



# Guia RSE

---

Guia per a la implementació d'un model de  
*Responsabilitat Social*  
i de *Voluntariat d'Empresa*

Aquesta guia ha estat impulsada per la Federació Catalana de Voluntariat Social amb la col·laboració de :

ACIDH  
AECC-Catalunya contra el Càncer  
Amics de la Gent Gran  
ARED Fundació  
Arrels Fundació  
Casal dels Infants del Rava  
Creu Roja Catalunya  
Save The Children.

#### AUTORS

Sergi Comellas Humet  
Xavier Góngora Muñoz

---

© Voluntaris.cat

Qualsevol part d'aquest document pot ser citat, copiat, traduït a altres idiomes o adaptat per satisfer necessitats locals sense autorització prèvia de la Federació Catalana de Voluntariat Social, amb la condició que es citi clarament la font.

**EDICIÓ I COORDINACIÓ:** Sergi Comellas Humet

**XDISSENY I MAQUETACIÓ:** Núria Roñin Sanglas

**Foto portada:** [http://hdwallpapers-download.com/colorful-rubiks-cube-image-01.html#.VfxRWN\\_tmko](http://hdwallpapers-download.com/colorful-rubiks-cube-image-01.html#.VfxRWN_tmko)

---

# Índex

- 04**    **INTRODUCCIÓ**
- 06**    **COM UTILITZAR LA GUIA**
- 08**    **MÒDUL 1 · Bones pràctiques i models de col·laboració**
  - 09**    *Etaques del procés*
  - 10**    *Fluxos de valor*
  - 11**    *Nivells d'implicació*
  - 12**    *Bones pràctiques*
- 32**    **MÒDUL 2 · Protocol de col·laboració amb les empreses**
  - 33**    *Introducció*
  - 34**    *Reflexions prèvies*
  - 39**    *Etaques, funcions i competències*
  - 54**    *Metodologia d'implementació*
- 61**    **CONCLUSIONS**
- 62**    **ANNEXES**

# PRESENTACIÓ



**J**a durant l'any 2008 a la Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS) treballàvem explícitament temàtiques de Responsabilitat Social. De fet, però, quan sentíem parlar de RS recuperàvem de l'imaginari la visió d'una gran empresa que s'alçava davant nostre, la xarxa d'entitats socials, deixant-nos en la penombra.

Avui sabem que aquesta imatge no es correspon a la realitat actual, perquè el teixit empresarial ha modificat el discurs i la pràctica, i perquè des del tercer sector sabem treballar per la societat en peu d'igualtat amb l'empresa. Del 2008 ençà hem col·laborat i seguim fent-ho per apropar-nos i tractar la RS com una responsabilitat d'interès comú i compartida.

I, vista així, com a iniciativa transversal, podem parlar avui del voluntariat en el marc de la Responsabilitat Social. Concretament, aquesta guia parla d'aquell voluntariat que arriba incentivat i suportat per una empresa i expressament s'allunya d'aquell primer rebuig cap al voluntariat d'empresa precisament perquè el tercer sector i l'associacionisme ja l'acceptem i el valorem.

Tanmateix ens manquen encara eines per treure'n tot el potencial de benefici mutu.

Partint d'aquest posicionament, la FCVS ha organitzat en el 2011 i el 2014 dues trobades MarketPlace: un conjunt notable d'entitats i empreses es trobaren per crear una xarxa que facilités accions d'interès comú (vegeu-ne informació a [www.voluntaris.cat](http://www.voluntaris.cat))

El camí que recorrem empreses i entitats és el mateix, certament, tot i que el tercer sector el va començar a recórrer uns anys més tard. Avui, en canvi, l'empresa és qui potser va més lenta a descobrir iniciatives i empremadoria socials amb l'agilitat amb la què es despleguen. Aquestes oscil·lacions en el recorregut són un handicap que cal acceptar, si es volen superar.

En aquest context neix la proposta d'aquesta Guia: un grup de 8 entitats que abanderaren el procés d'aproximació a l'empresa, reunides en sessions dinamitzades per experts que la FCVS aportava, compartiren el seu coneixement en temes de relació amb l'empresa. Aquesta és la metodologia amb què la FCVS es va plantejar l'aposta. Tot allò recollit durant aquelles sessions avui us ho mostrem ordenat i complementat.

Aquesta és una molt bona Guia per implementar en la relació amb l'empresa: un model de RS i de voluntariat al servei de les nostres entitats i a favor del seu creixement.

Aprofito per agrair la feina a tots aquells que amb el seu esforç han fet possible que tinguem aquest document entre les mans. Sense ells, un cop més, no hauria estat possible arribar fins aquí.

Endavant!

**Francina Alsina Canudas**  
Presidenta de la FCVS

## ELS AUTORS

**A**questa guia neix com una resposta pràctica a les inquietuds manifestades per gran part de les ONL federades a la FCVS en relació a com generar espais col·laboratius amb el sector privat.

Fa anys que podem observar com les empreses han augmentat el seu compromís pel que fa a l'impacte que les seves decisions generen a l'entorn. Aquest nou escenari, a poc a poc, va propiciant l'aparició d'una sèrie de valors que intenten equilibrar el model de negoci amb la societat.

En aquest escenari, les ONL han de conservar la seva independència i autonomia i, al mateix temps han d'estar en consonància amb la realitat de les empreses, per aconseguir èxit en l'atracció d'aliats corporatius i, d'aquesta manera, facilitar i acompanyar les empreses en la seva transició cap a l'adquisició de valors que facin sostenibles els seus respectius negocis.

L'objectiu que els autors ens hem marcat és indicar algunes pautes i proporcionar eines i estratègies que permetin a les ONL co-crear amb les empreses superant frens i problemes habituals en la interacció entre els dos sectors.

Hem per tant dissenyat un protocol intern que faciliti a les entitats disminuir les expectatives confuses i alinear els interessos d'ambdues parts (ONL -Empresa).

Per a això, es necessita definir el procés a seguir i els factors d'èxit que permetin a la ONL dissenyar una relació duradora amb les empreses basada en la confiança, el diàleg i la col·laboració eficient.

A continuació mostrarem aquesta eina pràctica perquè les entitats disposin de criteris d'actuació i bones pràctiques, que ajudin a desenvolupar una estratègia eficaç i eficient en la creació d'espais col·laboratius amb el sector privat.

**Sergi Comellas i Xavier Góngora**



# COM UTILITZAR LA GUIA

**H**em dissenyat la guia amb l'objectiu que esdevingui una eina pràctica per a ajudar a les ONL a desenvolupar i implementar estratègies eficaces en la generació de projectes conjunts ONL-Empresa. Proposem fer-ho en dos mòduls:

## MÒDUL 1 **Bones pràctiques i models de col·laboració**

En el primer mòdul d'aquest treball es presenten exemples de bones pràctiques en la interacció entre les ONL i el sector privat, il·lustrant el potencial d'aquestes col·laboracions.

Es presenten classificades d'acord a tres criteris diferents:

### **Etapas del procés**

S'assignen algunes de les bones pràctiques a tres moments o funcions dins de tota relació ONL-empresa: obrir-se camí; sensibilització i significació; gestió de la relació.

### **Fluxos de valor**

S'estableix un segon criteri de classificació segons l'impacte sobre cadascun dels actors i sobre el sistema social en el que s'actua.

### **Nivells d'implicació**

El tercer nivell classifica les bones pràctiques segons els recursos que es posen en joc en la interacció ONL-empresa. S'estableixen 4 nivells de profunditat o de complexitat de la interacció amb diferent potencial per a generar valor afegit.



## MÒDUL 2 Protocol de col·laboració amb les empreses

En el segon mòdul, es desenvolupa el procés a seguir i els factors d'èxit que permetin a l'ONL dissenyar una relació duradora amb les empreses basada en la confiança, el diàleg i la col·laboració eficient.





*“Els elements clau per a una bona relació entre una empresa i una ONG? El tracte igualitari, la confiança, el reconeixement pels resultats obtinguts i la justificació del valor aportat”*

*Fundació Ared*





En aquest primer mòdul es recullen experiències de col·laboració entre empreses i ONL que constitueixin referents positius i exemplificants. Es presenta, inicialment, tres classificacions diferents, que constitueixen un mapa per a orientar-se en la lectura de les bones pràctiques i millorar, així, la comprensió, interpretació i extrapol·lació dels seus continguts.

## Etapes del procés

### COM OBRIR-SE CAMÍ

En aquest apartat s'identifiquen algunes bones pràctiques que ajuden les ONL a entrar en contacte amb les empreses i a iniciar una relació de col·laboració.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

1 2 3

### SENSIBILITZACIÓ I SIGNIFICACIÓ

Una primera barrera a franquejar és la diferent sensibilitat que poden tenir els treballadors d'una ONG, en relació a la realitat social que estan tractant cada dia, en comparació amb la percepció que poden tenir els treballadors d'una empresa que "aterren" per primera vegada en aquesta realitat.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

4 5

### GESTIONAR LA RELACIÓ

S'identifiquen bones pràctiques que ajuden a que la relació entre l'ONL i l'empresa esdevingui fluida i productiva per a ambdues parts.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

6 7 8 9 10

## Fluxos de valor

### ACCIONS DE COL-LABORACIÓ UNIDIRECCIONALS

Exemples de col·laboració que van orientades, principalment, al benefici d'una de les parts.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

11

12

13

### EXPERIÈNCIES BIDIRECCIONALS

Exemples de col·laboració que cerquen el benefici tant de l'ONG com de l'empresa.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

14

### EXPERIÈNCIES MUTLIDIRECCIONALS

Activitats on el procés és estimulants, creatiu i genera aprenentatge en els treballadors i alt valor a l'ONG i l'empresa.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

15

### EXPERIÈNCIES SISTÈMIQUES

Serveis i accions conjuntes ONL/empresa que aportin el màxim de valor a cadascuna d'elles a llarg termini i amb un impacte directe sobre les necessitats socials.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

17

18

## Nivells d'implicació

### RECURSOS MATERIALS

Un primer nivell de col·laboració entre les ONL i les empreses és aquell que no implica a les persones de cap de les dues organitzacions i que es basa en el mer intercanvi material. Podem diferenciar aquelles que es basen en el donatiu econòmic o en el donatiu en espècies.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

11 12

### RECURSOS PERSONALS

Són aquelles col·laboracions en què persones, generalment de l'empresa, participen com a voluntaris a l'ONL. També en alguns casos és algú de la ONL que dedica un temps a una empresa per a fer tasques de sensibilització, captació de socis o de voluntaris, etc.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

4 5 6 13 15 16

### RECURSOS OPERATIUS

En aquest model de col·laboració, l'empresa ofereix suport institucional implicant estructures i recursos operatius dels seus departaments. Generalment es dona quan un departament de l'empresa, dona suport a l'ONL en el desenvolupament d'alguna tasca determinada. Pot ser de forma puntual per a una campanya o bé de forma indefinida. Els departaments més sovint implicats poden ser: màrqueting, comunicació, logística, producció, etc.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

19

### RECURSOS ESTRATÈGICS

Aliança a llarg termini en que conflueixen missions i visions de l'empresa i l'ONG.

BONES PRÀCTIQUES LLIGADES A AQUESTA FASE:

3 7 8 17 18 20



**E**l pas previ a la col·laboració entre ONL i empreses és fer el primer contacte i fer-ne el seguiment. Un primer cercle de contactes es pot produir a través dels coneguts i familiars dels propis treballadors de l'entitat. És important gestionar aquest contacte amb la màxima professionalitat i imparcialitat, de forma separada, en la mesura del possible, de la relació personal que ha generat el contacte inicial.

En una segona instància, cal identificar les organitzacions que, en funció del seu àmbit d'actuació i experiències en l'àmbit de la RSE i la col·laboració intersectorial puguin ser potencialment més afins als nostres valors, missió i visió. És sempre interessant poder anar a conèixer aquestes organitzacions en l'espai en que habitualment es mouen, aprofitant conferències, jornades, fires i altres esdeveniments sobre temes d'interès comú. També utilitzar contactes comuns intermitjos pot servir de bona ajuda. Les xarxes socials (facebook, linkedin) són una bona eina per a realitzar aquesta tasca. Amb menys possibilitats d'èxit, podem establir contactes anomenats "a porta freda" on el contacte es fa sense cap coneixement ni experiència compartida ni persona de contacte. Una vegada fet el contacte, cal iniciar una relació d'aproximació i confiança basada en uns intercanvis d'informació i en la generació d'espais de connexió productius i professionals. Això vol dir:

- Informar i fer participar de les accions, campanyes i esdeveniments que anem duent a terme i que puguin ser del seu interès.
- Registrar les comunicacions, els acords i el desenvolupament general de la relació.
- Identificar les oportunitats de col·laboració conjunta.

Per a assolir aquests objectius és necessari ser conscients que cal gestionar la relació i fer-ne un seguiment. En aquest camí, les eines bàsiques d'ofimàtica (bases de dades, fulls de càlcul, etc) poden ser útils per a volums petits d'informació, però per a organitzacions que gestionin molts contactes i en vulguin fer un seguiment més acurat i a llarg termini, les eines de CRM (Customer Relationship Management) poden aportar un gran valor. Un grup d'entitats del 3r sector han unit esforços per a impulsar l'associació SinergiaCRM (<http://sinergiacrm.org/>) per dotar a les entitats que ho desitgin d'una eina CRM incloent les necessitats específiques del sector i a un cost més reduït que les eines CRM professionals.



## VALOR AFEGIT

(oportunitats - fortaleces)

- Inclou necessitats específiques del sector (Gestió de campanyes i del cobrament de donatius, organització d'esdeveniments, tipologies personalitzades de stakeholder, projectes i subvencions, etc.).
- La capacitat del sector per a col·laborar per a desenvolupar l'eina, no només és un valor per si mateixa, sinó que garanteix que l'eina estarà adaptada a diverses necessitats, maneres de funcionar, punts de vista i sensibilitats.
- La possibilitat de poder adaptar-la a noves necessitats ampliant-la via mòduls de programació complementaris.



## ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Cal disposar de personal amb formació i coneixements d'aquestes eines i de gestió comercial.
- Usar les eines com a tal però no dependre'n ni que esdevinguin limitants de la pròpia capacitat d'innovació i del tracte personal i directe.



## PROPOSTES

per a la innovació

- Incloure eines per al seguiment de tots els stakeholders de l'entitat, especialment de la gestió del voluntariat i, específicament del voluntariat d'empresa.



**E**xisteixen diverses borses de voluntariat, promogudes per diverses entitats i plataformes web. La majoria d'elles no estan orientades específicament al voluntariat d'empresa però totes elles són punts de contacte entre ONL i potencials voluntaris per a oferir i cercar accions de voluntariat.

Alguns exemples remarcables són:

- **Borsa de la Federació Catalana de Voluntariat Social**  
<http://borsa.voluntaris.cat>
- **Web idealistas:** abast internacional  
<http://www.idealistas.org>

També algunes organitzacions ofereixen directament, a les seves webs, ofertes de voluntariat. Com a exemple tenim:

- **Fundació Catalana de l'Esplai:** incorpora un espai específic per al voluntariat d'empresa i accions de col·laboració amb les empreses:  
<http://www.esplai.org/ca/empreses/serveis-per-a-les-empreses/voluntariatcorporatiu>
- **Fundación Lealtad:** disposa d'una base de dades d'ofertes de col·laboració amb ONG a les quals poden accedir només les empreses que col·laboren amb ells.  
<http://www.fundacionlealtad.org>
- **Mans Unides:** disposa d'un document que permet que les empreses s'orientin en les diferents formes de col·laboració amb l'ONG.  
<http://rsc.mansunides.org/wpcontent/uploads/documents/DossierEmpresesSolidaries.pdf>

**VALOR AFEGIT**  
(oportunitats - forteses)

- Permet a les ONL ser percebudes com a potencials col·laboradors de les empreses i que aquestes identifiquin oportunitats.

**ASPECTES CLAU**  
pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Que les ONL s'obrin a les possibilitats i formats adequats per als voluntariats d'empresa identificant nínxols on la participació d'aquests voluntaris i la col·laboració de l'empresa pugui aportar valor.

**PROPOSTES**  
per a la innovació

- Afegir a les borses de cerca de voluntaris i webs de les ONG eines de cerca i espais específics per a les empreses.
- Construir aquests espais en col·laboració o de forma oberta amb les empreses en un entorn 2.0. Pot ser una font de complicitat i de noves idees.

*“Poder aconseguir que el món empresarial integri en la seva normativa i funcionament la Responsabilitat Social Corporativa com a part fonamental del seu treball diari, així com el voluntariat corporatiu, definit com un acte de solidaritat i ajuda a altres que genera un benefici intern i extern.”*

**AECC, Associació Espanyola Contra el Càncer**



**P**ossiblement, qualsevol relació entorn a la RSE i/o al voluntariat d'empresa comença amb una petita experiència de col·laboració més o menys convencional. Habitualment, o bé l'empresa o bé l'ONL tenen una necessitat concreta, una proposta predefinida, una idea prèvia del que els interessaria poder oferir o proposar a l'altre. Aquest és el punt de partida.

Sovint s'oblida però, que el que l'empresa i l'ONL poden conèixer, imaginar, definir i fer els dos junts és molt més del que poden per separat.

És per aquest motiu que cal esmerçar esforços per tal de, conjuntament, buscar noves formes, nous projectes, noves metodologies que aportin més aprenentatge i valor a tots dos, així com a la causa social en la qual volen col·laborar.

La FCVS i els autors d'aquesta guia han desenvolupat una metodologia per a poder innovar conjuntament empreses i ONL i que està, en bona part, recollida en aquest manual.

**ASPECTES CLAU**  
 pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- La necessitat de disposar d'un moderador extern per a orientar i impulsar el procés d'innovació.
- Dedicar-hi un temps, un espai i una preparació de qualitat.

**VALOR AFEGIT**  
 (oportunitats - forteses)

- Crear noves maneres de col·laborar per a ser més efectius i tenir un impacte més positiu en la causa social abordada.
- Aprenentatge dels participants i de les organitzacions.
- Establir una relació d'alta qualitat ONL-Empresa amb un llarg recorregut.
- Generar cultura emprenedora i innovadora en ambdues organitzacions.
- Motivació per part dels participants.

**PROPOSTES**  
 per a la innovació

- Incorporar també els usuaris en el procés d'innovació, així com d'altres stakeholders de l'entitat (administracions, altres ONL, etc.).

*“Establir una relació el més propera possible amb l'empresa ens apropa a les persones que la formen i multiplica les possibilitats de generar més accions de participació, col·laboració. Crear confiança, establir un bon canal de comunicació és també imprescindible per fidelitzar la col·laboració. Escoltar les seves necessitats i explicar les nostres per créixer junts a través del desenvolupament d'accions que aportin valor a la societat, a l'empresa i a l'entitat. Un cop l'empresa s'implica més enllà d'una simple col·laboració puntual, està fidelitzada i pot ser altaveu del Casal.”*

**Casal dels Infants dels Raval**



Les ONL construeixen una sensibilitat pròpia de cada organització, un conjunt d'imatges, de consensos, de teories socials, de sentiments i d'afectes. Aquests són fruit d'un contacte quotidià amb la realitat social, de forma professional, però també amb forts impactes personals.

Un dels aspectes clau en el funcionament de les relacions amb les empreses és apropar els seus treballadors a aquesta sensibilitat i al conjunt de significats compartits, per tal que puguin apropar-se a la realitat social incorporant el bagatge de l'ONL. Aquest aspecte és clau per a incrementar la implicació i l'efectivitat de les actuacions per part dels voluntaris d'empresa.

#### BONA PRÀCTICA 4:

##### XERRADES DE PRESENTACIÓ DE L'ENTITAT

És important buscar maneres de transmetre aquesta sensibilitat. Tenim com a exemple:

- **Amics de la Gent Gran:** des d'aquesta entitat organitzen xerrades a empreses amb les que col·laboren i els transmeten els valors, la missió i la visió de la seva entitat.

#### BONA PRÀCTICA 5:

##### RECULL D'APRENENTATGES D'UNA EXPERIÈNCIA DE VOLUNTARIAT CORPORATIU

Tenim com a exemple:

- **Casal dels Infants del Raval:** fan una història amb tot el que han après els infants i els voluntaris. D'aquesta manera, tots poden ser conscients dels seus aprenentatges i veure, també, com han participat de l'aprenentatge dels altres. Aquest és un exemple d'acció que apropa les sensibilitats i fomenta el coneixement mutu dels usuaris i els voluntaris corporatius d'una entitat.



#### VALOR AFEGIT

(oportunitats - fortaleces)

- Obliga l'entitat a formular de forma clara i explícita els seus valors i objectius.
- Alinea tots els participants en aquell projecte entorn als valors, missió i visió de l'entitat.
- Genera coneixement i apropament entre els usuaris d'una entitat i els participants d'una acció de voluntariat.
- Educa la sensibilitat dels voluntaris envers la realitat dels usuaris i la problemàtica social associada.
- Obliga a construir un relat sòlid i coherent sobre la teoria social que orienta l'acció de l'entitat social.

“Per nosaltres la relació que establim amb les empreses no és només una qüestió de finançament, cerquem col·laboracions amb una gran dosi de complicitat per fer projectes conjunts, per què al final aquesta continuïtat és el que li dona valor i coherència al seu suport.”

Creu Roja



## ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

Els valors més importants per a que la sensibilització sigui profitosa són els següents:

- Explicitar la història i la voluntat de permanència: que l'empresa percebi que l'entitat té un recorregut llarg que avala una continuïtat a llarg termini de la seva acció i permanència en la seva missió.
- Generar proximitat i empatia als participants. Que s'identifiquin els lligams que hi ha entre la realitat social i el dia a dia de l'empresa i de les persones que hi treballen. Poden ser, entre d'altres, lligams de causa-efecte o d'igualtat (les persones en aquesta situació són persones iguals a nosaltres, als nostres familiars o als nostres amics).
- Generar impacte en l'emocionalitat. Posar el focus en els testimonis més que en les xifres. La presència d'un testimoni pot ajudar.
- Identificar molt bé quina és la realitat social i remarcar que l'objectiu de l'ONG té com a missió fer que la realitat social en qüestió desaparegui, reduir-ne l'impacte.
- Usar terminologia que sigui vista com a professional. Donar una imatge de capacitat de gestió i de disposar de discurs. Al mateix temps, utilitzar un llenguatge entenedor i proper.
- Vèncer prejudicis tant davant de les ONG com dels usuaris. Detectar-los i combatre'ls.
- Posar el focus en els guanys de l'activitat per a tots els participants: voluntaris, entitat, usuaris, empresa, etc. Posar el discurs en els aprenentatges tant individuals com de les organitzacions.



## PROPOSTES

per a la innovació

- Fer un seguiment i avaluació sobre l'impacte real d'aquestes accions en els voluntaris per tal d'objectivar-ne l'impacte real.
- Incorporar en aquests processos la possibilitat de donar un retorn per part dels participants. Des de la seva vessant professional i mirada nova sobre la realitat de l'entitat, poden aportar matisos de reflexió i acció que poden ser font d'innovació i/o de més implicació per part de les empreses i voluntaris.







Ha de ser un document viu, concís i pràctic per tal de definir els procediments i factors a tenir en compte en la gestió dels voluntaris en tot el seu cicle de col·laboració:

- Planificació
- Definició de perfils i rols
- Captació
- Acollida
- Formació
- Informació
- Organització
- Fidelització
- Reconeixement
- Seguiment
- Participació en els òrgans de l'entitat
- Drets i deures de les parts
- Encaix entre diferents tipus de voluntaris i amb els treballadors de l'entitat
- Finalització
- Avaluació
- Manteniment post-vinculació

No hi ha fórmules millors ni pitjors per a cada etapa, però sí que és important haver fet una reflexió sobre quina és la millor manera d'actuar en cadascuna, d'acord amb la cultura pròpia de l'entitat, i posar-ho per escrit per tal d'estandarditzar els

processos i poder avaluar i millorar-los en el futur. L'Observatori del 3r sector, amb la col·laboració de l'Obra Social "la Caixa", tenen editat un manual de gestió del voluntariat que pot donar algunes pautes per a elaborar el propi protocol. Podeu trobar-lo a: [http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010\\_01\\_manual\\_gestio\\_voluntariat.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010_01_manual_gestio_voluntariat.pdf)

## VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- La necessitat de dedicar un espai de reflexió previ per a definir l'encaix del voluntariat d'empresa a l'entitat i establir modes de col·laboració i processos de gestió.
- Estandarditzar processos per a facilitar-ne el seguiment i l'avaluació.
- Dimensionar, per màxims i per mínims, els esforços destinats d'acord amb el valor que el voluntariat tingui a l'entitat, els recursos disponibles i la pròpia cultura de l'organització.

## ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- La necessitat de revisar sovint els seus continguts, sobretot al principi, en que la corba d'aprenentatge farà necessari ajustar el sistema o en moments de canvis a l'entitat.
- La seva implementació ha d'involucrar, en major o menor grau, als diversos actors que puguin entrar en contacte o relacionar-se amb els voluntaris.
- Que no suposi una càrrega inassumible. Ha de ser realista i recollir aquells aspectes mínims i indispensables i de forma concisa i pràctica. És millor que es pugui anar ampliant en el futur que no tenir la sensació que es tracta d'un document allunyat de la realitat ja que, en aquest cas, perdrà tot el sentit i no serà utilitzat.

## PROPOSTES

per a la innovació

- Fer participar voluntaris de l'entitat en la redacció del protocol. Es poden incorporar diferents tipologies de voluntaris i amb diferent grau d'implicació i vinculació (corporatius, acabats d'arribar, desvinculats, etc.). Participar en la seva elaboració pot esdevenir una tasca de voluntariat en sí mateixa.



La percepció i la cultura organitzativa de qualsevol organització és sempre única i diferent de cap altra. La trobada i la col·laboració entre dues organitzacions al voltant d'un voluntariat d'empresa o d'un projecte de col·laboració és una oportunitat d'aprendre a partir de la singularitat de cadascú i a partir de la realitat emergent que sorgeix de la nova col·laboració. És per aquest motiu que és important proposar espais per a explicitar, desenvolupar i compartir aquests aprenentatges.

Alguns exemples en són:

### BONA PRÀCTICA 7

#### ■ El Casal d'Infants del Raval

Organitza trobades anuals amb les empreses col·laboradores. Aquestes expliquen aquelles accions que han fet dins de l'organització, compartint experiències i aprenentatges.

### BONA PRÀCTICA 8

#### ■ Save the Children

Dinamitzen focus grups ajuntant empreses i la mateixa ONL al voltant de temàtiques d'interès per al desenvolupament del projecte.

Aquests focus grups es constitueixen com a espais d'aprenentatge, de coneixement mutu i de generació de nous projectes i estratègies.



### VALOR AFEGIT

(oportunitats - fortaleces)

- S'aporta valor afegit als participants de les experiències de voluntariat en forma d'aprenentatge, d'intercanvi de percepcions, fomentant així la creativitat i el creixement de persones i organitzacions.
- Es fomenta la cohesió dins de l'organització i entre organitzacions i col·lectius.



### ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Graduar l'ambició del procés en funció de l'abast de l'experiència en les persones, les organitzacions i els impactes socials. Es poden fer processos a mida tant de petites experiències com d'experiències molt profundes i innovadores, cercant en cada cas una modulació que gradualment porti els participants un pas més enllà del punt de partida.
- La participació ha de ser voluntària i presentar-se de forma engrescadora, amb uns objectius i metodologia clars per afavorir l'adhesió dels participants.
- Minimitzar la dedicació necessària dels participants. Cal ser respectuós en l'ús del temps de les persones.



### PROPOSTES

per a la innovació

- Es pot girar el procés per tal que les reunions i debats sobre temàtiques concretes esdevinguin el trampolí per a la generació de relacions de col·laboració entre organitzacions.



# BONA PRÀCTICA 9

## EINES DE COMUNICACIÓ

**U**n percentatge molt elevat d'ONL disposen i usen estratègies i eines de comunicació per a que els seus socis, simpatitzants, treballadors, mitjans de comunicació, etc. puguin estar informats de les accions que es duen a terme i mobilitzats entorn de la missió de l'entitat.

L'ús adequat d'aquestes eines és també un factor important en la relació ONL-empreses, ja que aporta un valor afegit a ambdues i, encara que no estigui dins dels objectius centrals de cap d'elles, ajuda al seu assoliment.

### ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Pactar prèviament els impactes mediàtics i el seu contingut. Fer un ús combinat dels mitjans clàssics:
  - Premsa
  - Ràdio
  - TV
  - Web
- d'eines low cost en les noves tecnologies:
  - Campanyes virals
  - Xarxes socials

### VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- Afegeix valor a tots els participants en forma de posicionament de marca, difusió dels propis missatges, etc.
- Són altaveus de bones pràctiques que poden, així, animar a d'altres organitzacions a dur-les a terme o a inspirar-ne de noves.

### PROPOSTES

per a la innovació

- Incorporar la presència als mitjans de comunicació com un dels elements explícits en la relació empresa – ONL.

*“Les empreses són motor de canvi social. Construir amb elles accions conjuntes és clau per transformar la societat. El Casal treballa amb tot tipus d'empreses, de diferents sectors, mida i estratègies RSC. Des de l'empresa que col·labora a través d'una donació econòmica puntual a empreses que impliquen tot el seu ADN en la seva acció social fomentant a més la participació dels seus equips a través d'activitats periòdiques de voluntariat corporatiu, passant per empreses que volen desenvolupar accions de màrqueting social.*

*La suma d'esforços és la nostra manera de treballar i d'entendre la relació amb tots els agents socials. L'empresa la formen persones i són precisament a elles a qui volem implicar.”*

**Casal dels Infants dels Raval**



**L**a signatura d'un document amb un valor contractual simbòlic és utilitzat per diverses ONL per tal d'establir les condicions de la col·laboració i els drets i deures dels diferents participants en un projecte. Moltes ONL i algunes empreses disposen dels seus propis models de conveni que adapten a diverses situacions.

A la guia *Voluntariado apoyado por la empresa*, editada per la *Dirección General de Voluntariado y Promoción Social* de la Comunidad de Madrid, trobem a l'annex 4 (de la pàg. 95 a la 99), un model de conveni.



Podeu consultar la guia en el següent enllaç:  
[http://xarxanet.org/sites/default/files/norte\\_joven-voluntariado\\_empresa.pdf](http://xarxanet.org/sites/default/files/norte_joven-voluntariado_empresa.pdf)



## VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- Permet una reflexió prèvia, compartida i detallada del projecte, de les seves fases i de les necessitats d'aquest.
- Estableix les responsabilitats de les parts.
- Genera un sentit de responsabilitat i compromís més elevat.



## ASPECTES CLAU

- pel seu funcionament (dificultats - amenaces)
- Intentar incorporar-hi tot el procés per tal que no quedin serrells i responsabilitats sense assignar.
- Ha d'incloure una aprovació i impulsió per part dels òrgans de govern de les entitats i, al mateix temps, la implicació i participació en el disseny per part de l'equip tècnic.



## PROPOSTES

per a la innovació

- Que la signatura d'aquests convenis sigui un estàndard en tota relació entre entitats.
- Establir un model propi de cada entitat que pugui adaptar-se a cada projecte.

*“El nostre repte de futur: continuar innovant i trobant vies alternatives i originals que generin valor compartit per a tots dos. Cal superar la visió que solament les empreses poden aportar a les organitzacions i revaloritzar tot allò que les entitats aporten a les empreses.”*

**Save the children**



**A**lgunes ONL obtenen fons de les empreses recuperant un percentatge del sou dels treballadors que voluntàriament vulguin participar-hi, generalment, durant un període determinat.

En aquest tipus de col·laboració, l'empresa i els treballadors no reben cap compensació remarcable, més enllà del poder generar una certa imatge d'empresa solidària.

A més a més, sovint li genera un esforç molt gran per a gestionar la comptabilitat i la modificació de nòmines.

### ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- El nivell de sensibilització que es pot assolir és molt baix, ja que no genera implicació ni un coneixement directe de la realitat.
- Genera complexitats fiscals, comptables i de confecció de nòmines que en poden dificultar la gestió.

### VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- L'obtenció de recursos econòmics.
- Una certa sensibilització per part dels treballadors de l'empresa respecte la realitat social en que han aportat econòmicament.

### PROPOSTES

per a la innovació

- Combinar aquesta proposta de col·laboració amb activitats de voluntariat de proximitat per a conèixer la realitat social afectada.
- Buscar fórmules alternatives per a implementar-la per tal d'evitar l'esforç comptable a l'empresa. L'ús de plataformes d'internet de crowdfunding pot ser una bona manera d'aconseguir el mateix volum de finançament, amb aportacions equivalents, promogut igualment de forma col·lectiva a l'empresa.

*“Els elements clau en la relació entre empresa i ONG són el compartir valors i compromís amb la societat. Sense això seria impossible una bona relació. També considerem aspectes claus de la relació: el respecte mutu entre ambdues entitats, la confiança en relació al compromís i una comunicació fluida.”*

**Amics de la gent gran**



**L**es empreses sovint fan donatius a les ONL en forma de materials en desús (ordinadors, mobiliari, ...) o productes que aquesta fabrica o comercialitza (aliments, roba, llibres, ...).

Això permet donar a l'empresa una imatge de solidaritat i li permet vehicular, sovint, excessos de materials o estocs, però tampoc no n'obté massa més. A més a més, moltes vegades l'ONL es veu obligada a acceptar-ho, malgrat no ho necessiti immediatament. D'aquesta manera, li genera una problema de gestió d'estocs i d'acumulació de materials en desús.

### **“Guanyem-hi tots!”**

La FCVS disposa del programa “Guanyem-hi tots” per gestionar els donatius en espècies de les empreses.

D'aquesta manera, en guanyar en volum de materials oferts i en ONL demandants, hi ha més oportunitats per tal que cada ONL trobi allò que necessita i cada material sigui més ben aprofitat.



## **VALOR AFEGIT**

(oportunitats - fortaleces)

- L'estalvi econòmic per a l'ONL en l'adquisició de productes.
- Generar un mercat d'intercanvi entre empreses i ONL. És també una oportunitat per a que es coneguin i puguin sorgir d'altres propostes de col·laboració.

## **ASPECTES CLAU**

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Fer concordar en el temps, oferta i demanda.
- Combinar aquesta proposta de col·laboració amb activitats de voluntariat de proximitat per a conèixer la realitat social afectada.
- Que les ONL percebin el valor d'allò que obtenen per tal de no demanar més del que necessiten.



## **PROPOSTES**

per a la innovació

- En la mesura del possible, centralitzar els donatius a les ONL a través de “bancs” o borses comunes d'intercanvi.
- Que les ONL hagin de pagar un cert preu per a l'obtenció de materials de la borsa.
- Que les ONL puguin obtenir un benefici “econòmic” d'aquells materials que, provenint d'empreses (o d'elles mateixes) aportin a la borsa o plataforma d'intercanvi, generant així motivació per a compartir donatius.
- Que aquest benefici econòmic es concreti en forma de “punts”, rebaixa o equivalent en “moneda local” per a poder adquirir altres productes de la borsa.

*“Els elements clau per a una bona relació entre una empresa i una ONG són la disposició a la col·laboració en el nostre repte, mostrant responsabilitat i confiança en la resposta, i la interiorització dels veritables motius de la relació entre les dues parts.”*

**AEC**



# BONA PRÀCTICA 13

## DIA DE LA SOLIDARITAT

**A**mb diferents noms i formats, un dels models més estesos de col·laboració entre empreses i ONL en el camp del voluntariat corporatiu és el de generar un esdeveniment puntual, sovint de només un dia, en que l'empresa ofereix els seus treballadors per a "ajudar".

Sovint es realitzen tasques puntuals i extraordinàries:

- Pintura de locals
- Acompanyament de persones dependents en sortides
- Organització de festes lúdiques, culturals o esportives
- Etc.

### ASPECTES CLAU

■ pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Per a l'ONL pot ser una font de maldecaps i de desajustos organitzatius, ja que es pot trobar amb la dificultat d'haver d'encaixar grans volums de persones en el seu funcionament diari.

És per això que cal buscar formats que realment també aportin valor a l'ONL i que no li requereixin recursos extraordinaris.



### VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- Permet que, en poc temps, molta gent pugui entrar en contacte amb una realitat social concreta i conegui l'entitat.
- Pot permetre realitzar una tasca amb una necessitat intensiva de persones que, altrament, seria impossible de realitzar.
- Per a l'empresa, sovint es tracta d'un dia valorat positivament pels seus treballadors en que es genera bona sintonia, sentit de pertinença i d'equip, etc.



### PROPOSTES

per a la innovació

- Crear un grup de treball mixt de voluntaris (ONL-empresa) per tal de dissenyar l'activitat. Això pot servir per a:
  - Identificar i implicar un grup motivat de treballadors de l'empresa que poden fer de motor per a posteriors activitats o per a iniciar relacions més estables.
  - Que les dues parts siguin conscients del potencial i les limitacions mútues i poder així afinar el format de la col·laboració per tal que s'ajusti als interessos d'ambdues parts.

*“La col·laboració amb les empreses ens permet apropar un col·lectiu invisible, com és el de les persones amb intel·ligència límit, al sector empresarial i demostrar que aquest col·lectiu té capacitats laborals que poden encaixar en aquest sector.”*

ACIDH



L'organització *Save the Children* realitza, des de fa diversos anys, una campanya anual de sensibilització i recollida de fons anomenat **“km de solidaritat”**.

Aquesta campanya consisteix en la distribució de “kits” autoexplicatius en els quals es presenta una problemàtica concreta i s’inclouen materials didàctics, gràfics i organitzatius per tal que el receptor (empresa, centre educatiu, etc.) pugui convertir-se en un pol de difusió dels valors de la campanya i de captació de fons.



### VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- La capacitat d'arribar a moltes persones amb un esforç relativament controlat.



### ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- La causa per la qual mobilitzar-se ha de generar un impacte mobilitzador important. Per això és molt important la manera com es comunica.
- La relació causa - efecte entre la implicació de les persones i la resolució de la causa social ha de quedar molt ben definida.
- Hi ha el perill que es perdi control sobre el missatge i que, en certs llocs, els valors de la campanya es desvirtuin. És per això que cal afinar molt els detalls i concretar al màxim els missatges clau.



### PROPOSTES

per a la innovació

- Poder enllaçar aquest tipus de campanya amb la participació i implicació més directa per part de l'empresa en l'ONL.








**L**a participació dels treballadors d'una empresa en un voluntariat pot aportar molts valors a aquesta en dues vessants:

- La individual (autoconeixement en entorns diferents, posar en pràctica capacitats, motivació, etc.).
- La de grup (aprendre a treballar en equip, conèixer els altres en entorns diferents, trencar barreres relacionals, cohesió, etc.).

Aquest aprenentatge es pot donar tant per als voluntaris corporatius com per als treballadors i altres voluntaris de l'entitat. La participació en un voluntariat, sigui de més curta durada o de durada indefinida, és doncs una font d'aprenentatge que cal aprofitar.

Per aquest motiu, és important dissenyar de forma col·laborativa i, sempre que sigui possible, amb l'ajuda de professionals experts en formació in company i RSE, un procés que combini acció amb aportacions teòriques i processos d'autoreflexió i creixement personal i d'equip.



## VALOR AFEGIT

(oportunitats - fortaleces)

- L'experiència genera guanys als treballadors i equips de l'empresa en forma de motivació, aprenentatge, cohesió i creixement personal, etc.

## ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Un disseny acurat que combini amb encert els elements clau en tot procés d'aprenentatge transformador: experiència, reflexió col·laborativa i marcs teòrics.
- Que les accions dutes a terme per l'empresa generin valor afegit a l'ONL en la direcció de la seva missió i d'acord als seus valors.
- Integrar al màxim l'activitat en el dia a dia de l'ONL i amb voluntat de continuïtat, per tal que no sigui vista com un bolet.



## PROPOSTES

per a la innovació

- Generalment, aquest tipus de processos van destinats, únicament als voluntaris empresarials. És interessant aprofitar l'impuls i l'interès de l'empresa en generar-los per tal de fer-hi participar, també altres voluntaris i/o treballadors de l'ONL per enriquir el procés d'aprenentatge i que l'ONL en tregui també un guany indirecte a través de la formació als seus col·laboradors.

*“Les empreses movilitzen un capital enorme de solidaritat al voltant dels seus empleats, les seves famílies i la resta de stakeholders. La nostra missió consisteix en canalitzar tot això per tal d'estar més a prop dels que més ho necessiten.”*

**Creu Roja**



Per tal d'aportar el màxim valor a l'ONL i a l'empresa, és important aprofitar el potencial que genera la combinació dels següents elements:

- Posicionar persones d'una empresa, en un entorn diferent, la qual cosa, per si mateixa, ja és font d'aprenentatge.
- Interactuar amb persones d'una altra organització.
- Confrontar les persones davant d'un repte de difícil solució amb uns recursos limitats: una problemàtica social complexa, el desenvolupament d'una campanya concreta, la captació de fons, etc.
- La motivació de poder aportar valor en un projecte, d'acord als valors universals com la solidaritat, l'amor, la justícia, la pau, etc.



## VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- Un aprenentatge disruptiu dels treballadors de l'empresa, l'ONL i altres voluntaris.
- La generació d'innovació a l'ONL.
- L'apropament i interacció entre l'empresa i l'ONL.
- Obtenció de recursos per part de l'ONL.



## ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

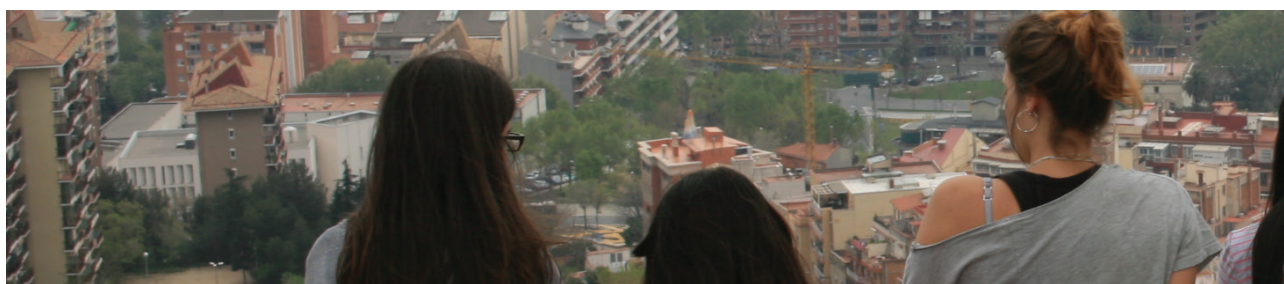
- Tenir el recolzament i la participació, directa o indirecta, de la direcció de l'ONL.
- Disposar d'un facilitador expert en processos d'innovació i formació.
- No deslligar el procés d'innovació i/o el resultat del procés de l'acció directa amb els usuaris de l'ONL.



## PROPOSTES

per a la innovació

- Aprofitar l'estructura i la metodologia d'innovació creada per a orientar el focus sobre l'empresa, per a abordar algun repte concret o com un exercici prospectiu sobre algun àmbit de creixement potencial d'aquesta.
- Fer participar els usuaris en el procés d'innovació.





## BONA PRÀCTICA 17

### IMPLICACIÓ DE L'EMPRESA EN LA REALITAT SOCIAL A LLARG TERMINI

**L'**orientació més potent en la col·laboració entre una ONL i una empresa és aquella que fomenti el lligam estret entre persones de les empreses i les realitats socials i el centre d'activitat de les ONL.

Per exemple:

- Actuar en la línia de formació i inserció sociolaboral. Els treballadors, poden participar en l'educació de persones.
- Ser famílies d'acollida per a usuaris.
- Fer d'acompanyants/tutors/mentors de persones amb risc d'exclusió social.

#### ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Que l'empresa en pugui fer un seguiment, també a llarg termini, per tal que no es desvinculi, com a organització, de la tasca desenvolupada pels seus treballadors.
- Aprofitar el valor afegit que suposa tenir voluntaris amb una relació i uns coneixements professionals sobre la manera de funcionar d'una estructura empresarial.
- Aprofitar també els contactes amb el món de l'empresa d'aquests voluntaris.

#### VALOR AFEGIT (oportunitats - forteses)

- El guany per a l'ONL és estable en el temps i s'integra, sense interrupcions en la seva manera de funcionar.
- La sensibilització i implicació dels treballadors de l'empresa és molt més profunda i es va inculcant de forma més integrada a la societat i a la manera de treballar de la mateixa empresa.

#### PROPOSTES per a la innovació

- Promoure la participació a l'empresa de treballadors de l'ONL en llocs de treball estratègics (departaments de RSE, de màrqueting, de vendes, etc.) per a fomentar l'aprenentatge i innovació creuades que això pot suposar.





**E**n una fase a mig – llarg termini, però que cal començar a construir des d'ara, qualsevol relació entre ONL i empresa ha de perseguir la transformació sistèmica de la societat. Això vol dir, orientar la manera d'actuar i de pensar per tal que tots ens fem responsables de tot allò que està al nostre abast. En aquest sentit, el potencial d'incidència social de l'empresa va molt més enllà dels indiscutibles valors que aporta per se (creació de serveis i productes a la societat, generar riquesa i ocupació). És per això que ONL i empresa poden treballar conjuntament, per tal de transformar les maneres de funcionar habituals fins al moment per a que puguin aportar encara més valor a la societat i minimitzar els impactes negatius que puguin derivar-se'n.

Podem descriure aquest model com aquell procés en que l'ONL i l'empresa trenquen la barrera que els separa, per tal que ambdues puguin arribar a ser considerades, en el futur, una empresa social. És a dir, iniciatives empresarials viables econòmicament però que posen al centre de la seva missió la solució de problemàtiques socials. Alguns exemples poden ser:

- Buscar mecanismes per a que l'empresa incorpori en la seva cadena de valor la resolució de problemes socials: inserció laboral, acompanyament o tutela de menors, cohesió social, suport a malalts, acompanyament de gent gran, etc. (*La Fageda*).
- Minimitzar els impactes ecològics negatius i potenciar els impactes positius, mitjançant l'establiment d'acords de col·laboració amb les empreses (*WWF – World Wildlife Fund*).
- Articular mecanismes de participació, informació i transparència envers la societat i els seus treballadors. Per exemple, a través de la implementació de segells de certificació de la RSE a l'empresa. Alguns exemples són la SA8000, la AA1000, la SGE2, la ISO 26.000, els segells de comerç just (Fairtrade), o guardons i reconeixements diversos per part d'ONG sectorials.
- Implantació de processos de control i millora de les condicions laborals i de compatibilització de la vida familiar dels seus treballadors i dels seus subministradors. (*Setem – Campaña "Roba Neta"*).



## VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- L'ONL pot reorientar la seva activitat cap al disseny, promoció, difusió i acompanyament de bones pràctiques, multiplicant la seva capacitat d'acció i implantant solucions a problemàtiques socials de forma sistèmica.
- L'empresa guanya en legitimitat.
- Hi ha un aprenentatge transversal.
- Es genera una nova cultura i una transformació profunda de la societat.



## ASPECTES CLAU

pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Convenciment i implicació per part de la direcció general de l'empresa.
- Implementació progressiva i sense generar tensions, però amb objectius i un pla ambiciós.
- Generar un marc de confiança amb l'ONL.



## PROPOSTES

per a la innovació

- Buscar consensos sectorials (tant entre ONL d'un sector com entre sectors empresarials) entorn a bones pràctiques a generalitzar.



**L**es ONL *Creu Roja*, *Intermón Oxfam* i *Metges Sense Fronteres* i les empreses *Cocacola* i *MRW*, dins del marc de la campanya “*Junts per l'Àfrica*” van arribar a un acord per tal que aquestes darreres utilitzessin la seva capacitat logística (arribar a tots els racons del país, diàriament) per tal d’implementar-hi guardioles per a recollir diners. La campanya va recaptar al voltant de 6M€. El cost d’implementació d’una campanya com aquesta hagués superat els diners que es van recollir. En canvi, per a aquestes empreses, el cost afegit era pràcticament nul.

### ASPECTES CLAU

- pel seu funcionament (dificultats - amenaces)
- Dificultats en passar del pilot o de l'experiència puntual a una col·laboració a llarg termini.
- Pèrdua de control sobre certes etapes o aspectes del procés.



### VALOR AFEGIT

(oportunitats - forteses)

- Aconseguir multiplicar l'impacte de la campanya a una escala molt gran amb uns recursos molt petits, aprofitant les sinèrgies de diverses organitzacions.
- Identificar el valor afegit singular de la pròpia organització i posar-lo en valor sumant-lo a valors complementaris d'altres organitzacions.



### PROPOSTES

per a la innovació

- Introduir la recerca d'aquest tipus de projectes de col·laboració en processos transversals d'innovació col·laborativa.





**L**a banca ètica *Grameen Bank* va proposar a *Danone* de crear una empresa social que desenvolupés un nou producte per a suplir les mancances alimentàries dels infants a les zones més desafavorides de Bangladesh.

El repte era desenvolupar un iogurt (Shoktidoi) que aportés la quantitat necessària de nutrients essencials que mancaven en la dieta habitual en les zones pobres del país. El iogurt havia de costar prop de 0,06€ i mantenir-se 48 hores fora de la nevera, per tal de poder ser distribuït amb èxit i arribar al consumidor de tots els racons del país.

El projecte promou, addicionalment, el desenvolupament econòmic local i reinverteix els beneficis en la comunitat.

**VALOR AFEGIT**  
(oportunitats - forteses)

- Sostenibilitat econòmica del projecte.
- Solució a problemes socials integrada en el normal funcionament econòmic de l'empresa.

**ASPECTES CLAU**  
pel seu funcionament (dificultats - amenaces)

- Necessitat de trobar un equilibri entre l'efectivitat en l'actuació social i en els beneficis i la seva reinversió.
- Necessitat de trobar inversió econòmica capaç d'assumir el risc i paràmetres propis de qualsevol iniciativa empresarial.

**PROPOSTES**  
per a la innovació

- Un dels objectius de qualsevol ONL hauria de ser inocular dins del propi teixit productiu la resolució de conflictes socials.
- Incorporar el concepte d'innovació verda o innovació social en el sí de les empreses, com una oportunitat de negoci amb impacte social positiu.
- Introduir la recerca d'aquest tipus de projectes de col·laboració en processos transversals d'innovació col·laborativa inter i intrasectorials.
- Buscar fórmules de finançament alternatiu lligades a l'impacte social potencialment assolible, com per exemple el micromecenatge.





***“Sensibilitat i obertura al coneixement sobre les causes que aboquen a l'exclusió i a la situació de viure sense llar, sense culpabilitzar ni jutjar mai a la persona ni les situacions personals que han acompanyat el seu procés.”***

**Arrels Fundació**



Para  
(Salidas  
culturales,



*“La col·laboració amb empreses aporta valor compartit a la societat.”*

**Save the children**





En aquest segon mòdul es desenvolupa un protocol d'actuació per tal que una ONL pugui establir relacions de col·laboració amb el sector empresarial. El primer apartat ofereix reflexions generals que han de permetre a l'ONL endreçar les idees i establir el seu propi model de col·laboració. El segon apartat identifica les diferents etapes del procés de col·laboració i estableix, per a cadascuna d'elles, els aspectes clau per al seu èxit, així com les funcions i competències necessàries per a dur-les a terme. Finalment, el tercer apartat estructura totes les informacions prèvies per tal de proposar una metodologia concreta d'implementació.

## 1. REFLEXIONS PRÈVIES

- Posicionament
- Tipus d'accions col·laboratives
- Dificultats en la col·laboració ONL-empresa
- Característiques de les col·laboracions reeixides
- Redescobrint-se mútuament

## 2. ETAPES, FUNCIONS I COMPETÈNCIES

Marc organitzatiu i model de gestió per competències en la relació ONL-empresa

Etapes

1. Determinar les necessitats i objectius que es volen assolir, i el nivell de compromís requerit de l'empresa col·laboradora
2. Identificar les possibles empreses
3. Conversant amb les empreses: comprendre els seus interessos i necessitats
4. L'acord: desenvolupament de la interacció i compromisos
5. Implementació i progrés del projecte
6. Monitorització i avaluació del projecte

## 3. METODOLOGIA D'IMPLEMENTACIÓ

- Introducció
- Diagnosi
- L'avaluació del capital humà
- El procés de millora contínua: planificació estratègica, implementació, seguiment i millora

# Reflexions prèvies



Hem agrupat les formes de relació (explícitament o implícit) que habitualment tenen les ONL, en quatre tipus bàsics de posicionament davant del sector privat:

**Un posicionament desfavorable o de rebuig a qualsevol forma de cooperació**

**Un posicionament d'avaluació i desconfiança**

**Un posicionament d'obertura al diàleg**

**Un posicionament col·laboratiu**

Són moltes les ONL que s'estan posicionant de manera col·laborativa davant del sector privat i estan realitzant projectes reeixits amb un gran impacte social. Però és considerablement més gran el nombre d'ONL que es troben en un posicionament d'obertura al diàleg i, si bé aquest és un estadi previ al posicionament col·laboratiu, freqüentment aquestes ONL no evolucionen en la seva relació amb les empreses.

El procedir col·laboratiu està dirigit a enriquir i aportar valor a les activitats de l'empresa, proporcionant experiència, suport a la implementació de valors socials, desenvolupament d'habilitats de l'equip humà mitjançant experiències de voluntariat, etc. a través del disseny i la implementació d'accions col·laboratives amb finalitats socials entre les dues organitzacions.



Les col·laboracions entre ONL i empreses es poden agrupar seguint els següents tres criteris bàsics:

## 1 Segons el tipus de col·laboració que es vol generar:

### De sensibilització de la societat en general

(Accions informatives, campanyes generalistes als mitjans de comunicació, etc.).

### De generació de coneixements

(Recerca, formació, avaluació, transformació de les estructures econòmiques, productives o socials de l'empresa, etc.).

### D'intervenció sobre el terreny.

## 2 Segons el nivell d'implicació i compromís d'ambdues parts

## 3 Segons la rellevància que la col·laboració tindrà en els processos de negoci de l'empresa

És probable que cada ONL es vulgui posicionar de forma clara en un tipus de col·laboració en funció de les seves activitats, però també hi ha la possibilitat de combinar diversos tipus. Disposar d'aquesta agrupació és important per a:

- Determinar quins tipus de col·laboració vol generar l'ONL.
- Iniciar la recerca i selecció d'empreses col·laboradores.
- Començar a connectar amb els possibles interessos de les empreses.

### 3. DIFICULTATS EN LA COL·LABORACIÓ ONL-EMPRESA



“ Per tal que una entitat pugui generar una relació eficaç, eficient i satisfactòria, necessita organitzar els seus processos interns ”

La relació entre una ONL i una empresa sol ser complexa i delicada. Les empreses tenen una sèrie d'inquietuds i problemes que han de ser abordats des del principi de la relació.

Alguns dels obstacles que troben les empreses en la comunicació/relació amb les ONL, és la relativa inexperiència del personal de les entitats en el tracte amb el món empresarial i en alguns casos fins i tot la manca d' "experiència professional" en el sector privat.

Perquè una entitat pugui generar una relació eficaç, eficient i satisfactòria, necessita organitzar els seus processos interns (en el marc d'interacció amb les empreses). Encara que les ONL tenen actius poderosos i creïbles (legitimitat, informació, visió i experiència) necessiten millorar la seva organització i tenir clars els objectius que es volen aconseguir a través de l'aliança amb les empreses.

### ALINEAR ELS INTERESSOS D'AMBDES ÉS UN REPTA

Un primer element clau és que abans d'iniciar el contacte amb les empreses, l'ONL decideixi de forma responsable i conseqüent:

- 1. Si realment vol col·laborar amb el sector privat.**
- 2. Què és el que es desitja obtenir de la relació amb les empreses.**

Per fer aquesta reflexió és vital que l'ONL tingui definida una visió clara de les seves pròpies expectatives. Si no és així, el sector privat podria optar per no col·laborar amb ella.



Un segon element essencial és ser conscients que en tota col·laboració entre ONL i empresa, se sol produir el que anomenem:

#### **"Esquizofrènia interna"**

*Desacords interns sobre el tipus d'interacció que els membres de cada organització volen establir amb l'altra part i que es produeixen quan aquelles persones que promouen les col·laboracions externes es troben en conflicte directe amb companys de l'organització que són més escèptics.*

L'"esquizofrènia interna" agafa més força quan els membres de l'ONL no en són conscients o no volen reconèixer-la. Per tal que aquesta perdi força, s'han d'obrir espais conversacionals on tots els integrants sentin que, de manera oberta, poden compartir les seves inquietuds, pors o dubtes. I reflexionar sobre possibles col·laboracions des de l'absència d'imposició d'un determinat pla d'acció i amb la intenció de desenvolupar un mapa de ruta comú per a l'èxit del projecte, a través de la coordinació dels equips de les dues organitzacions.

## 4. CARACTERÍSTIQUES DE LES COL·LABORACIONS REEIXIDES



### UNITAT DE VISIÓ I PROPÒSIT

Les col·laboracions són reeixides quan s'inicien pensant en els beneficis que a llarg termini obtindran les dues parts. Es tracta, en definitiva, de veure més enllà del possible projecte que està sobre la taula.

### IMPLICACIÓ DE TOTA L'ESTRUCTURA

Rebre el suport de la direcció al més alt nivell i de tots els nivells de gestió, és essencial perquè la col·laboració deixi de ser merament hipotètica.

### TRANSPARÈNCIA I COMPRESIÓ DELS INTERESSOS

Només si s'entenen i legitimen els interessos i necessitats de l'altra banda, les expectatives seran realistes i honestes. Una empresa i una ONL no tenen perquè tenir exactament els mateixos objectius per tal de col·laborar, però és essencial que ambdues organitzacions siguin honestes i transparents en els seus objectius des de l'inici, a fi d'assegurar que els objectius de la col·laboració són compatibles entre si.

### REFLEXIÓ I OBERTURA A CULTURES I MODELS ORGANITZATIUS DIFERENTS

Una de les frustracions, tant per a les empreses com per a les ONL que treballen juntes per primera vegada, és la dificultat per entendre les diferències culturals i organitzatives, els processos de presa de decisions i els mètodes de comunicació. Si aquests punts són tractats al principi de la relació, la interacció entre totes les parts serà molt més fluida.

### CONFIANÇA

Un dels majors desafiaments en la creació de qualsevol col·laboració és l'establiment de la confiança entre totes les parts. Sens dubte, això és cert en tot tipus de col·laboració empresarial i, especialment, en la col·laboració ONL-empresa perquè culturalment es poden haver vist com a antagònics.

La predisposició a generar confiança i transparència ha de ser present a les converses inicials prèvies a la configuració de la col·laboració. S'ha de prendre temps per construir una relació de confiança mútua. S'ha d'estar disposat a escoltar i a aprendre del procés, a tenir paciència i a col·laborar per resoldre les dificultats. Tot això construirà una relació forta basada en la confiança.

### IGUALTAT, LIDERATGE COMPARTIT I EXPLÍCIT

Construir i mantenir una relació de confiança requereix, també, que les dues parts treballin juntes com a iguals, i així poder minimitzar els desequilibris de poder.

Liderar de forma compartida implica centrar-se en la reciprocitat, l'equilibri de la relació i establir estructures organitzatives entre ONL-empresa que van més enllà d'un simple contacte entre les persones a càrrec, evitant que la relació depengui només d'una o dues persones de cada organització. Així, al mateix temps, s'afavoreix plantejar mecanismes de resolució de conflictes interns, ja que la relació s'estableix després d'una reflexió que implica a tota l'estructura de l'organització en la relació amb l'empresa.



## 5. REDESCOBRINT-SE MÚTUAMENT

### COMENÇANT-SE A CONÈIXER

El tipus de compromís que una ONL serà capaç de generar amb una empresa dependrà de:

- La seva envergadura.
- Els recursos disponibles.
- La capacitat del seu equip per a comprometre's en diferents tipus d'activitats, projectes i estratègies col·laboratives.

No obstant això, independentment de la funció principal, missió, cultura, etc. de les ONL, aquestes, en general, necessiten aprofundir en la comprensió del sector empresarial i, al mateix temps, reconèixer el poder que poden exercir en un món interconnectat.

### CREENCES DE LES ONL

Aquestes tres inquietuds bàsiques són el resultat d'una sèrie de creences que les ONL tenen respecte a la relació amb les empreses. A continuació passem a comentar-ne algunes:

#### ***“La meva entitat és molt petita, les grans empreses trien col·laborar amb grans entitats”.***

Tot i que algunes empreses prefereixen treballar amb ONL molt ben desenvolupades i amb una implementació geogràfica important, hi ha també un gran nombre de grans empreses i multinacionals, que prefereixen desenvolupar una estratègia social amb un impacte local i, per a això, realitzen col·laboracions amb petites organitzacions en les seves àrees locals.

#### ***“Les empreses ens utilitzen com a fonts d'informació i com a netejadors d'imatge o per a crear una falsa imatge d'empresa socialment responsable”***

En alguns casos, l'ONL se sent com si l'empresa s'aprofités d'ella per a obtenir informació que després l'empresa pot aplicar en projectes que desenvolupa en solitari. Per evitar aquesta sensació, és recomanable negociar i fixar per escrit la política de comunicació del projecte de col·laboració i de l'ús de la informació.

#### ***“Les empreses no diuen els seus veritables interessos”***

L'ONL diu que les empreses proporcionen vagues respostes i explicacions evasives sobre els seus interessos, la qual cosa genera sospites sobre possibles interessos ocults en la col·laboració. Com ja hem

### INQUIETUDS SOBRE EL SECTOR EMPRESARIAL

Són tres les inquietuds bàsiques i més comunes de les ONL davant del sector privat:

- 1. Com fomentar la confiança i el consens entre els equips de les dues parts.** Per aquest motiu, per aconseguir resultats d'èxit cal dedicar una quantitat significativa de l'energia en la generació de confiança.
- 2. Com construir consens pel que fa als efectes de les possibles col·laboracions,** així com a les raons ètiques i polítiques dels compromisos que es puguin generar. És a dir: què és políticament correcte?
- 3. Por a la pèrdua de legitimitat de l'ONG** en confrontar la puresa de la seva missió amb els interessos econòmics legítims de l'empresa.

comentat, és molt important treballar en la generació de confiança mútua en les dues direccions, en base a la transparència i a la legitimitat dels interessos de cadascú.

#### ***“Les empreses no es prenen seriosament a les ONL”***

L'ONL té la impressió que les empreses no estan interessades en un compromís seriós, perquè la percepció que es té d'elles, en general, és de ser organitzacions amb poca professionalitat i, per tant, el valor que poden aportar és mínim. Aquesta creença no està fonamentada, ja que la percepció que la majoria de les empreses tenen de les ONL és molt positiva.

#### ***“Si col·laborem amb les empreses perdrem la nostra independència”***

Hi ha temor que la relació amb l'empresa es pugui percebre com un suport implícit en totes les accions de l'empresa o com una dependència del finançament privat. L'ONL no vol perdre la seva condició d'independència o ser vista com a “apologista” del sector privat. Explicitar per escrit l'abast de la col·laboració i de les seves implicacions permet mantenir la independència de l'ONL i separar la seva reputació de la de l'empresa.

## CRITERIS DE L'EMPRESA PER INICIAR LA COL·LABORACIÓ AMB L'ONL

A continuació mostrem els criteris que habitualment segueixen les empreses, així com les seves inquietuds i preocupacions en els processos col·laboratius amb les ONL.

### CRITERIS

Els criteris que segueix una empresa estan bàsicament relacionats amb:

- Els valors i missió de l'ONL.
- Àmbit d'actuació.
- Recursos i processos organitzatius.
- La seva sostenibilitat.



### PREOCUPACIONS

A continuació es descriuen les principals preocupacions de les empreses:

#### LA MANCA DE CONFIANÇA

És la base del per què algunes empreses es resisteixen a col·laborar o establir aliances amb les ONL. Hi ha la creença que no poden confiar-hi i que, en fer-ho, l'empresa s'estarà "obrint i mostrant", el que podria donar lloc a futures crítiques de l'ONL i/o d'altres grups d'interès. Perquè l'ONL comenci a esvaïr aquesta creença, és necessària la realització d'una avaluació acurada dels objectius d'una possible col·laboració, la revisió de les activitats de col·laboració i una comunicació clara a l'inici del procés, així com altres accions a realitzar durant tot el procés i que veurem amb més deteniment.

També és recomanable començar amb una col·laboració a curt termini i a petita escala, amb una inversió limitada. Així, l'empresa se sentirà més còmoda i serà una oportunitat per anar coneixent i aprofundint en la relació mentre la confiança es va desenvolupant.

#### EXPOSICIÓ

En tot domini col·laboratiu es pot tenir accés a informació confidencial. En aquest cas l'empresa podria dubtar a col·laborar si creu que el nivell de transparència i divulgació dels treballs realitzats serà alt.

Com veurem més endavant, l'ONL ha d'explicitar que el nivell de confidencialitat i difusió dels treballs que es realitzin serà acordat per ambdues parts abans de l'inici de la col·laboració.

#### INVERSIÓ DE TEMPS

Els projectes que impliquen treballar amb les ONL requereixen una inversió de temps, sobretot a l'inici, fins que cada part arriba a conèixer i entendre els valors, la cultura organitzacional i els interessos de l'altra part. Com en qualsevol activitat de negoci principal, l'objectiu de l'empresa serà l'obtenció de resultats per a justificar la inversió inicial de recursos. L'ONL ha de ser capaç de:

1. Mostrar a l'empresa que es facilitarà la feina perquè aquesta no descarti una possible col·laboració a l'inici dels contactes, simplement perquè pugui veure la proposta de col·laboració com a "treball extra".
2. Mostrar a l'empresa els beneficis d'una col·laboració mútua.

#### IMPACTE EN LA SEVA REPUTACIÓ

Si la col·laboració amb l'ONL no va bé, la seva reputació podria veure's afectada de forma negativa. L'ONL ha d'equilibrar aquesta preocupació que té l'empresa amb els beneficis que aporta la participació en projectes socials, així com el risc que comporta la "no actuació" davant dels grups d'interès. També és important que l'empresa sigui conscient que aquesta preocupació és mútua, perquè també està en joc la credibilitat i reputació de l'ONL, per tant, hi haurà una invitació clara i explícita al fet que la relació es dugui a terme d'una manera que satisfaci les necessitats d'ambdues parts i sense perjudici per a ningú.

#### CONTROL DEL PROJECTE

Tota col·laboració amb una organització implica cedir cert grau de control sobre el procés i el resultat. Per evitar aquest temor es crearan col·laboracions en les que ambdues parts tindran assignacions consistentes i expectatives similars sobre el resultat del projecte.

# ETAPES, FUNCIONS I COMPETÈNCIES

Aquest apartat desenvolupa cronològicament les diferents etapes del procés de relació amb les empreses, identificant per a cadascuna d'elles els aspectes clau per a assolir els objectius desitjats. Entre aquests aspectes, són molt importants les persones que l'han de liderar, saber bé quines són les seves funcions i competències necessàries per a dur-les a terme.

Abans de prosseguir amb l'explicació de cada etapa, en el següent punt introduïm el concepte de gestió per competències amb el qual posteriorment treballarem les competències necessàries en cada etapa.

## MARC ORGANITZATIU I MODEL DE GESTIÓ PER COMPETÈNCIES EN LA RELACIÓ ONL-EMPRESA

Entenem per competència un conjunt d'habilitats, experiència, actitud i coneixements. Una competència és observable i identificable a través de les accions que la persona realitza.

Durant els anys 60, alguns investigadors comencen a adonar-se que el nivell d'intel·ligència de les persones i els seus coneixements no són garantia d'èxit. Degut a això, es comença a investigar amb l'objectiu d'identificar els factors que fan que un exercici sigui reeixit. Podem dir que és llavors quan neix l'"embrió" del model de gestió per competències que, a finals dels anys 90, es comença a implementar amb èxit en el sector privat. El model de gestió per competències és un model amb més de 15 anys d'experiència i resultats contrastats en el sector privat. Durant els últims anys, altres sectors com l'administració pública o les entitats no lucratives estan aplicant aquest model de gestió del capital humà.

L'objectiu d'aquest apartat no és presentar i aprofundir en el model de gestió per competències (la seva implementació implica un important canvi cultural i la inversió de recursos). La nostra intenció és facilitar algunes indicacions clau i de fàcil enteniment, que permetin a les ONL utilitzar alguns conceptes del model de gestió per competències.

En els punts següents identificarem una competència per a cadascuna de les fases del protocol intern, que considerem són essencials en la relació ONL-empresa. Si bé estimem que hi ha competències transversals (aplicables a tots els membres de l'ONL) com ara "orientació a l'assoliment" o "comprensió interpersonal", convé tenir present que les competències que esmentarem més endavant no són generalitzables a tota l'ONL. Per tant, si una ONL vol començar a aplicar un model de gestió per competències, haurà d'identificar la resta de funcions que s'exerceixen en la seva entitat, tenir en compte el seu pla estratègic, etc.

Finalment, proporcionarem una eina que faciliti una primera aproximació als nivells de competència de l'equip de l'ONL. És important tenir en compte que, com tota eina d'identificació de necessitats de formació, requereix ser conversada i validada amb la persona. L'objectiu d'aquesta eina és poder fer una avaluació del nivell competencial de les persones clau en cada fase del procés d'interacció entre ONL i empreses. D'aquesta manera podrem establir aquelles competències que cal reforçar mitjançant la implementació d'accions de formació dins del pla de formació.



# Etales

1

## DETERMINAR LES NECESSITATS, ELS OBJECTIUS I EL NIVELL DE COMPROMÍS REQUERIT A L'EMPRESA COL·LABORADORA

Aquest primer pas permetrà establir les bases del que es vol aconseguir i, a partir d'aquí, tal com s'indica en el següent punt, començar a identificar els aliats potencials tenint en compte els beneficis, les expectatives i les necessitats d'ambdues parts.



### OBSERVACIONS CLAU

- Definir els motius pels quals l'ONL vol col·laborar amb l'empresa.
- Identificar els punts forts i les febleses de l'ONL, els riscos i les oportunitats per a iniciar les relacions amb les empreses.
- Establir què s'espera obtenir de la col·laboració per a definir els objectius de la col·laboració.
- Identificar quines podrien ser les necessitats de l'empresa i definir el seu nivell de participació i contribució al projecte.



### A TENIR EN COMPTE

- Si els membres de l'ONL recolzen les relacions col·laboratives amb el sector privat.
- Que l'empresa pot haver tingut experiències negatives amb una ONL.
- El nivell de participació de l'empresa ha de ser realista.
- L'empresa haurà d'identificar amb claredat fins a on estarà disposada a col·laborar.
- Si els objectius de l'ONL són compatibles amb els objectius de l'empresa.



### FUNCIONS DEL RESPONSABLE

- Brindar reflexió sobre els objectius de la col·laboració amb l'empresa, decidir el seu nivell de participació i contribució al projecte, a través de l'assessorament i fixant l'operativitat dels recursos. Sempre amb el suport de les polítiques i estratègies de l'entitat per aconseguir el compliment dels objectius, davant les expectatives del col·lectiu social amb qui es treballa.





## COMPETÈNCIA: ORIENTACIÓ A L'ASSOLIMENT

Fermesa i constància en l'execució dels propòsits. Es manté ferma, constant i es preocupa per treballar bé en relació a un estàndard d'excel·lència fixat. La persona actua per assolir fites desafiantes, pren decisions i fixa prioritats en funció dels criteris que s'hagin determinat i realitza accions per minimitzar riscos encara que hi hagi incertesa.



## NIVELLS DE COMPETÈNCIA

N1

- No té estàndards d'excel·lència per al treball. Tot i que la persona pugui treballar durament no mostra una preocupació especial per al seu treball. Fa tan sols el que li és demanat.
- Compleix els terminis si no ocorren imprevistos.
- Utilitza els mètodes, sistemes, processos i estructures que vénen donades per l'organització.
- No té clar el seu paper, ni els objectius i, per tant, té una baixa orientació a l'assoliment.

N2

- Vol fer el treball adequadament seguint estàndards d'excel·lència implícits i sense generar millores específiques.
- Es marca objectius a si mateix però amb suport dels superiors.
- Fixa plans i metes precises que segurament s'assoliran però no són desafiants.
- Capacitat per resoldre amb rapidesa petites complicacions del dia a dia, posant adequadament en marxa els plans proposats per altres persones.

N3

- Treballa per complir amb els estàndards fixats per l'organització ajustant-se als requisits de qualitat.
- Fa canvis específics en el sistema o en els seus propis mètodes de treball per millorar el seu acompliment.
- Estableix metes i objectius exigents, millorant el rendiment, l'eficàcia o el sistema de treball, superant els estàndards habituals.
- Planifica el treball per minimitzar possibles imprevistos en la consecució d'objectius.
- Troba estímuls en els objectius, projectes i comeses noves que són desafiants.

N4

- Assumeix decisions i compromet recursos personals i/o materials per millorar els resultats i assolir objectius ambiciosos per a l'organització.
- Destina temps i recursos per assolir fites desafiantes al mateix temps que minimitza els riscos.
- Realitza activitats en un marc poc definit, sota directrius escasses, que requereixen establir les pautes d'actuació.
- Crea la seva pròpia mesura d'excel·lència. Utilitza els seus propis mètodes específics per mesurar i comparar els resultats a la llum d'un estàndard d'excel·lència no imposat per la gerència.

# 2

## IDENTIFICAR LES POSSIBLES EMPRESES

En aquesta etapa es desenvolupa una tasca prospectiva per a tenir un mapa de possibles empreses i identificar el seu potencial per a col·laborar amb la nostra ONL.



### OBSERVACIONS CLAU

- Identificar, primer, aquelles empreses que ja es mobilitzen en projectes alineats amb les inquietuds de l'ONL.
- En funció de l'activitat de negoci de l'empresa, la seva ubicació geogràfica i els seus impactes més importants, identificar socis potencials.
- Conèixer els diferents potencials col·laboradors i assegurar que la direcció de l'ONL està implicada plenament en el procés.
- Definir quines són les habilitats/competències necessàries de l'aliat.
- Assegurar-se que l'ètica i els valors de l'empresa són compatibles amb els de l'ONL. Aquesta etapa és un bon moment per tal que l'ONL reafirmi, modifiqui o aclareixi la seva visió i valors.
- Garantir que la col·laboració serà sostenible.
- Assegurar-se la credibilitat del col·laborador.



### A TENIR EN COMPTE

- Ajudar a l'empresa a mesurar l'impacte que està tenint en la comunitat i el salt considerable que podria donar gràcies a la col·laboració.
- Identificar i contactar la persona responsable dels programes de RSE i voluntariat.
- Excloure aquelles empreses que no mostren interès o obertura. És convenient focalitzar l'energia on observem que es podrien materialitzar acords.



### FUNCIONS DEL RESPONSABLE

- Identificar i elaborar la informació sobre possibles empreses amb les que es podrien establir col·laboracions de manera òptima, donant suport a l'automatització de l'oportuna informació, per tal que l'entitat pugui prendre decisions de gestió, planificació i estratègia.

*“ Per a una bona relació entre una empresa i una ONL és cabdal el coneixement mutu dels idearis, en el sentit més ampli possible, per establir una relació fluida i cordial. Però darrera de cada empresa també hi ha persones, persones que tenen inquietuds en temes d'acció social, a les que volem escoltar, fer propostes i estar oberts a iniciatives que se'ns puguin plantejar, treballar-les conjuntament i fer retorn del que ha significat l'impacte social de la seva col·laboració. ”*

**Creu Roja**



## COMPETÈNCIA: RECERCA D'INFORMACIÓ

Busca, identifica i aplica noves idees, metodologies i formes de treballar que ofereixin un valor afegit.

La persona té curiositat i desig per saber més sobre les coses, persones, o qüestions, i fa un esforç per obtenir més informació i no acceptar les situacions segons aparenten ser a simple vista. Detecta novetats, ja sigui preguntant directament a la gent involucrada per resoldre discrepàncies mitjançant una sèrie de preguntes, involucrant a altres perquè busquin informació, o bé fent una investigació exhaustiva a la recerca d'oportunitats potencials o informació diversa que pugui ser d'utilitat en el futur.



## NIVELLS DE COMPETÈNCIA

N1

- No busca informació addicional sobre una situació més enllà de la que disposa o li ha estat proporcionada.
- Concreta les fonts d'informació disponibles.
- No mostra inquietud per conèixer el que té al seu entorn immediat.
- Mostra un nivell baix de curiositat davant les novetats que puguin afectar el seu dia a dia.

N2

- És proactiu en la recerca i adquisició de coneixements per estar al dia de les noves eines, mètodes, enfocaments, matèries, tecnologies, etc., però només del seu àmbit de treball.
- Realitza algunes preguntes de sondeig per intentar trobar l'arrel d'una situació o problema.
- Fa preguntes a persones expertes per millorar els seus coneixements.
- Divulga i posa en pràctica els coneixements que va adquirint en el seu lloc de treball.

N3

- Investiga a consciència, utilitzant fonts inusuals.
- Indaga en totes les fonts per obtenir la informació clau, que li permetrà tenir una idea clara de les tendències i novetats que afecten a la seva entitat i a la societat.
- No es limita a ser un expert en el seu àmbit, sinó que busca informació, es documenta i indaga en altres matèries que no coneix.
- Recorre a persones que no estan personalment implicades en la situació per conèixer la seva perspectiva, experiència, opinió, etc.

N4

- Posa en marxa personalment procediments, tècniques o sistemes que permeten recopilar i difondre informació diferent a l'habitual.
- Realitza investigacions i fa un esforç sistemàtic per obtenir les dades o la retroalimentació necessària per a l'obtenció d'informació.
- Utilitza processos o hàbits que funcionen d'una manera òptima, implicant a persones que normalment no estarien involucrades en la recerca i anàlisi de la informació.
- Extreu coneixements tant de dins com de fora de l'entitat per tenir una visió àmplia de futur i les seves subsegüents implicacions en els serveis de l'entitat.

# 3

## CONVERSANT AMB LES EMPRESES: COMPRENDRE ELS SEUS INTERESSOS I NECESSITATS

Quan l'ONL contacti amb possibles empreses col·laboradores ha de poder presentar d'una manera clara i senzilla el seu projecte. En el desenvolupament d'una proposta de col·laboració s'inclourà:

- **Esquema organitzatiu de l'ONL.**
- **Esquema del projecte o del treball** que es podria fer en col·laboració, així com dels beneficis per al col·lectiu o per a l'àmbit en el qual el projecte es dugui a terme.
- **Esquema dels beneficis clau per a l'empresa.** Es tracta d'una primera aproximació, que serà complementada amb la informació que s'obtingui de l'empresa un cop s'iniciïn els contactes.
- **Descripció del model de col·laboració que es proposa.** Aquesta base del projecte ha de ser oberta i la seva presentació ha de ser més per inspirar que no pas per imposar. I s'ha de crear a partir de l'escolta mútua i de la generació de llocs nous, diferents dels plantejaments inicials de cadascuna de les parts.



### OBSERVACIONS CLAU

- Informar i conèixer l'empresa identificada.
- Enfocar la col·laboració de forma oberta és la base per generar confiança.
- Definir, des del principi, el nivell desitjat de transparència en la relació amb l'empresa. Si no es pot iniciar la col·laboració amb un bon nivell de confiança i transparència, llavors és millor no continuar.
- Ajudar a que l'empresa identifiqui clarament els beneficis del projecte facilitarà que es pugui "vendre" la col·laboració als membres de la seva organització.
- Establir les normes de confidencialitat i de comunicació externa. Les regles bàsiques per a la relació de confidencialitat haurien de ser negociades i acordades (per escrit, si escau).
- Comprometre's només en el que realment es pot aconseguir.
- Proporcionar feedback de les decisions resultants de cada conversa.
- Sol·licitar conèixer les instal·lacions de l'empresa. En visitar les instal·lacions d'una empresa, l'ONL es començarà a formar una idea de la seva "personalitat". A més, en conèixer el negoci de l'empresa entindrà millor distorsions operatives que podrien tenir lloc en el futur.
- Convidar, al mateix temps, a l'empresa per tal que conegui les instal·lacions de l'ONL, així aconseguirà els mateixos objectius, i podrà veure el nivell de professionalitat de l'equip de l'ONL així com detalls sobre el treball que realitza. Aquestes visites poden ajudar a dissipar estereotips i generar un vincle de confiança entre les dues organitzacions.



## A TENIR EN COMPTE

- Identificar els factors d'èxit de la col·laboració per a ambdues parts.
- Algunes empreses decideixen obrir-se a col·laborar amb una ONL perquè han tingut crítiques d'alguns grups d'interès.
- Moltes empreses comencen aquest diàleg de forma preventiva i en el context d'una política de responsabilitat social.
- És important que l'empresa compregui que l'ONL està disposada a participar i iniciar converses sempre i quan hi hagi una obertura real per part de l'empresa.
- L'objectiu no és necessàriament arribar a un consens sobre totes les qüestions, fins i tot és possible que algunes posicions romanguin distants en molts temes. No es tracta de desenvolupar una nova manera de "col·laboració social". Es tracta d'estar preparat per conversar de tots els temes i escoltar les opinions i propostes de totes les parts.
- Cal assenyalar que aquest tipus d'enfocament conversacional requereix d'una certa experiència i/o coneixement de com generar converses col·laboratives (competències conversacionals). Si no es pot arribar a un acord, llavors és convenient no avançar.
- Observar el curs d'aquestes converses. Algunes persones romanen en posicions irreconciliables i cal fer-ho aflorar per tal que en siguin conscients. En aquests casos, per tal de no bloquejar l'avanç sobre altres temes, és convenient que aquesta persona sigui exclosa, sempre que totes les parts hi estiguin d'acord.

- Designar una persona responsable de la supervisió del procés conversacional durant totes les converses.
- Comptar amb un moderador neutral extern que acceleri el clima de confiança entre les organitzacions. Pot tractar-se d'una associació o d'un consultor especialitzat.





## FUNCIONS DEL RESPONSABLE

- Generar converses col·laboratives amb l'entorn empresarial facilitant una comunicació clara i oberta, encoratjant els altres a compartir informació, inquietuds, desitjos, etc., per tal que els beneficis del projecte puguin ser identificats i aconseguir, així, generar compromís i desig de construir conjuntament.



## COMPETÈNCIA: COMPRENSIÓ INTERPERSONAL

- Implica voler comprendre les altres persones. És l'habilitat d'escoltar als altres amb precisió, entenent aquells pensaments, emocions i preocupacions no explicitats o parcialment expressats, i arribant a entendre, fins i tot, les causes complexes i ocultes de la conducta de les persones.



## NIVELLS DE COMPETÈNCIA

N1

- No aconsegueix entendre i es sorprèn dels sentiments o accions dels altres, que veu en termes d'estereotips racials, culturals o d'un altre tipus.
- A vegades proposa altres punts de vista, transmetent els arguments rebuts.
- Prediu les respostes dels altres i no fa cap intent per escoltar, fent que els altres "es tanquin".
- Mostra una actitud de col·laboració i bona disposició quan els raonaments són similars als seus.

N2

- És capaç d'entendre el contingut explícit dels missatges o d'identificar algunes emocions presents, però no tots dos alhora.
- Identifica de forma precisa els punts de desacord.
- Té disponibilitat per escoltar els altres quan se li acosten i empra l'enteniment per explicar la conducta dels altres.
- Sol adaptar de manera acceptable els seus arguments als interessos i motivacions de qui l'escolta.

N3

- Sap preguntar i aprofundir en els punts de vista, opinions i arguments de l'altra part.
- Es recolza en arguments o aporta nova informació en els moments adequats.
- Entén significats, pensaments, preocupacions, o sentiments no explicitats.
- Busca activament entendre l'altre i incita a la conversa. Està disponible per escoltar i comprendre les actituds, interessos, necessitats i perspectives dels altres.

N4

- Entén qüestions subjacents i les causes complexes de les actituds, patrons de conducta o problemes subjacents a les conductes i presenta un punt de vista equilibrat de les fortaleses i debilitats específiques d'algú.
- Mostra habilitat per distendre els moments tensos i superar bloquejos.
- Desenvolupa una habilitat relacional en contextos conflictius, resol bloquejos i arriba a consensos, realitzant concessions per aconseguir les metes.
- Escolta amb sensibilitat i és capaç de respondre a les preocupacions de les persones de forma útil i sensible.



***“Les empreses són importants motors de canvi social, i juguen un paper rellevant en la promoció d’una societat més justa. Comptar amb la seva col·laboració ens ajuda a promoure i fomentar una integració digna del col·lectiu de les persones grans.”***

**Amics de la Gent Gran**

# 4

## L'ACORD: DESENVOLUPAMENT DE LA INTERACCIÓ I COMPROMISOS

L'estructura d'un acord depèn de la naturalesa del projecte, el nivell de sofisticació de l'empresa, i el que sigui culturalment acceptable. Per tant, l'acord pot ser una simple encaixada de mans, un memoràndum més formal o fins i tot un contracte de ple dret. En qualsevol cas, en general, és recomanable aconseguir compromisos per escrit per assegurar que totes les parts tinguin un enteniment comú.

És molt important que l'acord no es formalitzi des del principi, sinó que sigui el resultat de les negociacions i converses realitzades durant el disseny del pla d'acció específic, evitant així sorpreses desagradables en el futur, conseqüència que ambdues parts no van ser clares en les seves expectatives de col·laboració.

Un acord formal ha de deixar espai per a la flexibilitat i l'adaptació a factors inesperats tenint ambdues parts l'opció de realinear els seus acords i estratègies en funció de les dificultats que puguin sorgir durant la implementació inicial del projecte.

L'acord ha de documentar clarament:

- Expectatives i resultats esperats de cada part.
- Funcions, responsabilitats i recursos de cada organització.
- Estratègies de comunicació, informació i presa de decisions.
- Objectius, indicadors i terminis.



### OBSERVACIONS CLAU

- Definir els objectius del projecte.
- Definir tots els aspectes del projecte identificant clarament la seva contribució en relació al temps, als recursos humans, als recursos financers, etc.
- Assignar funcions de cada organització i decidir la forma de gestió.
- Determinar les característiques de la comunicació interna i externa del projecte. Aquest és un tema delicat, perquè hi ha d'haver un equilibri entre una comunicació externa saludable, basada en èxits concrets i no només com una eina de màrqueting. L'ONL ha d'evitar que pugui ser "manipulada" per la companyia.
- Posar-se d'acord sobre el ritme del projecte, establir un calendari. Opcionalment, es pot elaborar un projecte pilot.
- Fixar, en ambdós costats, una persona responsable de supervisar el projecte.
- Concretar les fases de la supervisió del projecte.
- Definir les condicions de confidencialitat.
- Incloure aquests punts (i aquells altres que es consideren oportuns) en un acord signat per la direcció de les dues parts.



### A TENIR EN COMPTE

- Definir els objectius de manera clara i realista, en línia amb els valors i objectius de la missió d'ambdues organitzacions.
- Respectar la independència i les diferències de cada part.
- En cas que el projecte s'hagués d'aturar, convé establir el procediment a seguir.



### FUNCIONS DEL RESPONSABLE

- Definir les clàusules de l'acord: contribució i funció de cada part, terminis i ritme del projecte, característiques de la comunicació interna i externa, confidencialitat, objectius del projecte i supervisió, normes d'interacció i mètodes dels diferents fluxos de la col·laboració, a més de qualsevol altre punt que garanteixi que les clàusules de l'acord són clares per a ambdues parts.





## COMPETÈNCIA: CONSCIÈNCIA ORGANITZACIONAL

- Consisteix en l'habilitat de la persona per entendre les relacions de poder en la seva pròpia organització o en altres organitzacions (aliats, proveïdors, etc.), així com el lloc ocupat per l'entitat en el món exterior. Té una disposició favorable per pensar i treballar de forma col·lectiva, col·laborant amb equips de treball de forma activa i receptiva cap a la consecució de metes comunes. Això implica l'habilitat per identificar qui són les persones que en realitat prenen les decisions i predir com els nous esdeveniments o situacions poden afectar les persones.



## NIVELLS DE COMPETÈNCIA

N1

- Malentén les estructures organitzacionals.
- No sol elaborar plans definint els recursos a emprar segons les interaccions a realitzar en una cultura organitzativa concreta.
- Comparteix només la informació que considera essencial, en la creació d'un camp comú d'enteniment organitzacional.
- No té desenvolupada l'habilitat per crear un ambient propici per a la col·laboració i aconseguir compromisos duradors que enforteixin la relació.

N2

- Respon a peticions explícites i es concentra en el seu propi treball ignorant o no donant importància a les estructures informals de les organitzacions i les seves cultures.
- Interacciona amb altres persones realitzant la seva comesa i reportant informació segons les pautes que li van ser establertes.
- Crea alguna xarxa de relacions amb persones que algun dia podrien ser consultades per obtenir informació o qualsevol altre ajut.
- Té en compte les necessitats i raonaments d'altres persones.

N3

- Entén l'ambient de les organitzacions i pot reconèixer frens organitzacionals que no han estat comunicats obertament.
- Reconeix i empra la cultura organitzacional (llenguatge, accions, etc.), que seran ben vistos, així com el que és possible i impossible en determinats moments i en determinades interaccions.
- Identifica les estructures informals de les organitzacions i els seus actors influenciadors en les decisions clau.
- Crea sinergies i aprofita bé els recursos que generen eficàcia i eficiència.

N4

- Coneix de manera profunda la dinàmica dels equips de treball i utilitza aquesta habilitat per unir i mobilitzar l'equip sencer, alhora que inicia i manté contacte amb altres equips per formar una xarxa de suport i d'informació.
- Identifica problemes, oportunitats o forces polítiques subjacents a mitjà/llarg termini i que afecten a l'organització en relacions tant internes com externes.
- És capaç de mostrar les cultures organitzacionals i les relacions d'una organització (aliances, rivalitats, interessos oposats, etc.).
- Reconeix i gestiona amb eficàcia problemes, oportunitats o forces polítiques que afecten a l'organització.

# 5

## IMPLEMENTACIÓ I PROGRÉS DEL PROJECTE

Durant aquesta etapa es desenvolupen totes les accions necessàries per al desplegament i concreció al detall del pla d'acció definit en l'etapa anterior i, al mateix temps, s'inclou la possibilitat de revisar-lo i anar-lo ajustant per tal de garantir l'assoliment del objectiu. Per aquest motiu, ha d'incloure, també, part de la tasca de la fase posterior: la monitorització del projecte. Només així, avaluant el progrés del projecte, podem anar detectant dificultats, bloquejos i oportunitats que ens demanin reajustar el pla d'acció.



### OBSERVACIONS CLAU

- Fer la transició de la fase de planificació a la d'implementació. Això es fa mitjançant l'establiment d'un pla d'acció clar; conjuntament a la formació de l'equip de realització.
- Establir un sistema d'informació. Organitzar reunions formals i informals.
- Realitzar avaluacions periòdiques. És possible modificar els continguts, els objectius o els termes del projecte en el cas d'una avaluació insatisfactòria.
- Mesurar periòdicament l'impacte del projecte en relació amb els objectius marcats.
- Determinar indicadors d'acompliment no només per avaluar la qualitat de la relació en si mateixa, sinó per avaluar també els resultats del projecte en el terreny. Depenent de l'envergadura del projecte, pot ser que sigui necessari desenvolupar indicadors específics per a cada col·laborador, a més dels indicadors comuns.
- Avaluar l'espai col·laboratiu. Aquesta avaluació és independent de l'avaluació dels resultats del projecte en el terreny. Dues organitzacions poden generar un espai col·laboratiu òptim i en canvi no obtenir els resultats desitjats. Cal tenir present que la col·laboració no és un fi en si mateixa, és un mitjà per aconseguir alguna cosa.
- Comunicar internament i externament l'avanç del projecte en els termes que es van establir prèviament.



### A TENIR EN COMPTE

- La bona comunicació entre totes les parts.
- El desenvolupament dels criteris d'avaluació.
- El compliment dels termes del projecte.
- Crear una "cultura d'aprenentatge". Condicions òptimes per aprendre del procés, del projecte i de la confrontació de diferents valors.



### FUNCIONS DEL RESPONSABLE

- Iniciar el pla d'implementació i progrés del projecte, vetllant per la consolidació i l'enfortiment de les accions del procés operatiu a través de l'adopció adequada dels compromisos, acords i estratègies fixades. Assegurar el compliment d'objectius i la generació d'una col·laboració que superi les expectatives de les dues parts.



## COMPETÈNCIA: IMPACTE I INFLUÈNCIA

- Capacitat per persuadir, inspirar i influir (sense utilitzar el poder coercitiu), en persones o situacions amb l'objecte de produir un determinat efecte i/o obtenir una actitud positiva, davant determinades situacions o accions. Dirigeix els seus propis esforços per induir a l'acció i/o la reflexió generant compromís.



## NIVELLS DE COMPETÈNCIA

N1

- No sol fer cap intent per influir o persuadir els altres. Afirmar tenir la intenció però no realitza accions concretes.
- Utilitza pocs recursos per argumentar o presentar diferents alternatives que amplii les seves possibilitats de persuasió en relació amb els interessos de l'organització.
- Utilitza arguments necessaris o experts per presentar els seus punts de vista.
- Es guia per l'experiència o l'especialitat tècnica per influir en els altres.

N2

- Fa alguns esforços aparents per adaptar-se al nivell o als interessos del seu interlocutor.
- Utilitza la persuasió directa en una discussió fent ús de la raó, dades, o propòsits generals.
- Està interessat en produir un determinat efecte, mostrant disposició per discutir els seus propis motius i interessos amb els altres.
- Es preocupa per les conseqüències de la seva acció en altres.

N3

- Ajusta i canvia, en cas necessari, el seu plantejament o enfocament, per obtenir una resposta positiva.
- Influeix o projecta els seus punts de vista en els seus interlocutors.
- Està atent a les respostes del seu interlocutor per ajustar el seu discurs.
- Pot canviar l'argumentació en el transcurs d'una discussió, presentació o negociació.
- És conscient dels possibles efectes de la seva actuació.

N4

- Anticipa i preveu les possibles formes d'influència o impacte en les més variades situacions, desplegant diferents i legítims recursos per obtenir els efectes previstos.
- Assumeix els possibles rumbos o variacions en què poden derivar els seus arguments per actuar amb previsió.
- Busca suports personals o recursos necessaris per preparar les seves argumentacions.
- És conscient dels resultats finals de la seva acció influent i actua de manera ètica, respectant els valors de l'entitat.

# 6

## MONITORITZACIÓ I AVALUACIÓ DEL PROJECTE

Aquesta darrera etapa s'integra a les anteriors, ja que els procediments i continguts de tota monitorització i avaluació han de formar part dels acords inicials, de la planificació i del procés de desenvolupament del projecte. Per altra banda, les necessàries avaluacions finals del projecte sí que es despleguen de forma autònoma al propi procés i amb vocació de relançar les conclusions, de forma iterativa, cap a futures noves col·laboracions amb la mateixa o d'altres empreses.



### OBSERVACIONS CLAU

- Ambdues parts han de mesurar i avaluar, almenys, aquests tres components:
  1. L'impacte del projecte en la societat en general, i sobre el grup objectiu en particular.
  2. El valor que la col·laboració aporta a cada organització.
  3. Els costos reals i els beneficis de l'enfocament de la col·laboració.
- Gràcies a aquest primer punt és possible avaluar si:
  1. L'associació ha estat eficaç en l'assoliment dels seus objectius.
  2. Els socis realment han obtingut resultats del seu compromís.
  3. L'enfocament de l'associació era la millor opció o la més adequada.
- Habitualment, els projectes, a mesura que es desenvolupen en el temps, necessiten reorientar el camp d'acció o reavaluar els objectius.
- Realitzar l'avaluació periòdica de la col·laboració. Igual que qualsevol col·laboració, una col·laboració ONL-empresa ha de ser avaluada periòdicament per assegurar que s'estan complint els objectius de les dues parts. Aquestes avaluacions proporcionaran la informació necessària per millorar, modificar o canviar per complet el pla dissenyat.
- Al final del projecte és indispensable realitzar una avaluació de la col·laboració. Aquesta avaluació es realitza, en primer lloc, de forma individual per part de cada organització i seguidament es fa una avaluació compartida.



### A TENIR EN COMPTE

- Els èxits del projecte han de ser avaluats en referència als objectius i les expectatives originals de la col·laboració.
- Una anàlisi final de cost-benefici pot examinar els beneficis tangibles obtinguts i si hi ha hagut o no una utilització eficient dels recursos financers, humans i d'altre tipus. Això no només ajuda a l'eficàcia i eficiència de la col·laboració, també pot ajudar a determinar futures oportunitats de col·laboració.
- Cal destacar que el procés no finalitza un cop s'ha avaluat el projecte. Molt probablement les necessitats i objectius hauran variat. Per tant, entenem el procés com una dinàmica recursiva.



### FUNCIONS DEL RESPONSABLE

- Controlar i fer seguiment de les especificacions tècniques, de terminis, de costos i de qualsevol altra índole durant el desenvolupament de les diferents accions, amb la intenció d'anar reflexionant sobre els elements i procediments que s'estan duent a terme, per determinar les incidències i les àrees de millora que garanteixin l'operativitat dels processos acordats.



## COMPETÈNCIA: FLEXIBILITAT

- Predisposició per adequar-se fàcilment a situacions noves o canviants, reaccionar positivament i acceptar, entendre o introduir nous punts de vista quan la situació ho necessiti. Requereix certa disposició per interpretar la realitat i canviar les expectatives quan es produeixen canvis en l'entorn. Pren decisions i fixa prioritats en funció dels criteris que s'hagin determinat i realitza accions per minimitzar riscos encara que hi hagi incertesa.



## NIVELLS DE COMPETÈNCIA

N1

- No mostra objectivitat davant de situacions canviants, opinions o conductes que difereixen de les pròpies.
- Li costa reconèixer la validesa de punts de vista oposats als seus o als tradicionalment vàlids.
- Té escassa capacitat per instrumentar canvis i revisar críticament el seu accionar.
- És poc inclinat a l'aplicació flexible de regles o procediments per assolir els objectius més amplis de l'organització.

N2

- Sap adaptar el seu comportament a les noves situacions, nous coneixements, fets o procediments i és conscient de la necessitat del canvi.
- Posa en marxa canvis en situacions canviants, quan els mateixos li són suggerits.
- És conscient de la necessitat de canvi de conducta en situacions concretes quan hi ha indicis que així ho demostren.
- Modifica els seus plans per assolir els objectius quan es justifica la necessitat de fer-ho.

N3

- Té un comportament adequat i disposició per adaptar-se a les situacions i persones, acceptant noves idees, postures, enfocaments i prescindint dels anteriors.
- Mostra obertura, efectuant canvis diversos i incorporant-los als propis esquemes de conducta.
- Introdueix i és capaç d'ajudar a altres a entendre i acceptar els canvis.
- Mostra un "saber estar" en entorns diversos, acceptant noves situacions i eliminant les anteriors.

N4

- Viu el canvi constant de manera intrínseca sent capaç de preveure els possibles canvis i adaptant-se a aquests.
- S'adapta a canvis de context, de mitjans o d'individus de forma ràpida i adequada, tant a nivell personal com en el rol de líder d'un equip, revisant ràpida i críticament el seu accionar i el del seu equip, per posar en marxa canvis quan les circumstàncies ho aconsellen.
- Modifica els seus objectius, forma de pensar o accions, per respondre amb rapidesa als canvis organitzacionals o de prioritat, i fer ajustaments en l'estratègia de negocis o projectes, davant els nous reptes o necessitats de l'entorn.
- Accepta els errors davant els altres i demana feedback. Busca activament informació sobre la seva manera d'actuar per tal d'afegir valor, corregir problemes i aconseguir l'excel·lència.

# Metodologia d'implementació

## INTRODUCCIÓ

Fins aquest moment, hem intentat explicar aquells aspectes que tota ONL que vulgui relacionar-se de forma productiva amb l'empresa ha d'intentar desenvolupar, tant en el marc de la seva estratègia, de la seva capacitat operativa com de les competències del seu capital humà.

Si volem avançar de forma eficaç i eficient en la construcció d'aquest espai de relació, complicitat i sinèrgia és imprescindible, també, d'implementar una metodologia que permeti gestionar l'avanç en aquest camí.

L'objectiu d'aquesta unitat és el de donar les eines i metodologies bàsiques per a implementar un sistema de millora contínua a l'ONL. És a dir, fer que les accions que

desenvolupi l'organització estiguin orientades estratègicament i s'implementin mitjançant un procés que sigui auditable i revisable. Només així es podrà anar afinant i aprofundint la seva capacitat de generar relacions positives amb les empreses.

Per a la implementació d'aquestes eines, pot ser interessant disposar d'ajuda externa de professionals que puguin aportar objectivitat, distanciament, metodologies de dinamització, innovació i/o participació específiques per adaptar-se a les singularitats de cada entitat i l'experiència en múltiples projectes d'innovació i millora contínua per tal d'evitar alguns riscos del procés i optimitzar-ne els resultats.

## DIAGNOSI

El primer pas en tot procés de millora contínua és tenir una foto de la situació actual. De quin és el punt de partida de l'organització, per tal de poder definir, amb realisme, quins han de ser els següents passos i quines són les àrees en que som més forts i cal potenciar i aquelles en les que necessitem millorar.

Per a realitzar aquesta foto de l'estat actual, proposem un qüestionari d'autoavaluació en que la pròpia entitat identifiqui i quantifiqui l'estat de desenvolupament en les diferents àrees i etapes del procés. Proposem a l'annex 1 una sèrie de preguntes, a mode d'exemple, que poden servir a tal efecte.

Observeu que les preguntes van orientades a la quantificació de les diferents variables. Aquest element

és important per a objectivar el resultat, fer un seguiment de la seva evolució en el futur i promoure'n la millora. Es tracta, en definitiva, de dotar-se d'un quadre d'indicadors clau per al desenvolupament de la relació entre l'ONL i l'empresa.

Cada ONL ha d'escollir, concretar, adaptar o afegir els indicadors que consideri més importants segons les seves característiques i l'orientació estratègica que vulgui seguir. Per tal que sigui una eina àgil, el número d'indicadors/preguntes ha de ser limitat.

Més endavant, veurem com utilitzar aquests indicadors per a construir un procés de millora contínua a les nostres organitzacions.



## L'AVALUACIÓ DEL CAPITAL HUMÀ

L'avaluació del nivell de desenvolupament del capital humà és sempre un tema delicat i controvertit. Anteriorment hem vist quines són les competències més estretament lligades i més específiques al desenvolupament de bones relacions amb les empreses, sense oblidar que hi ha una sèrie de competències més transversals que són claus per a qualsevol tasca i àmbit professional (treball en equip, innovació, etc.).

Per poder avaluar de forma productiva el nivell de desenvolupament, existeix el que s'anomena la metodologia 360°, que permet que qualsevol treballador tingui una percepció externa i interna del seu nivell de funcionament. Consisteix en que la persona s'autoavalui i sigui avaluada, al mateix temps, per totes les persones que hi entren en contacte professional. Això és: els caps, els companys de feina i/o els "subordinats", en cas d'haver-n'hi, i, també, pot fer-se extensiva a clients i proveïdors.

Aquesta metodologia no està exempta de riscos personals i organitzatius i només pot ser aplicada a organitzacions amb un grau de maduresa molt elevat.

Per aquest motiu proposem que cada organització

l'adapti per tal de trobar la configuració que millor s'ajusti als seus recursos, riscos i estructura.

Algunes subformes d'aquesta metodologia podrien passar, per exemple, per realitzar aquesta anàlisi amb algun company. Pot ser interessant, en alguns casos, tenir com a mínim un parell de visions per a poder contraposar percepcions o bé demanar-ho a persones amb qui tinguem una confiança i un nivell de relació més fluid.

Per fer-ho, cada persona implicada ha de respondre quantitativament i qualitativament als qüestionaris proposats per cadascuna de les competències lligades a cada etapa, que es recullen a l'annex 2 i, posteriorment, es revisa conjuntament per tal de valorar amb més detall les respostes, detectar punts forts i zones de millora, per finalment proposar conjuntament mesures organitzatives, pautes relacionals o necessitats formatives per a cada persona.

Per a construir la relació amb les empreses sobre una base sòlida, caldria realitzar aquesta tasca periòdicament, com a mínim, amb les persones clau en la relació ONL-empresa, tot i que és una pràctica aconsellable per a qualsevol nivell i tipologia de lloc de treball a qualsevol organització.

## EL PROCÉS DE MILLORA CONTÍNUA: PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA, IMPLEMENTACIÓ, SEGUIMENT, MILLORA

Una vegada coneguem el punt de partida de la nostra organització, cal traçar el camí a seguir.

El que presentem a continuació és un esquema bàsic i simplificat d'aquells conceptes que haurien de governar tota entitat de forma transversal i en tots els seus àmbits.

L'inclouem en aquest manual, perquè:

1. Si una entitat no té clar el seu esquema estratègic és important que l'aclareixi abans d'abordar qualsevol relació amb el món de l'empresa.
2. Les entitats que tinguin el seu esquema estratègic desenvolupat és possible que els calgui revisar-lo per a incloure-hi o redefinir quin posicionament té l'entitat en relació al món empresarial i com aquest món engrana amb l'entitat i forma part de la seva visió i estratègia.

En definitiva: com voldria col·laborar amb les empreses per a donar resposta a la seva missió. O com integrar el món de l'empresa en el pla estratègic de l'entitat.

## PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

### LA MISSIÓ

El punt de partida de tota actuació en una organització ha de ser la seva missió. Això és aquell objectiu bàsic que és la raó de ser de l'organització. En general parlarem de la necessitat social concreta, expressada de la forma més essencial possible.

En cas que l'organització no disposi d'una definició clara de la seva missió, pot trobar respostes en els moments fundacionals i/o seguir el fil conductor que ha anat guiant l'entitat al llarg de tota la seva història.

S'ha de poder escriure i explicar amb una sola frase.

### LA VISIÓ

La visió és una foto del lloc on l'entitat vol estar a mig termini (4-6 anys). Inclou l'estat de desenvolupament de les eines, metodologies i posicionament de l'ONL. Podríem dir que respon a la pregunta: com volem estar donant resposta a la nostra missió en un termini de X anys? En aquest cas, caldria que aquesta visió inclogués un apartat específic dedicat a les empreses.

S'hauria de poder expressar amb una extensió d'entre 1 i pocs paràgrafs, com a màxim, i ha de tenir una certa vocació d'objectivar i quantificar les xifres clau per a dibuixar una foto precisa d'on volem que hagi arribat la nostra organització d'aquí a X anys.

### LES LÍNIES ESTRATÈGIQUES

De la pròpia visió se'n deriven les línies estratègiques de l'entitat. Podem dir que les línies estratègiques formen part de la visió. Cal, però, identificar-les, separar-les i sublimar-les. Possiblement caldrà, també, ajustar la visió després d'aquest procés.

## IMPLEMENTACIÓ

### DEFINICIÓ D'OBJECTIUS I ACCIONS

Seguint amb l'esquema estratègic que es va desplegant, el següent pas és trossejar cada línia estratègica per tal de definir quins objectius ens marquem per al proper any i quines accions durem a terme per tal d'assolir-los.

Aquests objectius i accions s'han de definir només per al primer període (generalment 1 any). Serà després de fer-ne el seguiment i l'avaluació que podrem definir els objectius i accions per als períodes següents.

**Podem escriure doncs el nostre pla estratègic i d'implementació de la següent manera:**



Cal tenir en compte que, a vegades, una sola acció pot estar orientada a l'acompliment de diversos objectius i d'altres, calen diverses accions per a assolir un objectiu.



## SEGUIMENT

### DEFINICIÓ D'INDICADORS DE REALITZACIÓ I DE RESULTAT

En el mateix moment de definir el pla d'implementació, cal haver establert els indicadors que ens permetran quantificar el grau d'assoliment del nostre pla. L'anàlisi cal realitzar-lo en dos nivells:

1. Indicadors de realització, que ens indiquen si hem realitzat totes les accions que havíem previst fer.
2. Indicadors de resultat, que ens permeten valorar si s'han assolit els objectius definits per al període.

És important que els indicadors siguin quantitius. Això pot semblar difícil en alguns casos, però cal trobar la manera d'objectivar al màxim el seu valor per tal que puguem analitzar-los amb la màxima precisió. A l'apartat de diagnosi de l'annex 1 podem trobar alguns exemples d'indicadors que poden servir perfectament també en aquesta etapa d'implementació i de seguiment estratègic.

### RECOLLIDA D'INFORMACIÓ

També és important definir, juntament amb l'indicador, la metodologia per a obtenir el seu valor quan fem l'avaluació. Definir: qui ho farà, d'on treurà la informació, quan i quins mitjans seran necessaris. Cal ser, en aquest punt, molt realista i pràctic, per tal de buscar un equilibri entre fiabilitat de l'indicador i cost d'obtenir-lo.

La recollida d'informació es pot realitzar anualment, al final del període o també, en alguns casos, a la meitat del període, per tal de fer un seguiment més acurat d'alguns aspectes clau que pugui ser interessant revisar i reorientar amb més agilitat.

## MILLORA

### QUADRE DE COMANDAMENT I ANÀLISI DE RESULTATS

El quadre de comandament no és més que una visualització estructurada (a vegades triada o jerarquitzada) dels resultats de l'avaluació dels indicadors. Podem ajudar-nos de colors per a fer-lo més visual. Per exemple: verd, indicadors assolits en més d'un 80%; groc realitzats en més d'un 40%; vermells, realitzats en menys d'un 40%.

Un exemple de visualització de quadre de comandament podria ser el següent:

Objectius	Indicadors de resultat	Valor indicador	Accions	Indicador de realització
LE1	O1	IR 1	Acció 1	lr 1
		IR 2		lr 2
	O2	IR 3		Acció 2
LE2	O3	IR 4	Acció 3	lr 4
		IR 5		lr 5
	O4	IR 6	Acció 4	lr 6
	O5	IR 7		lr 7
	O6	IR 8		lr 8
LE3	O6	IR 7	Acció 5	lr 9
		IR 8	Acció 6	

En l'anàlisi dels resultats cal identificar les causes dels desviaments:

**Els indicadors de realització no assolits solen ser causa de:**

- Poc realisme en l'assignació de recursos per a realitzar les activitats.
- Metodologia inadequada d'implementació.
- Impediments o dificultats no previstes o mal calibrades.
- Mala identificació o gestió de les prioritats.

**Els indicadors de resultat no assolits solen ser causa de:**

- Manca de comprensió o de coneixement dels mecanismes socials/culturals/econòmics.
- Mal dimensionat o orientació errònia de les accions.
- Factors de retard en les relacions causa-efecte.
- Cal identificar, també, altres factors externs que puguin influir, en positiu o en negatiu, en l'assoliment dels nostres objectius, com ara la intervenció d'altres entitats, de l'administració, la conjuntura econòmica, etc.

També poden sorgir conclusions relacionades amb la impossibilitat d'obtenir alguns indicadors o bé d'adonar-se que alguns dels indicadors obtinguts no serveixen per a mesurar algun objectiu o activitat.

En general, es tracta d'un procés d'aprenentatge tant dels continguts com de la pròpia metodologia per tal de generar una millora contínua i una orientació a objectius de l'ONL.

No cal dir que cal donar continuïtat al seguiment i anàlisi de resultats d'un període amb la planificació dels objectius, activitats i indicadors per al següent període, per tal de tancar el cercle en un cicle complet i iterat de millora contínua.





*“Els elements claus per a una bona relació amb l’empresa són l’escolta activa i el bon diàleg amb les persones que la integren, la comprensió dels motius que porten a l’empresa a col·laborar amb l’ONL, així com l’enteniment recíproc de l’empresa respecte la missió i la visió de l’ONL. I, com en tota relació, la confiança...”*

*Save the children*



*“Adaptar-se al context de canvi actual i evolucionar amb les necessitats i demanda de les empreses, trobant punts de trobada per construir un entorn més beneficiós per a totes i tots.”*

**Casal dels Infants del Raval**



## CONCLUSIONS

Hem volgut construir una guia partint de les experiències presents del propi sector i que sigui útil, tant a les grans ONL com a les més modestes. I hem volgut començar des del principi de tot: des de les reflexions, sacsejades internes, debats, i canvis de mentalitat necessaris a l'interior de les ONL i les empreses, les primeres passes, els fonaments i els processos de maduració. Però hem volgut també llençar una mirada ben lluny, visualitzar futurs possibles, línies d'innovació i d'inspiració que ens permetin caminar ben fort en el present, però amb la mirada fitada a llarg recorregut.

Més enllà de necessitats o oportunitats conjunturals, l'inici de la col·laboració entre empreses i ONL és, només, una porta d'entrada a un nou paradigma. Un nou espai per a la innovació, amb noves experiències, noves dificultats, nous aprenentatges i nous èxits. Fins al punt que pot esdevenir punta de llança per al trencant de models mentals a una i altra banda per a trobar, finalment, que els rols d'ambdós mons dins de la societat es transformen.

Així, les ONL de vocació social, poden incorporar al seu rol d'acció directa el de transformadors de les estructures econòmiques, divulgadors de realitats i sensibilitats; poden ser garants i estructuradors de models transversals d'intervenció i noves cultures de funcionament del teixit empresarial. Esdevenen, així, eixos vertebradors d'una resposta col·lectiva, transversal i multifactorial als reptes socials del present.

Al mateix temps, les empreses reprenen de forma explícita el seu rol de dinamització econòmica amb sentit, de generació de valor social, aglutinant, rellançant i diversificant el seu potencial transformador i generador de riquesa, esdevenint així nuclis descentralitzats d'una xarxa coherent i coordinada, múscul i cervell d'aquest model sostenible en les seves tres vessants econòmica, social i ambiental.

El potencial d'innovació i transformació del tàndem ONL-empreses, al qual hem d'afegir el paper d'àrbitre facilitador i dinamitzador de les administracions, ens porta cap a la construcció d'una societat madura, complexa, engranada i alineada que integra en el seu ADN el donar resposta als reptes que se li puguin anar plantejant en el futur.

El camí de col·laboració entre ONL i empreses, doncs, és un camí nou que les ONL han de recórrer amb responsabilitat, professionalitat, prudència i a consciència, però també amb esperança, il·lusió i una mirada d'obertura, car és un camí que ens pot portar lluny, a nous paisatges compartits, més enllà del que ara puguem ser capaços d'imaginar.

# ANNEX 1

QÜESTIONARI PER A L'OBTENCIÓ DELS INDICADORS

## XARXA DE CONTACTES

### **1. Número d'empreses amb qui col·laborem anualment.**

- a. Empreses que reben informació sobre les nostres activitats.
- b. Empreses que contribueixen econòmicament.
- c. Empreses que contribueixen amb espècies.
- d. Empreses amb projectes compartits (sinèrgia).

### **2. Volum de col·laboracions segons tipus.**

- a. Volum contribucions econòmiques.
- b. Volum contribucions amb espècies.
- c. Número de projectes compartits (o valor assignat).

### **3. Disposem de base de dades per al seguiment dels contactes amb empreses?**

Puntuant de l'1 al 4:

1. Informació dispersa.
2. Informació estructurada mínima.
3. Informació estructurada completa i actualitzada.
4. Eina CRM.

### **4. Número d'empreses noves contactades en el darrer any.**

## CATÀLEG DE SERVEIS-DEFINIR ACCIONS

### **5. Disposem de catàleg de serveis per a les empreses?**

Puntuant de l'1 al 4:

1. Idees inconcretas sobre què podríem/ens agradaria fer amb les empreses.
2. Catàleg intern amb llista descriptiva dels tipus de col·laboració que oferim.
3. Catàleg complet i consolidat amb descripció detallada d'activitats a realitzar, objectius, metodologia, criteris de realització, compromisos de les parts, etc.
4. Apliquem metodologia participativa d'innovació per a construir, amb una àmplia participació de l'ONL i alguna/es empresa/es, un catàleg dinàmic i incorporant les idees, criteris i necessitats de les empreses.

## GESTIÓ DE LA RELACIÓ

### **6. Disposem de protocol d'atenció a les empreses?**

Puntuant de l'1 al 4:

1. No, generant alguns conflictes o inconsistències per diferències de criteri.
2. No està escrit, però hi ha una certa cultura compartida de com fer-ho.
3. S'han recollit els criteris bàsics i protocols bàsics.
4. S'ha realitzat un protocol de forma compartida dins de la organització, a partir d'una anàlisi profunda dels processos estratègics, operatius i de suport.

### **7. Disposem de material i metodologia adequada per a la sensibilització i informació de les empreses? (sí/no).**

Es pot aprofundir més en aquest aspecte a partir de petites enquestes de retorn dels participants sobre l'impacte dels programes de sensibilització i informació inicials a les empreses.

### **8. Disposem d'eines suficientment atractives per a difondre la nostra activitat i els projectes de col·laboració amb les empreses** (web, butlletins electrònics, emails, revistes, aparició als mitjans escrits, ràdio i televisió).

### **9. Periodicitat amb què les empreses reben informació sobre la nostra activitat.**

### **10. Disposem d'un nivell d'interlocució ben preparat, definit, efectiu i estable?**

## CULTURA DE L'ONL - PERCEPCIÓ MÚTUA

### **11. Les persones de la nostra organització perceben com a positiva la relació ONL-empresa. Quins frens culturals i prejudicis hi ha?**

### **12. Com perceben les empreses la nostra manera de funcionar, pensar?**

## DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE

### **13. Punts forts i dèbils en la nostra manera de gestionar els projectes:**

- a. Índex puntalitat/retard en la finalització dels projectes.
- b. Desviacions en la previsió de costos.
- c. Desviació de l'orientació a resultats del projecte.
- d. Aparició de bloquejos i entrebancs no previstos.

## SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL PROJECTE

14. Implementació d'eines de seguiment i avaluació dels projectes i les seves fases. (sí/no i nivell de satisfacció d'aquestes eines).

# ANNEX 2

## ORIENTACIÓ A L' ASSOLIMENT N1

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				No té estàndards d'excel·lència per al treball. Tot i que la persona pugui treballar durament no mostra una preocupació especial per al seu treball. Fa tan sols el que li és demanat.
				Compleix els terminis si no ocorren imprevistos.
				Utilitza els mètodes, sistemes, processos i estructures que vénen donades per l'organització.
				No té clar el seu paper, ni els objectius i per tant té una baixa orientació a l'assoliment.
				<b>Subtotal N1</b>

## ORIENTACIÓ A L' ASSOLIMENT N2

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Vol fer el treball adequadament seguint estàndards d'excel·lència implícits i sense generar millores específiques.
				Es marca objectius a si mateix però amb suport dels superiors.
				Fixa plans i metes precises que segurament s'assoliran però no són desafiants.
				Capacitat per resoldre amb rapidesa petites complicacions del dia a dia, posant adequadament en marxa els plans proposats per altres persones.
				<b>Subtotal N2</b>



### ORIENTACIÓ A L' ASSOLIMENT N3

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Treballa per complir amb els estàndards fixats per l'organització ajustant-se als requisits de qualitat.
				Fa canvis específics en el sistema o en els seus propis mètodes de treball per millorar el seu acompliment.
				Estableix metes i objectius exigents, millorant el rendiment, l'eficàcia o el sistema de treball i superant els estàndards habituals.
				Planifica el treball per minimitzar possibles imprevistos en la consecució d'objectius. Troba estímuls en els objectius, projectes i comeses noves que són desafiants.
				Troba estímuls en els objectius, projectes i comeses noves que són desafiants.
				<b>Subtotal N3</b>

### ORIENTACIÓ A L' ASSOLIMENT N4

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Assumeix decisions i compromet recursos personals i/o materials per millorar els resultats i assolir objectius ambiciosos per a l'organització.
				Destina temps i recursos per assolir fites desafiantes al mateix temps que minimitza els riscos.
				Realitza activitats en un marc poc definit, sota directrius escasses, que requereix establir les pautes d'actuació.
				Crea la seva pròpia mesura d'excel·lència. Utilitza els seus propis mètodes específics per mesurar i comparar els resultats a la llum d'un estàndard d'excel·lència no imposat per la gerència.
				<b>Subtotal N4</b>

### TOTAL PUNTUACIÓ ORIENTACIÓ A L'ASSOLIMENT

NIVELL 1 (BAIX): de 0 a 8
NIVELL 2 (MITJÀ): de 10 a 16
NIVELL 3 (MITJÀ-ALT): de 18 a 24
NIVELL 4 (ALT): de 26 a 32

## RECERCA D'INFORMACIÓ N1

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				No busca informació addicional sobre una situació, més enllà de la que disposa o li ha estat proporcionada.
				Concreta les fonts d'informació disponibles.
				No mostra inquietud per conèixer el que té al seu entorn immediat.
				Mostra un nivell baix de curiositat davant les novetats que puguin afectar el seu dia a dia.
				<b>Subtotal N1</b>

## RECERCA D'INFORMACIÓ N2

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				És proactiu en la recerca i adquisició de coneixements per estar al dia de les noves eines, mètodes,
				Realitza algunes preguntes de sondeig per intentar trobar l'arrel d'una situació o problema.
				Fa preguntes a persones expertes per millorar els seus coneixements.
				Divulga i posa en pràctica els coneixements que va adquirint en el seu lloc de treball.
				<b>Subtotal N2</b>

### RECERCA D'INFORMACIÓ N3

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Investiga a consciència, utilitzant fonts inusuals.
				Indaga en totes les fonts per obtenir la informació clau, que li permetrà tenir una idea clara de les tendències i novetats que afecten a la seva entitat i a la societat.
				No es limita a ser un expert en el seu àmbit, sinó que busca informació, es documenta i indaga en altres matèries que no coneix.
				Recorre a persones que no estan personalment implicades en la situació per conèixer la seva perspectiva, experiència, opinió, etc.
				<b>Subtotal N3</b>

### RECERCA D'INFORMACIÓ N4

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Posa en marxa personalment procediments, tècniques o sistemes que permeten recopilar i difondre informació diferent a l'habitual.
				Realitza investigacions i fa un esforç sistemàtic per obtenir les dades o la retroalimentació necessària en l'obtenció d'informació.
				Utilitza processos o hàbits que funcionen d'una manera òptima, implicant a persones que normalment no estarien involucrades en la recerca i anàlisi de la informació.
				Extreu coneixements tant de dins com de fora de l'entitat per tenir una visió àmplia de futur i les seves subsegüents implicacions en els serveis de l'entitat.
				<b>Subtotal N4</b>

### TOTAL PUNTUACIÓ RECERCA D'INFORMACIÓ

NIVELL 1 (BAIX): de 0 a 8
NIVELL 2 (MITJÀ): de 10 a 16
NIVELL 3 (MITJÀ-ALT): de 18 a 24
NIVELL 4 (ALT): de 26 a 32

## COMPRESIÓ INTERPERSONAL N1

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				No aconsegueix entendre i se sorprèn dels sentiments o accions dels altres, que veu en termes d'estereotips racials, culturals o d'un altre tipus.
				A vegades proposa altres punts de vista, transmetent els arguments rebuts.
				Prediu les respostes dels altres i no fa cap intent per escoltar, fent que els altres "es tanquin".
				Mostra una actitud de col·laboració i bona disposició quan els raonaments són similars als seus.
				<b>Subtotal N1</b>

## COMPRESIÓ INTERPERSONAL N2

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				És capaç d'entendre el contingut explícit dels missatges o d'identificar algunes emocions presents, però no tots dos alhora.
				Identifica de forma precisa els punts de desacord.
				Té disponibilitat per escoltar els altres quan se li acosten i empra l'enteniment per explicar la conducta dels altres.
				Sol adaptar de manera acceptable els seus arguments als interessos i motivacions de qui l'escolta.
				<b>Subtotal N2</b>

### COMPRENSIÓ INTERPERSONAL N3

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Sap preguntar i aprofundir en els punts de vista, opinions i arguments de l'altra part.
				Es recolza en arguments o aporta nova informació en els moments adequats.
				Entén significats, pensaments, preocupacions, o sentiments no explicats.
				Busca activament entendre l'altre i incita a la conversa. Està disponible per escoltar i comprendre les actituds, interessos, necessitats i perspectives dels altres.
				<b>Subtotal N3</b>

### COMPRENSIÓ INTERPERSONAL N4

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Entén qüestions subjacents i les causes complexes de les actituds, patrons de conducta o problemes subjacents a les conductes i presenta un punt de vista equilibrat de les fortaleses i debilitats.
				Mostra habilitat per distendre els moments tensos i superar bloquejos.
				Desenvolupa habilitats relacionals en contextos conflictius, resol bloquejos i arriba a consensos, realitzant concessions per aconseguir les metes.
				Escolta amb sensibilitat i és capaç de respondre a les preocupacions de les persones de forma útil i sensible.
				<b>Subtotal N4</b>

### TOTAL PUNTUACIÓ COMPRENSIÓ INTERPERSONAL

NIVELL 1 (BAIX): de 0 a 8
NIVELL 2 (MITJÀ): de 10 a 16
NIVELL 3 (MITJÀ-ALT): de 18 a 24
NIVELL 4 (ALT): de 26 a 32

## CONSCIÈNCIA ORGANITZACIONAL N1

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Malentén les estructures organitzacionals.
				No sol elaborar plans definint els recursos a emprar segons les interaccions a realitzar en una cultura organitzativa concreta.
				Comparteix només la informació que considera essencial, en la creació d'un camp comú d'enteniment organitzacional.
				No té desenvolupada l'habilitat per crear un ambient propici per a la col·laboració i aconseguir compromisos duradors que enforteixin la relació.
				<b>Subtotal N1</b>

## CONSCIÈNCIA ORGANITZACIONAL N2

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Respon a peticions explícites i es concentra en el seu propi treball ignorant o no donant importància a les estructures informals de les organitzacions i les seves cultures.
				Interacciona amb altres persones realitzant la seva comesa i reportant informació segons les pautes que li van ser establertes.
				Crea alguna xarxa de relacions amb persones que algun dia podrien ser consultades per obtenir informació o qualsevol altre ajut.
				Té en compte les necessitats i raonaments d'altres persones.
				<b>Subtotal N2</b>

### CONSCIÈNCIA ORGANITZACIONAL N3

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Entén l'ambient de les organitzacions i pot reconèixer frens organitzacionals que no han estat comunicats obertament.
				Reconeix i empra la cultura organitzacional (llenguatge, accions, etc.), que seran ben vistos, així com el que és possible i impossible en determinats moments i en determinades interaccions.
				Identifica les estructures informals de les organitzacions i els seus actors influenciadors en les decisions clau.
				Crea sinergies i aprofita bé els recursos que generen eficàcia i eficiència.
				<b>Subtotal N3</b>

### CONSCIÈNCIA ORGANITZACIONAL N4

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Coneix de manera profunda la dinàmica dels equips de treball i utilitza aquesta habilitat per unir i mobilitzar l'equip sencer, alhora que inicia i manté contacte amb altres equips per formar una xarxa de suport i d'informació.
				Identifica problemes, oportunitats o forces polítiques subjacents a mitjà/llarg termini i que afecten a l'organització en relacions tant internes com externes.
				És capaç de mostrar les cultures organitzacionals i les relacions d'una organització (aliances, rivalitats, interessos oposats, etc.).
				Reconeix i es dirigeix cap als problemes, oportunitats o forces polítiques que afecten l'organització.
				<b>Subtotal N4</b>

### TOTAL PUNTUACIÓ CONSCIÈNCIA ORGANITZACIONAL

NIVELL 1 (BAIX): de 0 a 8
NIVELL 2 (MITJÀ): de 10 a 16
NIVELL 3 (MITJÀ-ALT): de 18 a 24
NIVELL 4 (ALT): de 26 a 32

## IMPACTE I INFLUÈNCIA N1

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				No sol fer cap intent per influir o persuadir els altres. Afirma tenir la intenció però no realitza accions concretes.
				Utilitza pocs recursos per argumentar o presentar diferents alternatives que ampliin les seves possibilitats de persuasió en relació amb els interessos de l'organització.
				Utilitza arguments necessaris o experts per presentar els seus punts de vista.
				Es guia per l'experiència o l'especialitat tècnica per influir en els altres.
				<b>Subtotal N1</b>

## IMPACTE I INFLUÈNCIA N2

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Fa alguns esforços aparents per adaptar-se al nivell o als interessos del seu interlocutor.
				Utilitza la persuasió directa en una discussió fent ús de la raó, dades, o propòsits generals.
				Està interessat en produir un determinat efecte, mostrant disposició per discutir els seus propis motius i interessos amb altres.
				Es preocupa per les conseqüències de la seva acció en altres.
				<b>Subtotal N2</b>



### IMPACTE I INFLUÈNCIA N3

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Ajusta i canvia, en cas necessari, el seu plantejament o enfocament, per obtenir una resposta positiva.
				Influeix o projecta els seus punts de vista en els seus interlocutors.
				Pot canviar l'argumentació en el transcurs d'una discussió, presentació o negociació.
				És conscient dels possibles efectes de la seva actuació.
				<b>Subtotal N3</b>

### IMPACTE I INFLUÈNCIA N4

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Anticipa i preveu les possibles formes d'influència o impacte en les més variades situacions, desplegant diferents i legítims recursos per obtenir els efectes previstos.
				Assumeix els possibles rumbos o variacions en què poden derivar els seus arguments per actuar amb previsió.
				Busca suports personals o recursos necessaris per preparar les seves argumentacions.
				És conscient dels resultats finals de la seva acció influent i actua de manera ètica, respectant els valors de l'entitat.
				<b>Subtotal N4</b>

### TOTAL PUNTUACIÓ IMPACTE I INFLUÈNCIA

NIVELL 1 (BAIX): de 0 a 8
NIVELL 2 (MITJÀ): de 10 a 16
NIVELL 3 (MITJÀ-ALT): de 18 a 24
NIVELL 4 (ALT): de 26 a 32

## FLEXIBILITAT N1

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				No mostra objectivitat davant de situacions canviants, opinions o conductes que difereixen de les pròpies.
				Li costa reconèixer la validesa de punts de vista oposats als seus o els tradicionalment vàlids.
				Té escassa capacitat per instrumentar canvis i revisar críticament el seu accionar.
				És poc inclinat a l'aplicació flexible de regles o procediments per assolir els objectius més amplis de l'organització.
				<b>Subtotal N1</b>

## FLEXIBILITAT N2

SÍ	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Sap adaptar el seu comportament a les noves situacions, nous coneixements, fets o procediments i és conscient de la necessitat del canvi.
				Posa en marxa canvis en situacions canviants, quan els mateixos li són suggerits.
				És conscient de la necessitat de canvi de conducta en situacions concretes quan hi ha indicis que així ho demostren.
				Modifica els seus plans per assolir els objectius quan es justifica la necessitat de fer-ho.
				<b>Subtotal N2</b>

### FLEXIBILITAT N3

sí	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Té un comportament adequat i disposició per adaptar-se a les situacions i/o persones, acceptant noves idees, postures, enfocaments i prescindint dels anteriors.
				Mostra obertura, efectuant canvis diversos i incorporant-los als propis esquemes de conducta.
				Introdueix i és capaç d'ajudar a altres a entendre i acceptar els canvis.
				Mostra un "saber estar" en entorns diversos, acceptant noves situacions i eliminant les anteriors.
				<b>Subtotal N3</b>

### FLEXIBILITAT N4

sí	VALOR SÍ "2"	NO	VALOR NO "0"	INDICADOR
				Viu el canvi constant de manera intrínseca sent capaç de preveure els possibles canvis i adaptant-se a aquests.
				S'adapta a canvis de context, de mitjans o d'individus de forma ràpida i adequada, tant a nivell personal com en el rol de líder d'un equip, revisant ràpida i críticament el seu accionar i el del seu equip per posar en marxa canvis quan les circumstàncies ho aconsellin.
				Modifica els seus objectius, forma de pensar o accions, per respondre amb rapidesa als canvis organitzacionals o de prioritat, i fer ajustaments en l'estratègia de negocis o projectes, davant els nous reptes o necessitats de l'entorn.
				Accepta els errors davant els altres i demana feedback. Busca activament informació sobre la seva manera d'actuar per tal d'afegir valor, corregir problemes i aconseguir l'excel·lència.
				<b>Subtotal N4</b>

### TOTAL PUNTUACIÓ ORIENTACIÓ A L'ASSOLIMENT

NIVELL 1 (BAIX): de 0 a 8
NIVELL 2 (MITJÀ): de 10 a 16
NIVELL 3 (MITJÀ-ALT): de 18 a 24
NIVELL 4 (ALT): de 26 a 32

# Voluntaris.cat <sup>25</sup> anys

Federació Catalana de Voluntariat Social

## Entitats participants



## Entitats patrocinadores



Federació Catalana de Voluntariat Social  
C/ Grassot 3, 2n,  
08025 Barcelona  
<http://voluntaris.cat/>