

Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya



Observatori
del Tercer Sector

Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya

Una visió participativa dels reptes de les entitats socials catalanes

Coordinació: Pau Vidal i Sandra Güell

 Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya


Observatori
del Tercer Sector



En conveni amb

 Generalitat de Catalunya
Departament de Benestar Social
i Família

 Diputació
Barcelona
xarxa de municipis

Ajuntament  de Barcelona

Amb el suport de

 Obra Social
Fundació "la Caixa"

Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya

Una visió participativa dels reptes de les entitats socials catalanes

Editat per

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, www.tercersector.cat
Observatori del Tercer Sector, www.observatoritercersector.org

Elaborat per

Observatori del Tercer Sector, www.observatoritercersector.org

Equip de treball

Coordinació i redactat: Pau Vidal i Sandra Güell
Equip de recerca: Olalla Miret, Oriol Barras, Emiliano Martínez, Gemma Puig, Adrià Comà i Marina López.
Col·laboració tècnica: Jaume Albaigès i Laia Ligüerre.
Equip de transcripció dels grups de discussió: Jaime Agramunt, Dani González, Marc Iglesias, Teo Linares, Helena Martorell, Paula Monteiro, Laura Núñez, Loida Ollé i Lidia Pérez.

Redacció d'articles

Teresa Crespo, Àngels Guiteras, Teresa Montagut i Rafael Ruiz de Gauna.

Comitè Executiu de l'Anuari 2011

Belén Castán, Toni Codina, Teresa Crespo, Josep Gómez, Lluís Grande, Àngels Guiteras, Felisa Pérez, Carles Salanova i Pau Vidal.

Consell Assessor de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Víctor Bayarri, Carme Gómez, Teresa Montagut, Josep Maria Pascual i Ricard Valls.

Cessió de les fotografies de la portada

Creu Roja, DINCAT (fotografia de David Campos), ECOM, FATEC, Fundació Catalana de l'Esplai i Fundació Pere Tarrés.

Agraïments

A tots i totes les persones participants als grups de discussió.
Per la cessió d'espais per a la realització del treball de camp: Biblioteca ICASS de Lleida, Biblioteca Marcel·lí Domingo de Tortosa, Casal Pere Quart de Sabadell, Centre Cívic Pla d'en Boet de Mataró, Centre Cívic Selves i Carner de Manresa, Hotel d'Entitats de Girona, Hotel d'Entitats de Tarragona.
Per la participació als grups de lectura: Jaume Albaigès, Belén Castán, Toni Codina, Teresa Crespo, Paco Estellés, Laia Grabulosa, Àngels Guiteras, Ismael Palacín, Felisa Pérez, Núria Valls, Ricard Valls i Ana Villa,
Durant el procés d'anàlisi de la informació i redacció ens hem reunit a Can Bordoi i a l'alberg In&Out.

Edició

Rai Barba

Maquetació

Subject Comunicació

Impressió

Gestió Digital, S.L.

Dipòsit legal: B-29142-2009

ISSN: 2013-522X

Aquesta publicació està pensada per a la seva màxima difusió i vol contribuir a la millora del Tercer Sector Social. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. La publicació ha estat impresa en paper ecològic. Es pot descarregar gratuïtament a www.anuaritercersectorsocial.cat

Índex

Presentació	5	V. Les relacions	103
Introducció	7	17. L'estructuració i vertebració del Tercer	
Els antecedents	9	Sector Social.....	104
I. El procés de realització	11	18. El Tercer Sector Social i l'Administració	
1. Les organitzacions impulsores	12	pública.....	108
2. Els objectius i la periodicitat	15	19. La relació amb l'empresa.....	112
3. Els òrgans de seguiment	16	VI. Reptes i temes clau	115
4. La metodologia	17	20. Reptes en un entorn de crisi.....	116
II. El context	25	21. Reptes en la gestió i el desenvolupament	
5. Un llarg període de creixement	26	de les persones.....	118
6. La situació actual	29	22. Reptes organitzatius.....	120
III. Les persones	37	23. Reptes en l'àmbit relacional.....	122
7. La rellevància de les persones al Tercer		24. Cinc temes clau per a la millora del Tercer	
Sector Social.....	38	Sector Social.....	124
8. Les persones destinatàries.....	43	Annexos	129
9. Les persones sòcies i col·laboradores.....	47	Annex I. Fitxa tècnica de l'Anuari.....	130
10. El voluntariat.....	50	Annex II. Fitxes de participació dels grups	
11. L'equip remunerat.....	58	de discussió.....	132
IV. Les organitzacions i les seves		Annex III. Estructura dels grups de discussió.....	135
activitats	63	Annex IV. Guió dels grups de discussió.....	137
12. Valors i aportació del Tercer Sector Social...	64	Annex V. Recull de les dinàmiques realitzades.	144
13. L'acció social i la prestació de serveis.....	70	Annex VI. Bibliografia.....	150
14. La incidència política.....	81		
15. Gestió i funcionament de les entitats.....	87		
16. L'estructura econòmica i financera.....	97		

Presentació

Dos anys després de la primera edició de l'Anuari, arriba la segona edició en aquest 2011, tal i com estava previst. L'exemplar que teniu a les mans representa la continuïtat d'una recerca que va néixer amb l'objectiu de mostrar periòdicament l'evolució d'un sector emergent a la nostra societat: el de les entitats no lucratives catalanes que treballen per a la promoció de la persona i per a la inclusió dels col·lectius vulnerables. Des de la Taula i l'Observatori hem renovat l'aposta que vàrem iniciar fa uns anys per dotar al Tercer Sector Social d'una recerca capaç d'analitzar de forma periòdica i estable l'evolució del sector al nostre país, mostrant i avaluant els seus avenços. No ha estat fàcil fer-la realitat, però la convicció compartida de la importància de disposar d'aquesta eina ha estat clau per fer-la possible.

L'edició de 2009, realitzada amb una metodologia quantitativa, va posar de relleu el creixement del Tercer Sector Social fins assolir la dimensió i rellevància que té actualment a la nostra societat. Va permetre disposar d'unes dades inèdites que han ajudat a mostrar a la societat i a les pròpies entitats aspectes claus de la feina que fan les organitzacions no lucratives socials a Catalunya.

L'edició de 2011 ha tingut un plantejament diferent i complementari alhora. Ha estat realitzada amb una metodologia qualitativa que ha fet possible aprofundir, mitjançant la participació de les pròpies entitats en els grups de discussió, en la comprensió del Tercer Sector Social català en uns moments amb forts canvis en el context social. Aquesta metodologia també ha permès identificar els reptes que el sector ha d'afrontar col·lectivament.

L'alternança de les metodologies quantitativa i qualitativa aporta dades complementàries sobre una mateixa realitat. La propera edició a l'any 2013 serà quantitativa i tornarà a mostrar les dades actualitzades de la dimensió del Tercer Sector Social i de la seva evolució.

En aquesta edició, les entitats han expressat la necessitat de prioritzar els camps d'actuació, afrontar la limitació de recursos i reforçar el treball en xarxa al temps que es dóna visibilitat a les noves necessitats socials. Les persones són l'essència de les organitzacions socials i, per això, el sector ha de continuar treballant per a implicar la base social, integrar els nous perfils de voluntariat i consolidar el desenvolupament professional dels equips organitzatius. Les organitzacions han de continuar enfortint-se, desenvolupant l'aposta per la incorporació de criteris de gestió que ajudin a impulsar i a mostrar el valor afegit del sector. El sector ha de consolidar la seva vertebració, a partir dels rols de



les organitzacions de segon i tercer nivell, i evolucionar cap una relació amb l'Administració pública basada en la confiança mútua i la utilitat social.

Finalment, volem agrair l'esforç, dedicació i il·lusió tant de l'equip tècnic i professional que l'ha realitzat, com de totes aquelles persones, entitats i institucions que han participat en el projecte i que amb les seves aportacions i reflexions l'han fet possible. Volem remarcar especialment la col·laboració i la implicació de la Fundació La Caixa i de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials, que han cregut en la utilitat d'aquesta recerca i han finançat la seva realització.

Esperem que trobeu interessant la seva lectura i les reflexions que aporta.

Àngels Guiteras

Presidenta
Taula d'entitats del
Tercer Sector Social de Catalunya

Pau Vidal

Coordinador
Observatori del
Tercer Sector

Introducció

L'Anuari 2011 del Tercer Sector Social és un recull de visions compartides dels reptes de les entitats socials catalanes. A partir de les aportacions realitzades per prop de 300 persones integrants d'organitzacions neix la present publicació amb la voluntat d'articular un discurs sectorial comú.

Les reflexions i aportacions que es presenten no són fruit d'un consens, sinó que, a través d'un fil comú, s'exposen les visions complementàries de les organitzacions socials.

L'Anuari pretén ser un element de reflexió i millora per al sector. És per això que ofereix la possibilitat de diferents lectures segons diverses claus i visions, a partir de diferents formats de continguts:

- 1. Presentació** dels discursos generats en els grups de discussió.
- 2. Citacions** literals de les intervencions realitzades. Es tracta de fragments textuais de les aportacions realitzades per les persones presents en el treball de camp que es combinen amb les parts de reflexió i les complementen des del llenguatge de les entitats.
- 3. Infografia.** Es tracta d'un seguit de figures que plasmen, de forma visual, aquelles reflexions que es volen destacar o reforçar.
- 4. Notes al marge.** Consisteix en un continu de reculls de paraules clau que acompanyen el text principal i que permeten una primera lectura àgil d'aproximació al discurs.
- 5. Articles breus.** Són textos sobre temes que es volen conceptualitzar, elaborats per persones expertes. Aborden aspectes de certa complexitat i que són transversals o col·laterals al contingut del capítol.
- 6. Idees clau.** Aquestes sintetitzen les principals aportacions de cada secció. Es troben en quadres al final dels capítols.

En moltes ocasions, les organitzacions socials presten serveis com a resultat d'un procés de negociació amb el govern. En altres, amb enfocaments continuats i a llarg termini, amb un enfocament més de desenvolupament i d'innovació social i amb un enfocament més de desenvolupament i d'innovació social.

1

2

3

4

5

FIGURA 11. Mecanismes d'interacció dels nivells de les entitats

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

El Tercer Sector i l'eficiència social
per Mateu Montaña, Universitat de Barcelona

5

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

6

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

La informació que apareix en la publicació, a diferència de l'edició anterior, és de caire qualitatiu. Aquest fet implica que les dades aportades permeten analitzar aspectes complementaris als de naturalesa quantitativa, proporcionant elements per a la reflexió i comprensió de les dades numèriques existents, així com la identificació de les tendències que seguirà el Tercer Sector Social en els propers anys.

L'Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya no hagués estat possible sense el compromís i la complicitat de moltes persones i entitats que veuen la recerca sobre el sector com una fórmula per visibilitzar, donar suport i millorar la tasca que realitzen les entitats socials catalanes.

Volem agrair la participació i el suport de les més de 700 persones que s'han implicat d'alguna manera en el treball de camp, així com a les persones que han col·laborat per fer-lo possible (prescriptors/es, entitats de segon nivell i tècnics/ques municipals).

També volem fer menció de les persones de l'equip de treball, els col·laboradors i col·laboradores i les persones integrants dels òrgans consultius de la recerca —el Comitè Executiu i el Consell Assessor—. Moltes gràcies pel vostre esforç i dedicació.

Per acabar, agraiem el suport i el compromís dels agents que han fet de l'Anuari una aposta per al coneixement del Tercer Sector Social. Concretament, el Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona, l'Àrea d'Acció Social i Ciutadania de l'Ajuntament de Barcelona i l'Obra Social de la Fundació "la Caixa".

Els antecedents

L'any 2003 es va publicar un estudi inèdit sobre el Tercer Sector Social català, el *Llibre blanc del Tercer Sector civicosocial*, en què per primera vegada es van mostrar les dades que dimensionaven i reflectien les característiques principals del Tercer Sector Social de Catalunya.

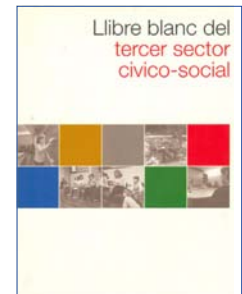
La realització del *Llibre blanc* va ser possible gràcies a la implicació de les entitats del sector i de la Generalitat de Catalunya, que el va finançar i el va fer realitat des d'un centre de recerca propi, el Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC). La recerca va suposar un avanç per al sector, ja que en va centrar els reptes i compromisos, i va donar com a resultat el naixement de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya (Taula) i l'Observatori del Tercer Sector (OTS).

Des dels seus inicis com a organització, l'OTS va treballar per realitzar l'Anuari com a continuïtat del *Llibre blanc*. El 2009 es va fer realitat gràcies al suport decidit de la Taula que, juntament amb l'OTS, van compartir la iniciativa i van aconseguir els recursos econòmics i l'equip per tirar-ho endavant. Aquest compromís de les dues entitats per a la continuïtat de la recerca va quedar recollit en el conveni marc signat entre ambdues entitats.

L'Anuari 2009 va ser el punt de partida d'una iniciativa amb vocació de continuïtat, ja que no només comparava la informació publicada l'any 2003, sinó que establia les bases per a una revisió i actualització periòdica de les dades del sector. A més, va contribuir a reconèixer l'estructura que conforma el Tercer Sector Social.

A partir de les dades aportades en l'Anuari s'estableixen els processos de reflexió que permeten definir els reptes del sector. Per tant, l'actualització i aportació de noves dades sectorials en els successius cicles és important en tant que donen indicis de com les entitats afronten els reptes que se'ls presenten i com s'adapten a les noves necessitats socials que es comencen a viure.

L'Anuari és una recerca innovadora a Espanya, que ha estat possible iniciar-la a Catalunya per la maduresa assolida al llarg de l'última dècada pel sector. El Tercer Sector Social català ha estat capaç de dotar-se d'entitats com la Taula i l'OTS i de valorar la investigació i la reflexió com una manera de reforçar i consolidar l'actuació del sector.



| >

El procés de realització



1. Les organitzacions impulsores

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya és la plataforma que agrupa les entitats catalanes no lucratives que vetllen per la inclusió dels col·lectius i les persones que pateixen algun tipus de vulnerabilitat social.

Es va constituir l'any 2003 amb un doble objectiu: incidir en les polítiques socials catalanes per tal de millorar el benestar de les persones i aconseguir la seva plena inclusió social, i vertebrar i enfortir el sector social.

La Taula és el principal òrgan de representació del sector, ja que integra 30 federacions i agrupacions que, al seu temps, apleguen prop de 4.000 organitzacions catalanes sense afany de lucre d'àmbits diversos: infància i família, joves, gent gran, persones immigrades, persones amb discapacitats físiques, psíquiques i sensorials, persones sense sostre, etc. Des del seu naixement, aquest rol s'ha plasmat en el reconeixement obtingut des de les administracions, els partits polítics, els sindicats, els mitjans de comunicació i el mateix sector.

L'Observatori del Tercer Sector

L'Observatori del Tercer Sector és un centre de recerca especialitzat en el Tercer Sector, sense ànim de lucre i independent, amb la finalitat d'aprofundir i incrementar el coneixement sobre aquest sector i treballar per a la millora en el funcionament de les organitzacions no lucratives. Neix l'any 2003 des del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis, després de la realització del *Llibre blanc del Tercer Sector civicosocial*. En l'actualitat, és un centre de recerca independent que treballa en col·laboració amb totes aquelles entitats públiques i privades que treballen per desenvolupar coneixement i millorar el Tercer Sector.

Al llarg dels seus anys d'existència s'ha consolidat com un agent clau de creació i difusió de coneixement del Tercer Sector a Catalunya. Ha realitzat nombrosos estudis per dimensionar i definir les característiques principals que conformen el Tercer Sector, així com per generar reflexió i

coneixement en moltes de les àrees clau per a la gestió de les entitats. L'OTS treballa amb proximitat i en complicitat amb les entitats no lucratives.

Un projecte conjunt

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya i l'Observatori del Tercer Sector són les dues entitats que han impulsat l'elaboració de l'Anuari 2011 del Tercer Sector Social a Catalunya amb el suport d'altres agents rellevants públics i privats.

És un projecte pertinent per a les dues entitats per diverses raons:

- Encaixa directament amb les seves missions.
- Les dues entitats tenen un antecedent comú: el *Llibre blanc del Tercer Sector civicosocial*.
- Dóna continuïtat a la feina conjunta realitzada en projectes al voltant de la qualitat, la transparència, els dos congressos del Tercer Sector Social de Catalunya, així com l'Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya.

Les dues entitats, que comparteixen l'espai de treball, s'han compromès a treballar plegades per fer possible que l'Anuari del Tercer Sector Social a Catalunya sigui una realitat i tingui continuïtat en el temps.

Col·laboradors

L'Anuari 2011 ha comptat amb la participació de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS) i l'Obra Social de la Fundació "La Caixa". El seu paper ha anat més enllà del finançament, actuant com a col·laboradors i participant activament en la recerca.

L'ICASS és un organisme gestor que forma part del Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya. Gestiona les prestacions econòmiques i de servei en matèria d'assistència i de serveis socials a Catalunya. La missió de l'ICASS és gestionar serveis socials de qualitat per a les persones en el marc de la garantia pública de serveis. Atén en especial les necessitats de la gent gran i les persones amb dependència, discapacitat, drogodependències, malaltia mental, VIH/sida, entre d'altres.



L'Obra Social de la Fundació "La Caixa" contribueix al progrés de les persones i la societat, amb especial èmfasi en els col·lectius més vulnerables, a través de programes propis, aliances estratègiques i col·laborant amb altres entitats.

Cal destacar el compromís d'ambdues entitats amb l'Anuari del Tercer Sector Social. La importància de la seva participació rau en el caràcter estratègic que les dues entitats tenen dins el sector, en el qual executen un rol actiu per al seu desenvolupament i contribueixen a la seva consolidació.

2. Els objectius i la periodicitat

Objectius

L'Anuari del Tercer Sector Social de Catalunya mostra una visió panoràmica i global del sector, i la resposta que donen les entitats socials a la conjuntura actual.

Té com a principals objectius:

- Recollir informació sobre la situació actual i l'evolució del Tercer Sector Social a Catalunya.
- Millorar el coneixement sobre les organitzacions del Tercer Sector Social.
- Disposar d'una eina per a la promoció i defensa dels valors del sector.
- Consolidar la participació de les entitats en la recollida de la informació.
- Oferir a la societat informació sobre el Tercer Sector Social, així com al sector públic, el món acadèmic i els mitjans de comunicació.

Periodicitat

L'Anuari té una periodicitat biennal. Es tracta d'una recerca que permet tenir una visió de l'evolució del sector, ja que hi ha una actualització periòdica de la informació, es documenta la trajectòria de les entitats del Tercer Sector Social, i s'identifiquen les tendències del sector i les respostes que es poden donar a les noves necessitats.



3. Els òrgans de seguiment

Comitè Executiu

Per tal de col·laborar i prendre les decisions necessàries durant el procés de realització de l'estudi, s'ha constituït un Comitè Executiu que ha acompanyat la tasca de l'equip de recerca. Està format per membres de la Taula, de l'Observatori del Tercer Sector i de les administracions públiques i s'ha reunit periòdicament durant el procés d'elaboració de l'Anuari.

El Comitè Executiu garanteix que les decisions preses durant el procés de recerca siguin compartides i consensuades per les entitats impulsores, mantenint l'esperit i la filosofia del treball conjunt.

Entre els temes que ha tractat destaquen:

- Les relacions amb els diferents agents socials.
- Aportacions i reflexions sobre l'enfocament de la recerca.
- Les accions de comunicació.
- El seguiment del calendari.

Consell Assessor

El Consell Assessor de la Taula ha col·laborat en la realització de l'Anuari 2011 i del Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya. El seu rol ha estat reflexionar i fer aportacions per tal de garantir que aquestes iniciatives siguin una eina útil per a les organitzacions del Tercer Sector, les administracions públiques i els altres agents socials.

Alguns dels temes en què han participat han estat la reflexió sobre els criteris de definició de la mostra, la prescripció de persones i entitats rellevants i la facilitació de contactes.

El Consell Assessor de la Taula està format per persones amb perfils diferents per tal d'aportar diversitat d'opinions i reflexions. Compta amb persones provinents del món de la recerca universitària i no universitària, persones expertes en el Tercer Sector, d'àmbits rellevants de la societat i la participació de representants de la Junta Directiva de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

4. La metodologia

L'Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya és una recerca de caire qualitatiu. Aquesta metodologia s'escull amb la voluntat de recollir la veu de les entitats del Tercer Sector Social i explorar els temes més rellevants i els canvis que estan experimentant les entitats.

La metodologia qualitativa ha permès aprofundir en el perquè de les dades, així com en la seva interpretació i comprensió dins del context en què es produeixen. L'ús d'aquesta metodologia aporta complementarietat a la informació quantitativa recollida en l'Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya, que va oferir la dimensió i les xifres principals del Tercer Sector Social.

A través de la metodologia qualitativa s'han detectat i analitzat els reptes del sector per als pròxims anys percebuts per les entitats, ja que s'orienta a l'estudi d'allò emergent; amb enfocament al canvi i a l'acció. També ha permès analitzar les respostes de les entitats a les noves necessitats socials.

S'ha posat èmfasi en la generació de coneixement a partir de les inquietuds de les entitats participants. Per això, la recollida de la informació s'ha realitzat a través de grups de discussió. Aquesta tècnica consisteix en l'organització d'un nombre determinat de sessions en les quals prenen part un seguit de participants prèviament seleccionats. A partir d'unes línies generals concretades en un guió, les entitats prenen la paraula i aporten la seva opinió en cadascun dels temes i, a través de la interacció, es crea un diàleg grupal integrat per múltiples visions.

La informació que es genera arran de la realització dels grups s'analitza per tal d'aconseguir una comprensió en profunditat dels temes que es tracten, així com de les relacions que s'estableixen entre els fets. En els annexos II, III i IV es poden consultar els grups realitzats, l'estructura de les sessions i el guió utilitzat en les trobades.

La recerca s'ha dividit en diferents fases: definició i planificació, treball de camp, anàlisi, redacció i difusió.

FIGURA 1: Fases de la recerca



Fase I. Definició i planificació

La definició de la mostra de la recerca s'ha realitzat de forma conjunta entre l'Observatori del Tercer Sector i la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

La selecció de les entitats participants en els grups de discussió s'ha realitzat a partir del criteri de representació de diferents veus i realitats del sector amb l'objectiu de recollir la seva heterogeneïtat. D'aquesta manera, les variables principals que s'han tingut en compte han estat els àmbits d'actuació del sector social i la representació territorial.

Les temàtiques tractades en aquestes trobades s'han establert a partir dels principals reptes del sector identificats en l'Anuari 2009, i s'han recollit en una guia de discussió lliurada als participants amb antelació.

La selecció de les persones participants s'ha dut a terme tenint en compte no només les especificitats de cada grup, sinó posant un èmfasi especial tant en la seva trajectòria dins l'entitat que representen com en el sector en general. Per a això s'ha utilitzat el coneixement i l'experiència que l'OTS i la Taula tenen de les entitats socials, a més de les recomanacions realitzades per persones amb una estreta vinculació amb el sector, que han exercit el rol de prescriptors.

El desenvolupament dels grups ha tingut una part inicial de discussió oberta sobre els temes plantejats en el guió, en la qual per a cada punt s'ha establert una ronda d'intervencions seguida d'un debat obert.

Per complementar les aportacions del debat, s'han dissenyat sis dinàmiques per tal que les entitats facin un exercici de prospecció en temes com els reptes del Tercer Sector Social, les oportunitats i els riscos que suscita el moment actual o quins temes marcaran la incidència política en els propers anys.

En l'annex VI es pot trobar una explicació detallada de cadascuna d'aquestes dinàmiques.

FIGURA 2: Ubicació dels grups de discussió en el territori i abast territorial establert



Fase II: Treball de camp qualitatiu

El treball de camp s'ha desenvolupat al llarg de cinc mesos, durant els quals s'han realitzat vint grups de discussió amb entitats socials d'arreu de Catalunya. En alguns grups s'ha fet un esforç per recollir visions pròpies d'àmbits d'actuació concrets, on les persones participants han aportat una visió procedent de cadascun dels camps següents: gent gran, infància i joventut, inserció laboral, persones amb discapacitat física i sensorial, persones amb discapacitat psíquica i malaltia mental, persones immigrades, salut i addiccions.

A més dels grups sectorials, hi ha hagut un nombre de grups on el criteri de participació ha estat la pertinença a una àrea geogràfica determinada, independentment del tipus de col·lectiu atès. En aquests hi han participat entitats de l'Ametlla de Mar, Amposta, Barcelona, Girona, Granollers, Igualada, Lleida, Manresa, Mataró, Móra d'Ebre, Premià de Dalt, Premià de Mar, Sabadell, Tarragona, Terrassa, Tortosa, Vic, Vilassar de Dalt i Vilassar de Mar.

Per tal de completar la visió del sector, s'han realitzat també uns grups de discussió complementaris on s'ha comptat amb les aportacions d'algunes persones d'entitats de segon nivell, de les administracions públiques i del món de la recerca.

Cada grup ha tingut una durada aproximada de 3 hores durant les quals les persones representants de les entitats han aportat les seves visions i opinions. Per a cada grup s'ha confirmat la participació d'entre catorze i setze persones, i hi han assistit al voltant de deu-dotze persones.

FIGURA 3: Algunes imatges dels grups de discussió



Fase III. Anàlisi


La informació que s'ha extret dels grups s'ha analitzat per identificar un discurs sectorial i també evidenciar les especificitats i característiques de les diferents organitzacions socials.

S'han tingut en compte els eixos següents:

- Àmbit temàtic: addiccions, dones, gent gran, infància i joventut, persones amb discapacitat, persones immigrades, quart món, salut, general i altres.
- Territori: Comarques Centrals, Comarques de Girona, Comarques de Tarragona, Terres de l'Ebre, Terres de Ponent, Àrea Metropolitana de Barcelona i Barcelona ciutat.
- Forma jurídica de les organitzacions: associació, fundació, cooperativa d'iniciativa social, empreses d'inserció social i altres entitats de caràcter singular.
- Volum pressupostari: entitats amb un volum pressupostari superior al milió d'euros, entitats amb una dimensió pressupostària d'entre els 400.000 i el milió d'euros, i entitats amb un volum inferior als 400.000 euros.
- Tipus d'organització: entitat de base o entitat de segon o tercer nivell.

Per analitzar la informació qualitativa obtinguda a partir dels grups de discussió, s'han desenvolupat aplicacions informàtiques específiques que han consistit en una base de dades pròpia i un cercador que ha permès combinar variables per extreure fragments rellevants.

FIGURA 4: Cercador de la base de dades utilitzada per analitzar la informació dels grups de discussió



Cercador d'extractes

Observatori del Tercer Sector

Àmbit temàtic

Territori

Forma jurídica

Paraula clau 1

Paraula clau 3

Volum pressupostari

Tipus d'organització

Blocs

Paraula clau 2

Text

Cerca Buida

En el procés d'anàlisi, s'ha transcrit la totalitat de les intervencions en els grups de discussió. Finalment, s'ha realitzat un tractament de la informació consistent en la segmentació del discurs en unitats textuais, on cada extracte representa la intervenció d'una persona participant. Això ha generat una base de dades de més de 4.500 extractes.

Així mateix, s'han establert 70 paraules clau per tal de fer una classificació acurada de la informació segons temàtiques. L'ús de les paraules clau ha facilitat la tasca de relacionar i comparar la informació.

Fase IV: Redacció de la publicació

A aquesta etapa, s'hi ha dedicat un equip de quatre persones durant dos mesos de treball, en els quals el text s'ha anat revisant i validant, i ha donat lloc a versions cada cop més acabades fins a arribar al resultat present.

S'ha prestat especial atenció a la consecució d'un treball legítimat. Amb aquesta voluntat s'han realitzat dos grups de lectura.

La publicació està pensada per a diferents nivells de lectura i per a diversos públics. Per això s'han seguit uns criteris de claredat en l'estructura i d'agilitat en els continguts. Per fer-ho s'ha combinat el format d'informació textual amb la visual, a partir de gràfics que reflecteixen les principals idees expressades. Al mateix temps, s'han incorporat citacions literals breus i quadres amb les idees clau de cada capítol, que aporten amenitat a la lectura.

L'Anuari és una eina de reflexió i aportació de propostes de millora per a les entitats. Aquestes recomanacions tenen la voluntat de ser indicis de cap a on cal avançar, no pas propostes concretes.



Fase V: Difusió

Per elaborar l'Anuari, s'ha realitzat un esforç de comunicació amb la resta del sector. El resultat d'aquesta complicitat és una publicació per al sector sorgida a partir de les veus del sector mateix.

La presentació de l'Anuari s'ha fet en el marc del III Congrés del Tercer Sector Social, un espai de reflexió col·lectiva sobre els valors, els reptes i les oportunitats del Tercer Sector Social en el context de crisi econòmica actual. D'aquesta manera, es garanteix que els reptes que afronten les entitats socials estiguin presents en un espai de debat de rellevància per al sector i la societat en general, com és el III Congrés.

També s'han contemplat una sèrie d'accions de difusió de l'Anuari pel territori català, així com accions de retorn a les entitats participants.

L'equip

La gran majoria de les tasques relacionades amb la recerca de l'Anuari 2011 del Tercer Sector Social han estat desenvolupades per l'equip de l'Observatori del Tercer Sector. Això ha implicat:

- Aprofitar l'experiència per crear una metodologia pròpia i replicable per a futures edicions.
- Identificar els moments clau, les principals necessitats i dificultats en cadascuna de les fases de treball.
- Facilitar i agilitzar la comunicació amb les entitats que han participat proporcionant un únic equip interlocutor i de referència.
- Capitalitzar el coneixement sobre el Tercer Sector Social i comprendre millor la seva dinàmica, fets que permetran impulsar noves iniciatives que siguin adients a les necessitats del sector.

|| >

El context

5. Un llarg període de creixement

Durant les dues darreres dècades, el Tercer Sector en general, i el Tercer Sector Social en particular, han anat guanyant pes i rellevància social, política i econòmica de manera continuada en un context social de creixement i expansió.

El Tercer Sector Social ha crescut i ha guanyat rellevància social.

L'Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya certificava la importància del sector en la nostra societat i el pes social que ha aconseguit: el nombre d'entitats socials a Catalunya està al voltant de les 7.500 organitzacions, amb unes 100.000 persones contractades, aproximadament un quart de milió de persones voluntàries i arribant a 1,7 milions de persones destinatàries de la seva activitat. Tot això representa un volum econòmic de més de 5.500 milions d'euros, gairebé el 3% del PIB català.

Ara tocava afrontar una etapa de consolidació amb reptes com:

Després d'aquest llarg període de creixement, el sector enfrontava una etapa de consolidació i estabilització. Molts dels reptes indicats en l'Anuari 2009 anaven en aquesta línia: aconseguir un finançament adequat i estable, consolidar la funció social de la prestació de serveis, construir un marc laboral per a l'acció social, millorar en el govern de les entitats, obtenir millores en àmbits com la comunicació, la participació i la gestió, el reconeixement del seu rol o cercar un nou paradigma de relació amb les administracions públiques.

· Augmentar la visibilitat del valor social que genera el sector.

Les entitats del Tercer Sector Social treballen des d'uns valors compartits, des de la proximitat i l'atenció a les persones. Aquests fets han generat un coneixement i una experiència que han afavorit la detecció i la identificació de noves necessitats socials, al temps que han permès establir relacions de confiança amb les institucions i altres agents socials. Aquestes bases són el punt de partida de l'esforç per a una major visibilitat de l'aportació del valor social que genera.

“El que hem ofert durant tants anys ens confereix un valor. El que tenim nosaltres és únic. La garantia que tenim és la nostra experiència. La individualitat en el tracte no es pot perdre mai. No hi ha ‘Màsters del Univers’ però hi ha esforços personals en cada organització.”

Durant aquests anys, el Tercer Sector Social ha crescut significativament en la dimensió dels seus equips, fins a arribar a les 100.000 persones que es mencionaven abans. L'augment progressiu de les persones remunerades ha fet palesa la necessitat d'un marc de relacions laborals adequat al fet no lucratiu de les entitats que faci possible conjugar la gestió de les persones des del compromís i alhora fet possible el desenvolupament professional dels equips.

“Pel que fa al marc laboral del sector, hem aconseguit avançar, tot i que és complex i ho seguirà sent.”

· Desenvolupar un marc laboral adequat al fet no lucratiu.

L'evolució i el creixement han portat un augment de la complexitat de les entitats del Tercer Sector Social, que ha fet necessària la integració d'eines de gestió a les entitats i, per tant, la incorporació de novetats de funcionament. Si bé abans podia existir una coordinació espontània en el si de les entitats, això ja no és possible per la dimensió de les organitzacions, el nombre dels col·lectius que hi participen i l'evolució mateixa de les necessitats socials. Aquests fets han comportat que s'hagin anat desenvolupant eines de gestió específiques segons les necessitats i característiques de les entitats, així com adaptant i aprofitant-ne d'altres, sense perdre de vista la missió i la raó de ser de les organitzacions.

“Hem de pagar 190 nòmines al mes i si això no es porta bé és impossible. Ho tenim molt professionalitzat per funcionar bé.”

· Incorporar noves eines de gestió.

En tot aquest període de creixement s'ha treballat d'acord amb els valors del sector per enfortir la cohesió i la participació social, essent les mateixes entitats un canal de participació i implicació ciutadana, al qual les administracions públiques han anat reconeixent utilitat social i valor comunitari. El Tercer Sector Social ha treballat i treballa conjuntament amb els poders públics per a la construcció d'una societat més justa, equitativa i solidària.

· Potenciar el treball conjunt amb l'Administració pública per a la governança i la millora social.

A mesura que el sector ha guanyat visibilitat, dimensió i presència social, ha anat guanyant un cert reconeixement polític. En els darrers anys, aquest reconeixement s'ha fet explícit en alguns textos legals com l'Estatut de Catalunya del 2006 o la Llei de serveis socials del 2007, així com en diversos plans estratègics sectorials, tot i que encara queda recorregut per aconseguir un reconeixement com a actor social de ple dret.

· Treballar pel reconeixement com un actor social plenament reconegut.

“En els darrers anys s'han anat creant instruments i estratègies conjuntes del sector. Cada cop és un sector que té més coses en comú. D'altra banda, les entitats tenen cada vegada

més clar què volen ser de grans. (...) Hi ha entitats amb una capacitat d'incidència pública, amb un pla estratègic molt clar, etc.”

Però ha arribat la crisi, que ha afegit noves urgències.

Aquest llarg període de dues dècades de creixement que estava portant el sector a afrontar els reptes de consolidació que li permetessin assolir una nova rellevància social, s'ha frenat de cop amb l'arribada de la crisi econòmica l'any 2008, que ha posat sobre la taula noves urgències, al mateix temps que està provocant una disminució en la disponibilitat de recursos i la necessitat de repensar les fórmules organitzatives.

Idees clau

- El Tercer Sector i el Tercer Sector Social han viscut dues dècades de creixement que estava portant a reptes de consolidació i estabilització.
- El creixement ha dotat el sector de més visibilitat, dimensió i presència social, conferides per l'aportació del valor social i comunitari que li són propis.
- El desenvolupament del sector ha implicat un nou grau de complexitat a les entitats que ha fet necessària la incorporació d'eines específiques de gestió i funcionament organitzatiu, i la necessitat de nous perfils professionals que el sector no havia requerit fins llavors.
- El Tercer Sector Social ha guanyat reconeixement com un actor social rellevant i legítim, tot i que encara s'ha d'avançar més.
- La crisi ha posat sobre la taula noves necessitats socials a les quals respondre, al temps que ha provocat una disminució dels recursos.

6. La situació actual

La situació de crisi que es viu en l'actualitat ha plantejat un canvi d'escenari. El Tercer Sector Social es trobava immers en l'impuls d'un procés necessari de consolidació i millora organitzativa. Però la crisi ha arribat amb contundència de forma sobtada i ha posat noves prioritats i necessitats socials sobre les quals treballar, i ha provocat canvis a gran velocitat, tant en el context social com en el si de les entitats.

La crisi ha plantejat un canvi d'escenari.

Un element destacat d'aquest canvi d'escenari relacionat amb l'activitat del Tercer Sector Social ha estat l'augment de les necessitats socials. Hi ha hagut un increment significatiu del nombre de persones aturades i la capacitat adquisitiva de moltes famílies ha disminuït considerablement. Ha crescut el nombre de persones en risc d'exclusió social; i moltes altres que havien iniciat processos d'inclusió, en gran part gràcies a l'acompanyament i el suport de les entitats socials, han vist com el seu procés de millora es dificultava. A més, l'augment de les necessitats socials s'ha hagut d'afrontar al mateix temps que la limitació dels recursos econòmics.

Augment de les necessitats socials junt amb una limitació de recursos.

“En aquest moment tot és diferent, i això s'ha notat molt en les rendes mínimes: arriben nous col·lectius que provoquen el risc de desplaçar els més vulnerables cap a fora, perquè són més, i podrien ser més atractius per a les entitats.”

El canvi de context ha afectat més les entitats que treballen en els àmbits que estan més afectats per la crisi econòmica, sigui per l'augment de necessitats socials o per la limitació de recursos econòmics de les persones destinatàries i les seves famílies. Els àmbits d'actuació que més han notat el canvi de context són:

Especial incidència en les entitats que treballen en inserció social i laboral; quart món i pobresa; infància i joventut, i immigració.

- Inserció social i laboral, ja que hi ha hagut un fort augment de l'atur.
- Quart món i pobresa, a causa de l'augment significatiu de les persones en risc d'exclusió.
- Joventut i infància, entitats que han vist com es reduïen les oportunitats laborals per a les persones joves, així com els recursos de les seves famílies per fer front a determinades activitats i serveis.
- Immigració, atès que aquest col·lectiu ha patit especialment l'increment de l'atur.

“La nostra organització es dedica a temes d'estrangeria. Si aquestes persones no tenen feina la majoria corren el risc de perdre la seva situació actual. Això té una repercussió

importantíssima i en aquest sentit hi ha molta més crispació entre les persones destinatàries, ja que les persones immigrades pateixen molt més la crisi, en percentatges.”

Hi ha altres àmbits d'actuació com addiccions, persones amb discapacitat, salut o gent gran que també pateixen l'augment de les necessitats socials, en general ho fan amb menor mesura.

“A nosaltres, les persones malaltes o destinatàries que ens vénen són, si fa no fa, les mateixes. Ja fa anys que la corba va pujant perquè la gent viu més i per tant, hi ha més persones afectades per demència. No per la crisi ens vénen més persones malaltes.”

Necessitat d'adequar les activitats al nou context.

L'augment de necessitats socials està propiciant que algunes entitats hagin d'adequar les activitats a les exigències del nou context, dirigint-les a cobrir necessitats més bàsiques o d'altres de noves. És el cas, per exemple, d'algunes entitats dedicades a infància i joventut, o d'entitats que treballen en inserció laboral i han enfrontat un augment de la demanda d'activitats de formació per accedir al mercat laboral.

“En les entitats de joves notem molt que hi ha pares i mares que no treballen i que les necessitats bàsiques ja no estan cobertes, com abans. Això implica un replantejament, les entitats hauríem de fer una reflexió de què hem d'oferir ara a la gent.”

Risc de pèrdua de qualitat.

Tanmateix, moltes de les entitats participants en els grups de discussió, i sobretot aquelles que s'inscriuen en els àmbits d'actuació que més han sofert l'augment del nombre de persones destinatàries, han destacat el perill que es doni una pèrdua de qualitat en els serveis. L'augment del nombre de persones destinatàries combinada amb la limitació de recursos disminueixen el temps disponible per a l'atenció i l'acompanyament. Alhora, les entitats d'inserció laboral es troben amb un empitjorament de les ofertes laborals per als col·lectius que intenten tornar al mercat de treball.

“En el sector de pobresa la crisi ens ha portat un increment enorme de destinataris. Això provoca que minvi l'atenció a la persona usuària i la relació amb ella ja que no t'hi pots dedicar.”

Disminució de la capacitat econòmica dels col·lectius destinataris...

També hi ha entitats que s'han vist afectades per la disminució de la capacitat econòmica del col·lectiu destinatari. Això suposa, d'una banda, l'augment de les necessitats d'ajuda econòmica a aquestes persones i, de l'altra, la disminució dels ingressos derivats de les quotes de socis. Per exemple, les entitats que treballen en l'àmbit de la immigració perceben una doble disminució de membres i de volum de les quotes a causa de la tensió econòmica que pateixen aquestes persones. Algunes

entitats de l'àmbit sanitari han comentat que han hagut d'ampliar la xifra dedicada a l'ajuda econòmica per seguir tractaments, cosa difícil de fer en aquests moments.

Altres entitats han percebut una disminució de la capacitat de les famílies per accedir als serveis que ofereixen. Per exemple, algunes entitats que treballen amb infància i joventut han explicat com han percebut una disminució dels infants que participen en activitats de lleure com casals d'estiu per la disminució de la renda familiar.

...i també del seu entorn.

L'entrada de nous col·lectius amb risc d'exclusió, com persones que mai havien estat aturades i amb pocs recursos per buscar feina, provoca que els col·lectius tradicionals corrin el risc de ser desplaçats de l'atenció social per part d'aquests nous perfils.

Nous col·lectius amb risc d'exclusió.

“Totes aquelles persones que teníem identificades com a col·lectius d'exclusió es troben encara més exclosos ara que abans, perquè ara hi ha també nous col·lectius, i has de decidir quin prioritzes.”

De forma transversal s'ha posat de manifest certa sensació de neguit per part de les persones que treballen en les entitats, motivada per les noves dificultats per dur a terme la missió i les activitats de les entitats i a un cert retrocés dels drets dels col·lectius vulnerables. No obstant això, algunes entitats han comentat que s'ha percebut un augment de persones que s'impliquen de forma voluntària en el treball de les entitats, sobretot en aquells àmbits on la població percep que hi ha hagut un major augment de les necessitats com en temes d'exclusió social. En aquest sentit, una de les principals oportunitats que han mencionat les entitats és el reforçament i la implicació d'aquestes persones amb la seva missió a llarg termini.

Augment del voluntariat.

“Hem notat l'increment de molta gent que s'està oferint com a voluntària. Gent que en aquest moment no tenen feina i s'ofereixen per no estar inactives, o que aquesta situació els ha despertat la solidaritat.”

En aquest sentit, les entitats assistents als grups han expressat que cal evitar l'ús de la figura del voluntariat com a mà d'obra gratuïta per resoldre problemàtiques derivades de l'augment de necessitats socials. Tanmateix, s'ha insistit en el fet que el sector ha estat tradicionalment vinculat al foment del voluntariat i la seva participació activa com a mecanisme de transformació social.

Necessitat de prioritzar les activitats i els col·lectius més vinculats a la missió.

Durant el període de creixement anterior a la crisi, les entitats tenien una relativa facilitat per ampliar serveis i diversificar les activitats que realitzaven. Això ha provocat que moltes organitzacions del Tercer Sector Social es trobin amb la necessitat de prioritzar les activitats i els col·lectius més directament vinculats amb la missió i raó de ser de l'entitat. Aquestes tensions són més grans en aquelles entitats que han fet una gran diversificació d'activitats, i que ara han de replantejar-se la dimensió de l'entitat, així com la reducció i priorització de les activitats en què aporten més valor social i experiència.

“Ens hem tornat a bolcar en les necessitats bàsiques. Tots els projectes d'inserció i acompanyament, que fins ara més o menys anàvem fent, en aquest moment és difícilíssim fer-los.”

Diferents capacitats per fer front a la crisi.

Les entitats més consolidades són les que tenen més capacitat i recursos per dissenyar plans per fer front als efectes de la crisi. Les organitzacions més petites i les que havien apostat preferentment pel voluntariat treballant de forma molt ajustada a la necessitat local, són menys dependents d'elements externs i, per tant, menys afectades per la disminució de recursos públics.

Reducció dels fons públics i orientació a temes d'urgència.

La crisi ha afectat fortament el sector públic reduint els seus ingressos en un moment en què les necessitats d'inversió social també són creixents. Aquesta reducció d'ingressos afecta tant l'Administració central com l'autònoma i la local, que estan estudiant com fer-hi front amb noves mesures. L'Administració pública es troba en un moment complicat per la confluència de factors explicada i s'està orientant a solucionar temes d'urgència, amb un enfocament en general més tàctic i a curt termini que estratègic a llarg termini.

Perspectives de més reduccions dels fons públics.

Si bé en el moment de la redacció, l'Administració es trobava fent esforços per mantenir les principals partides de despesa social, la inversió social es troba en el punt de mira. No només no hi hauran els augments que demanen les noves necessitats, sinó que la tendència que es preveu des de les organitzacions socials és d'una propera reducció de recursos econòmics públics. A més, coincideix també amb una previsió negativa en relació amb l'evolució de les aportacions privades (tant de les persones, com de les empreses i de les obres socials de les caixes).

“No podem ser massa optimistes amb el que podem fer les comunitats, perquè crisi vol dir retallada en tots els aspectes. També es nota quan contactes amb alguna empresa i et diu: ‘jo ara estic per altres coses’.”

Factors que condicionen davant la crisi:

Davant d'aquesta perspectiva de pessimisme i incertesa sobre els efectes de la crisi, hi ha una sèrie de característiques de les entitats que estan condicionant la reacció i els canvis del sector.

En primer lloc, tradicionalment el sector ha estat més orientat a l'acció diària i a l'atenció de proximitat, que no pas a la planificació i la reflexió estratègica a mitjà i llarg termini. És a dir, s'ha centrat a donar una resposta operativa. Per això, en aquests moments hi ha dificultat per preparar respostes estratègiques i les reaccions tendeixen a ser sobretot operatives.

· Orientació prioritària a l'acció immediata.

En segon lloc, les organitzacions del Tercer Sector Social solen tenir una estructura financera feble, fruit d'una capacitat d'inversió nul·la i una actuació dirigida habitualment a la gestió dels comptes d'explotació. Aquest fet redueix tant la capacitat de maniobra davant una reducció sobtada dels recursos econòmics, així com la capacitat de planificar accions de reconversió o d'adequació que impliquin una necessitat d'inversió. En aquests moments de canvi, la fluixa estructura financera i la baixa capacitat d'inversió del sector condicionen el tipus de resposta que poden oferir les entitats.

· Estructura financera feble.

A aquesta dificultat se li afegeix l'endarreriment en el pagament de les subvencions o convenis amb el sector públic que, junt amb la manca de fortalesa financera mencionada, fa que tinguin moltes dificultats operatives per sostenir aquest endarreriment i funcionar amb normalitat. Aquest retard en els pagaments per part de l'Administració fa que el sector actuï finançant els serveis que presta, convertint-se en certa manera, en banc per a l'Administració pública.

· Retard en els pagaments de l'Administració pública.

“Una dificultat que tenim molt ben identificada és el present, el curt termini. La gran preocupació de la majoria de nosaltres és com pagar nòmines a final de mes. La gestió del dia a dia és preocupant.”

No obstant això, en general les entitats estan poc endeutades, acostumades a treballar amb recursos econòmics limitats i amb un alt grau de flexibilitat organitzativa. Aquestes característiques actuen com a contrapartida, de forma que permeten que el sector continuï desenvolupant la seva tasca, malgrat les dificultats i els canvis de context.

· Flexibilitat organitzativa.

“No només podem dependre de les subvencions, els retards, etc. Els nostres camins han d'anar cap al replantejament de buscar fonts econòmiques diferents i estables.”

Aquesta situació que està vivint el Tercer Sector Social ha propiciat que les entitats expressin la voluntat de millorar el seu funcionament i gestió. També ha posat de relleu la necessitat d'una evolució de l'estructura financera i la gestió econòmica de les entitats. Per exemple, si bé les tensions de tresoreria han estat més o menys habituals en el sector, en el context actual s'han agreujat més, i han arribat a dificultar la sostenibilitat d'algunes entitats. Per tot això, les entitats estan reflexionant

Voluntat de millora en el funcionament.

sobre temes com la diversificació de les fonts d'ingressos, l'increment dels fons propis, la millora de la gestió financera, compartir recursos financers, etc.

Necessitat d'augmentar la col·laboració entre entitats.

D'altra banda, si bé les dificultats per mantenir la pròpia activitat podrien haver propiciat un clima de major tensió per aconseguir finançament, les entitats participants en els grups han començat a posar més èmfasi en la necessitat de col·laborar entre elles per compartir recursos i avançar en la millora de la gestió.

“La col·laboració ens permet la millor utilització dels recursos que hi ha. No podem pretendre tenir tots els recursos que necessitin les persones destinatàries, i la col·laboració és la que ens permet donar una resposta digna al que són les necessitats.”

Més creativitat i innovació.

En els grups de discussió s'ha fet menció de la necessitat de potenciar la flexibilitat organitzativa per fer front a la situació actual, així com de la creativitat i innovació com a elements clau per ajustar la demanda creixent d'atenció en un context de reducció de finançament. Per exemple, alguna entitat ha comentat el marge de millora relacionat amb la coordinació dels diversos actors dels serveis socials per racionalitzar la intervenció sobre els col·lectius amb els quals es treballa.

“La resposta l'estem buscant en la innovació i la qualitat, hem de ser més creatives i hem de treballar millor.”

Encara que no sigui fàcil, el sector es troba davant el repte i la necessitat de convertir la crisi en una oportunitat per impulsar la transformació social i el paper de les entitats en la societat.

Als grups de discussió també es va treballar per identificar les principals oportunitats que s'obren davant el context actual:

- Augment de col·laboració entre entitats
- Atenció als valors
- Revisió de les activitats
- Millora del funcionament i la gestió
- Major flexibilitat
- Reforçament del voluntariat

Idees clau

- L'arribada de la crisi ha comportat noves prioritats i necessitats socials sobre les quals treballar, però no s'ha correspost a un augment de recursos financers.
- La nova situació està afectant tots els àmbits d'actuació del Tercer Sector Social, però sobretot les entitats que actuen en els sectors més afectats per la crisi econòmica: inserció social i laboral, quart món i pobresa, joventut i infància i immigració.
- Hi ha la necessitat de prioritzar les activitats i els col·lectius més directament vinculats amb la missió i raó de ser.
- Les entitats que pateixen més tensions són les que a l'arribada de la crisi es trobaven en un procés de diversificació i creixement.
- Les organitzacions participants en els grups de discussió han expressat la voluntat de millorar el seu funcionament i gestió, enfortir l'estructura financera i la gestió econòmica. Altres reptes que es destaquen són la necessitat d'augmentar la col·laboració entre entitats i aportar creativitat i innovació.

III >

Les personnes

7. La rellevància de les persones al Tercer Sector Social

Les persones són l'essència de les entitats del Tercer Sector Social.

Les persones són les que donen sentit a l'existència de les entitats del Tercer Sector Social. Les entitats estan formades per gent compromesa que dedica els seus esforços i recursos a afrontar les necessitats socials. Aquest fet es plasma en la missió de les entitats, on se centren la motivació i els objectius pels quals actuen les persones que estan vinculades a les organitzacions. Una finalitat clara i ben definida permet aglutinar els diversos col·lectius involucrats en el funcionament de l'organització.

Diversitat de persones i col·lectius.

La diversitat de les persones i col·lectius que integren les entitats és una característica pròpia del Tercer Sector, cosa que genera un grau de complexitat que fa que la gestió i el desenvolupament de les persones a les organitzacions necessiti un esforç continuat.

Les persones compromeses destinen temps i recursos econòmics a les organitzacions.

El compromís amb la societat que es plasma en la missió és el motiu que fa que les persones sòcies, col·laboradores i voluntàries dediquin recursos econòmics i temps a l'organització. L'augment de l'activitat i l'especialització ha fet créixer en els darrers temps l'equip remunerat de les entitats. L'actuació de tots aquests col·lectius implicats té sentit per a les persones destinatàries de l'activitat de les entitats.

Identificar tothom en els objectius de l'entitat.

Encara que no a totes les organitzacions hi ha totes les tipologies de persones esmentades, normalment conviuen diferents col·lectius amb motivacions diverses en una mateixa organització. Aconseguir una identificació coherent de tothom implicat en els objectius de l'entitat és actualment un repte complex.

“La coherència és necessària tant en la transmissió de valors com en la gestió i el desenvolupament de les persones. Aquesta coherència amb els valors és transversal, ja sigui en l'atenció a les persones usuàries, com cuidant el voluntariat, les persones remunerades i tot el que configura la base social.”

El rol emergent de la base social

Una visió legalista de la base social se circumscriuria tan sols a parlar de les persones sòcies. Des d'un enfocament de gestió i participació comunitària, es va més enllà i es considera base social les persones i els col·lectius compromesos amb l'organització i la seva missió. Això inclou, lògicament, les persones sòcies, però també altres grups rellevants de persones com les que col·laboren econòmicament, el voluntariat i les destinatàries de l'activitat de l'entitat. L'existència d'aquesta gent compromesa és un dels factors clau del valor d'aportació de les entitats del Tercer Sector Social.

“La nostra base és àmplia, per la qual cosa hem de buscar mecanismes per arribar més enllà i fer-la participar, perquè pot tenir moltes capacitats per fer diferents coses a l'entitat. S'han de buscar estratègies per diversificar la participació i establir diferents nivells.”

Així doncs, les organitzacions han de tenir la capacitat d'articular aquestes persones per tal de disposar d'una base social activa. Durant els anys de creixement de l'activitat, la major part de l'esforç organitzatiu ha anat destinat a la creació i gestió dels equips tècnics de les entitats, la qual cosa ha portat algunes organitzacions a quedar-se amb una base social força passiva. Per això, s'ha comentat repetidament en els grups de discussió la necessitat d'augmentar la seva participació.

“A la nostra entitat la persona sòcia venia per tenir uns beneficis però també per lluitar per la causa, pel valor que es va crear a l'entitat, per allò que realment defensa i per això el necessitem com a persona. Això potser a les entitats els costa i de vegades es perd de vista entre tot el que suposa la gestió dels serveis.”

Una base social compromesa i participativa aporta elements valuosos a les organitzacions que no es poden assolir d'una altra manera. Les persones participants en els grups de discussió van mostrar que eren conscients del que aporta la base social a l'organització:

- Donar legitimitat social a les actuacions de l'entitat.
- Visibilitzar socialment la causa per la qual treballa l'entitat.
- Aportar recursos econòmics vinculats a la missió de l'entitat, i no tant a projectes concrets.
- Donar suport a les activitats amb voluntariat.
- Expressar la coresponsabilitat.
- Fer accions d'incidència política més efectives.
- Manifestar la importància del compromís de la ciutadania amb el seu entorn i amb la societat.

Visió àmplia de la base social: totes les persones i els col·lectius compromesos amb l'organització.

Treballar per tenir una base social activa.

La base social aporta molts elements importants a les entitats.

La base social s'identifica com un actor clau per aconseguir els objectius de transformació social que tenen les entitats del Tercer Sector Social.

FIGURA 5: Interacció entre l'entitat i la base social per a la transformació social



Dedicar temps i recursos a gestionar la base social és rendible a llarg termini.

El grau de mobilització i participació de la base social és variable segons el tipus d'entitat, però en general està relacionat amb la rellevància i l'esforç de gestió que s'ha fet des de l'organització per vincular-la i implicar-la. Aquest esforç no sempre dóna resultats de forma immediata, sinó que normalment es rendibilitza a llarg termini perquè la base social dóna suport de tot tipus, a més de comprometre's econòmicament amb l'organització i la seva missió.

Les persones que componen la base social també reben beneficis directes d'aquesta vinculació més estreta, ja sigui a escala individual mitjançant la satisfacció personal derivada de la participació o en un pla més col·lectiu on es contribueixi activament a una visió compartida de la societat.

Especialment en moments de crisi com l'actual, disposar d'una base social activa i compromesa amb l'organització permet avançar cap a la viabilitat, la independència econòmica i d'actuació, al mateix temps que reforça la utilitat social de l'entitat.

“Com que una gran part de l'associació està finançada per les persones sòcies, si les persones no tenim crisi, l'associació no té crisi i pot continuar la seva activitat.”

Les entitats participants en els grups de discussió han comentat la necessitat de potenciar el rol de la base social. En aquest sentit, han comentat diverses maneres per millorar la implicació dels diferents col·lectius que formen l'organització:

- Fer una reflexió inicial sobre la importància de la base social i la necessitat de gestionar-la per fomentar-ne la participació i implicació.
- Identificar la comunitat propera a l'organització amb potencial per augmentar la seva implicació: famílies, joves, veïns, persones destinatàries i les que hi treballen de forma remunerada o voluntària...
- Segmentar els col·lectius d'aquesta comunitat, segons activitats, fase del cicle de vida en què es troben, disponibilitat de temps... I tenir-ho en compte per destinar els recursos adequats a la motivació i participació de cada segment.
- Prestar especial atenció als processos d'acollida i acompanyament en els quals es comuniqui i generi compromís vers la missió de l'entitat. Alhora, transmetre els valors i el codi ètic als diversos col·lectius i propiciar que la base social s'impliqui en el diàleg social.
- Facilitar la participació i democràcia interna en el funcionament organitzatiu.
- Transmetre la informació rellevant de l'entitat a tots els col·lectius involucrats; de forma regular i transversal. En aquest àmbit, aprofitar les facilitats que presenten les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).
- Comunicar als diferents col·lectius implicats la importància del bon compliment de la missió i les activitats, al temps que es potencia la relació entre els diferents equips.
- Adaptar-se als nous estils de vida i necessitats de la base social: potser hi ha menys capacitat per oferir una disponibilitat horària regular, però hi ha possibilitats de col·laborar de formes més flexibles, capacitat per proposar i dur a terme activitats de manera autogestionada...

També hi ha beneficis per a les persones que componen la base social.

La base social és clau per a la viabilitat i la independència econòmica i d'actuació.

Les entitats són conscients del valor de potenciar el rol de la base social i han explicat el que fan:

- Conscienciar de la importància.
- Identificar col·lectius amb potencial.
- Segmentar.
- Millorar els processos d'acollida i acompanyament.
- Facilitar la participació.
- Aprofitar les TIC per a una millor informació.
- Impulsar la relació entre els col·lectius.
- Adaptar-se a les característiques dels perfils.

Idees clau

- A les entitats socials hi conviuen una varietat de col·lectius amb diverses motivacions i capacitats. Aquestes s'han de saber gestionar i implicar en el treball per a un objectiu comú.
- La missió és el principal element de cohesió d'aquestes persones.
- La base social de les entitats comprèn no tan sols les persones sòcies sinó tots els col·lectius que s'hi involucren: les persones que hi col·laboren de forma econòmica, les que hi treballen de manera voluntària o remunerada o les persones destinatàries.
- Disposar d'una base social activa i participativa és clau en el treball de les entitats per a la transformació social.
- La implicació de la base social també ajuda a avançar en la viabilitat econòmica, augmenta la legitimitat de les organitzacions, l'efectivitat a l'hora de fer incidència política i la visibilitat social.

8. Les persones destinatàries

El context social de crisi ha comportat un augment de les necessitats socials i, per tant, de les persones destinatàries de les activitats de les entitats que, d'acord amb l'Anuari 2009, eren 1,7 milions de persones.

1,7 milions de persones destinatàries.

Com s'ha comentat, si bé aquest canvi ha afectat de manera general el conjunt del sector, l'augment de la demanda ha estat més elevat en les entitats que treballen en els àmbits de quart món, inserció social i laboral i immigració. La vulnerabilitat de les famílies ha augmentat per la pèrdua de la feina i per la dificultat de tornar a trobar-ne. Segons les persones participants en els grups de discussió, moltes de les persones abans esmentades provenen de nous col·lectius que fins ara estaven allunyats de l'exclusió social (rendes mitjanes, feines vinculades a la construcció, etc.).

Nous col·lectius que fins ara estaven allunyats de l'exclusió social.

“Ens hem trobat amb l'augment de persones ateses amb perfils que pensàvem que mai vindrien i que ara es veuen abocades a tot aquest món dels serveis socials. Són persones que mai s'havien trobat així ni es pensaven que mai s'hi trobarien.”

Alhora, col·lectius en què s'havia avançat en el seu grau d'inserció, en perdre la feina han tornat a quedar en situació de risc d'exclusió ja que hi ha menys ofertes laborals. El risc derivat dels nous col·lectius amb risc d'exclusió, que fins ara estaven inserits laboralment, és que pot arribar a desplaçar els col·lectius amb els quals les entitats estaven treballant, a causa de les limitacions de capacitat d'atenció que tenen les entitats.

Hi ha col·lectius que han tornat a caure en una situació de risc d'exclusió.

La situació s'agreuja en aquells perfils que ja tenien dificultats d'inclusió abans de la crisi econòmica, com les persones immigrades sense papers o els aturats de llarga durada. També viuen una situació delicada aquells col·lectius de persones immigrades als quals perdre la feina pot comportar perdre el permís de residència. En l'àmbit dels joves, ha augmentat la dificultat per accedir al món laboral i s'ha allargat el procés per arribar a una estabilitat econòmica.

Dificultats per accedir al món laboral.

“Hi ha molta gent endeutada que s'ha quedat atrapada amb la crisi. Pensaven que estaven en un estatus, en un escalafó, i s'han adonat de la vulnerabilitat de moltes famílies.”

D'altra banda, la disminució de la capacitat adquisitiva de les famílies dificulta la possibilitat que continuïn rebent alguns serveis dels quals fins ara es beneficiaven. Per exemple, en els grups de

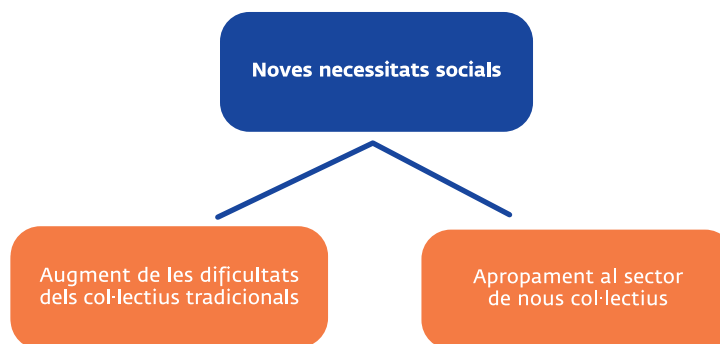
Disminució de la capacitat adquisitiva de les famílies.

discussió s'explicava que en l'àmbit de la gent gran el fet que les famílies tinguin menys capacitat per afrontar el cost de desplaçament dels seus familiars fins a les entitats socials comporta que moltes d'aquestes persones deixin d'accedir a serveis dels quals fins ara eren destinataris. Algunes entitats de l'àmbit de salut han comentat que es dona un augment de persones que demanen ajuda per poder accedir a tractaments mèdics.

Risc de l'augment de demanda social amb recursos limitats.

Les entitats participants en els grups de discussió també han expressat repetidament la por que les persones destinatàries puguin veure's afectades per una disminució de la qualitat en l'atenció, a causa del fet que les organitzacions socials tenen capacitats limitades i han de cobrir més necessitats sense que augmenti la seva quantitat de recursos.

FIGURA 6: Increment de les necessitats socials i les persones destinatàries



Augment de persones voluntàries.

No obstant això, en els grups de discussió també s'ha detectat que hi ha una tendència, que la nova situació social està afavorint, que persones properes a les entitats s'uneixin a la seva causa i passin a assumir un rol actiu dins les organitzacions. És a dir, quan augmenten les necessitats socials també augmenta el nombre de persones destinatàries que decideixen participar activament en les entitats. En alguns casos també explicaven que s'ha notat un increment tant de persones voluntàries com de donacions. En d'altres s'està treballant per aprofitar la sensibilització de les persones destinatàries

per implicar-les de forma activa en l'organització. Aquesta vinculació de les persones destinatàries, més enllà de l'interès propi per involucrar-se en la missió i els valors de l'entitat, suposa una voluntat de transformació social.

“En relació a la base social el que estem veient és que es manté i ara el que estem intentant treballar molt és el compromís de tota la base social, ja no només del voluntariat, sinó també les famílies, i de moment la veritat és que ara mateix hi ha molta implicació a l'hora de tirar endavant l'associació.”

FIGURA 7: Augment de la implicació de les persones destinatàries



Aconseguir la implicació de les persones destinatàries és rellevant per a les organitzacions. En primer lloc, perquè comporta un augment de la força de les persones dins les organitzacions per dur a terme els projectes. En segon lloc, perquè la persona destinatària passa a ser més participativa, la qual cosa representa un pas endavant en el procés de transformació social pel qual treballen les entitats.

Persones destinatàries més participatives.

En els darrers temps, el sector ha centrat majoritàriament els seus esforços en la millora de la qualitat tècnica dels serveis prestats. Ara, juntament amb la voluntat de mantenir aquest grau de qualitat assolit, les entitats perceben com a necessària la participació de les persones destinatàries i la seva implicació en l'entitat.

El repte de millorar la participació de les persones destinatàries.

“Des de l'entitat comencem a passar d'un concepte de donar, donar i donar a dir: jo dono i tu què pots donar a canvi. I això a vegades no cal dir-ho, sinó que en el dia a dia es va veient.”

Idees clau

- La situació actual ha comportat un augment de la vulnerabilitat de les famílies i un canvi en les necessitats de les persones destinatàries; canvis als quals les entitats s'han d'adaptar.
- L'entrada de nous col·lectius amb risc d'exclusió pot comportar una disminució d'oportunitats i d'atenció social als col·lectius en què s'havien centrat les entitats en els últims anys, i per tant augmentar el risc de fragmentació social.
- Moltes famílies tenen menys capacitat per accedir a serveis que requereixen certa implicació econòmica i als quals fins ara estaven accedint (per exemple, els casals d'estiu o serveis per a gent gran).
- L'augment de les necessitats socials propicia que les persones destinatàries s'impliquin en l'activitat de les entitats. Això repercuteix de forma positiva en la tasca de transformació social de les organitzacions socials.

9. Les persones sòcies i col·laboradores

Hi ha col·lectius que, d'acord amb la missió, els valors i les activitats d'una entitat, decideixen donar-hi el seu suport de forma econòmica. Les persones sòcies són aquelles que realitzen aportacions de forma periòdica a les associacions, mentre que les col·laboradores ho fan a les fundacions. També hi ha entitats que denominen col·laboradores aquelles persones que ho fan de manera puntual. Algunes entitats denominen aquests col·lectius persones membres, pel fet que aglutinen el doble vessant de compromís econòmic amb certa implicació en les activitats de les entitats.

Més enllà de la denominació que rebin, la involucració d'aquests col·lectius constitueix una de les principals fonts de legitimitat per a les organitzacions socials, alhora que contribueixen a comunicar la utilitat social, tant de la tasca que realitza l'entitat com dels valors que promou. Així mateix, la implicació de les persones sòcies i col·laboradores comporta també un augment dels recursos de les entitats; tant materials com immaterials (una xarxa de relacions, coneixements i capacitats, finançament...). Alhora, la seva participació ajuda a concretar l'objectiu de transformació social de les entitats.

Les aportacions econòmiques d'aquests col·lectius són rellevants per a les entitats. L'Anuari 2009 mostrava que més de la cinquena part del finançament de les entitats (21,4%) prové de les quotes periòdiques de persones sòcies. I una vuitena part del finançament (12,2%) prové de les donacions puntuals. En conjunt, representen aproximadament un terç (33,6%) dels recursos econòmics de les organitzacions.

En el context actual, són especialment rellevants els recursos aportats per aquests col·lectius. Algunes entitats han comentat que es troben amb el doble repte d'augmentar el finançament privat provinent dels col·lectius propers a les organitzacions i, alhora, d'afrontar una disminució de les aportacions econòmiques d'algunes de les persones sòcies que no poden mantenir la quota.

“Procurem que cada vegada més els socis s'impliquin en les tasques de l'associació. Ho valorem de forma positiva, perquè significa que més persones es responsabilitzen i se senten útils.”

Col·lectius que donen suport econòmic a les entitats.

Aporten molt més que diners:

- legitimitat
- comunicació
- xarxa.

Representa un terç dels recursos econòmics.

Independència i capacitat d'acció.

Incentivar la participació.

També s'ha comentat la necessitat de potenciar aquest tipus de participació en les organitzacions, que de vegades es deixa de banda per donar prioritat a aspectes relacionats amb les activitats o el dia a dia. Davant aquesta problemàtica, les entitats expressen la necessitat de trobar maneres per potenciar i diversificar la participació.

“Hem de buscar mecanismes per arribar més enllà i fer participar el soci que paga una quota, però que també pot tenir moltes capacitats per fer diferents coses a l'entitat. S'han de buscar estratègies per diversificar la participació.”

Comunicació fluida per comunicar-se amb les persones sòcies i col·laboradores.

Aquelles entitats que han afirmat haver aconseguit la participació activa d'aquestes persones han expressat que una clau d'èxit és tenir una bona gestió de la comunicació amb aquestes persones, en la qual hi hagi una informació periòdica, fluïda i transparent. En aquest sentit, la comunicació amb les persones sòcies i col·laboradores té un paper fonamental. Comunicar allò que l'entitat està realitzant permet conèixer millor la tasca de l'entitat i aconseguir més vinculació. Una persona que se senti propera a l'entitat serà més fàcil que es mobilitzi i passi a actuar de forma participativa, concretant el valor de transformació social de les entitats.

“La comunicació és continuada. Penso que tenim un bon nivell de comunicació. És una de les coses que agraeixen les persones sòcies.”

Altres claus d'èxit poden ser la diferenciació de diferents tipus de persones sòcies i col·laboradores, així com de les activitats en què poden estar més interessades a participar i els espais de participació disponibles.

Eines de comunicació i participació.

S'han comentat diverses maneres sobre com les entitats estan incentivant la proximitat i participació de les persones sòcies. En el terreny de la comunicació, s'ha destacat la realització periòdica de butlletins, memòries anuals, revistes, cartes, comunicats..., així com el fet de reconèixer la importància d'espais com la pàgina web, la memòria... També s'ha destacat l'organització d'espais de trobada informals (com poden ser sopars i activitats vàries) i la creació d'espais de participació perquè puguin participar fins i tot en el disseny i la programació de les activitats de l'entitat.

“Als socis, els donem la revista amb articles del que estem fent, la memòria i els informem per carta de les activitats que farem. També fem sopars, concerts i havaneres.”

El compromís d'aquests col·lectius amb les entitats també contribueix a la creació de capital social i cohesió social. A més, el compromís econòmic d'aquestes persones permet garantir la independència i sostenibilitat de les organitzacions, així com la capacitat d'aquestes per decidir com afrontar la seva missió.

Compromís econòmic de la base social per la sostenibilitat.

En els grups de discussió s'ha expressat el repte de mantenir i involucrar aquests col·lectius, fent que percebin la utilitat de la seva col·laboració econòmica i el valor que l'entitat aporta a la societat.

“El soci, a la nostra entitat, ve per lluitar per una causa, pel que defensem. Això a vegades, a les entitats, els costa veure-ho, i de vegades es perd de vista entre el que suposa la gestió diària, però no podem oblidar que l'entitat aixeca cada dia la persiana per dir: ‘Vull canviar el món, vull transformar’.”

Idees clau

- El compromís econòmic de les persones sòcies i col·laboradores permet garantir la independència i sostenibilitat de les organitzacions, així com la capacitat d'aquestes per decidir com afrontar la seva missió.
- Les entitats han de saber potenciar i diversificar aquests tipus de col·laboracions. Per exemple, a través de la comunicació, la segmentació o la involucració en activitats.
- Desenvolupar la participació de les persones que col·laboren i/o són sòcies de les entitats és una forma d'avançar en la tasca de transformació social que promouen les organitzacions socials.

10. El voluntariat

La majoria de les entitats del Tercer Sector Social disposen de voluntariat.

En general, les entitats valoren la contribució de les persones voluntàries com a necessàries, tant pels valors que aporten a les entitats —motivació, compromís, implicació, etc.— com per les tasques que realitzen. L'Anuari 2009 mostrava que la majoria d'organitzacions (83%) comptava amb persones voluntàries. Alhora, el 29% de les entitats socials tenien persones voluntàries que hi dedicaven més de 10 hores setmanals. En total, gairebé un quart de milió de persones formen el voluntariat de les entitats socials catalanes.

Contribució del voluntariat.

Alhora, la participació de persones voluntàries genera dinamisme a les organitzacions: el desenvolupament d'una persona que s'implica en la missió repercuteix tant en la transformació de les entitats com en el conjunt de la societat. D'aquesta manera, la presència de persones voluntàries involucrades contribueix a fer arrelar la missió de l'organització en la societat.

“En aquesta societat que està mancada de valors, que està mal orientada, em sorprèn que hi hagi tanta gent i, a més, gent molt jove, que estigui disposada a donar coses sense rebre, que estiguin disposades a veure-hi més enllà dels temes més banals.”

Clau del bon funcionament i la qualitat.

Gestionar les persones voluntàries és quelcom necessari per tal d'assegurar un funcionament òptim de les organitzacions on s'aprofiti la motivació i el compromís dels integrants per oferir serveis de qualitat, duts a terme amb professionalitat. Per tant, es detecta una relació directa entre l'èxit en termes de qualitat del servei i la motivació de les persones amb la gestió del voluntariat que faci cada entitat.

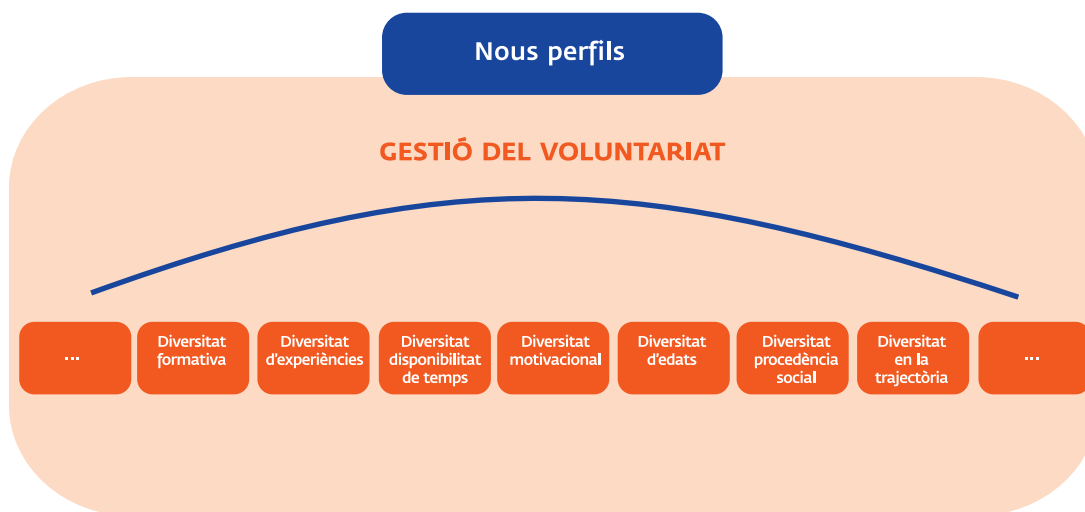
Ampli ventall de perfils i col·lectius.

Les entitats han explicat en els grups de discussió que existeixen un seguit de perfils de voluntariat que reflecteixen la diversitat de persones que formen part del sector i que es mantenen al llarg del temps. Des del grup de dones adultes que tradicionalment s'han ocupat de tasques més assistencials fins a la gent jove que realitza voluntariat, el ventall de col·lectius és ampli.

“Malgrat que és cert que sempre fa falta més professionalització, penso que els valors que poden aportar els voluntaris sempre seran molts positius. A més, la incorporació de nous models que apuntàvem, de jubilats, de prejubilats, joves que s'estan un any en les entitats, joves de vint anys amb una maduresa brutal, d'altres tipus diferents; també aporten diferents valors molt positius. També hem viscut la importància de veure com usuaris nostres

es converteixen en voluntaris d'altres entitats, perquè senten que han d'aportar a la societat el que estan rebent, una mica en sentit d'intercanvi mutu.”

FIGURA 8: Reptes de gestió en els nous perfils de voluntariat



Es poden trobar persones voluntàries amb una gran varietat de trajectòries i experiències professionals. Darrerament s'han anat incorporant altres perfils de persones que s'interessen en tasques de voluntariat. Per exemple, en l'Anuari 2009 ja s'identificava un increment del nombre d'homes adults voluntaris (el 2009 el 34% de persones voluntàries eren homes, enfront del 24% del 2003). Així mateix també s'evidenciava l'augment de nous perfils al voluntariat, com les persones jubilades i prejubilades (el 2009 el 41% de persones voluntàries tenia més de 50 anys, fet que suposa un augment del 6% respecte de les dades del 2003).

La incorporació de persones prejubilades i jubilades suposa un procés d'enriquiment mutu, tant per al voluntariat com per a l'entitat. Per a la persona prejubilada, la implicació en una entitat li permet continuar en actiu i realitzar-se, implicant-se en una causa comuna. Per a les entitats, l'entrada

Nous perfils de voluntariat.

Incorporació de persones prejubilades i jubilades.

d'aquest col·lectiu aporta valor, ja que es tracta de persones amb una gran experiència vital i una trajectòria professional àmplia. A més, solen tenir capacitat d'implicació en la missió i activitats de l'entitat, ja que poden involucrar-se a llarg termini i disposen d'una gran quantitat de temps.

“D'uns anys ençà que la nostra base més àmplia de voluntariat són persones que s'acaben de jubilar. Abans aquestes persones pràcticament no tenien una qualificació professional. Ara tenim persones jubilades que són professionals en diferents àmbits.”

Augment del nombre de persones aturades que fan de voluntàries.

Les entitats participants en els grups de discussió han explicat que, de forma recent, també s'ha incrementat el nombre de persones aturades que col·laboren com a voluntàries. L'augment d'aquest col·lectiu dins les entitats suposa un repte addicional per aconseguir implicar i vincular aquest col·lectiu més enllà del temps en què estigui aturat. Si bé la disponibilitat de temps d'aquestes persones pot canviar en el moment en què tornin a estar ocupades, les entitats poden treballar per aconseguir que mantinguin la vinculació amb l'organització en el futur.

“Ve molta gent aturada. Estem contents perquè troben feina amb força facilitat, però llavors deixen el voluntariat. Es tracta d'una formació i una preparació que demana el seu temps dependent de la funció que es complirà. Trobem gent amb bona voluntat, però se'n van quan estan preparats.”

Les persones novingudes també s'estan implicant en les entitats.

Un altre col·lectiu que s'està implicant en les entitats socials de forma emergent són les persones novingudes, com a reflex de la diversitat de la societat actual. En alguns casos, ja eren coneixedores del sector als seus països d'origen i col·laboraven en entitats comunitàries abans d'emigrar, aportant així nous punts de vista.

Canvis en els hàbits de les persones joves.

Si bé no es tracta d'un nou perfil, cal notar que els canvis socials provoquen que les persones joves d'avui es relacionin amb les entitats d'una forma diferent en funció de l'espai-temps. El treball virtual o les dedicacions flexibles segons períodes d'activitat en són exemples concrets.

Gestionar els nous perfils de voluntariat.

La incorporació de nous tipus de persones voluntàries i l'evolució dels perfils tradicionals plantegen reptes per a la seva bona gestió dins les entitats. Comprendre les noves necessitats del voluntariat jove, així com les necessitats dels nous perfils com els prejubilats, els aturats o les persones novingudes i adaptar-s'hi amb propostes atractives, així com saber garantir la convivència entre els diferents perfils són reptes del sector quant a implicació de la base social, amb la consegüent repercussió social que això comporta.

“El que estem fent ara és una selecció de voluntaris, que vinguin, i la nostra pregunta sempre és: ‘què és el que pots fer per a l’entitat?’. No tant dir-li ‘tu has de fer això i això’, sinó ‘què pots aportar? Quin valor?’. I ens ha anat molt bé perquè ens ha vingut gent jubilada, també està venint gent jove, que sempre ens havia costat més trobar gent jove però professionalitzada.”

Les entitats han posat de manifest un altre canvi en el voluntariat. Així com tradicionalment havien comptat amb gent amb força disponibilitat i trajectòria a l’entitat, cada vegada és més difícil trobar persones que tinguin aquests nivells de predisposició, per donar lloc a la presència emergent de persones que prefereixen realitzar col·laboracions més aviat puntuals.

Tendència cap a voluntariats més breus.

“Tenim dos tipus de voluntariat. Un que és més aviat constant i que està amb nosaltres, que això poden ser 3 o 4 persones, i després un tipus de voluntariat puntual. D’aquest sí que en tenim un munt, gent que ens ajuda en les sortides, etc.”

La presència de voluntariat a les organitzacions és un element rellevant que dona lloc a una determinada estructura en funció del rol que té. En el sector social conviuen tres situacions organitzatives diferenciades al voltant de la presència de persones voluntàries:

Tres tipologies d’entitats en funció del voluntariat:

- Entitats formades exclusivament per persones voluntàries.

Solen tenir una dimensió menor, o s’han creat més recentment. La seva actuació sol ser d’àmbit local i de proximitat. La motivació vers la missió de l’entitat, i el fet d’estar formades exclusivament per persones voluntàries, fan que aquestes organitzacions siguin flexibles i resisteixin els canvis de context i les dificultats.

· Funcionen només amb persones voluntàries.

“Si no hagués estat per les persones voluntàries no haguéssim arribat fins aquí. En èpoques on no hi ha hagut recursos el fet que un grup de persones estigui aquí voluntàriament ha permès que la institució encara segueixi viva.”

Solen comptar amb una base social activa i compromesa que participa en l’entitat. La flexibilitat i la motivació de les persones que les formen ajuden a fer que aquestes entitats es vegin menys afectades per les dificultats econòmiques. Això es deu al fet que solen necessitar menys recursos econòmics per desenvolupar l’activitat i el seu limitat àmbit d’actuació. No obstant això, hi ha casos que tenen una única font d’ingressos, i la pèrdua d’aquesta pot suposar una davallada per a l’entitat.

Són organitzacions molt arrelades en la societat que acostumen a ser gestionades pel mateix grup de persones que les van crear. La implicació de nous col·lectius que vulguin complementar el grup fundador no sempre és fàcil, essent un repte per a aquestes organitzacions la capacitat d'integrar noves visions.

- Entitats amb presència de persones remunerades i persones voluntàries.

· **Combinen persones remunerades i persones voluntàries.**

En molts casos es tracta d'entitats que en el seu procés de creixement han requerit la incorporació de persones remunerades que donin suport i s'involucrin professionalment en la missió de l'entitat. També hi ha casos en què la incorporació del voluntariat és una aposta fruit d'una reflexió conscient. En qualsevol cas, un dels reptes és aconseguir la convivència eficaç d'ambdós col·lectius. Quan les persones voluntàries i remunerades treballen conjuntament s'aconsegueix una gran aportació de valor en l'activitat de l'entitat.

“Les entitats han de tenir molt clara quina funció fa cadascú: el tècnic quines funcions i responsabilitats ha d'assumir i el voluntari quines tasques desenvolupa. Tothom ha de tenir clar el seu paper i definir-lo bé. I segurament la funció d'un tècnic no la podrà suplir mai un voluntari i el voluntari farà tasques concretes en moments puntuals, però mai agafarà la funció del tècnic.”

- Entitats que no inclouen voluntariat en el seu equip.

· **Només tenen equip remunerat.**

Segons l'Anuari 2009, representen poc més de la sisena part de les organitzacions del Tercer Sector Social (17%). Solen ser entitats més centrades en la prestació de serveis. Solen ser entitats molt tècniques, centrades en les característiques dels serveis que presten.

“El voluntariat és un tipus de col·laboració que no desitgem, perquè ens seria molt complicat diferenciar entre la persona voluntària i la remunerada, i per això des d'un principi comptem només amb professionals contractats.”

· **Una entitat pot tenir mobilitat entre tipologies.**

La presència dels tres tipus d'entitats és complementària dins el sector. Les entitats solen evolucionar cap a un o altre model segons quin d'ells els resulti més factible i coherent amb la seva missió i amb el tipus d'activitat que realitzen. D'altra banda, no són models exclusius ni definitius, en tant que una mateixa organització pot trobar-se en una situació i, un temps després, inclinar-se per una de les altres dues situacions explicades.

La millora dels òrgans de govern

Els òrgans de govern —les juntes directives en el cas de les associacions i els patronats en el cas de les fundacions— són els encarregats de tenir la visió estratègica i de futur de les entitats. En última instància, són els responsables de garantir la coherència de tot allò que fan les organitzacions. La participació en els òrgans de govern de les entitats és una tipologia específica de voluntariat amb un alt grau de compromís i vinculació amb les organitzacions.

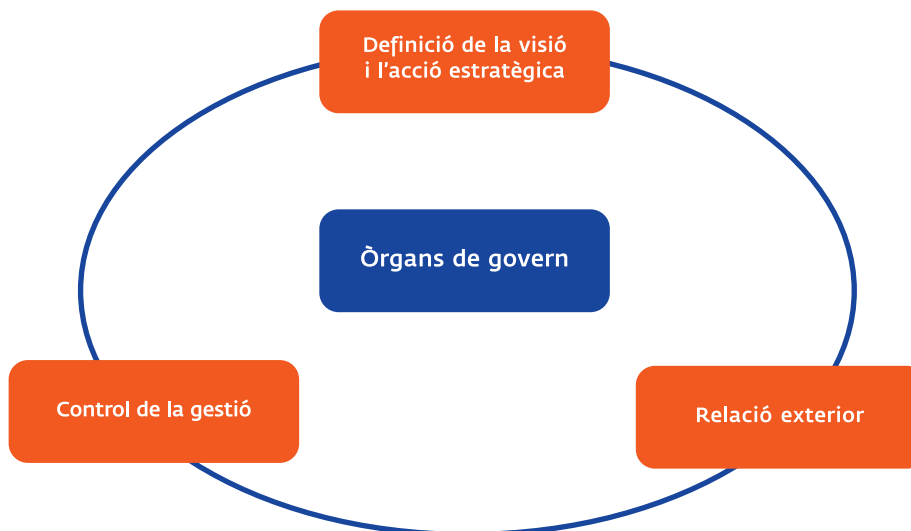
Són els responsables de la visió estratègica de les entitats.

En el procés d'estructuració que ha viscut el sector en els darrers anys, en general s'ha treballat més sobre les àrees operatives de les entitats, vinculades a la gestió i el funcionament de les activitats que no pas sobre els òrgans de govern que, amb poques excepcions, continuen en una situació similar a la que tenien fa uns anys. És a dir, ha evolucionat més una part de l'organització que l'altra, fet que pot portar a alguns desequilibris i a tenir organitzacions on la funció operativa i de gestió és molt més estructurada i capaç que la funció estratègica.

En general, han evolucionat poc en els darrers anys.

En relació amb els òrgans de govern, un dels aspectes més mencionats en els grups de discussió és la necessitat que siguin conscients del seu rol i de la importància de la seva tasca.

FIGURA 9: Els òrgans de govern



Utilitat d'un repartiment clar de les funcions entre gestió i govern.

La visió estratègica que aporten les juntes directives i els patronats es complementa amb la tasca d'execució que realitzen els equips directius per fer-la efectiva. En aquest sentit, en els grups de discussió s'explicava que la línia que separa la part estratègica del factor operatiu no sempre està ben definida, i pot donar lloc a tensions. Per tal d'evitar-les, és necessari establir un repartiment clar de les funcions entre la gestió i el govern de l'entitat.

“S’ha de reforçar el rol estratègic dels òrgans de govern, perquè al final són els que han de vetllar pel compliment de la missió, garantir que la raó de ser de l’entitat s’està complint i s’està duent a terme.”

Necessitat d'informació.

Per tal de poder prendre les decisions estratègiques, els òrgans de govern necessiten informació adequada. Aquest fet planteja el repte d'aconseguir l'equilibri entre informar amb qualitat i arribar a desorientar amb massa informació. Per gestionar aquest tema és necessària una bona col·laboració amb l'equip directiu de l'organització.

Alineació entre visió estratègica i gestió operativa.

En els grups de discussió, van destacar que les relacions fluïdes entre els òrgans de govern i els equips directius són un punt clau per a l'organització perquè permeten la correcta alineació de la visió estratègica i operativa.

“És clau trobar un equilibri entre la funció de l’òrgan polític i el de gestió. Quan hi ha massa separació entre els dos, les organitzacions tenim problemes. Un dels riscos que poden aparèixer si passa això és que manin els tècnics.”

Renovació i diversitat de juntes i patronats.

Un altre dels reptes mencionats sobre els òrgans de govern en el Tercer Sector Social és la seva renovació i l'augment de la diversitat dels seus components. Aquest fet no es produeix de manera espontània, sinó que s'ha de gestionar adequadament. L'augment de la diversitat dels integrants de les juntes i els patronats és un valor per a les entitats, ja que permet que hi hagi més riquesa d'opinions i punts de vista, factor positiu per a les organitzacions.

“Ara estem en una fase de replantejament de l’organització. Els òrgans de govern són molt rígids i endogàmics, i volem canviar-ho. No només mirar cap endins, sinó veure què hi ha fora i captar noves cares.”

La renovació i l'augment de la diversitat és positiu de plantejar-los de forma progressiva, per tal que dins l'òrgan de govern puguin conviure persones amb experiència a l'entitat i algú de nova incorporació.

Idees clau

- Les persones voluntàries generen dinamisme dins les entitats i contribueixen a fer arrelar la missió de l'organització en la societat.
- Mantenir un voluntariat actiu i motivat implica la dedicació de recursos de temps i gestió per part de les entitats.
- S'han diversificat els perfils de persones que s'impliquen en les entitats de forma voluntària. A part dels perfils tradicionals s'han incorporat homes adults, persones prejubilades, aturades i nouvingudes.
- Les entitats tenen el repte de comprendre les diferents necessitats dels nous col·lectius que s'hi aproximen, adaptar-s'hi i saber vincular-los a les seves activitats.
- També cal saber involucrar els perfils tradicionals (joves, dones...) que han evolucionat junt amb la societat i presenten noves necessitats i maneres de treballar.
- Es reclama que els òrgans de govern tinguin un paper actiu dins les entitats i compleixin amb la funció d'aportar una visió estratègica en el si de les entitats. Es plantegen reptes en la comunicació, renovació i augment de la diversitat d'aquests equips.

11. L'equip remunerat

Creixement de l'equip remunerat al Tercer Sector Social.

L'Anuari 2009 mostra el creixement significatiu que havia experimentat el nombre de persones que treballen de forma remunerada en el Tercer Sector Social. Mentre l'any 2003 les persones contractades eren al voltant de 52.000, l'any 2009 el nombre pràcticament s'havia doblat fins a les 100.000 persones contractades. Aquest augment ha anat de la mà del creixement de la prestació de serveis a les persones.

Sobretot s'ha tractat de perfils tècnics relacionats amb l'activitat.

La incorporació de persones amb formacions tècniques en els equips de treball ha permès millorar la qualitat dels serveis que es presten des de les entitats socials. Alhora, ha suposat que dins les entitats aquests nous perfils professionals complementin la tasca de les persones voluntàries.

“A la nostra entitat els remunerats executen allò que vol fer l'associació. Ens ho plantejem com que l'equip tècnic, d'alguna manera, es posa al servei del voluntariat perquè ells portin el seu dia a dia. Perquè a ells, en la seva acció voluntària, tampoc els pots carregar més amb segons quines històries i jo crec que en aquest sentit és una bona manera perquè ells tinguin aquesta tranquil·litat de saber que hi ha un equip tècnic que està donant suport a això que estan fent.”

Arribada de persones amb coneixement de gestió i administració.

Juntament amb la incorporació de persones remunerades que treballen en atenció a les persones, han arribat a les entitats també altres persones amb capacitats de gestió i administració. Aquest tipus de dedicacions complementen i aporten nous valors a la vocació per l'acció que caracteritza el sector, afegint una perspectiva de gestió encarada a la consecució de resultats i projectes, millorant l'eficàcia i l'eficiència. Com es va dir en els grups de discussió, és important que tota la gent que s'incorpora professionalment a les entitats coneguin els valors i les especificitats pròpies del sector.

Possibilitat de desenvolupar una trajectòria professional al Tercer Sector.

La situació ha canviat molt en els darrers anys. Abans era gairebé impossible desenvolupar una trajectòria professional socialment compromesa al Tercer Sector Social. Avui dia, encara que hi hagi coses que cal millorar, això és una realitat per a milers de persones que estan treballant al Tercer Sector, combinant desenvolupament professional i compromís social.

“Un repte que tenim és com es tracta el tema del desenvolupament de les carreres professionals de les persones del sector. És un repte clau que hem de reflexionar dins de les organitzacions, però també des del sector.”

En els grups de discussió es va parlar força de la voluntat de millorar les condicions laborals dels equips remunerats i aquesta voluntat ha comportat que el sector s'hagi implicat en un procés de construcció i evolució d'un marc laboral propi. La constitució de patronals representatives de diferents àmbits d'activitat i la signatura de diferents convenis laborals han significat els primers passos en el procés de construcció d'un marc laboral per al sector que inclogui les especificitats del món no lucratiu i pugui incloure elements del sector com, per exemple, el compromís com una variable rellevant en les relacions laborals.

Desenvolupament d'un marc laboral específic.

No obstant això, el canvi de context econòmic ha alentit aquest procés per les dificultats econòmiques de moltes entitats. En els grups de discussió, algunes entitats han comentat que si bé tenen una capacitat limitada en relació amb els nivells salarials que poden oferir, intenten evitar la rotació amb un bon clima laboral i avantatges com la flexibilitat.

Dificultats econòmiques a moltes entitats.

“Quant a les condicions laborals pressuposo que la dinàmica és molt diversa. S’ha pogut aclarir una mica. Tenim més clars els perfils professionals, hi ha hagut una certa millora en les condicions, tot i que, suposo, encara hi ha molts convenis. Però penso que en els últims anys hi ha hagut una certa millora quant a condicions de treball amb els perfils i quant al risc que la gent marxi. Nosaltres... gent que marxi... poquíssima, intentem contrarestar-ho amb condicions de treball, clima laboral i veus que és un espai d’aprenentatge molt bo per a la gent.”

Es mantenen algunes problemàtiques que ja patia el sector, com les diferències salarials amb altres formes organitzatives, com s'explicava en l'estudi *L'ocupació al Tercer Sector Social català*, publicat el 2010. En concret, si bé les categories bàsiques —persones auxiliars i de suport— poden estar cobrant sous similars a la mitjana de Catalunya, les altres categories professionals solen tenir un nivell inferior. En els grups de discussió, es va comentar una certa tendència de persones que passen del Tercer Sector Social a l'Administració pública, buscant millors condicions laborals i salarials.

Diferències salarials amb altres sectors.

Segons l'estudi mencionat, gairebé la meitat de les persones contractades pel Tercer Sector Social té entre 20 i 35 anys (49%) i més d'un terç (40%) té estudis universitaris, la qual cosa indica que es tracta d'un sector d'entrada al món laboral. Les entitats mencionen que aquest fet provoca que els esforços de formació i transmissió de valors a persones i a equips no sempre es consoliden professionalment a la mateixa entitat. Una altra característica dels equips que mostra l'estudi d'ocupació és la seva feminització, ja que el 73% de les persones contractades són dones.

Equips joves i ben formats.

“Hem notat una certa tendència de l'equip tècnic a marxar a l'Administració, a buscar feines més segures. És difícil per a l'organització poder fidelitzar professionals amb perfil molt competent.”

Dificultats per a la sostenibilitat dels equips tècnics de les entitats.
Esforços addicionals i reducció d'equips.

En els grups de discussió, s'ha mostrat una gran preocupació envers l'impacte que la limitació de recursos econòmics està tenint en la sostenibilitat dels equips tècnics de les entitats. Un factor de complexitat per afrontar aquest ajustament és el compromís de les entitats amb les persones vinculades. En aquest sentit, algunes de les entitats participants en els grups de discussió comenten que ja han hagut de començar a aplicar mesures com la reducció de persones o de la seva dedicació horària. Les organitzacions han destacat que davant aquesta situació les persones restants han respost en general en positiu, realitzant esforços addicionals per continuar duent a terme els projectes de l'entitat.

“S'ha notat més compromís dels equips de treball. Ha calgut treballar més. I les condicions laborals són pitjors.”

Equips multidisciplinaris i flexibles.

A les persones que formen part de les organitzacions del Tercer Sector Social, ja siguin voluntàries o remunerades, se'ls demana compromís amb la missió i vocació social. Al mateix temps, la flexibilitat i adaptabilitat que tenen les entitats a les noves necessitats socials fa necessari que aquests trets també es plasmin en els seus integrants, els quals han de ser capaços de treballar en equips multidisciplinaris.

Conciliar l'evolució professional i la qualitat.

Segons les aportacions realitzades en els grups de discussió, quan es du a terme una bona política de gestió i desenvolupament de les persones, la relació entre els perfils és positiva. Es produeix una retroalimentació en què la persona remunerada evoluciona professionalment, mentre que l'entitat guanya en qualitat pel fet de tenir tècnics entusiastes que tenen un interès i que s'impliquen en la missió de les entitats. En concret, les organitzacions intenten potenciar les capacitats personals i professionals de les persones que hi treballen: l'esperit crític, la capacitat d'innovació, el lideratge de projectes i la participació en la transformació i millora de l'entitat en són alguns exemples.

Idees clau

- El creixement del sector durant les dues darreres dècades ha permès que es pugui desenvolupar una trajectòria professional en el Tercer Sector Social.
- La incorporació de persones remunerades als equips de treball ha permès millorar la qualitat de les activitats que presten les entitats i complementar el rol de les persones voluntàries.
- El sector estava immers en la construcció d'un marc laboral propi i de millora de les condicions laborals, però el context econòmic ha frenat el seu desenvolupament.
- Les entitats tenen el repte d'implicar aquestes persones en la seva missió i transmetre'ls els valors, en un exercici de transformació social.

IV >

**Les
organitzacions
i les seves
activitats**

12. Valors i aportació del Tercer Sector Social

La importància de la missió i els valors

Les entitats poden realitzar diversos tipus d'activitats per dur a terme la seva missió.

La missió és la raó de ser i el motor de les entitats. Les activitats que realitzen les organitzacions socials vénen determinades per la seva missió. En aquest sentit, cada entitat pot trobar diverses formes de complir la seva missió, bé sigui a través de la incidència política, la mobilització, la prestació de serveis o la realització d'unes o altres activitats.

La missió ajuda a involucrar les persones.

La missió és la raó per la qual les persones i els col·lectius s'involucren en les entitats i hi col·laboren. Les entitats participants en els grups de discussió han comentat que fer present la missió i la seva utilitat social ajuda a reforçar la identitat i el sentiment de pertinença entre els equips que hi treballen; la qual cosa és especialment rellevant en moments de dificultats organitzatives, com l'actual.

“La missió, la visió i els valors els hem de tenir molt clars en l'organització i intentar des de sempre transmetre'ls als nostres treballadors, voluntaris i col·laboradors.”

És important que la missió estigui actualitzada i les activitats alineades.

Quan les entitats es troben amb la necessitat de revisar i valorar les seves activitats, declaren que ho fan tenint en compte la coherència amb la missió i l'impacte social que genera. D'altra banda, davant l'augment i el canvi de les necessitats socials en alguns àmbits d'actuació (inserció sociolaboral, immigració, quart món, infància i joventut...) algunes organitzacions també han expressat la necessitat de revisar la seva missió i actualitzar-la a les noves necessitats de les seves persones destinatàries.

L'objectiu és tenir una missió actual i adequada a la realitat social, capaç d'aglutinar i motivar les persones, i que es concreta amb activitats directament relacionades.

“L'entitat s'encarrega de transmetre la seva missió i valors. No només dir-ho amb filosofia sinó fer-ho efectiu.”

La raó de ser de les organitzacions socials està vinculada a les persones, a la voluntat de canvi i transformació social i a valors com la solidaritat, la humilitat, la responsabilitat social, la independència,

la manca d'ànim de lucre, la voluntarietat, etc. La construcció de noves formes de participació social i voluntària té a veure amb la projecció de valors que fan les entitats: els valors que formen part del tarannà de les entitats es traslladen a la societat a través de les seves activitats i d'uns principis i una actuació coherents amb aquests.

“Els valors, i intentar transmetre’ls, són a la base de totes les nostres entitats i de les persones que les han creat.”

Els valors es transmeten a les persones que integren les organitzacions, tant de forma remunerada com voluntària, mitjançant la forma de dur a terme les activitats. Per exemple, es prioritzen valors com la transparència, el treball en equip, la professionalitat... Alhora, les persones que hi treballen troben un espai per a la participació activa i el desenvolupament personal i professional.

Els valors guien la realització de les activitats de les organitzacions socials i es transmeten a la societat a través del contacte amb les persones destinatàries, persones que comencen a treballar-hi, i el conjunt de la societat. Per exemple, es transmeten valors socials com la solidaritat, la igualtat o l'equitat.

El creixement que ha tingut el sector durant les darreres dues dècades comporta un augment dels processos de gestió i la incorporació de persones remunerades, algunes de les quals no havien tingut contacte previ amb el sector. Les entitats participants en els grups han fet èmfasi en la necessitat que aquests canvis no vagin en detriment dels valors sinó que aquests s'han de conservar, posar de relleu i transmetre a les persones que s'aproximen al sector.

“El personal remunerat convé que tingui valors. L'entitat ha de transmetre els seus, però això és un tema que pots acabar transmetent només si participa el propi professional.”

Tanmateix, la forta presència dels valors és un element propi del Tercer Sector Social, que li confereix una personalitat i diferenciació d'altres formes organitzatives. En la prestació de serveis per part de les entitats socials aquesta diferència es concreta, per exemple, en la proximitat i la comprensió de la necessitat de la persona destinatària, o dels processos d'acollida i acompanyament.

“No treballem per un motiu mercantilista sinó que lluitem per aplicar valors sobre una persona, que aprengui a ser més lliure. M'agradaria ressaltar la importància dels valors en les entitats que treballem amb la discapacitat en el Tercer Sector. És una cosa fonamental i ens diferencia de molts altres sectors i activitats.”

Les entitats projecten els seus valors a la societat.

Els valors es transmeten diàriament en la manera de treballar.

Hi ha valors derivats de les relacions amb les persones.

S'ha de fer un esforç per compartir els valors amb les persones que arriben al sector.

La forta presència dels valors és una característica del Tercer Sector.

El Tercer Sector i l'eficiència social

per Teresa Montagut, professora de sociologia a la Universitat de Barcelona

Són moltes les potencialitats que pot aportar el Tercer Sector Social a l'hora de gestionar els serveis de benestar social. Es parla d'un "valor afegit" en les seves actuacions. Comptant que es realitzi el servei amb la mateixa professionalitat —en la gestió i en l'execució— que en els altres sectors, la societat surt guanyant quan els serveis són gestionats pel Tercer Sector, ja que permet incrementar la participació en els afers públics o fins i tot la solidaritat, fraternitat i compromís amb els més vulnerables. Aquests valors que incorporen les accions de les entitats sense ànim de lucre poden venir per la promoció i l'articulació de voluntariat, pel compromís ciutadà o per la implicació dels propis treballadors en el bé comú.

Però perquè sumi, perquè sigui veritablement un valor afegit, cal que hi hagi professionalitat i rigor en la gestió dels serveis, que hi hagi eficàcia i s'assumeixin les responsabilitats socials en les tasques que es duen a terme. En definitiva, l'existència d'un "treball ben fet" és el que permet parlar de valor afegit que reverteix en la comunitat quan un programa és gestionat per una entitat sense lucre. Podríem dir que, aleshores, esdevé la raó de ser del Tercer Sector.

Hi ha també un altre aspecte en les actuacions de les entitats del Tercer Sector. Aquest valor

afegit pren, aquí, la forma d'una millor eficiència. Per la seva proximitat al territori, pot detectar noves necessitats; per la seva flexibilitat, pot innovar amb nous programes i actuar de manera transversal; per la seva capacitat de captar recursos privats i articular treball voluntari i treball remunerat, pot reduir els costos d'un servei; per la seva responsabilitat en parcel·les més petites i acotades, pot actuar amb programes preventius. Si s'actua des de la professionalitat i el rigor, les entitats del Tercer Sector aporten un plus en les seves actuacions que les empreses mercantils no poden donar. I, en relació amb l'Administració pública, poden ser més eficients en la cobertura de determinades necessitats socials. En aquest nou escenari, pertoca als governs vetllar perquè no quedin debilitats els drets socials i establir un sistema capaç de generar la planificació d'objectius i l'avaluació dels resultats socials.

En definitiva, una xarxa ben tramada entre les administracions i la societat civil, on les responsabilitats quedin repartides i compartides entre les dues esferes, és un dels elements que pot garantir uns millors resultats per obtenir societats més cohesionades i inclusives. Una més gran eficiència social.

Construcció de ciutadania

Les organitzacions socials estan compromeses amb la transformació social i la millora de la convivència. Projectar els valors socials al conjunt de la societat implica generar noves formes de participació social i voluntària, que creen una societat més participativa, compromesa i amb valors com la igualtat, la solidaritat, la justícia, la participació o l'esperit crític.

Compromís amb la transformació social i la millora de la convivència.

Hi ha múltiples aspectes en què es concreta el paper del Tercer Sector Social en la construcció i transformació social. En primer lloc es dóna una promoció de les persones i de la ciutadania. Les entitats, com a espais de participació, permeten que les persones s'involucrin en una tasca social i participin de forma activa en el disseny i desenvolupament de les activitats.

Promoció de les persones i de la ciutadania.

“Les entitats són espais de participació ciutadana. Hem de canalitzar la participació.”

Aquesta dedicació voluntària a un objectiu comú permet que les persones experimentin i desenvolupin aspectes de la seva personalitat que no estan acostumats a realitzar en el dia a dia. A més, es relacionen amb altres persones i entitats, enriquint el capital social.

Desenvolupament del capital social.

“Es tracta de sumar persones a través de la transformació, de sumar-les activament.”

Tanmateix, en un context com l'actual, en el qual l'augment de la desigualtat comporta un cert risc de fragmentació social, el Tercer Sector Social actua com a cohesionador social, ajudant a prevenir-la. Treballa també per la inclusió social, donant veu a col·lectius marginats o exclosos.

Treball per la cohesió social i la inclusió social.

En tercer lloc, aquesta transformació es dóna tant a escala individual com social, en tractar-se d'una vinculació comunitària, un marc comú de valors i una perspectiva compartida. El fet de mantenir xarxes de persones que es preocupen per allò comú i públic és un valor afegit a l'activitat específica de les entitats. Crea també els vincles i compromisos necessaris per evitar el desarrelament emocional dels ciutadans del seu entorn, així com el sentiment de participació en la seva societat.

Articulació de la vinculació comunitària.

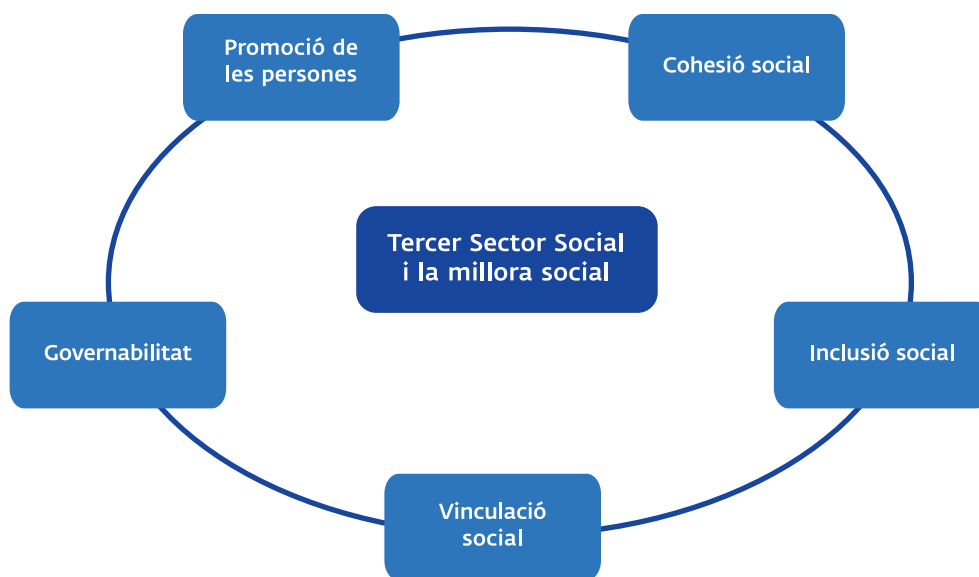
“Com a entitats socials naixem per fer canvis socials i transformar la societat.”

El Tercer Sector Social contribueix a la governabilitat i aprofundeix en la democràcia, vehiculant la participació ciutadana en un context on té prioritat l'individualisme i on les administracions tindrien molt difícil augmentar el sentiment de pertinença col·lectiva, la implicació social i la

Contribució a la governabilitat i facilitació del diàleg entre l'Administració i la ciutadania.

consciència cívica. En els grups de discussió s'ha ressaltat que el sector actua com a pont entre els individus i les administracions públiques, de manera que es facilita el diàleg entre l'Administració i la ciutadania, facilitant una nova manera de governar en la qual la participació i la ciutadania tenen un paper rellevant.

FIGURA 10: La contribució del Tercer Sector Social a la millora social



Idees clau

- Quan les entitats són capaces de definir, expressar els valors i la missió i fer que siguin compartits per tots els col·lectius que la formen estan duent a terme una tasca de transformació tant de les persones involucrades com de la societat en general.
- El Tercer Sector Social contribueix a la millora social i de la convivència. Actua com a pont entre individus i administracions. Afavoreix la creació de capital social i millora la cohesió social.
- La missió és el motor i l'eix sobre el qual gira tota l'organització. Les activitats que duen a terme les entitats, així com els serveis, persones, qüestions econòmiques i financeres o comunicació estan influïdes per la missió i encaminades al seu compliment.

13. L'acció social i la prestació de serveis

Progressiu reconeixement de drets socials i desenvolupament dels serveis a les persones.

Dins l'acció social, les entitats realitzen diferents activitats: prestació de serveis, acció participativa, acció educativa, acció dinamitzadora... En els darrers temps, una gran part del creixement que ha experimentat el Tercer Sector Social ha estat vinculat a la prestació de serveis. Això ha estat possible gràcies a un progressiu reconeixement dels drets socials per part de l'Administració pública, que ha donat suport a moltes de les activitats que realitzaven les entitats, en el marc d'un creixement general dels serveis a les persones.

Concretar la transformació social en accions tangibles i augment de la presència social del Tercer Sector.

Aquests serveis són útils a les entitats del Tercer Sector Social, ja que representen actuacions mitjançant les quals es compleix la missió, al mateix temps que permeten concretar la transformació social en accions tangibles. A més, l'estructuració de les organitzacions en funció dels serveis comporta la creació d'entitats més grans i amb una major capacitat tècnica. L'augment de dimensió i recursos també implica un augment de la presència social del sector, ja que es dóna visibilitat a gran part de les tasques que realitzen les entitats. Tot plegat, també permet arribar a més col·lectius i identificar noves necessitats socials emergents.

“La prestació de serveis no era la nostra prioritat, la nostra missió no és únicament aquesta. Pot ser un mitjà, però no ha de ser l'únic. Si hi ha prestació de serveis per poder-ho millorar, doncs, per descomptat, però no ens hem creat per a això.”

Importància de la reflexió estratègica sobre per què i com es presten els serveis.

Però hi ha riscos organitzatius vinculats a la prestació de serveis, atès que aquesta requereix des de les entitats socials grans quantitats d'energies i recursos en l'activitat, tant en equips com en processos, i això pot comportar la desatenció d'altres activitats rellevants. De fet, en ser un tipus d'activitat tan determinada, existeix el perill que pugui acabar essent un element, per a les entitats, que en condicioni la finalitat. És a dir, el risc que la raó de ser de l'organització acabi essent la prestació del servei. Per evitar això, com han expressat les entitats participants en els grups de discussió, és necessari tenir la capacitat de reflexionar estratègicament sobre per què i com es presten els serveis. Així, es poden aplicar les mesures adients per aconseguir un desenvolupament equilibrat de les activitats i evitar una possible pèrdua dels valors de l'organització o una transformació no desitjada de la finalitat.

“Al principi organitzàvem activitats amb l’objectiu d’arribar a les persones. A poc a poc, sense adonar-nos-en, ens hem anat convertint en una entitat de serveis, serveis socials i d’altres, i finalment això ocupa tant o més esforç que les activitats, i produeix un desequilibri. Hem de desfer la situació i tornar a potenciar el més important: les activitats de difusió i d’apropament a altres col·lectius.”

FIGURA 11: Mecanismes d’assoliment de la missió de les entitats



En moltes ocasions, les organitzacions socials presten serveis com a resultat d'un procés del qual elles mateixes van ser pioneres fa anys, amb esforços continuats i atenció a col·lectius exclosos o amb risc d'exclusió. Posteriorment, l'Administració pública n'assumeix el compromís. Dit d'una altra manera, la cobertura que dona un servei social sorgit arran de la detecció d'una nova necessitat social sovint es basa en la idea d'una entitat.

Les entitats són pioneres en la detecció i atenció de noves necessitats socials.

“A l’inici de l’entitat hi havia molt pocs temes coberts per l’Administració, i gràcies a la nostra feina i la dels que hi van ser abans que nosaltres es van aconseguir una sèrie de serveis que ara presta o finança l’Administració pública.”

- Valors afegits del Tercer Sector Social en els serveis d'atenció a les persones.** La prestació de serveis socials des de les organitzacions del Tercer Sector Social ve acompanyada de valors afegits rellevants. Alguns es deriven del coneixement directe i la proximitat que tenen les entitats dels col·lectius que atenen i de les seves problemàtiques. D'altres provenen dels valors que acompanyen la missió de l'entitat social, que fa que hi dipositin compromís, proximitat, vocació, cura de la persona i tracte personalitzat.
- Construcció de ciutadania.** D'aquesta manera, l'acció social des de les entitats acompanya els serveis d'altres aportacions de valor rellevants com la construcció de ciutadania i una acció participativa, educativa i transformadora del seu entorn.
- Compromís amb la qualitat i utilitat dels serveis per a les persones destinatàries.** Aquest compendi d'elements diferencials aporten un valor addicional a la prestació de serveis realitzada des del Tercer Sector Social, que va més enllà de la necessària contraprestació econòmica. Tal com han explicat en els grups de discussió, per a les organitzacions socials els serveis són una manera de complir la seva missió i la seva raó de ser, per la qual cosa tenen un compromís ineludible amb la qualitat i utilitat per a les persones destinatàries. En canvi, altres actors, com el sector mercantil, habitualment fan prevaldre la rendibilitat econòmica com a criteri de partida per implicar-se en la prestació d'un servei.
- “Hi ha moltes persones que no entenen la diferència entre la prestació de serveis realitzada des del Tercer Sector i la que es porta a terme des de l'àmbit mercantil. La principal diferència està en els valors i el tarannà. Aquella persona voluntària que posa els bolquers a una persona gran ho ha de fer d'una manera diferent a la que treballa en una entitat mercantil.”*
- Forta implicació en l'activitat realitzada.** La presència dels valors esmentats i el grau d'implicació de les entitats fan que sovint es vagi més enllà del que pot fer l'Administració pública quan realitza els serveis des dels seus rígids procediments operatius i la necessitat de normativitzar qualsevol activitat.
- Serveis a les persones des del compromís amb una missió i uns valors.** Per tot això, les persones participants en els grups de discussió, parlant des de la seva experiència, han identificat que els serveis socials prestats des del compromís amb una missió i uns valors, intrínsecs en el sector no lucratiu, aporten quelcom gairebé únic a les persones destinatàries d'aquests.

“És molt difícil que l'Administració, amb la seva gran maquinària, pugui donar un servei humà de qualitat. Ja no de quantitat perquè, evidentment, la maquinària administrativa

és immensa, però el que li falta i nosaltres podem aportar és això, l'aspecte humà. Com a agents del Tercer Sector podem abanderar aquesta gran aposta davant de l'Administració. Aquest és un valor que tots tenim com a comú denominador.”

No obstant això, les empreses mercantils estan entrant amb força en l'àmbit dels serveis a les persones. Això ha portat tensions a les entitats, que es troben competint pel finançament provinent de l'Administració amb organitzacions mercantils que conceben la prestació dels serveis des de la lògica del benefici econòmic i que tenen una major capacitat per optimitzar costos ajustant les característiques del servei i les economies d'escala, i reduint l'atenció a les persones destinatàries.

“La competència pot ser un perill, ja que podem baixar la qualitat o podem reduir certs serveis que fins ara són integrals i són part del nostre valor afegit. No hem de caure en aquesta temptació. Potser és millor que ens retirem de certs serveis que no pas fer-los amb una qualitat pitjor, perquè ens estem fent mal a nosaltres mateixos.”

El reconeixement del Tercer Sector Social com a agent que contribueix al desplegament dels serveis públics per part de la Llei de serveis socials i la Llei de la dependència ha suposat un avenç per al sector. Ara bé, la normativa encara no s'ha articulada, i a l'hora d'adjudicar els serveis l'Administració tendeix a fer prevaldre els criteris de preu mínim en lloc dels valors socials que aporten les entitats, que sempre són més difícils de mesurar.

En aquest sentit, el mateix Tercer Sector Social ha fet darrerament un esforç significatiu per fer tangible i donar a conèixer el valor afegit que aporta en la prestació de serveis i en l'atenció a les persones. La introducció de clàusules socials en els procediments de contractació pública permet considerar altres criteris que aporten valor en l'adjudicació dels serveis, a més del preu. Es tracta d'un procés clau per aconseguir uns serveis públics de qualitat fets des del compromís amb les persones, més enllà de la rendibilitat pura i el valor de mercat.

“Les clàusules permeten, entre altres coses, valorar la diferència entre una entitat no lucrativa i una empresa mercantil a l'hora de gestionar serveis públics. És la nostra defensa, perquè si tenen en compte únicament el preu quedem fora.”

Entrada de les empreses en els serveis a les persones en funció de la rendibilitat econòmica.

Risc dels criteris de preu mínim en l'adjudicació dels serveis públics.

La clàusula social és un mitjà per valorar les aportacions socials dels serveis.

Les clàusules socials

per Àngels Guiteras, presidenta de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Quan parlem de clàusules socials ens referim a la inclusió d'aspectes socials en els processos de contractació pública, tant criteris d'admissió de solvència social en general i en els anomenats contractes de reserva, com en els criteris de puntuació en el procés d'adjudicació i com una obligació inhereent a l'execució del contracte.

El marc legal de contractació pública permet la inclusió de clàusules socials però és una pràctica poc freqüent i moltes vegades queda reduïda a la contractació reservada a clàusules mediambientals i a algunes clàusules de contractació laboral per a col·lectius amb dificultats especials.

La contractació pública, avui més que mai, hauria d'incloure clàusules socials per aconseguir una major eficiència social dels recursos públics. La llei de contractes del sector públic ho té en compte de manera específica, però la seva aplicació requereix un canvi cultural i de manera de fer perquè sigui una realitat.

Des de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya s'ha editat la publicació *El valor afegit del Tercer Sector Social en la prestació dels serveis públics*. Una guia pràctica de clàusules socials en la contractació pública de serveis d'atenció a les persones (vegeu bibliografia). Aquesta guia defineix uns primers indicadors per fer objectivables —i per tant puntuables— aspectes de valor afegit de les entitats del Tercer Sector més enllà de la reinversió de guanys i que formen part de la manera de fer de moltes entitats que aporten cohesió i capital social en la gestió de serveis. Es tracta mesurar el valor de la participació, del treball en xarxa, del voluntariat, de la sensibilitat dels professionals en valors i

drets socials, de la seva motivació i del seu compromís amb les persones.

El Tercer Sector Social és un actor emergent i clau en la prestació de serveis públics en l'àmbit d'atenció a les persones. Necessitem una eina útil i pràctica que ens ajudi a tenir uns serveis més eficients.

Constatem una sensibilitat creixent per l'aplicació de clàusules i criteris socials, i en general un reconeixement del valor afegit del Tercer Sector Social, tant entre els tècnics com entre els polítics, i una disposició favorable a avançar en la introducció de clàusules socials, encara que els ritmes d'implementació són diferents depenent de les administracions.

S'ha fet una gran feina de sensibilització i de treball conjunt amb les administracions i s'està continuant amb comissions mixtes de treball incorporant clàusules en diferents plecs pilot que siguin un inici de bones pràctiques i facilitin la seva extensió.

Hem de passar de la teoria a la pràctica i que la introducció de clàusules socials en sentit ampli sigui habitual en la contractació pública. La guia ens proporciona els indicadors per poder elaborar les clàusules. S'està fent una gran tasca de sensibilització respecte a la importància de les clàusules socials i formen part de l'agenda política de tots els partits polítics a Catalunya. La implementació de les clàusules socials serà estratègica i de gran valor i tindrà un paper clau en el desenvolupament de la cartera de serveis socials i dels serveis a l'autonomia de les persones i de la dependència en els propers anys.

En canvi, les empreses, que es mouen sota una dinàmica mercantilista, tan sols estan interessades en aquells nínxols de mercat que produeixen beneficis econòmics, deixant de banda la resta de persones destinatàries i àmbits que comporten menys guanys. Aquests camps d'actuació menys rentables serien als que quedarien relegades les entitats del Tercer Sector Social, sota el criteri exclusiu del preu. Aquesta situació suposaria una greu situació per al sector no lucratiu, perquè les empreses mercantils prestarien sempre els serveis més beneficiosos, mentre que el sector social quedaria reduït als àmbits deficitaris del mercat, comproment així el futur de les entitats. Per això, és important que la contractació pública reculli altres criteris socials a més del preu, garantint el compromís en la prestació de serveis socials amb les persones destinatàries d'aquests.

“Hi ha el perill que les entitats s'acabin convertint en les catalitzadores de la intervenció. Posaran sobre la taula unes necessitats que es poden atendre d'una manera determinada, i després les que faran el treball seran les empreses mercantils o, que la prestació de serveis quedi limitada a aquells elements que no són rendibles econòmicament.”

Com s'ha comentat, tradicionalment les entitats socials han estat agents d'innovació en clau d'identificació de les necessitats socials emergents, així com en l'establiment dels serveis pertinents per cobrir-les.

Algunes de les entitats participants en els grups de discussió han expressat la necessitat de reforçar el paper actiu de les entitats a l'hora de proposar i impulsar serveis, de forma que es participi en tot el procés treballant conjuntament amb l'Administració pública.

“L'Administració ens ha de deixar participar en tot el procés, des de la definició dels models fins a com es posen en pràctica i/o l'avaluació dels resultats. En aquest sentit, encara ens queda molt camí a recórrer.”

S'ha d'evitar el risc que el compromís social de les entitats les margini només als serveis deficitaris.

Agents d'innovació social.

Paper actiu de les entitats per proposar i impulsar serveis.

FIGURA 12: Aportació diferencial del sector en la prestació de serveis



Necessitat de coordinació als serveis socials.

De fet, aquesta col·laboració és cada vegada més interessant, ja que està directament vinculada a la necessitat de coordinació dels serveis socials, per tractar integralment les necessitats socials que tenen persones i famílies, i facilitar una actuació més eficient i coordinada entre els diferents actors que presten serveis socials.

“La veritable amenaça de les organitzacions del Tercer Sector Social és convertir-nos només en gestors de serveis. Si som únicament gestors ens hem equivocat. Aquí sí que es donaria un canvi, perquè acabaríem sent uns proveïdors de serveis més.”

El nou marc legal

Noves lleis en l'àmbit social.

L'aprovació de la Llei 39/2006, del 14 de desembre, de promoció de l'autonomia personal i d'atenció a les persones en situació de dependència, i la Llei 12/2007, de l'11 d'octubre, de serveis socials s'emmarquen dins un context d'acció social i prestació de serveis, així com en l'evolució del treball d'incidència política que ve desenvolupant el Tercer Sector des de la creació de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

La normativa aprovada entre 2006 i 2007 ha implicat un canvi en la concepció dels serveis socials. L'objectiu d'aquestes lleis és garantir l'accessibilitat als serveis socials com un dret universal per tal de fer front a la desigualtat.

Reconeixement de nous drets socials.

“Les lleis de dependència i dels serveis socials són positives i fan millorar el model de l'estat de benestar. Vull dir, l'estat millora en les seves prestacions, i això és positiu per a la societat perquè les universalitza.”

En els grups de discussió, les entitats han coincidit a dir que es tracta de lleis necessàries que suposen un reconeixement dels serveis socials com a quart pilar de l'estat del benestar i els equipara, en certa manera, a l'educació o la sanitat. Pel que fa al Tercer Sector Social, aquestes normes expliciten el reconeixement públic a la tasca realitzada per les entitats socials amb vocació de servei públic, a més de la seva trajectòria.

Els serveis socials com el quart pilar de l'estat del benestar.

Es perceben com un avenç en el model de serveis socials. Per una banda, donen un impuls als serveis en els quals treballa el sector. Per l'altra, suposen un esforç d'organització i estructuració de la prestació de serveis que realitza el Tercer Sector, donant especial importància a la descentralització dels serveis socials en el territori i a la participació de la ciutadania en la configuració i la defensa dels seus drets i deures.

Avenç en el model de serveis socials.

“La Llei de la dependència, tot el tema de serveis socials, dona un impuls potent a tota la cartera de serveis i prestacions que s'està treballant des del Tercer Sector.”

Aquestes noves lleis han contribuït a la creació d'altres expectatives sobre la creació de noves cobertes socials entre les entitats i les persones destinatàries. Aquestes expectatives no s'han pogut complir, la qual cosa ha generat certa incertesa respecte a l'aplicació de la regulació. Així doncs, la sensació de les organitzacions que han participat en els grups de discussió és que, tot i la necessitat de les lleis, el reconeixement és, de moment, més formal que pràctic.

Expectatives que no s'han pogut complir.

“Hi ha hagut una primera motivació, una primera conseqüència i és que s'han creat unes expectatives que no s'han pogut complir per manca de mitjans econòmics i de mitjans personals. És una cosa que ha fet mal al gran avanç que representen aquestes dues lleis.”

Entre les causes més citades per les entitats per explicar el lent desenvolupament de les lleis socials destaca la manca de recursos. El context de crisi econòmica ha anat acompanyat d'una reducció

La crisi ha frenat el desenvolupament de les noves lleis.

de recursos econòmics que ha fet que no es poguessin desenvolupar com s'esperava. En particular, s'han fet referència a la cartera de serveis i a la diferència entre les prestacions bàsiques garantides i les no garantides. Les entitats perceben que la cartera no ha aportat massa serveis nous, i que els serveis innovadors no estan garantits, sinó que estan subjectes a disposició pressupostària en una conjuntura en la qual els destinataris i les destinatàries han augmentat i els recursos han disminuït.

Preparar i formar les persones de cara al nou marc legal.

Però no són exclusivament els recursos econòmics el que s'ha identificat com a mancança, sinó que també s'han percebut carències en la disponibilitat humana i l'adequació de la formació de les persones. Per tal d'assolir els estàndards de qualitat i eficiència proposats per la legislació, la majoria de les entitats identifiquen la necessitat de fer un nou esforç organitzatiu. En aquesta línia, aquest procés afectaria tant els tècnics de l'Administració que han de valorar i catalogar situacions de necessitat social des d'una òptica integral, com els equips de les organitzacions i les titulacions i els perfils professionals necessaris.

“Per exemple, l'Administració no té la gent suficientment preparada per poder catalogar les diferents categories de necessitats socials, i potser et trobes que ve un fisioterapeuta a valorar una persona que té malaltia mental.”

Confusió entre les entitats socials.

La manca de recursos —econòmics i tècnics— i la incertesa respecte al desplegament pràctic de la legislació han generat certa confusió entre les entitats. Gran part de les organitzacions participants en la recerca han detectat una falta de clarificació en relació amb la cartera de serveis i altres reglaments que regulen l'atenció bàsica i l'atenció especialitzada, i que han de definir elements com els tipus de prestació, els col·lectius que hi tenen accés, els encarregats de gestionar l'atenció, la proporció necessària de professionals, o el desplegament territorial, etc.

“En el terreny organitzatiu i pel que fa a la percepció, o no s'ha aclarit mai o no saben com ho han de fer. La veritat és que realment ha comportat molts equívocs, moltes exigències per part de persones que de la manera que se'ls va explicar semblava que podrien rebre una sèrie de coses que després no ha sigut possible.”

Acció social i prestació de serveis socials

per Teresa Crespo, presidenta de la federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social

El Tercer Sector ha experimentat al llarg dels darrers anys transformacions importants que es troben a cavall entre els dos conceptes que donen nom a aquest apartat: l'acció social i la prestació de serveis, que podríem dir que resulten ser les dues cares d'una mateixa moneda.

El sector històricament s'ha definit per la seva actuació social, és a dir, per treballar amb la persona, i en especial amb les més vulnerables, amb l'objectiu de donar-los suport perquè aconseguixin la plena ciutadania en l'exercici dels drets i deures que els corresponen. Aquest treball integral amb la persona es caracteritza per la proximitat a l'individu i la comunitat a la qual pertany, es fonamenta en l'actuació a cada barri, a cada territori, que permet detectar les necessitats socials emergents i donar una resposta flexible, ràpida i proactiva que pal·liï, en la mesura del possible, els desequilibris existents i transformi el context de cada persona en un medi més just i equitatiu.

L'actuació del sector ve definida prioritàriament per l'acció social, és a dir, un treball continuat per aconseguir una convivència integradora, igualitària i participativa. És una acció educadora i d'apoderament de les persones, i és també una acció professional que juntament amb l'aportació del voluntariat representa l'esperit de solidaritat, col·laboració desinteressada i defensa dels valors fonamentals de cadascú.

Avui, gràcies a les darreres polítiques socials, s'han generat noves oportunitats en la prestació de serveis públics d'atenció a les persones. El sector, sense abandonar els trets diferencials de l'acció social, sinó integrant-los en les noves prestacions, s'ha convertit en un prestador estratègic d'aquests serveis, essent un referent com a bon gestor i com a coneixedor de les necessitats socials, capacitat i competent en la resposta a aquestes necessitats.

La seva especificitat es defineix no tant per com tècnicament presta el servei, sinó per la motivació i els valors que dóna a aquests serveis. Representa un benefici afegit perquè reinverteix en l'entitat el marge positiu que hagi aconseguit per la seva activitat, i mai significarà un profit individual. Destacaria també que és un sector professionalitzat que gaudeix d'una llarga experiència en l'atenció i els serveis a les persones, que ha estat capaç de millorar la seva organització, la seva gestió i la qualitat de les prestacions. I com a síntesi d'aquesta especificitat assenyalaria que aquest sector actua amb una clara voluntat d'aconseguir la transformació social i la millora del benestar de la ciutadania com ha fet sempre en les seves actuacions.

Idees clau

- La prestació de serveis i l'acció social són el mitjà a través del qual es compleix la missió de les entitats, al mateix temps que permeten concretar la voluntat de transformació social en accions tangibles, estructurar, visibilitzar tasques i, en definitiva, capacitar per a la detecció de noves necessitats socials.
- Reflexionar estratègicament sobre per què i com es presten serveis permet situar-los al lloc que els pertoca dins les organitzacions.
- En la prestació de serveis el Tercer Sector Social aporta un valor afegit basat en el compromís, la proximitat, la vocació i el tracte personalitzat.
- Les empreses mercantils han entrat amb força en l'àmbit dels serveis a les persones. És un fet que ha comportat tensions en les entitats del sector social, que es troben competint amb actors centrats en la lògica del benefici i orientats a l'optimització de costos.
- En un escenari de lliure mercat on a l'hora de prestar un servei determinat només condicioni el preu, hi ha el perill que les entitats d'acció social quedin relegades a aquelles àrees menys rendibles, sense capacitat de competir.
- La inclusió de clàusules socials en la contractació pública suposa el reconeixement de l'Administració pública a les entitats del Tercer Sector Social com a principals aliats en la prestació de serveis a les persones.
- Cada vegada es fa més evident la implicació conjunta d'entitats socials i Administració pública a l'hora de dissenyar i impulsar serveis, de forma que la prestació és més eficient i es realitza des de la coordinació.

14. La incidència política

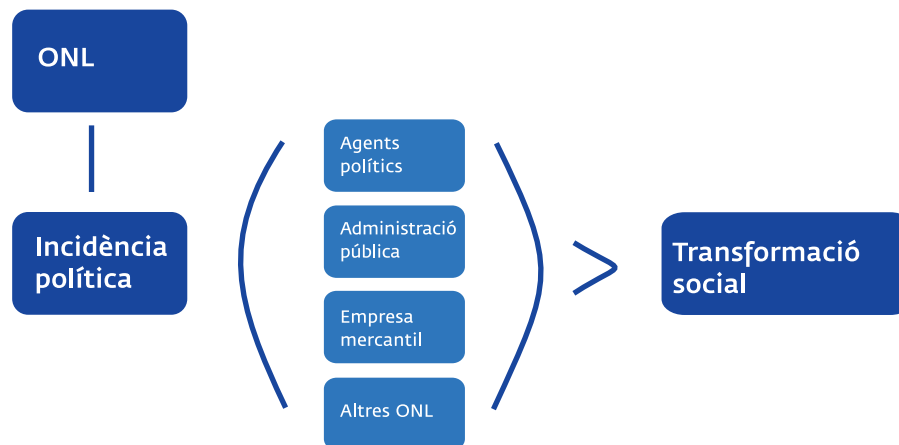
La incidència política és el procés a partir del qual les organitzacions no lucratives influeixen en els resultats de les actuacions, els comportaments i les posicions polítiques de les institucions públiques i privades. Encara que en el nostre entorn la incidència política estigui més present en l'àmbit públic, la capacitat d'influència s'estén a tota mena d'agents socials (empreses, altres entitats no lucratives, etc.).

L'Anuari 2009 mostrava que un terç (34%) de les entitats socials de Catalunya manifestaven realitzar activitats d'incidència política. En fixar-se en les entitats de segon nivell, el percentatge pujava fins als dos terços de les organitzacions (66%). Són xifres importants que mostren el creixement que ha tingut aquest tipus d'activitat en el sector.

Influenciar en les polítiques públiques i privades.

La majoria d'entitats de segon i tercer nivell realitzen actuacions d'incidència política.

FIGURA 13: La incidència política i la transformació social



La incidència política ajuda a la transformació social.

La incidència política ha guanyat terreny en els darrers anys com una forma de treballar per a la transformació social que complementa la resta de serveis i activitats de l'organització. És una mostra de la preocupació i participació en els afers públics, que evidencia que el Tercer Sector actua com un actor social responsable.

FIGURA 14: Objectius de la incidència política



Vinculació amb els compromís i els valors del sector.

El Tercer Sector Social té un paper clau en la transformació social, i la incidència política és una eina cabdal per aconseguir traslladar a la societat noves maneres d'afrontar les necessitats socials existents des dels valors propis del sector.

“Les entitats existim perquè reclamem alguna cosa que no tenim. Reivindiquem a la societat alguna mancança o algun servei que no existeix. Aquest és el nostre paper.”

Fa anys, la incidència política de les entitats es reduïa a actes puntuals realitzats de manera poc sistemàtica. Actualment, és un tema que ha guanyat pes dins de les organitzacions, de manera

que cada vegada està més estructurada i connectada amb els aspectes missionals, apareixent freqüentment com un objectiu estratègic de les entitats. Cada vegada més entitats són conscients de la importància d'aquest rol en el reconeixement dels drets del col·lectiu que representen. Això no obstant, es tracta d'una activitat per a la qual és difícil trobar recursos econòmics, la qual cosa en limita l'abast en moltes ocasions.

“Si parlem d'agents que tinguin incidència i que determinin el camí que s'ha de seguir, el Tercer Sector hi té un paper fonamental.”

El rol d'incidència política l'exerceixen tant entitats de base com de segon i tercer nivell. No obstant això, és en les dues darreres que es fa de manera més evident ja que moltes vegades és un element que forma part de la seva raó de ser. A aquestes entitats se'ls reconeix més fàcilment la legitimitat per realitzar incidència, ja que són agents que actuen de paraigua, tenen una visió panoràmica i articulen un discurs col·lectiu. A més, no presten serveis directament, fet que les allibera de gestionar equilibris davant el difícil doble paper de prestació de serveis i incidència que desenvolupen les entitats de primer nivell. En aquest sentit, moltes entitats de segon i tercer nivell centren els seus esforços a fer incidència política en aquells temes més propers als àmbits que representen. Tanmateix, la consolidació de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya com a plataforma representativa del Tercer Sector Social ha estat considerada per molts dels participants en els grups de discussió com un procés clau en la consecució dels temes d'agenda política que són d'un interès global i compartit del sector.

“Deixant de banda que cada entitat, des del seu coneixement i a partir de les seves eines, fa el que pot, les entitats de segon i tercer nivell són claus. Cal participar-hi de ple per tenir incidència.”

La legitimitat és un concepte clau que cal considerar en la incidència política. Les entitats socials són responsables de tenir cura de la seva legitimitat per fer incidència política, assumint-la com un tema més que s'ha de gestionar. Una complexitat de la legitimitat del Tercer Sector té a veure amb el fet que es tracta d'un concepte multidimensional amb característiques diferents: legitimitat tècnica (derivada de l'experiència o la forma de treballar), legitimitat políticocial (derivada de la base social, les persones destinatàries, el suport rebut), legitimitat legal (derivada del reconeixement legal mateix) i legitimitat ètica (relacionada amb la missió, la visió, els valors, etc.). Per tant, s'ha de treballar activament en nombrosos aspectes per aconseguir ser una entitat legitimada per fer tasques d'incidència política amb impacte.

La incidència política ha guanyat pes al Tercer Sector i està connectada amb la missió de les entitats.

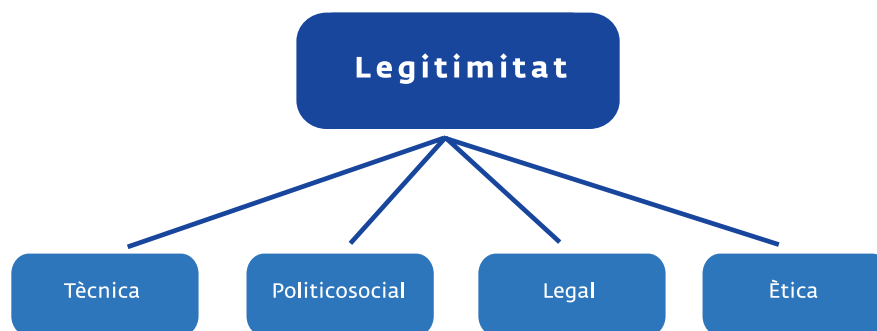
Dirigir l'equilibri de gestionar serveis al temps que es fa incidència política.

La legitimitat és un concepte multidimensional:

- legitimitat tècnica
- legitimitat políticocial
- legitimitat legal
- legitimitat ètica

“El Tercer Sector incideix i condueix el futur, però en tot cas depèn de si ha estat capaç d’aconseguir una base social àmplia que li doni suport.”

FIGURA 15: Dimensions de la legitimitat en el Tercer Sector



Necessitat que el Tercer Sector Social sigui un actor social reconegut.

El treball realitzat per les entitats en els darrers anys ha permès que el Tercer Sector Social estigui cada vegada més present en els espais de decisió política. No obstant això, cal fer evident aquesta participació per continuar evolucionant i que el sector sigui reconegut com un actor social de ple dret quan es tractin temes que afectin l’activitat i els valors propis de les organitzacions no lucratives.

“En els darrers anys hi ha més reconeixement del Tercer Sector Social, en les noves lleis, en l’Estatut també. Tot això va lligat a la incidència política, abans érem més invisibles, i no érem reconeguts pels actors polítics i actualment tenim més reconeixement. Encara queda molt camí, però anem avançant.”

Habitualment, es combina la incidència política amb altres tipus d’activitats.

Hi ha poques entitats que adoptin la incidència política com l’activitat exclusiva per complir la seva missió. El més habitual és combinar aquest paper amb la realització de serveis i activitats; la qual cosa ajuda a generar la confiança necessària per incidir en un àmbit concret, ja que es coneix tant l’àmbit com les seves necessitats. No obstant això, també planteja a vegades una dualitat en les relacions amb l’Administració, ja que si bé d’una banda se’n reben recursos, de l’altra es pretén incidir en

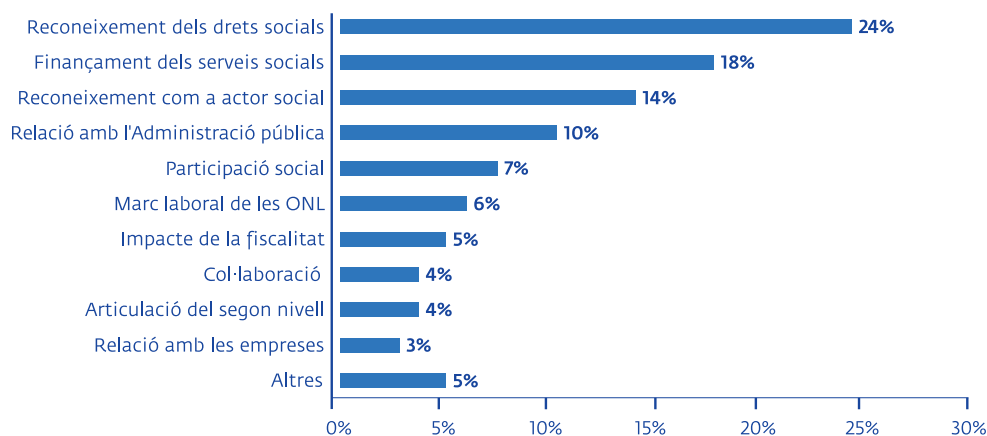
la seva actuació. El Tercer Sector ha de treballar per tenir un grau de confiança que li permeti aprofitar aquesta posició, a partir d'actuar amb responsabilitat en els temes d'incidència.

En els grups de discussió realitzats, algunes entitats han posat de relleu la dificultat de fer accions d'incidència política en un moment tan complicat com l'actual, ple de necessitats socials més urgents que evolucionen a alta velocitat i retallades als drets socials. Precisament, davant el context actual, algunes entitats remarquen la importància de realitzar accions d'incidència política per tal d'evitar una retallada de drets socials, al mateix temps que admeten certa impassibilitat per part del Tercer Sector Social a l'hora d'abanderar la mobilització de la base social i la pressió a les administracions. De nou apareix la dificultat derivada del doble rol del Tercer Sector Social, l'acció directa (moltes vegades amb el suport de l'Administració) i la incidència política.

En el moment actual, és difícil fer incidència política davant la retallada dels drets socials.

En el marc dels grups de discussió, s'ha treballat amb les persones participants per identificar els temes que creuen que marcaran l'agenda de la incidència política del Tercer Sector Social en els propers anys:

FIGURA 16: Identificació de temes possibles d'incidència política del Tercer Sector Social per als propers anys



Els principals reptes de la incidència política des del Tercer Sector per als propers anys són el reconeixement de drets socials i el finançament dels serveis socials.

Segons apareix en el gràfic, els temes més mencionats han estat el reconeixement dels drets socials i el finançament dels serveis socials.

En relació amb el reconeixement dels drets socials com a objecte d'incidència política, s'ha posat èmfasi en la necessitat de garantir els drets socials bàsics per al conjunt de la societat, vetllar per la cohesió social o la potenciació del treball per reduir l'exclusió social i la pobresa, entre d'altres.

Respecte al finançament dels serveis socials s'han mencionat temes com el model de finançament, el desplegament de les clàusules socials, la millora de l'eficiència en la tramitació administrativa del finançament públic, o el suport a la inversió, entre d'altres.

Idees clau

- La incidència política ha guanyat pes dins de les organitzacions. Cada vegada més entitats l'adopten com a objectiu estratègic, està més estructurada i més connectada amb la missió de les entitats.
- Les entitats es troben amb el repte de gestionar l'equilibri entre prestar serveis i realitzar incidència política.
- Moltes entitats de segon i tercer nivell centren els seus esforços en fer incidència política en els temes més propers a les organitzacions que representen. A aquestes entitats se'ls reconeix més fàcilment la legitimitat per a realitzar incidència i no tenen la dificultat de gestionar aquesta activitat amb la prestació de serveis.
- Cal fer evident la participació de les entitats en els espais de decisió política per tal que siguin reconegudes com a interlocutors de ple dret per als temes propis del sector. D'altra banda, la incidència política és una activitat clau per a evitar que es puguin retallar els drets socials.
- Segons les entitats, el reconeixement dels drets socials i el finançament són els temes que més marcaran l'agenda de la incidència política dels propers anys.

15. Gestió i funcionament de les entitats

La gestió en les organitzacions del Tercer Sector Social

El Tercer Sector Social tradicionalment s'ha orientat prioritàriament a l'acció, determinada sobretot per les necessitats socials vinculades a la missió de les entitats. El creixement organitzatiu ha augmentat la complexitat de les entitats i ha propiciat la incorporació de la gestió i la professionalització. Aquest procés de canvi ha suposat la incorporació de nous perfils de persones amb més experiència en temes com l'administració, la gestió financera, la comunicació, etc. en els equips de les entitats.

L'augment de la complexitat de les entitats ha propiciat la incorporació de la gestió i la professionalització.

En l'Anuari 2009 es posava de manifest els esforços de les organitzacions no lucratives per incorporar eines de gestió i millora del funcionament organitzatiu. Així, més de la meitat de les entitats (55%) disposaven d'un pla estratègic, prop de nou de cada deu (87%) es trobava treballant en algun tipus de sistema d'avaluació de resultats de projectes i activitats, i més de la meitat (56%) treballava per millorar la gestió de la qualitat.

Ús d'eines a les entitats.

A més, el mateix funcionament de les organitzacions ha evolucionat amb la creació de nous processos i mecanismes encaminats a millorar l'impacte de les activitats. En els grups de discussió les entitats han destacat alguns aspectes que els han impulsat en aquest procés de millora de la gestió. Per exemple, la necessitat de gestionar els requisits de les subvencions per contrapartides a activitat i transparència, l'obligació de seguir el Pla comptable, la formació dels equips, i els propis requisits que suposa l'organització dels serveis.

Procés de millora de la gestió.

“Nosaltres fem formació en valors, processos d'acollida i d'acompanyament als treballadors durant els primers mesos.”

El món de la gestió ha portat a les organitzacions no lucratives algunes lògiques pròpies d'altres sectors, del sector mercantil o el públic, però que s'han hagut d'adaptar a la pròpia realitat i valors del sector, com ara la convivència de persones remunerades i voluntàries dins un mateix equip o la importància de la missió com un element identitari de les entitats sense afany de lucre.

Adaptar la lògica de la gestió a les especificitats del Tercer Sector.

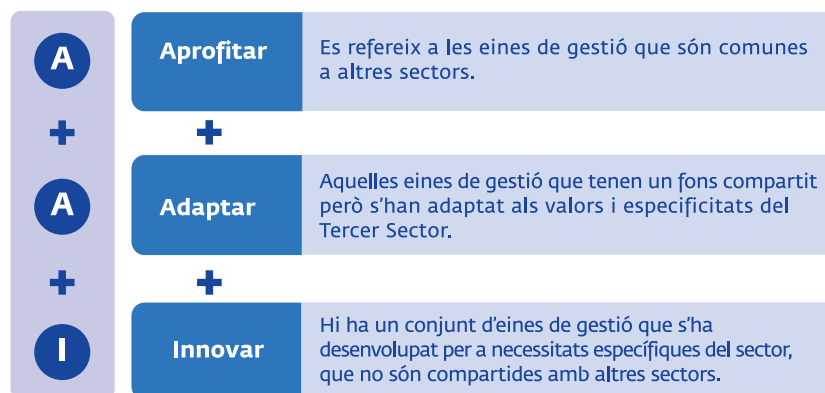
Desenvolupament d'un cos propi d'eines de gestió.

Aquestes especificitats han anat generant la creació d'un cos propi d'eines de gestió per a les organitzacions no lucratives, en el qual, al temps que s'han pogut aprofitar alguns elements comuns a la gestió en altres àmbits, se n'han adaptat d'altres, i s'han hagut de crear noves eines per atendre necessitats concretes de les organitzacions del Tercer Sector.

Hi ha eines de gestió que es poden aprofitar, d'altres que s'han d'adaptar, i ocasions en les quals s'ha d'innovar.

El procés de desenvolupament de les eines de gestió del món no lucratiu ha estat lent perquè s'ha anat produint en paral·lel amb el creixement de la complexitat organitzativa de les entitats, creant capacitats específiques en els equips i adaptant els coneixements de les persones provinents d'altres àmbits. En els grups de discussió, hi ha hagut persones que han explicat en primera persona la vivència d'aquesta incorporació de les eines de gestió organitzativa al Tercer Sector.

FIGURA 17: A+A+I: La fórmula de la gestió al Tercer Sector



La bona gestió ajuda a aconseguir els objectius de l'organització.

La incorporació de les eines de gestió organitzativa a una entitat comporta esforços per a totes les persones implicades. D'una banda, les persones que treballen més allunyades de l'activitat (per exemple, processos administratius...) han d'interioritzar els valors i la missió de l'entitat per garantir la coherència. Al mateix temps, les persones que treballen directament en les activitats i els serveis han de valorar la gestió com un element que permet millorar la consecució dels objectius de l'organització.

El funcionament organitzatiu ha evolucionat en paral·lel al creixement i la consolidació que ha viscut el Tercer Sector Social en els darrers anys. Les entitats s'han anat estructurant i han anat incorporant funcions i departaments per realitzar tasques de suport a l'acció directa: administratives-comptables, comunicació, gestió i desenvolupament de persones, processos de qualitat, etc. Aquest procés es manté viu i continua donant-se dia a dia en entitats de tota dimensió.

“S’han de preparar les nòmines dels professionals, i per això cal tenir un personal de relacions laborals, algú de comptabilitat que pugui passar la factura...”

Però més enllà d'aquest desenvolupament organitzatiu que estan experimentant les organitzacions del Tercer Sector Social, hi ha una sèrie de temes que encara constitueixen uns reptes col·lectius per a una gran part d'entitats del Tercer Sector. Es tracta de temes com la reflexió estratègica, la transparència i la mesura d'impacte; que estan presents en les preocupacions per a la millora de moltes organitzacions.

La reflexió estratègica

Les entitats actuen en un entorn que canvia constantment, la qual cosa fa que s'hagin d'adaptar a les transformacions que experimenta la societat. Un risc important que es deriva d'aquest fet és que la pressió i la velocitat dels canvis porti les entitats a una gestió reactiva i a curt termini, i perdin capacitat d'anticipació.

En aquest context, és necessari haver reflexionat col·lectivament a cada entitat per tal de disposar d'una visió clara respecte d'allò que cada organització vol aportar a la societat, a partir de la missió que té i el rol que vol desenvolupar.

“Estem parlant molt més de reflexió estratègica que no pas fa uns anys. Abans anàvem fent, amb una missió, però no pensàvem cada any o cada dos anys què farem i crec que això és clau, ens fa ser més eficients.”

Com s'ha comentat anteriorment, el Tercer Sector Social ve d'un període en què el creixement ha estat un element freqüent al sector. En els grups de discussió hi ha hagut entitats que es plantejaven no créixer, o fins i tot reduir l'estructura. L'escenari actual fa que les entitats hagin de prioritzar a partir del valor que aporta cada activitat i reflexionar sobre quines àrees mantenir o quins col·lectius atendre.

Estructuració i incorporació de funcions paral·leles al creixement viscut en el sector.

Reptes per a la millora organitzativa.

Adaptació als ràpids canvis de la societat.

Visió compartida del que l'organització vol aportar a la societat.

Prioritzar les activitats en funció del valor que aporten.

Per a una reflexió estratègica per compartir una visió de futur.

Per tal d'adoptar una perspectiva sobre l'acció diària, les entitats han explicat la importància de tenir una visió de futur i de l'establiment dels passos per encaminar-s'hi, fet que requereix un lideratge clar que tant òrgans de govern com equips directius han de compartir. Les reflexions estratègiques, o planificacions estratègiques, són l'eina a través de la qual es defineixen les línies prioritàries de les accions de futur i es marquen les principals actuacions a realitzar per complir els eixos establerts.

“Amb la crisi hauríem de fer una reflexió de què oferirem a partir d'ara. Potser el primer que hem de fer és cobrir les necessitats bàsiques i a partir d'aquí... no al nivell que estàvem abans, perquè llavors tothom tenia les necessitats bàsiques cobertes i mancaven altres coses.”

Necessitat d'adaptar a la situació actual plans estratègics fets fa pocs anys.

En algunes ocasions, en els grups de discussió s'ha posat de manifest la necessitat de revisar els plans estratègics elaborats fa pocs anys a causa dels canvis produïts de forma sobtada a l'entorn de les organitzacions. En tot cas, les entitats afirmen que ara és un moment en el qual és necessari fer una reflexió estratègica, és a dir, aturar-se a reflexionar sobre la raó de ser de l'organització, quina activitat es fa, la trajectòria que es porta, cap a on es vol anar i què s'ha de fer per aconseguir-ho.

“Amb la crisi hem hagut de replantejar els nostres camps d'actuació. Hem replantejat les formes de treballar i ens hem preguntat si hem de continuar on estem i de la mateixa manera que ho hem fet fins ara.”

La transparència i la rendició de comptes

Ha augmentat la demanda social d'informació sobre les organitzacions.

El creixement del sector i de les activitats que desenvolupa ha propiciat que hi hagi més impacte i que les entitats tinguin un rol més rellevant en la societat, i això ha fet augmentar la demanda d'informació sobre l'organització, el seu funcionament i impacte.

“I llavors s'ha de ser transparent, hi estic d'acord, amb memòries... perquè la societat sàpiga el que està fent. Nosaltres això fa molt temps que ho fem, la memòria i els comptes a l'abast de tothom.”

Construir confiança social.

Aquesta nova etapa ha comportat la necessitat de treballar activament per construir la confiança social que necessita el Tercer Sector. Antigament, pel sol fet d'existir i fer les coses amb bona voluntat

semblava que era suficient, però ara hi ha noves demandes. Les entitats han de mostrar i explicar què fan i com ho fan, respecte a les activitats que duen a terme.

“Sempre presentem els comptes a la ciutadania. A partir d’una sessió de formació a la qual vam anar, vam decidir presentar els comptes, fer una memòria anual. Sí que teníem memòria d’activitats i memòries internes de com havia anat, però presentar-ho no ho havíem fet abans, i ara hem dit que sí. Ho posem al web i ho presentem.”

Aquesta confiança social és necessària perquè les entitats puguin complir la seva missió. En els grups de discussió les entitats han comentat que en el sector s’ha notat un augment de l’esforç per mantenir la confiança social. Per fer-ho, un element clau ha estat l’evolució de la transparència i la rendició de comptes.

Rendir comptes significa explicar a la societat aspectes organitzatius més enllà dels números, com la raó de ser i els valors de l’entitat, les activitats, el seu impacte, el finançament, l’equip, les polítiques de gestió i desenvolupament de persones, la visió que es té de la societat o les polítiques de comunicació. És a dir, no es tracta només de justificar com s’estan invertint els recursos econòmics, sinó de mostrar la coherència de les actuacions amb els valors propis de l’entitat.

Més enllà dels números: explicar com i per què es fan les activitats.

La transparència s’entén com el grau d’informació i l’actitud amb què les organitzacions afronten la rendició de comptes. En aquest sentit, el grau de transparència necessari haurà de ser coherent amb els valors i la missió de cada entitat. La cultura de la transparència s’està incorporant en el funcionament de les organitzacions socials en complicitat amb els col·lectius involucrats i el conjunt de la societat. En els grups de discussió s’ha posat de manifest la percepció de l’augment de la importància que les entitats atribueixen a la transparència: són més conscients de la necessitat de transmetre els valors i comunicar les accions que realitzen, tant als públics externs com a les persones que integren l’organització (persones remunerades, voluntàries, sòcies, destinatàries, col·laboradores, òrgans de govern...).

El grau de transparència ha de ser coherent amb els valors i la missió de cada entitat.

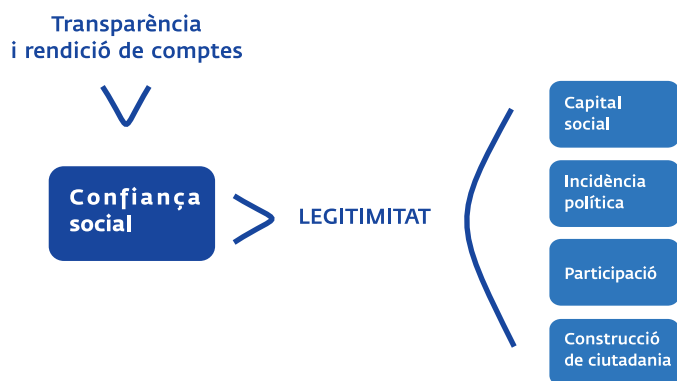
“Tenim l’obligació moral i ètica de rendir comptes a la societat.”

No obstant això, les entitats han expressat certes dificultats sobre com comunicar aquesta informació als diferents grups de persones de l’organització. Si bé han augmentat el nombre d’entitats que han millorat la qualitat de les memòries de les seves activitats, encara són poques les que compten amb processos sistematitzats a partir dels quals transmetre la informació de forma participativa

Sistematitzar els processos de transmissió d'informació als col·lectius involucrats.

als col·lectius vinculats a cada organització (presentacions, espais de trobada, espais virtuals participatius...).

FIGURA 18: Contribució de la transparència i la rendició de comptes a la legitimitat de les entitats



La transparència ajuda a millorar la legitimitat del sector.

Treballar perquè la transparència i la rendició de comptes formin part de la cultura organitzativa significa ajudar a garantir la legitimitat tant de les entitats com del sector. És una manera de seguir avançant en el desenvolupament dels aspectes missionals i en la comunicació i la interacció amb la societat.

Mesura de l'impacte

Conèixer i comunicar a la societat l'impacte.

Els resultats de l'acció i la missió de les entitats és el que dóna sentit a la seva tasca. És per això que el Tercer Sector Social ha de ser capaç de conèixer i comunicar a la societat l'impacte de la seva activitat.

Mesurar l'impacte significa conèixer en quin grau influeixen les activitats i serveis d'una entitat en la millora social, a partir d'un seguit d'eines i indicadors que permeten identificar-ho. Aquest és un element de gestió nou, ja que fa pocs anys que s'hi està treballant, i actualment encara no es pot

parlar de l'existència d'unes normes generals i comunes que en permetin la implantació. No obstant això, les entitats van mostrar en els grups de discussió que el tema els preocupa i estan fent esforços per avançar en aquesta línia.

“Falten eines d'avaluació molt més concretes, com a entitats i com a societat en general. Exceptuant les grans organitzacions, crec que falten eines d'avaluació que facin les nostres activitats molt més mesurables.”

És un tema molt nou que s'ha de desenvolupar.

La mesura de l'impacte s'articula de forma diferent segons el nivell d'estructuració de les entitats (entitats de base, de segon o tercer nivell) i del tipus d'activitats que realitzen. En el cas de les organitzacions de base s'analitzen sobretot els efectes directes i indirectes que els serveis i les activitats tenen sobre les persones ateses. En canvi, en les organitzacions de segon i tercer nivell els eixos se centren a analitzar altres temes com les repercussions en les polítiques socials, el ressò de les seves actuacions, etc.

Diferències entre les entitats de base i les de segon i tercer nivell.

Els esforços de mesura de l'impacte dels serveis i les activitats que presten les entitats són útils per causes diverses, segons van explicar les entitats en els grups de discussió:

Utilitat de la mesura d'impacte

- Fer tangible la consecució dels objectius a llarg termini.
- Visibilitzar la qualitat i el valor afegit que aporten les entitats.
- Reforçar la legitimitat de les organitzacions socials.
- Avançar en la transparència, en poder rendir comptes millor.
- Orientar tota l'entitat a la consecució de resultats.
- Modificar i replantejar les accions per adequar-se a l'objectiu concret.

“Qualsevol cosa que puguis posar en evidència, i sobretot si té un caràcter longitudinal, hi ha la capacitat de fer-ho al llarg del temps, i això reforça la legitimitat de les entitats.”

No obstant això, analitzar la repercussió de les accions realitzades no és una qüestió fàcil, sinó que requerirà un esforç continuat que en permeti una avaluació a mitjà i llarg termini i una construcció d'indicadors clau que recullin les aportacions de valor del sector mateix. El caràcter de les accions pròpies del Tercer Sector Social indueix a considerar l'ús d'indicadors qualitius. Ara bé, cal comparar aquests amb d'altres de caràcter quantitatiu, que ajuden a concretar l'impacte.

Buscar indicadors quantitatius i qualitius.

FIGURA 19: Rellevància de la mesura de l'impacte



Necessitat de recursos per fer mesura d'impacte.

La incorporació de processos d'avaluació contínua comporta unes despeses de persones i temps que no totes les entitats poden assumir, per la qual cosa compartir recursos a partir d'entitats de segon nivell pot ajudar a desenvolupar les metodologies de mesura d'impacte al Tercer Sector.

“Moltes vegades el dia a dia i la feina ens treuen la necessitat de poder mesurar quin impacte social tenim en la gent.”

La qualitat en el sector social

per Rafael Ruiz de Gauna, vicepresident de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya i director de Relacions Institucionals de la Fundació Pere Tarrés

La paraula qualitat segurament incorpora moltes visions, en funció de la tradició i de la trajectòria de l'organització que la defineix. Algunes destaquen més la satisfacció dels clients, amb un sentit ampli, altres els procediments per a gestionar els serveis que s'ofereixen, o simplement la cultura de l'entitat per a millorar de manera continuada l'acció en benefici de la comunitat que desenvolupa.

En tot cas, podem convenir que la qualitat contempla el conjunt de serveis que satisfà les necessitats i expectatives dels clients, usuaris i beneficiaris, acomplint uns requisits prèviament definits.

De tota manera, els principis que inspiren la qualitat en el món de les organitzacions són diferents als que poden ser aplicables i útils a les entitats socials per a avançar des dels seus valors, en la missió:

- L'orientació al client, com a referent final de la nostra actuació, per a millorar la seva qualitat de vida, i incorporar-los en el moment de la definició, prestació i avaluació del servei. Connecta plenament amb la tradició de participació de les entitats.

- La millora contínua, tant en la gestió com en la intervenció, per a obtenir la màxima satisfacció amb els recursos més ajustats possibles.

- La gestió per processos, amb una visió més transversal de l'organització (menys departamentalitzada) que ofereixi valor.

- L'establiment d'indicadors mesurables que permetin avaluar els resultats i fixar nous objectius per a la millora.

Les entitats poden fer diferents passes per a avançar en la millora i per tant en la qualitat. És important iniciar el camí tant en la cultura com en la pràctica d'identificar dificultats i donar resposta. En alguns casos poden arribar a implantar sistemes de qualitat reconeguts externament (certificables). N'hi ha alguns propis del sector, com ara ONG amb qualitat, i altres del conjunt d'organitzacions, lucratives o no, que posen més l'accent en aspectes diferents. Trobem la ISO, el model EFQM, SIGMA, EMAS...

La pròpia dinàmica de consolidació i reconeixement dels serveis socials, com ja defineix la pròpia llei, comportarà definir un sistema d'acreditació de les entitats per a l'atenció als col·lectius beneficiaris en el marc de la cartera de serveis.

Idees clau

- El creixement de les entitats socials ha propiciat la progressiva incorporació de la gestió organitzativa. Algunes d'aquestes eines s'han aprofitat d'altres sectors, algunes s'han adaptat a la pròpia realitat i valors del sector, i d'altres s'han hagut de crear de forma específica.
- Dins les entitats també s'ha donat un procés de professionalització. S'hi han incorporat persones que fins llavors havien estat allunyades del sector; la qual cosa ha comportat el repte de transmetre'ls els valors propis del sector i implicar-los en la missió.
- Fruit del context actual moltes organitzacions es troben amb la necessitat de realitzar una reflexió estratègica que els permeti tenir una visió clara sobre quina és la seva raó de ser, quina activitat és prioritària i quina és la seva projecció de futur, per tal de poder fer els passos necessaris per a dirigir-s'hi.
- La transparència i la rendició de comptes s'estan incorporant en el funcionament de les entitats, com a eines que permeten construir confiança social i comunicar els valors i activitats que realitzen. No obstant, cal avançar en l'establiment de processos sistematitzats que ajudin a transmetre la informació als diferents col·lectius de l'organització.
- Mesurar l'impacte que les accions realitzades per les entitats socials tenen sobre la societat continua essent un repte a desenvolupar.

16. L'estructura econòmica i financera

Com s'ha mencionat anteriorment, durant els darrers anys el sector ha experimentat un creixement continuat en nombre d'entitats, persones que atén, persones involucrades i volum econòmic. Ara bé, aquest fet generalment no ha anat acompanyat del desenvolupament d'un sistema de gestió econòmica i financera que li doni estabilitat. En general, la major part de les entitats se centra exclusivament en la gestió dels comptes d'explotació, on es reflecteixen el conjunt d'ingressos i despeses, sense prestar gaire atenció a altres aspectes relatius a la gestió financera, l'atenció del balanç o aspectes patrimonials. Aquest fet acaba debilitant l'estructura de les organitzacions i, en moments difícils, posa en risc la seva sostenibilitat i viabilitat.

“El valor de les nostres entitats passa per la qualitat dels serveis que oferim. Això significa una estabilitat en els equips que tenim, que s'aconsegueix amb l'estabilitat econòmica i una valoració econòmica del seu treball.”

El context actual ha posat de manifest la necessitat de replantejar qüestions relatives a la gestió econòmica i el finançament de les entitats. Per exemple, hi ha una necessitat de gestionar els temes relatius al balanç, a més de l'atenció habitual al compte d'explotació, la qual cosa podria evitar una gran part de les tensions en el curt termini que ara pateixen moltes entitats.

El fet que no hi hagi lucre, i que per tant els possibles beneficis reverteixin en l'entitat, hauria de permetre enfortir els balanços i contribuir a fer més sòlides les entitats. Per aconseguir-ho també s'ha de desenvolupar una certa cultura d'anar a cercar un cert benefici operatiu que faciliti la gestió i doni cert marge econòmic per a la patrimonialització.

“El valor del Tercer Sector no es troba en el benefici individual, sinó que permet que l'organització sigui més potent, pugui reinvertir, pugui millorar i fer millores en la mateixa organització.”

L'escenari que planteja actualment el finançament de les entitats és complex i és un dels temes en què les entitats més han incidit en els grups de discussió. És un tema que preocupa. La disminució

El creixement no ha anat acompanyat del desenvolupament de la gestió econòmica i financera.

Prestar atenció a la gestió del balanç.

Fer servir el benefici operatiu per enfortir les entitats.

Preocupació per la disminució del finançament.

del finançament, tant públic com privat, és una realitat que afecta tant els projectes que s'estan duent a terme, perquè no en garanteix la continuïtat, com l'adjudicació de noves línies d'actuació.

“Durant força anys hem rebut suport per part de l'Administració i anàvem fent. Ara, amb la crisi, estem veient que la subvenció es limita molt, aconseguir subvencions per altres mitjans és molt complicat i tenim el problema que probablement aquest any no ens arribaran els diners per pagar els sous de les persones remunerades.”

Diversificació en la procedència de fons de les entitats.

L'Anuari 2009 va mostrar la situació de la procedència dels fons de les entitats: la meitat (49%) dels ingressos de les organitzacions provenien, de mitjana, de l'Administració pública, mentre que l'altra meitat provenia de finançament privat (51%). Pel que fa al finançament públic, les subvencions representaven dos terços (66,9%); gairebé un terç (32,8%) del volum econòmic total. Tot i la diversificació existent, el finançament públic té una clara repercussió en els pressupostos i condiona, en gran part, la gestió econòmica de les entitats.

Dificultats per la limitació del finançament públic i el retard en els pagaments.

La limitació dels ingressos provinents de l'Administració pública està agreujant la situació econòmica de moltes entitats i la previsió és que els comporti ajustaments, tant en l'àmbit estructural com de capacitat per realitzar nous projectes. D'una banda, els retards continus que l'Administració té en els pagaments aguditzen les tensions de tresoreria, ja que obliguen les organitzacions a fer les activitats abans de disposar d'ells. De l'altra, en el moment de realitzar els grups de discussió les entitats preveien que els pressupostos del 2011 disminuirien considerablement l'aportació al Tercer Sector.

Necessitat de fórmules de finançament més estables.

Les entitats han destacat la necessitat de caminar cap a fórmules de finançament més estables, especialment en relació amb l'Administració pública. En aquest sentit, els participants en els grups de discussió expressen la necessitat de passar de la lògica de subvencions puntuals i finalistes, a fórmules més estables, a través de convenis pluriennals, contractes o concerts per als serveis que tenen un caràcter públic i permanent. En els grups de discussió es reconeixen avenços en aquest sentit, però insuficients. Tot i això, encara hi ha molt camí per recórrer.

“L'estabilitat econòmica és fonamental, sense estabilitat econòmica no hi ha estabilitat organitzativa. El que no pot ser és que presentis una sol·licitud per fer alguna cosa, l'executis, la justifiquis i l'any que ve (en el millor dels casos) te la paguin.”

Una major estabilitat en el finançament permetria que les entitats poguessin optimitzar la planificació dels recursos i millorar els comptes d'exploració, al mateix temps que repercutiria en la millora de les condicions de les persones contractades i en l'estabilitat dels equips.

Millorar la planificació.

“Hem d'encaminar-nos a lluitar per la concertació i no per les subvencions. Les subvencions s'han d'acabar. Una entitat que sigui de voluntariat, que sigui gran, petita, que té subvenció, amb un projecte que ha de posar en marxa, no pot estar patint cada any per si tindrà la mateixa subvenció, o li donaran o li restaran econòmicament. A través d'aquest sistema no som sostenibles.”

En relació amb el finançament privat, el principal repte passa per augmentar la base social de les entitats i treballar-ne el compromís. En l'àmbit social, aquest tema és un repte pendent per a moltes entitats. A més, un altre factor de preocupació expressat en els grups de discussió té a veure amb l'impacte que tindrà la reestructuració de les caixes d'estalvi que s'està produint en aquests moments i que afegeix major incertesa a la situació. Hi ha por entre les entitats que l'esperada transformació en bancs els faci abandonar el seu caràcter social.

El repte del compromís econòmic de la base social de les entitats.

Malgrat que tradicionalment el Tercer Sector Social no ha estat un sector endeutat, actualment l'Administració està allargant els terminis de pagament i les entitats es veuen obligades a recórrer al crèdit, precisament en un moment on la concessió de crèdits s'ha retallat en tots els sectors d'activitat. Les entitats financeres, en general, desconeixen la forma de valorar les entitats en termes de solvència, solidesa, etc. del Tercer Sector, i moltes vegades apliquen criteris similars als del món empresarial que no mostren la realitat. Això fa més difícil generar la confiança necessària per aconseguir un crèdit, sobretot en la majoria d'organitzacions que no disposen d'un patrimoni que pugui ser utilitzat com a aval.

Augment de l'endeutament del sector tot i la dificultat per aconseguir crèdit.

Fins i tot han sortit algunes veus en els grups de discussió que alertaven que l'Administració pot deixar de ser una garantia vàlida per a les entitats financeres. La dificultat per obtenir crèdit pot repercutir en el fet d'haver d'aturar projectes que requereixen més pressupost, com el desplegament d'infraestructures socials.

“A l'hora d'anar a entitats bancàries hem notat la crisi d'una manera exagerada, la valoració del projecte, el risc reputacional, el tema de les entitats bancàries... Si abans ja era complicat ara tot el que et demanen no es pot assumir. Segurament, haurem de parar la construcció del centre perquè no aconseguim l'ajuda necessària per donar aquest tipus de serveis.”

Primeres experiències positives amb la banca ètica.

Un nou actor proper a les entitats és la banca ètica. Les experiències viscudes en aquest sentit es valoren com a positives, encara que siguin molt petites a efectes globals.

“Cal recordar-nos a nosaltres mateixos la realitat de la feblesa financera del sector, i el fet que encara no haguem estat capaços de col·laborar per crear una estructura de banca ètica potent, que respongui a les nostres necessitats.”

La base social no és una font de finançament determinant en moltes entitats.

Com s'ha comentat abans, la implicació econòmica de la base social és un repte en aquests moments. Com es va mostrar en el *Llibre blanc* i l'Anuari 2009, continua essent un dels principals finançadors de les entitats de menys volum, però no ha aconseguit ser una font de finançament determinant en les organitzacions més estructurades. Algunes entitats —sobretot les que mouen pressupostos moderats i baixos— estan començant a realitzar activitats que, a partir de la implicació de la base social, permeten aconseguir cert finançament. De tota manera, una part del sector continua tenint certa timidesa a l'hora de treballar per aconseguir la implicació econòmica de la base social.

Tímids intents de cofinançament dels serveis.

Un sistema que estan començant a utilitzar algunes organitzacions prestadores de serveis és el cofinançament (a partir de quotes moltes vegades simbòliques). És una opció que, si es pot aplicar, es valora en positiu, perquè d'una banda representa una contribució al finançament de les entitats i, de l'altra, permet a la persona usuària valorar el servei que se li està prestant. No obstant això, es posa de manifest la necessitat d'establir criteris per tenir en compte la situació econòmica i familiar de cada cas i el tipus de servei que es presta.

“Tenim alguns serveis que no van destinats exclusivament a persones amb risc d'exclusió social i en aquests casos podríem cobrar un preu baix, demanar una mica de coresponsabilitat als nostres destinataris i no fer-ho tot totalment gratuït. Perquè quan alguna cosa és gratuïta no es valora. Això ens ajudarà a ser més independents i poder donar un servei millor.”

Idees clau

- El finançament preocupa les organitzacions socials. La disminució en el finançament, tant públic com privat, afecta a la continuïtat de projectes actuals i a l'adjudicació de noves línies d'actuació. Alhora, les entitats estan patint el retard en els pagaments de l'Administració.

- Les organitzacions socials tenen la necessitat de replantejar fórmules de gestió econòmica i financera que els permetin aconseguir una major solidesa. Per exemple, cal passar de la gestió per comptes d'explotació a la gestió per balanços, o treballar per la patrimonialització de les entitats.

- Malgrat que el finançament públic representi, de mitjana, la meitat del pressupost que mouen les entitats, hi ha una forta dependència d'aquesta modalitat d'ingressos. Cal avançar en el pas a fórmules de finançament més estables, com convenis pluriennals, contractes o concerts.

- Cal avançar en la diversificació del finançament. Les opcions de banca ètica i cofinançament prenen força en la provisió de recursos. Tanmateix, les entitats comencen a realitzar activitats que, a partir d'implicar la base social, permeten aconseguir cert finançament.

V >

Les relations

17. L'estructuració i vertebració del Tercer Sector Social

Procés d'estructuració i vertebració del sector en entitats de segon i tercer nivell.

Una de les evolucions més rellevants del Tercer Sector Social català ha estat el procés d'estructuració i vertebració que ha fet durant els darrers anys. Les organitzacions de segon i tercer nivell s'han consolidat i han propiciat el desenvolupament de la col·laboració entre entitats i el treball en xarxa. El 2009, vuit de cada deu entitats (79%) pertanyien a una entitat de segon nivell i una cinquena part (21%) de les organitzacions formaven part de més de quatre organitzacions de segon nivell.

Reconeixement del valor del treball en xarxa.

Les organitzacions de base han avançat en el treball en xarxa, al qual donen importància ja que permet que les entitats, des de la complementarietat i respectant la individualitat i heterogeneïtat de cadascuna, sumin esforços per realitzar projectes i activitats amb la màxima qualitat. També permet unir-se per compartir recursos que de forma individual les entitats petites no podrien disposar-ne. Així mateix, possibilita la creació d'un discurs col·lectiu.

“El Tercer Sector fa molts anys que treballem en xarxa i funcionem. Hi ha molt bones experiències de col·laboració i de fet, molta optimització de recursos que posem en marxa no la podríem fer si no ho féssim amb altres entitats del sector.”

Les organitzacions de segon i tercer nivell incentiven la col·laboració.

Una forma de treballar en xarxa és mitjançant la vertebració de les organitzacions de base en entitats de segon i tercer nivell, la qual cosa permet incentivar aquestes actituds de col·laboració, ampliar l'àmbit d'actuació i d'impacte de les entitats. Les organitzacions assistents als grups han posat de manifest els efectes positius d'aquests tipus de vinculacions. Durant els anys de creixement el Tercer Sector Social ha augmentat el nombre d'entitats de segon nivell i també s'han anat definint els seus rols, al temps que s'han especialitzat en la seva actuació.

“Estem a l'època de racionalitzar, de dir: ‘Ja no estarem a totes les xarxes on hi hagi alguna cosa interessant, sinó a les que tinguin a veure amb nosaltres’.”

Diferents rols de les entitats:

Les entitats participants en els grups de discussió han explicat els diferents rols i activitats que les entitats esperen que es desenvolupin des de les entitats de segon i tercer nivell. Alguns d'aquests rols que s'han destacat en les intervencions d'aquelles persones que hi van participar són:

- Generar coneixement sobre l'estat del sector i informació d'interès per a les entitats membres. És una tasca que no poden desenvolupar les entitats de base individualment, per les limitacions de recursos, temps o abast. Disposar d'aquesta informació sobre el sector és quelcom molt útil per orientar el futur de les entitats en els seus camps d'actuació.

· **Generar coneixement.**

“Aporta molta informació i força. Sobretot t'aporta informació i t'ajuda a tenir perspectiva per veure cap a on vas.”

- Representar les entitats i construir un discurs compartit i coherent. Així com exercir el rol d'interlocució i transmetre aquest discurs a altres agents socials.

· **Representar entitats.**

“Unir-te a altres et fa més fort i et permet ser més reivindicatiu.”

- Compartir serveis i estructures, a més de la prestació de serveis a les organitzacions membres. Això facilita que les entitats puguin realitzar les seves activitats amb una qualitat superior a la que podrien oferir sense compartir recursos o rebre serveis de l'organització mare.

· **Compartir serveis i estructures.**

“S'ha valorat que hi ha serveis que si es paguen entre tots surten més econòmics per a la mateixa entitat de base. Per exemple, abans les nòmines de cada oficina local venien de la seva gestoria; ara es fa de forma mancomunada.”

- Promoure la col·laboració i el treball en xarxa, amb respecte a l'heterogeneïtat de les entitats de base i amb especial cura en el manteniment de la riquesa que suposa la capil·larització del Tercer Sector Social en el territori i la proximitat a les necessitats dels destinataris.

· **Promoure el treball en xarxa.**

“A la federació busquem quins són els interessos comuns i què és allò que pot ser profitós per a tots, fins i tot de cara a les administracions o de cara a fer programes comuns de captació de voluntariat; no podem anar cadascú a fer el seu grupet, si no a veure si podem fer entre tots un hivernacle.”

- Facilitar espais de coneixença. Es tracta de fomentar la interacció i la comunicació entre les entitats amb l'objectiu que comparteixin experiències i informació individuals i enforteixin l'estructura del sector.

· **Facilitar espais de trobada i coneixença.**

“El treball en xarxa genera relació humana i amplia el cercle de relacions entre entitats, i pots conèixer el que fan, i aprendre de les seves experiències.”

Entitats de segon nivell especialitzades. És difícil que una sola organització executi correctament tots els rols a la vegada. El fet que la realitat plural del sector inclogui múltiples eixos, com per exemple, l'àmbit territorial, el col·lectiu atès, la prestació de serveis o la promoció de voluntariat fa que aquestes entitats es posicionin al llarg d'aquests.

Faciliten el treball de les entitats de base i el seu treball basat en la proximitat i els valors. El treball en xarxa garanteix la continuïtat dels serveis que presten les entitats. Tot i que en els darrers anys s'ha avançat en aquest sentit, davant el context actual les entitats han manifestat la necessitat de seguir reforçant les estructures de segon i tercer nivell; per tal de mantenir la cobertura dels serveis, la proximitat a les persones destinatàries i la diversitat d'entitats de base que hi ha al territori.

“Aquest ha estat i continua essent el repte: continuar buscant aliances entre organitzacions per fer un sector potent.”

Les entitats de base s'han d'implicar econòmicament i en dedicació de temps. Les organitzacions de base que han participat en els grups de discussió han fet èmfasi en la necessitat de mantenir els costos que els representa l'estructuració en entitats de segon i tercer nivell, tant pel que fa a recursos econòmics com a temps. Algunes també han explicat algunes claus d'èxit que permeten superar les dificultats actuals a l'hora de col·laborar com: facilitar la trobada i coneixement entre entitats, establir objectius comuns i punts d'unió entre entitats que permetin superar els interessos propis, ser capaces d'aprendre i incorporar experiències d'altres entitats, i aportar informació rellevant de la pròpia entitat.

“Treballar en xarxa vol dir que has de donar de tu mateix i has de saber que una part del que expresses se n'aprofitaran el altres. Cal saber descobrir que si dones, al final també te'n beneficiaràs. En el context actual és necessari avançar en la col·laboració.”

Representació del Tercer Sector Social. En relació amb la vertebració del sector en entitats de segon i tercer nivell cal destacar el rol d'articulació i desplegament de les coordinadores, federacions i xarxes. Aquestes permeten crear un discurs col·lectiu que possibilita que el Tercer Sector Social pugui exercir la interlocució com a actor global en la societat i representant les entitats.

“Pel que fa a les plataformes es pot anar a l'àmbit polític, a convocatòries amb què no estàs d'acord o no s'han tingut en compte, fer-te escoltar en coses que es puguin anar pactant i dir: ‘abans de pactar escolteu les entitats’. I això des de les plataformes es pot moure però des de les entitats és més difícil.”

En definitiva, l'estructuració mitjançant organitzacions de segon i tercer nivell és una forma pròpia del Tercer Sector que permet mantenir els valors de proximitat i localitat de les entitats de base al mateix temps que permet al Tercer Sector interaccionar al més alt nivell polític.

Forma pròpia del Tercer Sector Social d'aglutinar-se.

Idees clau

- S'ha avançat de forma notable en el procés d'estructuració i vertebració de les entitats socials: s'ha desenvolupat la col·laboració entre entitats de base, s'ha potenciat el treball en xarxa i s'han consolidat organitzacions de segon i tercer nivell.
- La unió d'esforços de les entitats de base ha facilitat el procés d'estructuració del sector. Tanmateix, les organitzacions de segon i tercer nivell faciliten la col·laboració entre entitats i afavoreixen el manteniment de la cobertura dels serveis, la proximitat a les persones destinatàries i la diversitat d'entitats del territori.
- L'escenari actual demana l'establiment d'aliances i la potenciació d'estructures de segon i tercer grau. La col·laboració entre les entitats socials permet compartir costos i maximitzar la capacitat per a mantenir les activitats i la qualitat amb què es realitzen.
- La vertebració de les coordinadores, federacions i xarxes permet crear un discurs col·lectiu que possibilita que el Tercer Sector Social pugui interaccionar al màxim nivell polític.

18. El Tercer Sector Social i l'Administració pública

Comparteixen la preocupació pels afers públics.

L'Administració i el Tercer Sector Social comparteixen la preocupació pels afers públics, afrontar les necessitats socials i millorar la societat. En els darrers anys, el Tercer Sector Social s'ha consolidat com un actor rellevant en el treball per allò públic, a partir del compromís de les persones per millorar la societat. Per tant, des dels objectius compartits entre l'Administració pública i el Tercer Sector Social, és natural l'existència d'una relació de col·laboració mútua.

“Es busquen espais de col·laboració que de debò puguin aportar valor. En aquesta construcció conjunta ens hi vam posar i va ser un moment en què es van poder veure quines necessitats té l'Administració d'intervenir des del món local, quines necessitats hi ha en els temes de dependència, en els temes de voluntariat, etc. i quines solucions es poden oferir des del Tercer Sector: a part de la nostra visió crítica, també donem possibles alternatives.”

Més proximitat entre Administració pública i Tercer Sector Social.

En els darrers anys s'ha incrementat l'aproximació entre Administració pública i Tercer Sector Social, especialment amb el progressiu reconeixement dels serveis a les persones com un dret social. La contractació d'entitats socials per part de l'Administració pública sovint ha permès que la prestació de serveis socials sigui més eficient, flexible i propera a l'usuari; alhora que aporta valors que serien difícils de transmetre des d'altres àmbits: confiança, dedicació, solidaritat, experiència...

Necessitat d'avançar cap a una relació de coresponsabilitat.

No obstant això, hi ha hagut coincidència a assenyalar en els grups de discussió la necessitat d'avançar cap a una relació de coresponsabilitat, que vagi més enllà d'accions concretes o serveis específics. Cal desenvolupar un marc de relació on les regles i els rols de cadascun dels agents estiguin clars i definits, on hi hagi un mutu reconeixement i les relacions puguin ser més transparents i basades en la confiança mútua.

“Les administracions no treballen amb els ciutadans, sinó per als ciutadans, i per treballar per als ciutadans els has de tenir amb tu, al teu costat de la taula. Si estan a l'altre costat la mentalitat és diferent i t'equivoques. Avui ja ens reconeixen més el paper que tenim a les entitats.”

En el marc de la construcció d'una relació on el Tercer Sector Social i l'Administració puguin continuar donant resposta a les necessitats socials de forma coordinada, les persones participants en els grups de discussió han comentat la necessitat de millorar en alguns aspectes clau. La simplificació dels processos i la reducció de tràmits burocràtics facilitaria que el Tercer Sector realitzés la seva tasca amb més flexibilitat i capacitat per detectar noves necessitats socials. Un excessiu control burocràtic sovint minva la capacitat de les entitats socials ja que, amb l'establiment de determinats processos d'estandardització, es destinen massa recursos als temes administratius. Així, facilitar els processos i disminuir el control burocràtic contribuiria a augmentar l'eficiència de l'activitat de les organitzacions socials.

“Tota la paperassa que has de fer, que et paguen a un any vista, que has d'entregar factures doblades, que no saps si t'ho donaran...”

El treball per objectius compartits des d'una lògica de partenariat implica la confiança mútua d'ambdós agents en l'acció realitzada i el rigor d'ambdues parts en la realització d'aquesta. Cal crear indicadors comuns, tant quantitatius com qualitatius, entre Administració i Tercer Sector Social que facilitin conèixer l'impacte de la tasca realitzada, en contraposició a l'actual procés burocràtic enfocat gairebé de manera única al compliment del procediment.

“És lògic que calgui justificar els diners atorgats davant la ciutadania. Però han estat uns anys de justificacions per a tot, cosa que vol dir que l'Administració parteix d'una desconfiança.”

Des d'una lògica de coresponsabilitat en l'acció social, tenir en compte l'aportació de valor social per part de les entitats permetria potenciar el sentit de les relacions publicoprivades. La contractació de serveis basada únicament en característiques econòmiques no permet comprendre ni posar de relleu el valor afegit del Tercer Sector quant a la qualitat, la manera de realitzar els serveis... En aquest sentit, cal evolucionar de l'enfocament en el control pressupostari a la confiança i aprenentatge mutus.

“Hem de fer una reflexió al voltant de la coresponsabilitat, perquè la dependència fa que, a la pràctica, la coresponsabilitat ràpidament es malentengui i hi hagi aquesta subordinació, molt estrictament referida a l'execució del servei. Ens hem trobat que necessitats identificades pel Tercer Sector després en la línia concursal han puntuat la part econòmica.”

Desig d'una simplificació dels processos administratius i burocràtics en la relació amb l'Administració.

Treballar amb objectius compartits amb indicadors comuns.

Tenir en compte el valor social de la tasca del Tercer Sector Social.

La disminució dels recursos econòmics posa en tensió la relació.

El fet que disminueixin els recursos per fer front a les necessitats socials posa en tensió ambdós agents. S'ha de tenir en compte que tenint en compte que el Tercer Sector Social treballa amb diverses fonts de finançament, els recursos provinents d'altres fonts estan complementant la dedicació econòmica de l'Administració pública a l'acció social. És a dir, el Tercer Sector Social actua com a multiplicador dels efectes que tenen els recursos públics.

“Per una part l'Administració no cobreix molts dels serveis que fem, però per l'altra tampoc no ho podem esperar tot de l'Administració i hem de buscar un finançament mixt però és clar és un desgast molt gran i ens dona una inestabilitat tremenda.”

Introduir elements d'estabilitat al finançament.

D'altra banda el reconeixement per part de l'Administració de l'actuació del Tercer Sector Social permetria caminar cap a una major estabilitat en el finançament. Reduir les adjudicacions de fons caracteritzats per la temporalitat anual facilitaria que les entitats milloressin en aspectes com la planificació a llarg termini, la contractació o el manteniment d'estructura, la inversió en patrimonialització... La qual cosa repercutiria en la capacitat i la qualitat de l'aportació social del sector.

“Tenen l'obligació moral i ètica de donar suport a les entitats. Què no està finançat en un país? L'Església, l'exèrcit, les universitats, la investigació, els partits polítics, els immigrants... Doncs, també la part social. I a canvi d'això no poden, en cap cas, exigir una obediència política.”

Afavorir les donacions privades de les entitats.

Una altra manera amb què l'Administració pot incrementar la diversificació de finançament del Tercer Sector Social és amb instruments legals que afavoreixin les condicions i els donatius privats a les entitats. Es van mencionar exemples concrets com afavorir les donacions privades a organitzacions socials mitjançant la Llei del mecenatge o facilitar les declaracions d'utilitat pública.

“En un futur, si les subvencions han d'acabar reduïdes, la Llei del mecenatge és una altra via indirecta per rebre ingressos, que crec que arribarà a ser totalment necessària, ja que les subvencions aniran desapareixent.”

Participació de les entitats de segon i tercer nivell en els òrgans d'interlocució.

El procés de reconeixement del Tercer Sector Social com a actor social de ple dret ha de potenciar la participació de les entitats de segon i tercer nivell com els òrgans d'interlocució vàlids i vertebradors d'un discurs comú.

“Cal establir una relació regular i sistemàtica amb els dirigents que toquen els temes del sector, de tots els grups parlamentaris i del Congrés. Conèixer qui mana, qui són els consellers, i tenir relació i contacte regular. Això et permet fer propostes i influir.”

En conclusió, el reconeixement mutu entre l'Administració pública i el Tercer Sector Social com a actors coresponsables d'allò públic —concretat en una relació de mútua col·laboració— és un element clau per garantir la resposta a les necessitats socials. En un context complex com l'actual, aquesta col·laboració és necessària per continuar concretant la millora social.

Col·laborar per la millora social.

Idees clau

- El Tercer Sector Social i l'Administració pública comparteixen la preocupació pels afers públics. El reconeixement mutu d'ambdós actors com a responsables dels afers socials, així com l'establiment d'una relació de mútua confiança i col·laboració són claus per donar resposta a les necessitats socials.
- L'avenç cap a una relació de coresponsabilitat construïda des de rols clars i definits, des del reconeixement mutu i des d'unes relacions de confiança i transparència passa per la millora d'aspectes com: la simplificació de processos i la reducció de tràmits burocràtics, el treball des del partenariat, la consideració de l'aportació de valor social, l'estabilitat del finançament i l'afavoriment de la diversificació de les fonts d'ingressos, el reconeixement del Tercer Sector Social com a agent social o la participació del sector en els òrgans consultius.
- El Tercer Sector Social actua com a multiplicador dels efectes que tenen els recursos públics: el finançament privat que reben les entitats socials complementa la dedicació econòmica de l'Administració pública a l'acció social.

19. La relació amb l'empresa

Necessitat de superar estereotips per a una relació profitosa.

L'Anuari 2009 mostrava que dues terceres parts de les entitats (67%) afirmaven tenir algun tipus de relació amb l'empresa. Tot i això, l'aproximació entre els món empresarial i el Tercer Sector Social continua essent un repte. Tradicionalment ambdós agents s'han observat des de la llunyania i amb una visió estereotipada. Des del sector social, el tòpic s'ha centrat en el fet que les empreses estaven allunyades de l'ètica. Des de l'empresa, el tòpic ha considerat el Tercer Sector Social com a ineficient.

“Em poso més nerviosa quan vaig a presentar la tasca que fem a una empresa que a l'Administració, perquè anar a l'Administració ja hi estic acostumada però amb l'empresa penso que és un llenguatge diferent.”

Avançar en el reconeixement mutu com a actors socials.

Cal trencar aquests estereotips i cercar punts en comú que facilitin la mútua comprensió, per avançar cap al reconeixement mutu com a actors socials rellevants. Durant els últims anys les empreses han avançat en responsabilitat social i en l'assumpció que no només han de rendir comptes amb els accionistes i públics relacionats sinó també amb la societat general. També s'han desenvolupat nous codis de conducta empresarial amb normes i criteris per a una actuació responsable. Es tracta d'un camí sense retorn que a poc a poc es va estenent pel teixit empresarial.

Alineament de tendències.

Per la seva banda, el Tercer Sector Social s'ha consolidat com a agent social rellevant. Les entitats socials han guanyat en solidesa, maduresa i eficiència. Amb l'evolució de la responsabilitat social corporativa s'ha donat un alineament en les tendències actuals del món empresarial i del seu rol en la societat.

“Des del Tercer Sector Social hauríem de treballar més en la relació amb les empreses i el tema de la responsabilitat social corporativa.”

Un actor que pot ajudar a treballar per la missió de les entitats.

En aquest sentit, les entitats poden reconèixer en les empreses un actor que pot ajudar a desenvolupar la seva missió. Per exemple, es pot involucrar el món empresarial en la inserció de persones discapacitades, i oferir i dissenyar serveis de forma conjunta. Es tracta d'una relació més enllà de l'aportació econòmica, implicant les empreses en la causa social.

“Val la pena implicar l'empresa. No és tant per aconseguir diners, és a dir, no és un tema de patrocini sinó per generar complicitats, les empreses poden ser còmplices.”

El Tercer Sector Social pot acompanyar el món empresarial en la seva pròpia evolució, els canvis que estan tenint relatiu al seu rol, i la participació social, com a resultat del desenvolupament de la seva responsabilitat social.

Construir ponts entre aspectes comuns facilitaria que els dos sectors s'aproximessin i reconeguessin espais on aportar-se valor, establint el punt de partida per a relacions de col·laboració. En aquest sentit, en els grups de discussió les entitats han expressat la voluntat de passar de relacions puntuals a relacions estratègiques, basades en el coneixement, la confiança i el benefici mutu.

“El que ens interessa és convertir-nos en un soci del sector privat; i aquest any estem treballant per aconseguir més empreses que col·laborin i aportin al projecte, igual que nosaltres estem aportant un servei que després reverteix en ells.”

Un altre factor que podria ajudar a incentivar un apropament entre Tercer Sector i món empresarial seria l'existència d'un marc fiscal que beneficiés aquelles empreses que col·laboressin amb organitzacions socials. Aquest tipus d'incentius permetrien a les empreses adoptar el compromís de responsabilitat social i, en última instància, invertir en la millora de la societat. D'aquí la importància de donar impuls a aquest tipus de beneficis fiscals.

Un altre repte que han comentat les entitats assistents als grups de discussió és la necessitat d'evidenciar davant les empreses els beneficis del treball de les organitzacions socials i dels aspectes que legitimen la seva actuació. Per exemple, s'ha posat de relleu el fet que les organitzacions socials puguin transmetre temes com el seu suport popular, l'impacte de les seves activitats i la seva tasca en la millora social, l'eficiència i la qualitat en la gestió, la transparència en el funcionament, la grandària de les entitats.

Acompanyar el món empresarial en la seva evolució cap a la responsabilitat social.

Crear espais per a l'aportació de valor mutu.

Necessitat d'un marc fiscal favorable que incentivi la col·laboració.

Evidenciar a les empreses els beneficis de la col·laboració.

Idees clau

- El Tercer Sector Social i el món empresarial han de superar els estereotips que tradicionalment els han allunyat i passar a reconèixer-se com a actors socials rellevants.
- L'evolució cap a la responsabilitat social corporativa per part de les empreses i la consolidació del Tercer Sector Social com a agent social rellevant situen aquests dos actors en un bon moment per a l'apropament i el reconeixement de l'aportació de valor mutu.
- L'aproximació del sector i l'àmbit mercantil s'ha de concretar amb l'avenç cap a relacions estratègiques basades en el coneixement, la confiança i el benefici mutu.

VI >

Reptes i temes clau

20. Reptes en un entorn de crisi

A continuació es desenvolupen els reptes relacionats amb la situació del Tercer Sector Social davant l'actual canvi d'escenari. Estan vinculats a la informació especificada en el bloc II: el context.

Prioritzar i escollir els principals camps d'actuació d'acord amb la missió i raó de ser

La reducció de la capacitat econòmica comporta que moltes entitats duguin a terme un procés de reflexió intern i s'hagin de plantejar quina és la seva visió a mitjà i llarg termini, prioritzant quines activitats realitzar i quins serveis prestar.

Les entitats tenen el repte de realitzar aquest exercici en coherència amb la seva missió, que hauria de servir de guia per dur a terme la reflexió. Caldrà distingir quines són les formes en què es concreta l'activitat de les entitats, prioritzant aquelles àrees en què hi ha aportació de valor, en consonància amb la seva raó de ser.

En paral·lel, sorgeix la necessitat de reflexionar i actualitzar la missió de les entitats, a causa dels canvis de l'entorn social.

Afrontar la limitació de recursos i les dificultats financeres

El moment econòmic és molt complicat. Les entitats no tenen recursos propis acumulats per fer front a aquests moments de dificultat, fet que provoca que les tensions econòmiques s'hagin de gestionar a partir del compte d'explotació en curs.

D'una banda, s'han d'afrontar les limitacions de recursos per preservar l'equilibri del compte d'explotació de les organitzacions. Al mateix temps, s'han de gestionar les dificultats financeres derivades de l'endarreriment en els pagaments de l'Administració pública.

Reforçar el treball en xarxa entre les entitats

La col·laboració entre les entitats es destaca com un repte fonamental per fer front a la crisi. Aquesta situació es podrà afrontar millor de forma col·lectiva que no pas des de la individualitat de cada entitat.

Poder compartir recursos i experiències és una gran ajuda per enfocar-se cap a la millora de l'eficiència. Per fer això, és fonamental el rol que puguin desenvolupar les organitzacions de segon nivell, les administracions i les mateixes entitats de base.

Donar visibilitat a les noves necessitats socials mitjançant la incidència política

La lluita contra la desigualtat i la tasca a favor dels drets socials són inherents al Tercer Sector Social. L'augment de les necessitats socials en els col·lectius amb els quals les entitats treballen diàriament comporta la responsabilitat de visibilitzar-les, així com de treballar per a la sensibilització social i per donar veu als destinataris.

De forma paral·lela, cal fer visible l'actuació que les entitats estan tenint vers aquestes noves necessitats, així com el seu rol cohesionador i de prevenció de conflictes socials.

Les organitzacions de segon i tercer nivell tenen un rol fonamental en aquesta tasca, ja que la funció de representació de les entitats de base i la interlocució amb l'Administració pública són elements clau per evitar que els més desafavorits pateixin la invisibilitat social.

21. Reptes en la gestió i el desenvolupament de les persones

Tot seguit es detallen els reptes vinculats amb la gestió i desenvolupament de les persones que formen part de les entitats socials. Aquests es relacionen amb la informació especificada en el bloc III: les persones.

Augmentar la implicació de la base social de les organitzacions en la missió i els valors de l'organització

La base social és un dels trets definidors del Tercer Sector. Les entitats tenen el repte de dedicar esforços a gestionar, mantenir i potenciar la implicació i les capacitats de les persones vinculades amb l'entitat per tal d'avançar en els rols de transformació social i de participació democràtica. També s'ha de treballar per desenvolupar el compromís econòmic de la base social amb les entitats.

Integrar els nous perfils de voluntariat

L'existència de nous perfils i maneres de fer voluntariat constitueix un repte per a les entitats, que han de fer un esforç per comprendre tant les potencialitats com les necessitats d'aquests perfils.

En general, les entitats van comentar que quan dediquen esforços a gestionar les persones voluntàries el resultat sol ser positiu quant a l'augment de la implicació i del nombre de persones voluntàries. És una mostra de la necessitat d'invertir en el voluntariat.

Millorar el funcionament dels òrgans de govern

Els òrgans de govern, encarregats de la visió estratègica i de futur de les entitats, han de ser conscients de la importància del seu rol. Quan els òrgans de govern i l'equip directiu tenen un rol definit i el duen a terme, el tàndem que es crea amb l'equip directiu —dedicat a qüestions més executives— és una clau d'èxit que afavoreix l'avenç de les entitats.

Alhora, cal treballar per aconseguir la diversitat dins aquests òrgans, ja que l'heterogeneïtat d'edats, professions o gènere pot afavorir que la visió estratègica sigui més completa.

Oferir carreres professionals atractives

L'estabilitat dels equips passa per crear les condicions adequades perquè les persones puguin créixer i desenvolupar-se professionalment dins l'organització.

Cal treballar polítiques de gestió i desenvolupament de persones per oferir una bona combinació d'elements: sous adequats, estabilitat laboral, formació en diverses competències, possibilitat d'evolució i aportació en el lloc de feina, un bon clima laboral i flexibilitat per conciliar la vida personal i la professional.

Desenvolupar un marc de relacions laborals específic del Tercer Sector Social

Les especificitats de les entitats del Tercer Sector fan necessari el desenvolupament d'un marc laboral adequat capaç de recollir elements propis de la relació laboral com el compromís, la convivència amb el voluntariat, els nous perfils professionals... Per això, s'ha de treballar per construir col·lectivament convenis específics en els diferents àmbits d'activitat que porten a terme les organitzacions no lucratives. És necessari continuar el treball iniciat en aquesta línia per desenvolupar aquest marc, que contribuirà a la qualitat de l'ocupació al Tercer Sector Social, i permetrà reforçar la sostenibilitat de les organitzacions.

22. Reptes organitzatius

A partir de la informació descrita en el bloc IV: les organitzacions i les seves activitats, s'extreuen els següents reptes organitzatius.

Enfortir l'estructura econòmica i financera de les entitats del Tercer Sector Social

Tradicionalment el sector ha estat acostumat a treballar des de la precarietat, iniciant activitats des del compromís amb les persones destinatàries, moltes vegades sense disposar de recursos suficients ni bones estructures de gestió.

Amb el creixement de les activitats i la complexitat, és necessari crear estructures amb capacitat de gestió econòmica i financera que garanteixin la sostenibilitat i el bon funcionament. És important incorporar criteris per enfortir la capacitat financera de les entitats, destinant esforços a iniciar una gestió patrimonial i de recursos propis, superant la gestió únicament pel compte d'explotació.

Apostar per incorporar criteris de gestió, per millorar l'eficàcia i l'eficiència de les entitats

En el Tercer Sector Social hi ha una orientació innata a prioritzar l'acció per sobre de la gestió. I en cert grau és positiu que sigui així perquè garanteix l'enfocament al compliment de la missió per a les entitats. No obstant això, el creixement i la complexitat fan inviable un funcionament eficaç i eficient sense incorporar criteris clars de gestió a les entitats. La gestió ha d'estar adaptada a les especificitats de les organitzacions no lucratives i implica ser capaços de desenvolupar temes com la reflexió estratègica, la gestió i el desenvolupament de persones, les estratègies de col·laboració, les accions de comunicació, etc.

Mesurar l'impacte i evidenciar el valor afegit del sector

Conèixer i comunicar a la societat l'impacte de l'activitat de les entitats i del sector, així com de la qualitat i del valor afegit que aporten és clau per al reconeixement de la utilitat social del sector.

En aquest sentit, el Tercer Sector Social té el repte d'avançar en la mesura de l'impacte de la seva activitat. Avançar en la mesura de la qualitat ha de permetre que el sector millori en l'orientació a la consecució de resultats i en pautes de millora contínua de la qualitat.

Impulsar la cultura de la transparència i la rendició de comptes

Les entitats socials han de continuar incorporant la cultura de la rendició de comptes i la transparència en el seu funcionament. Cal que la transparència sigui una activitat principal en les entitats, en tant que és una eina que permet continuar desenvolupant aspectes missionals i valors com la coherència.

La confiança social, la credibilitat i la legitimitat que genera la transparència és un element clau en el treball per a la visibilització del sector i els seus valors. També, en l'acostament i relació amb els altres agents socials, com el món empresarial o la ciutadania en general.

23. Reptes en l'àmbit relacional

A continuació es descriuen els reptes vinculats a les relacions del Tercer Sector Social, tant pel què fa a la col·laboració entre les pròpies organitzacions socials com a les relacions amb l'Administració pública i les empreses.

Impulsar la col·laboració entre entitats

El treball en xarxa és característic de la forma de treballar del Tercer Sector Social. El treball conjunt millora la seva capacitat de resposta enfront de les necessitats socials. Permet, per exemple, que les entitats optimitzin els seus recursos compartint serveis i estructures, intercanviant experiències...

En un context on cada cop es fa més difícil atendre les necessitats socials, constitueix un repte l'impuls de la col·laboració entre entitats. Millorar la col·laboració entre entitats és clau per maximitzar la seva capacitat de resposta i garantir la viabilitat de projectes que es veuen amenaçats per les dificultats actuals.

Consolidar les estructures de segon i tercer nivell

Les estructures de segon i tercer nivell permeten millorar les actituds de col·laboració entre entitats, establir un discurs comú de sector i facilitar la màxima interlocució política. Així mateix fomenten la visibilització del sector i de la seva tasca, posant de relleu la seva contribució a la societat i el valor afegit que aporta el sector. També han de treballar per l'aproximació cap a altres agents socials, definint les seves funcions i rols.

Durant els anys de creixement, el sector ha treballat en la seva estructuració. No obstant això, cal continuar treballant per consolidar aquestes estructures, que enforteixen el sector i han de permetre defensar-lo en un context de canvi com l'actual.

Evolucionar les relacions amb l'Administració pública, amb un enfocament de confiança

L'Administració i el Tercer Sector han avançat en el reconeixement i respecte mutu com a actors socials que comparteixen objectius comuns en el treball pels afers públics, per afrontar les necessitats socials i millorar la societat.

No obstant això, des de la coresponsabilitat en la millora d'allò comú, cal avançar en la creació de relacions estratègiques entre ambdós actors. En aquest sentit, cal potenciar que es donin relacions a llarg termini basades més en la confiança i el rigor mutu i menys en el control burocràtic; que reconguin la mútua capacitat decisòria i permetin a ambdós actors el desplegament del treball de l'altre.

Construir ponts de relació amb l'empresa privada

Tot i que es tracta de dos agents socials que tradicionalment han estat allunyats, ambdós formen part del mateix context social. En aquest sentit, bastir ponts que facilitin el mutu coneixement i aproximació facilitaria el descobriment de punts d'aportació comuna.

Si bé fins ara s'han donat relacions puntuals, es tracta d'anar més enllà per establir relacions de mútua confiança i facilitar que les empreses s'involucrin en la causa social.

24. Cinc temes clau per a la millora del Tercer Sector Social

Al llarg del present Anuari s'han anat destil·lant els principals reptes identificats que el sector haurà d'afrontar en els propers anys. S'han mostrat en els capítols precedents d'aquest bloc del llibre.

A més a més, s'ha fet un esforç addicional per identificar cinc temes clau per a la millora del Tercer Sector Social. Es tracta de temes transversals als quals s'ha de donar resposta per tenir la capacitat d'encarar el futur amb unes entitats que aportin el màxim valor social a la societat per la que treballen.

1. Desenvolupament de les eines i capacitats de gestió

La nova dimensió i complexitat de les entitats és un camí sense retorn que exigeix a les organitzacions el desenvolupament d'eines i capacitats de gestió adequades a les especificitats de les organitzacions no lucratives.

La major part de les entitats ja estan incorporant la gestió a les seves diverses àrees i àmbits de funcionament. Aquest és un camí sense tornada que implica una forma de treballar professionalitzada, rigorosa i eficient.

El desenvolupament d'eines i capacitats és un procés continu que exigeix esforç, al temps que ajuda a millorar el funcionament de les organitzacions.

Escenari desitjable

Si s'aconsegueix aquest desenvolupament exitós s'arribarà a disposar d'entitats que funcionin amb eficàcia i eficiència en el compliment de les seves missions i en la realització de les seves activitats.

Escenari a evitar

Si no es fa aquest desenvolupament d'eines i capacitats de gestió es corre el risc que les entitats es quedin a un nivell voluntarista però amb poca capacitat d'acció i incidència.

2. Creació de capacitat d'inversió al Tercer Sector Social

El Tercer Sector Social, per la seva trajectòria i característiques pròpies de les organitzacions no lucratives es caracteritza per tenir una baixa capacitat d'inversió. En general, les entitats compten amb pocs recursos propis o aliens per destinar a inversions i creació d'estructures.

Una part rellevant dels serveis socials està experimentant canvis radicals en la forma de posar en marxa els serveis, que fa necessària la disposició d'uns recursos que són importants per poder arrencar les estructures de servei.

El Tercer Sector Social necessita evolucionar en la creació de capacitat d'inversió, ja sigui per l'augment de la seva capacitat per obtenir recursos propis o per la generació de la confiança suficient per disposar de fonts de finançament alienes que permetin tenir capacitat d'inversió.

Escenari desitjable

Si s'aconsegueix generar aquesta capacitat d'inversió, el Tercer Sector Social podrà ser un operador destacat de serveis socials públics que ajudin al compliment de la raó de ser de les entitats.

Escenari a evitar

Si no es genera aquesta capacitat d'inversió, les entitats corren el risc de quedar fora de la prestació de serveis socials públics, àmbit on les entitats hi estan treballant i innovant des dels seus orígens.

3. Impuls de la col·laboració i la integració per guanyar dimensió a l'actuació

El Tercer Sector Social té una estructura de capil·laritat social bàsicament local on la proximitat, el territori i les persones de la comunitat són elements fonamentals.

La creixent complexitat fa necessari un augment de la dimensió per poder actuar com un actor eficaç i eficient, capaç d'aprofitar les economies d'escala derivades de la sistematització i el creixement dels serveis socials.

En aquest sentit, el Tercer Sector compta com a forma organitzativa pròpia amb les estructures de segon i tercer nivell, que tenen la possibilitat d'aglutinar la capacitat d'actuació de les entitats de base que en formen part, mantenint el seu component de proximitat i independència organitzativa.

Això implica un impuls decidit de la col·laboració entre entitats per assolir la dimensió que els permeti compartir recursos, experiències i actuar eficientment amb economies d'escala.

Escenari desitjable

Un Tercer Sector Social vertebrat i estructurat amb entitats de segon i tercer nivell que són un espai actiu de col·laboració i trobada entre les entitats de base, ajudant a un millor funcionament.

Escenari a evitar

Un Tercer Sector Social atomitzat que no és capaç d'articular la col·laboració entre entitats, amb actuacions aïllades, poc coordinades i socialment ineficients.

4. Creixement de la base social, la seva implicació i compromís econòmic

Un element característic i nuclear del Tercer Sector Social és la seva capacitat d'aglutinar persones al voltant de la seva missió, canalitzant la seva participació i les seves inquietuds socials.

Una base social àmplia i potent és més necessària que mai per un sector que és espai d'actuació de la ciutadania compromesa amb la raó de ser de les entitats.

Aquest compromís es plasma en la participació, la creació de discurs, la incidència, el voluntariat actiu i la contribució econòmica per fer possible l'actuació independent de les organitzacions enfront de les causes socials. Això s'ha de treballar activament per potenciar-ho i fer que sigui una realitat.

Escenari desitjable

Si les entitats arriben a comptar amb una base social àmplia i compromesa amb la seva missió, tindran capacitat d'acció i independència econòmica per a la seva actuació.

Escenari a evitar

Si no s'aconsegueix potenciar la participació i implicació de la base social, es corre el risc que el sector evolucioni cap a unes entitats amb baixa capacitat d'acció, dependents en la seva major part de les prioritats i els recursos públics.

5. Procés de reconeixement com actor social rellevant

En els darrers anys s'han donat avenços importants en la relació amb l'Administració pública i el procés de reconeixement del Tercer Sector Social com un actor social rellevant d'acord amb el paper que té a la societat.

Encara s'ha d'avançar més per construir una relació amb l'Administració pública basada en la confiança mútua i la utilitat social, al temps que continua el procés de reconeixement com actor social de rellevància que doni legitimitat i participació al sector en la governança de la nostra societat.

En aquests moments, el discurs sembla guanyat i compartit amb la majoria dels responsables polítics, per la qual cosa és el moment de fer passos concrets que consolidin el reconeixement i el tipus de relació necessària amb l'Administració pública.

Escenari desitjable

Si s'aconsegueix culminar de manera positiva el procés de reconeixement com actor social, el Tercer Sector Social tindrà un paper actiu en la governança del nostre país, així com una relació positiva amb l'Administració pública, basada en la confiança mútua.

Escenari a evitar

Si no s'aconsegueix el reconeixement com actor social, serà difícil tenir un paper actiu d'acord amb el rol i el paper del sector. Es generaran tensions amb la relació amb l'Administració pública, que podrà passar a estar basada en la desconfiança cap al Tercer Sector Social i la seva actuació.

>

Annexos



Annex I. Fitxa tècnica de l'Anuari

Realització:

Observatori del Tercer Sector i Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Equip de recerca:

Coordinació i redactat: Pau Vidal i Sandra Güell

Equip de treball: Olalla Miret, Oriol Barras, Emiliano Martínez, Gemma Puig, Adrià Coma i Marina López.

Col·laboració tècnica: Jaume Albaigès i Laia Ligüerre.

Calendari del projecte:

L'Anuari 2011 del Tercer Sector Social de Catalunya es va realitzar entre els mesos de febrer i desembre del 2010.

Fase	2010												2011											
	G	F	M	A	M	J	J	S	O	N	D	G	F	M	A	M	J	J	S	O	N	D		
I. Definició i planificació																								
II. Treball de camp qualitatiu																								
III. Anàlisi																								
IV. Redacció																								
V. Edició i impressió																								
VI. Presentació i difusió																								

Dades del treball de camp:

Durant el treball de camp de l'Anuari es van realitzar vint grups de discussió. En nou d'aquests es va plasmar la visió dels diferents àmbits que integren el sector, en vuit més es van donar les aportacions territorials, i en els tres restants es van realitzar aportacions de persones expertes provinents

d'entitats de segon nivell, l'Administració pública i el món de la recerca. Per a la realització de cada grup es va confirmar la participació de catorze-setze persones.

Les persones que van facilitar els grups de discussió van ser Pau Vidal, Laia Ligüerre i Sandra Güell.

	Nombre
Total de persones contactades durant el treball de camp	718
Persones confirmades per als grups de discussió	284
Persones assistents	213
Informació aportada (fragments de discurs)	4.558



Annex II. Fitxes de participació dels grups de discussió

A continuació es detallen les dades específiques de cada grup de discussió.

Grups per àmbits temàtics, realitzats a Barcelona:

Nom del grup	Participants	Data
Grup pilot	Entitats membres de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya	26 de maig de 2010
Infància i joventut	Entitats que treballen en l'àmbit de la infància i la joventut, entitats de lleure	2 de juny de 2010
Persones immigrades	Entitats de persones immigrades o que treballen en l'àmbit de la immigració	7 de juny de 2010
Salut i addiccions	Entitats dedicades a l'àmbit de la salut i/o temes d'addiccions	8 de juny de 2010
Gent gran	Entitats de gent gran o que treballen en aquest àmbit	22 de juny de 2010
Persones amb discapacitat física i sensorial	Entitats de persones amb discapacitat física o sensorial o que treballen en aquest àmbit	28 de juny de 2010
Inserció laboral	Entitats que treballen en l'àmbit de la inserció laboral	1 de juliol de 2010
Diversos - Catalunya	Entitats socials diverses	14 de juliol de 2010
Persones amb discapacitat psíquica i malaltia mental	Entitats que treballen en l'àmbit de la discapacitat psíquica i la malaltia mental	20 de juliol de 2010

Grups específics a escala territorial:

Nom del grup	Participants	Data	Lloc de realització
Barcelona – Àrea metropolitana	Entitats socials ubicades en municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona	3 de juny de 2010	Barcelona
Tarragona	Entitats socials ubicades a Tarragona ciutat, Reus, Salou i Cambrils	10 de juny de 2010	Tarragona
Girona	Entitats socials ubicades a Girona ciutat, Figueres, Olot, Montagut i Oix i Cassà de la Selva	16 de juny de 2010	Girona
Sabadell	Entitats socials ubicades a Sabadell i Terrassa	21 de juny de 2010	Sabadell
Tortosa	Entitats socials ubicades a Tortosa, Amposta, l'Ametlla de Mar i Móra d'Ebre	29 de juny de 2010	Tortosa
Manresa	Entitats socials ubicades a Manresa, Igualada, Solsona i Vic	6 de juliol de 2010	Manresa
Lleida	Entitats socials ubicades a Lleida, Tàrraga, Guissona, Juneda, Balaguer, Cervera i Agramunt	7 de juliol de 2010	Lleida
Mataró	Entitats socials ubicades a Mataró, Vilassar de Mar, Vilassar de Dalt, Palafròls, Premià de Mar, Premià de Dalt, Granollers, Canet de Mar i Tordera	13 de juliol de 2010	Mataró



Grups complementaris, realitzats a Barcelona:

Administració pública	Tècnics de les administracions públiques	15 de juliol de 2010
Entitats de segon nivell	Entitats socials de segon nivell	21 de juliol de 2010
Experts Tercer Sector i món de la recerca	Persones expertes en el Tercer Sector i/o vinculades al món de la recerca	6 d'octubre de 2010

Annex III. Estructura dels grups de discussió

Benvinguda i introducció (5')

Es dona la benvinguda a les persones assistents i es fa una presentació general del projecte, dels seus objectius i de l'escenari actual del Tercer Sector Social de Catalunya.

Metodologia de les sessions (3')

S'explica com es desenvolupen els grups de discussió, el rol dels participants i la durada del debat. També s'exposa l'enregistrament de les sessions i les normes de confidencialitat.

Participació en el grup de discussió (2')

Es donen les indicacions adients sobre com intervenir en la discussió.

Discussió oberta sobre temàtiques (120')

Les persones assistents expressen les seves idees, reflexions i experiències al voltant de quatre eixos temàtics:

- Les persones
- Les activitats
- L'organització
- La crisi



Dinàmiques per a la reflexió (60')

Es realitzen una o dues dinàmiques de grup que requereixen la participació de les persones assistents als grups de discussió.

Tancament (5')

S'agraeix la participació a les persones assistents i se'ls exposen els compromisos de seguiment a què es compromet l'equip de treball de la recerca.

Annex IV. Guió dels grups de discussió

1. Les persones

Introducció: Realitzar una petita introducció temàtica situant els elements de debat per a la primera i segona ronda de discussió. (Escriure a la pissarra.)

Primera volta discussió: Intervencions ràpides d'un minut per cada participant, deixant llibertat a cada participant perquè opini sobre el que vulgui. Important no repetir idees ja explicitades.

Segona volta discussió: Intervencions obertes del grup. Procurar no crear debats repetitius i recordar que l'objectiu no és posar-nos d'acord, sinó recollir les diferents visions.

Valors

- Com es traslladen al dia a dia de les entitats els valors de l'organització (en les activitats, en la gestió dels equips, en la vinculació amb el voluntariat, etc.)?
- Quins reptes per mantenir la coherència entre els valors de l'organització i el seu dia a dia?
- Amb l'evolució de les entitats (grandària, augment personal remunerat, professionalització, canvi en els programes, decreixement, després de l'impacte de la crisi, etc.), què es pot fer per mantenir la coherència amb els valors?
- Com pot el sector fer visibles i potenciar els seus valors?

Equip remunerat i voluntariat

- Com valoreu l'evolució del marc laboral del sector en els darrers anys? Com veieu la situació en el moment actual?
- Quins reptes suposa la progressiva incorporació de personal remunerat en els equips de treball?
- Quins són els valors diferencials del Tercer Sector Social en la gestió de persones?
- Com valoreu l'evolució del voluntariat en els darrers anys?
- Quins són els reptes que plantegen els nous perfils de voluntaris (aturats, jubilats, professionals



jubilats, voluntariat virtual, persones immigrades...)? Han tingut aquests nous perfils un impacte significatiu a les vostres entitats? Hi ha hagut un canvi en les formes de participació del voluntariat?

- Com imagineu l'evolució de l'equip de les entitats (voluntariat, remunerat...)?
- Quins són els principals reptes del sector en la millora de la qualitat de l'ocupació (estabilitat, incorporació de dones, etc.)?
- Com valoreu l'esforç de les entitats en la incorporació de persones amb risc d'exclusió social? I de persones amb discapacitat intel·lectual o física?

Base social

- Com ha evolucionat la base social a les entitats del Tercer Sector Social en els darrers anys?
- Es pot parlar d'un nou tipus de base social? Quines són les diferències?
- Què aporta a l'organització tenir una base social forta i activa?
- Com es gestiona el vincle amb la base social? Com es pot enfortir la relació?
- Quins són els reptes principals en matèria de participació de la base social?
- De quina manera les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) permeten innovar en les formes de participació de la base social?

Òrgans de govern

- Quins creieu que són els principals reptes que plantegen els òrgans de govern a les organitzacions del Tercer Sector Social?
- Quins són els perfils desitjats pels membres dels òrgans de govern a les entitats del Tercer Sector Social? Canviarà en els propers anys?
- Idees de millora per als òrgans de govern a les vostres entitats.
- Quin creieu que és el rol de l'òrgan de govern avui dia a les organitzacions?

2. Les activitats

Introducció: Realitzar una petita introducció temàtica situant els elements de debat per a la primera i segona ronda de discussió. (Escriure a la pissarra.)

Primera volta discussió: Intervencions d'un minut de cada participant, deixant llibertat a cada participant perquè opini sobre el que vulgui. Important no repetir idees ja explicitades.

Segona volta discussió: Intervencions obertes del grup. Procurar no crear debats repetitius i recordar que l'objectiu no és posar-nos d'acord, sinó recollir les diferents visions.

Prestació de serveis

- Quines creieu que són les principals oportunitats i reptes que ofereix la prestació de serveis a les entitats del Tercer Sector Social? I en la prestació de serveis públics?
- Quines són les aportacions diferencials de les entitats socials en prestar serveis a les persones? Com es poden fer visibles des de les entitats els valors del Tercer Sector Social en prestar serveis?
- Quins reptes suposa la competència amb l'empresa mercantil i els consorcis públics?
- La prestació de serveis, pot variar la relació amb la base social? Com s'ha de gestionar?
- La prestació de serveis ha de ser un mitjà o una finalitat en si mateixa?
- La prestació de serveis públics suposa un canvi respecte als conceptes de guany i lucre?
- Com creieu que és la relació amb les administracions públiques en la prestació de serveis? Com hauria de ser?
- Com valoreu la introducció de formes de concertació o de copagament en la prestació de serveis públics?
- Com valoreu la introducció de clàusules socials en la contractació pública de serveis socials?

Col·laboració

- Com ha evolucionat la col·laboració al Tercer Sector Social en els darrers anys? Es col·labora prou? Quins són els principals avantatges i reptes que troba el sector en la col·laboració amb altres entitats?
- Creieu que la competència amb altres entitats s'ha d'evitar o és un element necessari?
- Quines creieu que són les claus d'èxit de la col·laboració?
- En quins àmbits la col·laboració és més difícil?
- Quins aprenentatges es poden treure de les experiències de col·laboració amb les administracions



públiques? I amb les empreses mercantils?

- Quins reptes de futur planteja la col·laboració amb les administracions públiques?

Incidència política

- Com ha evolucionat la tasca d'incidència política del Tercer Sector Social durant els darrers anys? Quins canvis heu apreciat com a sector? I a la vostra entitat?

- En els propers anys quins creieu que seran els temes socials sobre els quals es farà més incidència política des del Tercer Sector Social?

- Quines són les eines principals que fan servir les entitats per fer incidència política? Quines creieu que són les més eficaces?

Mesura d'impacte

- Com ha evolucionat la mesura d'impacte a les entitats del Tercer Sector Social durant els darrers anys? Quins canvis heu apreciat com a sector? I a les vostres entitats?

- Quin és l'objectiu de la mesura de l'impacte?

- S'analitzen els resultats d'aquests esforços? S'analitzen suficientment?

3. L'organització

Introducció: Realitzar una petita introducció temàtica situant els elements de debat per a la primera i segona ronda de discussió. (Escriure a la pissarra.)

Primera volta discussió: Intervencions d'un minut de cada participant, deixant llibertat a cada participant perquè opini sobre el que vulgui. Important no repetir idees ja explicitades.

Segona volta discussió: Intervencions obertes del grup. Procurar no crear debats repetitius i recordar que l'objectiu no és posar-nos d'acord, sinó recollir les diferents visions.

Temes econòmics i financers

- Quins creieu que són els principals reptes econòmics i financers al TSS?
- Es pot millorar en la diversificació de les fonts de finançament? S'han fet prou esforços?
- Es poden millorar els recursos propis i/o el patrimoni de les entitats?
- Disposa d'eines el sector per garantir la continuïtat dels projectes?
- Hi ha conflictes entre la independència de les entitats i les fonts actuals de finançament? Com es poden gestionar?
- Com es poden finançar les despeses d'estructura de les organitzacions? Són elevades o, al contrari, massa reduïdes?
- Com valoreu els ajuts al sector? Quins són els reptes pendents?
- Com valoreu la relació amb les entitats financeres? Quins són els reptes pendents?

Transparència i rendició de comptes

- Com s'ha avançat en l'àmbit de la transparència i rendició de comptes? Ha evolucionat molt? Quins canvis s'haurien de fer? Quins són els principals reptes vigents del sector en l'àmbit de la transparència i la rendició de comptes?
- Quines són les millors eines per ser transparent i rendir comptes que té el sector?
- La transparència i rendició de comptes han de ser presents en temes de funcionament intern, en les activitats, etc.? Quan sí i quan no?
- Quin és el grau de transparència cap a l'interior de les entitats? Cap al voluntariat, el personal remunerat, els tècnics...?



- Quins creieu que són els principals reptes en l'àmbit de transparència i rendició de comptes a les entitats del sector?
- Creieu que s'ha d'avançar cap a un estàndard comú de transparència i rendició de comptes?
- Creieu que s'ha de avançar cap a l'autoregulació del sector, cap a la creació de mecanismes de control del grau de transparència des de les entitats de segon o tercer nivell? És una responsabilitat col·lectiva?

Marc legal i fiscal

- Com creieu que estan influint i influiran els canvis legislatius dels darrers anys?
- Quins creieu que són els principals reptes del sector en aquest àmbit?
- Quins són els punts positius i negatius del nou marc que es va dibuixant?
- Quines idees de millora podeu proposar per al marc fiscal actual?

4. La crisi

Introducció: Realitzar una petita introducció temàtica situant els elements de debat per a la primera i segona ronda de discussió. (Escriure a la pissarra.)

Primera volta discussió: Intervencions d'un minut de cada participant, deixant llibertat a cada participant perquè opini sobre el que vulgui. Important no repetir idees ja explicitades.

Segona volta discussió: Intervencions obertes del grup. Procurar no crear debats repetitius i recordar que l'objectiu no és posar-nos d'acord, sinó recollir les diferents visions.

- Com ha influït/influirà la crisi a la vostra entitat:

En persones destinatàries: Hi ha hagut un augment? Com s'ha gestionat?

En drets socials: Hi ha hagut un impacte sobre els drets socials?

En funcionament: S'han experimentat processos de reestructuració?

En voluntariat: Hi ha hagut un augment de les persones voluntàries?, canvi en les expectatives dels voluntaris?

En l'equip tècnic: En composició? En la forma de treballar?

Econòmicament: Reducció de pressupost? Dificultats de tresoreria?

- Quines oportunitats suposa la crisi?

- Quins creieu que seran els efectes principals de la crisi per les entitats socials a llarg termini?

- Com s'hauria d'enfocar la tasca d'incidència política del sector respecte a l'impacte de la crisi?



Annex V. Recull de les dinàmiques realitzades

Dinàmica 1: Valors

Objectius dinàmica: Identificar els valors principals de les entitats del Tercer Sector Social.

Duració total: 30' aprox.

Dinàmica de la sessió:

- 1) Es proporciona a cada participant una llista amb 45 valors associats al Tercer Sector Social.
- 2) Cada participant ha de marcar amb un bolígraf blau els 10 que creu més rellevants.
- 3) Després, d'entre aquests 10 preseleccionats, marca amb color vermell els 3 que creu més importants.
- 4) En finalitzar el facilitador recull els 3 valors més importants segons cada participant i els escriu al paperògraf, afegint una marca vermella al valor si es repeteix.
- 5) El facilitador esmenta els valors més repetits i demana a 2-3 participants que facin un comentari breu.

Document de suport:

Actitud crítica	Humanitat	Qualitat
Ajut	Igualtat	Representativitat
Aprenentatge	Imparcial	Respecte
Coherència	Independència	Responsabilitat
Col·laboració	Innovació	Sense ànim de lucre
Comprensió	Integració	Solidaritat
Compromís	Justícia	Sostenibilitat
Confiança	Llibertat	Tolerància
Convivència	Participació	Tracte individual
D'iniciativa social	Pau	Transformació
Defensa dels Drets Humans	Pluralisme	Transparència
Democràcia	Professionalitat	Treball en xarxa
Dignitat	Progressisme	Utopia
Eficàcia	Protagonisme	Visió crítica
Equitat		Voluntariat

Dinàmica 2: Persones

Objectius dinàmica: Analitzar les diferents formes de participació del voluntariat, el voluntariat virtual i les persones remunerades de les entitats del Tercer Sector Social.


Duració total: 30' aprox.

Dinàmica de la sessió:

- 1) Es divideixen els participants en 2 grups de 6 persones.
- 2) A cada grup se li dóna una llista numerada amb diferents àrees d'activitats d'una entitat del Tercer Sector Social.
- 3) Se'ls demana de posar les activitats en el diagrama, segons si es tracta d'una activitat que seria adient que la fes una persona voluntària, una voluntària virtual o bé una persona remunerada. Només cal posar el número.

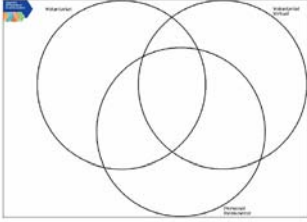
S'escriu un número d'activitat en cada paper adhesiu i un participant per grup els va enganxant on li correspongui del paperògraf, tal com ho hagi classificat en el seu full. Un grup escriu amb color vermell i l'altre amb blau.

Document de suport:



Dinàmica 02: Persones

Formes de participació dels voluntaris, voluntaris virtuals i personal remunerat a les entitats del TSS



Anex II. Llistat àrees d'activitats entitats

1. Àrea administrativa, comptable i financera: Comptabilitat, sistema fiscal i marc legal, captació de recursos, gestió de subvencions, gestió financera
2. Gestió comercial: Tècniques de venda, màrqueting
3. Comunicació: Comunicació, sensibilització, relacions amb mitjans, edició i maquetació de materials, creació i gestió de pàgines web, gestió de bases de dades
4. Gestió de qualitat: Gestió estratègica, sistematització de processos
5. Gestió de projectes: Disseny, elaboració, implementació i justificació de projectes
6. Gestió i desenvolupament de persones: Captació i motivació de voluntaris; tècniques de selecció de persones, seguiment i avaluació, detecció de necessitats formatives, gestió laboral, riscos laborals.
7. Lideratge: Direcció i coordinació d'equips, habilitats directives, planificació i gestió del temps, treball en xarxa i habilitats relacionals
8. Manteniment estructural: informàtica, pàgina web, neteja, ...



Dinàmica 3: Els principals reptes del Tercer Sector Social


Objectius dinàmica: Analitzar els principals reptes del Tercer Sector Social en els propers anys.

Duració total: 30' aprox.

Dinàmica de la sessió:

Es demana a cada participant que escrigui els que són, segons el seu parer, els tres principals reptes als quals ha de fer front el sector en els propers anys.

Document de suport:


Dinàmica 03: Els principals reptes del TSS
Argumenti quins creu que són els tres principals reptes del TSS en els propers anys.

[Quadre per a escriure el primer repte]

[Quadre per a escriure el segon repte]

[Quadre per a escriure el tercer repte]

Dinàmica 4: Reptes econòmics i financers

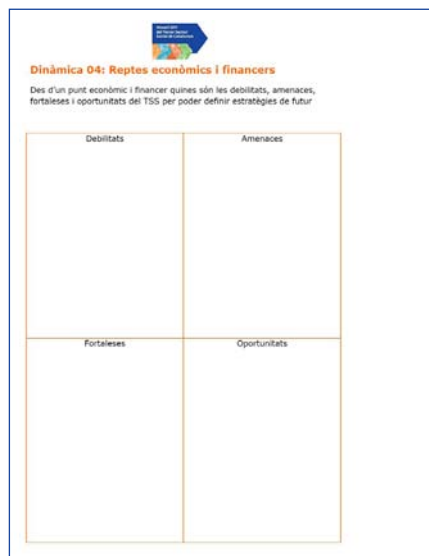
Objectius dinàmica: Analitzar des del punt de vista econòmic i financer les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats del Tercer Sector Social per poder definir estratègies de futur.

Duració total: 30' aprox.

Dinàmica de la sessió:

Es demana a cada participant que escrigui en un paper adhesiu una fortalesa, una debilitat, una oportunitat i una amenaça pel que fa a l'àmbit econòmic i financer del Tercer Sector Social.

Document de suport:



Dinàmica 04: Reptes econòmics i financers
Des d'un punt econòmic i financer quines són les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats del TSS per poder definir estratègies de futur

Debilitats	Amenaces
Fortaleces	Oportunitats



Dinàmica 5: Incidència política

Objectius dinàmica: Explorar els temes principals de l'agenda d'incidència política del Tercer Sector Social dels propers anys (2010-2014).

Duració total: 30' aprox.

Dinàmica de la sessió:

1) Es demana a cada participant que ompli papers adhesius (3-5) amb elements que consideri claus per respondre a la pregunta: "Quins seran els temes principals de l'agenda política del Tercer Sector Social en els propers 4 anys?"

Ha d'anotar únicament idees clau, utilitzant un llenguatge precís i formal.

2) El facilitador llegeix els papers adhesius de forma aleatòria, i els va posant en un paperògraf agrupant els que siguin similars en diverses columnes.

3) Es busca una paraula clau o títol per a cadascuna de les columnes.

Document de suport:

Dinàmica 5: La incidència política

Quins seran els temes principals de l'agenda política del Tercer Sector Social en els propers 4 anys?

Dinàmica 6: La crisi i el Tercer Sector Social Català

Objectius: Compartir visions sobre quin és l'impacte de la crisi a les entitats socials (positiu/negatiu) i reflexionar sobre les respostes donades des del Tercer Sector Social.

Durada: 30' aprox.

Dinàmica de la sessió:

1) Se li demana a cada participant que escrigui en 3 papers adhesius elements negatius amb color vermell i, en 3 papers adhesius més, 3 elements positius amb color blau que consideri claus per respondre a la pregunta: "Quins impactes perdurables per al sector podem trobar en els efectes de la crisi?"

Ha d'anotar únicament idees clau, utilitzant un llenguatge precís i formal.

2) El facilitador llegeix els papers adhesius de forma anònima i els va posant en una pissarra, dividint-los en dos columnes (elements positius i elements negatius) i agrupant els que siguin similars.

Document de suport:

Dinàmica 6: La crisi

Quins impactes perdurables per al sector podem trobar en els efectes de la crisi?

Positiu	Negatiu



Annex VI. Bibliografia

Bayarri, Víctor et al. (2008), *La conquesta dels drets socials. Primer Pla Estratègic del Tercer Sector Social de Catalunya 2008-2011*, Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Cantos, Eduard; Ruiz de Gauna, Rafael; Vidal, Pau (dir.) et al. (2007), *La incidència política des del tercer sector: jornada de reflexió*, Barcelona: Observatori del Tercer Sector, Col·lecció Debats núm. 4.

Castiñeira, Àngel (coord.); Vidal, Pau (dir.) et al. (2003), *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*, Barcelona: CETC – EADOP.

Franco, Pepa; Guillo, Clara; Rodríguez, Rocío; Santiago, Paloma et al. (2006), *Retos del Tercer Sector de acción social*, Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.

Fresno, José Manuel; Tsolakis, Andreas et al. (2010), *Propuestas del Tercer Sector de Acción Social para una Estrategia de Inclusión Social 2020 en España*, Madrid: EAPN España.

Generalitat de Catalunya (2009), *Pla de Suport al Tercer Sector Social 2008-2010 (Catalunya)*, Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania.

Generalitat de Catalunya (2010), *Cartera de serveis socials 2010-2011*, Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciutadania.

Giménez, Javier (dir.); EDIS (2010), *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, Madrid: Fundación Luis Vives.

Gómez Granell, Carme (coord.); Marí-Klose, Pau (dir.) et al. (2008), *Informe de la inclusión social en España 2008*, Barcelona: Fundació Caixa Catalunya.

Grabulosa, Laia; Vidal, Pau et al. (2007), *Treballant per la inclusió social: 1r Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya: 2007*, Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Grabulosa, Laia; Codina, Toni; Vidal, Pau et al. (2009), *Un sector al servei de les persones: 2n Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya: 2009*, Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Laval, Christian (2004), *La escuela no es una empresa: el ataque neoliberal a la enseñanza pública*, Barcelona: Paidós.

Lecina, Laura; Puig, Gemma; Vidal, Pau et al. (2010), *Junts per la societat: Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català*, Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Col·lecció Documents del Tercer Sector Social, núm. 3.

Maluquer, Elisabet; Fustier, Núria; Recio, Marta (2010), *Pla estratègic de serveis socials de Catalunya 2010-2013*, Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Acció Social i Ciutadania.

Miret, Olalla; Vidal, Pau; Observatori del Tercer Sector (2009), *La Carta de Qualitat: un compromís per a la millora de la gestió*, Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Col·lecció Eines del Tercer Sector, núm. 3.

Observatori del Tercer Sector (2005), *Quins seran els temes clau dels propers tres anys? Una visió plural i dinàmica sobre la realitat i el futur de les organitzacions no lucratives*, Barcelona: Observatori del Tercer Sector, Col·lecció Debats núm. 1.

Observatori del Tercer Sector (2008), *La crisi i el tercer sector: una oportunitat per a la transformació social. Una visió a partir del Consell Assessor de Recerca de l'OTS*, Barcelona: Observatori del Tercer Sector, Col·lecció Debats núm. 9.

Observatori del Tercer Sector (2008), *Reptes de la gestió i desenvolupament de persones al tercer sector: Reflexions sobre les relacions laborals, la professionalització, el compromís i els valors*, Barcelona: Observatori del Tercer Sector, Col·lecció Debats núm. 10.

Observatori del Tercer Sector (2009), *Idees per avançar en la millora dels òrgans de govern al Tercer Sector: Reflexions entorn del funcionament de patronats i juntes directives*, Barcelona: Observatori del Tercer Sector, Col·lecció Debats núm. 12.



Observatori del Tercer Sector (2010), *L'àmbit econòmic-financer de les entitats del Tercer Sector: reptes i propostes d'acció. Una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS*, Barcelona: Observatori del Tercer Sector, Col·lecció Debats núm. 14.

Pérez-Díaz, Víctor; López, Joaquín P. (2003), *El Tercer Sector Social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Plataforma de ONG de Acció Social (2006), *Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social*, Madrid: Plataforma de ONG de Acció Social.

Valls, Ricard et al. (2010), *El valor afegit del Tercer Sector en la prestació de serveis públics: Guia pràctica de clàusules socials en la contractació pública de serveis socials i d'atenció a les persones*, Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Vernis, Alfred et al. (1998), *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Barcelona: Deusto.

Vernis, Alfred et al. (2004), *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Barcelona: Granica.

Vidal, Pau; Villa, Ana; Valls, Núria et al. (2009), *Anuari 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya*, Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Vidal, Pau (coord.); Valls, Núria; Villa, Ana et al. (2009), *Manual de gestión del voluntariado*, Barcelona: Fundación "la Caixa".

Vidal, Pau (coord.); Valls, Núria; Observatori del Tercer Sector et al. (2010), *L'ocupació al Tercer Sector Social de Catalunya*, Barcelona: Fundació Caixa Catalunya.

Vidal, Pau; Valls, Núria; Villa, Ana et al. (2010), *Anuari 2009 del Tercer Sector Social de la ciutat de Barcelona*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona: Àrea d'Acció Social i Ciutadania.

Vila, Antoni (2010), *Tendencias de la nueva legislación de los Servicios Sociales*, Madrid: EAPN España.

Villa, Ana; Vidal, Pau (dir.) et al. (2006), *Els rols de les organitzacions de segon nivell al tercer sector*, Barcelona: Observatori del Tercer Sector, Col·lecció Papers de Recerca núm. 8.

L'Anuari del Tercer Sector Social de Catalunya és una recerca periòdica que mostra l'evolució de les entitats no lucratives que treballen en el camp social. L'edició de 2009, amb un enfocament quantitatiu, va posar de relleu el creixement del sector els darrers anys.

L'edició de 2011, amb un enfocament qualitatiu, permet aprofundir en la comprensió del sector. Aquests són alguns dels reptes que les organitzacions participants han expressat: prioritzar els camps d'actuació per afrontar la limitació de recursos, reforçar el treball en xarxa, augmentar la implicació de la base social, integrar nous perfils de voluntariat, consolidar el desenvolupament professional dels equips, mostrar el valor afegit del sector, consolidar la vertebració i millorar la relació amb l'Administració i els altres agents.

www.anuaritercersectorsocial.cat



En conveni amb



Amb el suport de

