratge
- 3.1 Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença

## Calendarització

- Regular
- Puntual: juliol 2019

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Definició de les característiques de cadascun dels perfils requerits per l'organització

## Metodologia

Espai de treball de l'equip directiu on definir les responsabilitats, tasques i competències de cadascun dels perfils laborals. Aquest exercici de reflexió permetrà assentar les bases de:

1. Nou organigrama que doni resposta a les necessitats de l'organització, als espais de coordinació i als de participació
2. Sistema de competències que serà la guia per a fer les valoracions de les persones treballadores i acompanyar-les en el seu procés de desenvolupament professional

Es crearà una fitxa per a cadascun dels perfils que posteriorment seran compartides amb tot l'equip tècnic.

## Resultats esperats i impacte

- Augment del sentiment de pertinença i/o identificació d'aquelles persones que estan molt allunyades del model que l'organització vol desenvolupar
- Millora de la coherència del lideratge i el reafirma en traslladar un missatge consensuat
- Promou la co-responsabilitat de les persones treballadores vers el projecte i l'organització

## Reptes que aborda

- 2.1 Millorar la coherència, concreció i fermesa per part del lideratge
- 3.2 Recuperar la confiança entre les persones de l'equip i amb l'equip directiu
- 4.2 Generar eines i processos per acompanyar el desenvolupament de les persones

## Calendarització

- Regular
- Puntual: juliol 2019

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres

## Breu descripció

Revisió conjunta de la missió, visió i valors del projecte Torre Jussana, així com dels serveis que s'hi executen

## Metodologia

el què del projecte Torre Jussana, compartint les diferents percepcions per acabar establint un relat comú i integrador. En aquesta sessió cal posar en comú la cultura organitzativa (reflexionada prèviament per l'equip directiu):

- 1) L'equip directiu proposarà i tancarà una data per a la sessió, com a mínim amb un mes d'antelació
- 2) Preparació prèvia de la dinàmica per part de l'equip directiu
- 3) Convocatòria de la reunió (equip directiu envia mail i crea esdeveniment al calendari)
- 4) Durant el desenvolupament de la sessió, hi haurà una persona encarregada de prendre acta (persona voluntària)
- 5) Traspàs de les conclusions a tot l'equip (equip directiu envia mail amb l'acta)
- 6) Aprovació de l'acta a través del mail
- 7) Edició del contingut de la web (persona responsable de la web)

S'estima una dedicació d'unes 2 hores per a la sessió.

## Resultats esperats i impacte

- Augmenta del sentiment de pertinença al projecte Torre Jussana gràcies a la co-construcció
- Cohesiona l'equip gràcies al treball conjunt
- Augmenta la motivació i l'energia de l'equip

## Reptes que aborda

- 1.1. Incorporar visió estratègica al projecte Torre Jussana
- 3.1. Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença
- 3.3. Recuperar la motivació i l'energia de l'equip tècnic

## Calendarització

- Regular
- Puntual: octubre 2019

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres: Esdeveniment calendari

## Breu descripció

Formació de l'equip directiu en lideratge i gestió d'equips

## Metodologia

Formació en lideratge i gestió d'equips per a l'equip directiu (Direcció i Coordinació). La formació hauria de ser presencial, fet que permet compartir experiències i generar xarxa, i idealment hauria d'oferir tant un marc teòric, com eines pràctiques per implementar en l'entorn organitzatiu.

Algunes propostes interessants i en diferents formats:

- <https://www.esade.edu/executive-education/es/programa/direccion-y-gestion-de-organizaciones-no-gubernamentales-dgong>
- <https://www.il3.ub.edu/ca/curs/curs-lideratge-emocional.html>

## Resultats esperats i impacte

- Augmenta les aptituds del lideratge, cosa que ha d'ajudar a facilitar les transicions o processos de canvi
- Ofereix eines que es poden implementar a curt termini
- Augmenta les aptituds de gestió d'equips, cosa que ha de permetre recuperar la confiança de l'equip tècnic cap a l'equip directiu
- Les aptituds adquirides per part de l'equip directiu han de permetre millorar la coordinació interna i el clima laboral

## Àmbits que aborda

- 2.1. Millorar la coherència, concreció i firmesa per part del lideratge
- 2.2. Millorar la coordinació interna
- 3.1. Cohesionar l'equip i generar sentiment de pertinença
- 3.2. Recuperar la confiança entre les persones de l'equip i amb la co-gerència
- 3.3. Recuperar la motivació i l'energia de l'equip tècnic

## Calendarització

- Regular
- Puntual

## Actors implicats

- Equip tècnic
- Responsables de serveis
- Equip directiu
- Junta Directiva

## Eines de suport

- Acta
- Mail convocatòria
- Altres





- Objectiu del document
- Metodologia
- Reptes organitzatius
- **Propostes de futur**
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- Properes passes

# Recomanacions en l'àmbit de les persones

## Polítiques de relació laboral i desenvolupament de persones



### Redefinició de les polítiques de relació laboral i desenvolupament de persones

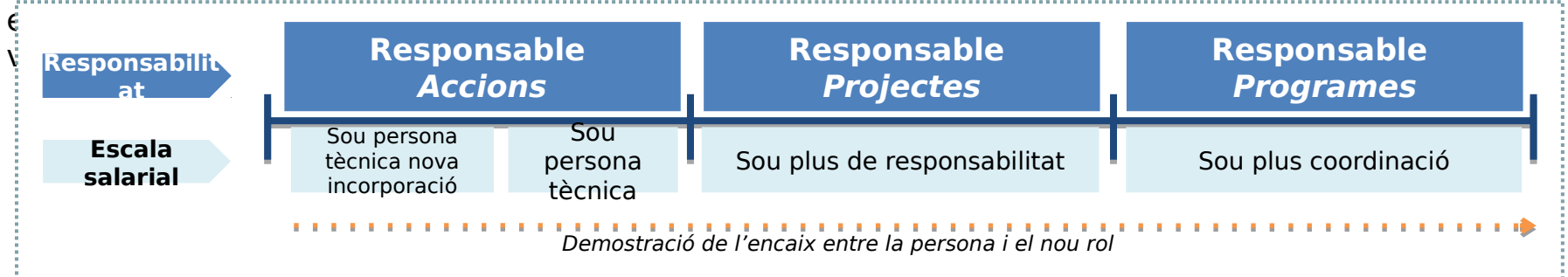
**Proposta:** en base a l'anàlisi de la documentació interna en l'àmbit de les persones i el treball conjunt amb l'equip directiu, s'identifica que cal redefinir la política de relació laboral per a vincular-la a la política de desenvolupament de persones. Això permetrà ajustar les retribucions a les responsabilitats adquirides:

**Responsabilitat:** es defineixen tres graus de responsabilitat. Cada grau podrà executar tasques de graus menors, però no de majors. Per exemple, el responsable de Projectes podrà ser alhora responsable d'Accions però no de Programes; i el Responsable de Programes podrà ser alhora responsable de Projectes i Accions. El desenvolupament de cada persona treballadora i les responsabilitats adquirides determinarà el moment més adient per a realitzar el canvi de rol, però no s'establirà un període fix per a fer aquests salts, sinó que haurà de fer-se en funció de l'evolució de cada persona (per a mesurar això, es fa imprescindible el sistema de competències i avaluació). A continuació es defineixen:

- Accions:
- Projectes:
- Programes (major nivell):

A omplir pel Ramon i el Miki

**Escala salarial:** s'estableix com a base la carta de relacions laborals. Cal fer els canvis salarials en base a mèrits, és a dir, s'haurà d'aplicar la millora salarial una vegada la persona treballadora hagi demostrat que pot assumir les responsabilitats i tasques requerides pel nou rol, però mai abans. Caldrà





- Objectiu del document
- Metodologia
- Reptes organitzatius
- **Propostes de futur**
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- Properes passes

# Cronograma

## Proposta de calendari d'activitats regulars

### GENER

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)
- Pla de

### FEBRER

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)
- Reunió seguiment

### MARÇ

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)

### ABRIL

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)

### MAIG

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)

### JUNY

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)
- Trobades de

### JULIOL

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)
- Sessió de reflexió

### AGOST

### SETEMBRE

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)
- Sessió de treball d'inici de curs (A)

### OCTUBRE

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)

### NOVEMBRE

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)

### DESEMBRE

- Reunió de coordinació (S)
- Reunió equip directiu (S)
- Reunió-dinar d'equip (M)
- Trobades d'avaluació individuals (A)

(S) Setmanal (M) Mensual (A) Anual



- Objectiu del document
- Metodologia
- Reptes organitzatius
- Propostes de futur
  - Accions regulars
  - Accions puntuals
  - Recomanacions en l'àmbit de les persones
  - Cronograma
- **Properes passes**

# Properes passes

## Validació i acompanyament a la implementació



- Validar les propostes de futur presentades
- Valorar la possibilitat d'un acompanyament a la implementació del canvi organitzatiu

# *Diagnosi organitzativa i propostes de futur*

Document de treball: Propostes de futur