

Aliances locals per a municipis inclusius

Edició actualitzada
de la Guia d'aliances locals
del sector social
2020

Amb la col·laboració de:

entitats
catalanes
d'acció
social



Diputació
Barcelona

Presentació

ECAS i l'Àrea de Cohesió Social, Ciutadania i Benestar de la Diputació de Barcelona treballem plegades des de fa més de vuit anys perquè entitats i ajuntaments contribuïm a millorar la vida de les persones, especialment d'aquelles que més ho necessiten. Aquest objectiu ens uneix i ens esperona a impulsar tot tipus d'accions al territori per combatre situacions d'exclusió, de mancances i d'injustícia social. Més especialment encara en aquests moments de pandèmia.

Les diferents guies d'aliances que hem publicat neixen d'aquesta voluntat de treballar al territori, impulsant i acompanyant en la implementació d'aliances entre els diversos actors dels municipis. Aquesta nova versió persisteix en el mateix objectiu que les anteriors: ajudar a transformar la societat, avui poc equitativa i força tossuda, excloent persones que no sempre poden exercir els seus drets.

La nostra tasca està lligada als territoris on treballem perquè estem convençudes que cal comptar amb la participació de tots els recursos i agents de cada territori: l'Ajuntament corresponent, les entitats i altres iniciatives socials, els veïns i veïnes, les empreses, les universitats i altres centres generadors de coneixement... En definitiva, tothom que es troba i conviu en un mateix espai a cada ciutat o poble.

La complexitat dels nostres objectius fa que només puguem assolir-los si gaudim de la complicitat dels diversos actors del territori i si, a més, ho fem amb una mirada estratègica, no assistencialista, que impulsi una veritable transformació orientada a una major equitat.

És per això que portem anys treballant en el terreny de les aliances —el 2012 publicàvem la primera *Guia bàsica d'aliances locals en el sector social*—, també des d'un punt de vista teòric i metodològic. Hem anat incorporant mirades, partint de les entitats i els ajuntaments amb les seves corresponents àrees, sumant el món empresarial i, finalment, incorporant en aquesta nova versió de la guia les universitats. En aquest ecosistema, cada actor aporta valor i estratègies diferents des de la seva cultura organitzativa per un mateix objectiu comú: revertir la situació actual de grans desigualtats.

Som conscients de les dificultats que suposa treballar a llarg termini entre actors diversos per disminuir l'atur, erradicar la pobresa o millorar la integració dels joves migrants sense referents familiars, per posar alguns exemples. Però ara més que mai cal cooperar, sumar per multiplicar, i per això continuem fent camí amb una nova edició d'aquesta eina al servei del treball en xarxa i la generació d'aliances.

Ampliem la mirada amb la perspectiva que ens proporciona la participació de les universitats, obrint noves vies de cooperació per a la construcció d'una societat més justa, que ens permeti desenvolupar ciutats més inclusives. Avancem plegades vers un model on tots els actors —públics, privats i no lucratius— del territori se sentin compromesos en la lluita per l'equitat i la justícia social. Un repte irrenunciable al qual volem contribuir amb aquesta publicació.

Xavier Puig i Santularia

President d'Entitats Catalanes
d'Acció Social

Lluïsa Moret Sabidó

Presidenta de l'Àrea de Cohesió
Social, Ciutadania i Benestar
de la Diputació de Barcelona

Índex

1.	Introducció: context i fonaments	5
	Moltes entitats, de petita i mitjana dimensió	6
	L'associacionisme i la participació democràtica	6
	De la col·laboració a la cooperació	6
	Dels territoris socialment responsables als Municipis Inclusius	7
	La col·laboració necessària empresa – tercer sector – món local	9
	La col·laboració amb la Universitat	10
	Què és i què no és una aliança.	11
2.	Perquè cooperar i fer aliances?	12
	Des del punt de vista de la missió.	12
	Des del punt de vista de l'operativa.	13
	Des del punt de vista de la supervivència.	13
	Interès amagat o objectiu compartit	14
3.	Tipus d'aliances	15
	En funció de la tipologia dels socis	15
	En funció de la visió	15
	En funció de la forma	15
4.	Gestió de xarxes. El lideratge és un factor clau	17
	Quin tipus de xarxa volem?	17
	Procés de gestió	19
	Establiment dels òrgans de govern o coordinació	19
	Planificació de programes	21
	Incorporar altres actors	23
	Seguiment i Avaluació	24
	Comunicació	25
	Gestió de conflictes	28
5.	Factors d'èxit i fracàs	29
	Factors d'èxit	29
	Factors de fracàs	29
	La rellevància de les persones interlocutores	30
6.	Problemes més comuns	31
	Ritmes desiguals	31
	Desconnexió tècnics - polítics	31
	Absència de lideratge	32
	Crisi de por i inseguretat	32
	Absència de realisme	33
	Incompliment de compromisos	33
7.	Com explicar millor l'aliança. Teoria del Canvi	34
	Què aporta la Teoria del Canvi a la formació d'aliances?	34
	Recomanacions a l'hora d'elaborar una Teoria del Canvi que ens faciliti la formació d'una aliança	35
8.	Metodologia per a la creació d'aliances	37

Etapas en la creació d'aliances	38
Agents facilitadors i suport expert	39
Fases en el desenvolupament d'una aliança per la inclusió social.....	41
Accions de la metodologia	42
9. El diàleg entre món local, empreses, tercer sector i altres actors	47
Com alinear-nos per resoldre un mateix repte de la nostra comunitat.....	47
Del jo guanyo als tots guanyem. Estratègies per sumar totes les parts.....	50
Elements a tenir en compte en el diàleg amb el conjunt dels actors	51
A tenir en compte en el diàleg amb l'empresa	53
A tenir en compte en el diàleg amb el tercer sector	54
A tenir en compte en el diàleg amb altres actors	55
Requisits en el funcionament municipal	57
Avaluació i retorn als actors implicats.....	58
10. Casos pràctics	64
MOLLET AMB ENERGIA. Promoció de l'autonomia social i energètica.....	64
PROGRAMA CONTRA LA SOLITUD DE LES PERSONES GRANS – VILADECANS.....	69
RESTAURANT ESCOLA EL REPARTIDOR TRAGALUZ – EL LLINDAR L'HOSPITALET DE LLOBREGAT	74
XARXA D'INSERCIÓ SOCIAL DE MANRESA	76
MOLLET. DIALOGAR AMB L'EMPRESA, AMPLIAR L'IMPACTE I ENFORTIR LA XARXA D'INCLUSIÓ.....	81
TERRITORI COMUNITÀRIAMENT RESPONSABLE. FUNDACIÓ MARIANAO.....	85
PROJECTE ANEM I TORNEM. CASAL DELS INFANTS. SANTA COLOMA DE GRAMENET.....	89
CLÚSTER DE SALUT MENTAL DE CATALUNYA. SANT BOI	92
PROJECTE COACH. FUNDACIÓ ÈXIT	94
11. EINES PRÀCTIQUES PER FACILITAR LES ALIANCES LOCALS.....	97
EINA I: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER A UN TALLER D'ALIANCES.....	98
EINA II: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE TALLER D'ALIANCES	99
EINA III: MODEL DE TREBALL DE CASOS PER AL TALLER D'ALIANCES	100
EINA IV: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER AL FOCUS GROUP	104
EINA V: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE FOCUS GROUP	106
EINA VI: MODEL DE TEST D'AVUACIÓ DE L'ALIANÇA	107
EINA VII: MODEL DE CARTA DE COMPROMÍS.	112
12. Bibliografia.....	114

Redacció: Frederic Cusí i Marc Botella
Edició actualitzada, setembre 2020

1. Introducció: context i fonaments

Aquesta és una segona actualització de la *Guia bàsica d'aliances locals per a municipis inclusius*, que es va publicar en format digital el desembre de 2015. En la present edició hem incorporat tres nous casos pràctics, en tres municipis.

També hem tractat el rol del sector universitari en les aliances per a la millora social, constatant la realitat de col·laboració entre estudiants universitaris i entitats socials i reflexionant alhora sobre el potencial de la col·laboració institucional a un nivell més estratègic.

En el pla metodològic, hem incorporat un capítol sobre la Teoria del Canvi com a eina de treball en la formulació d'aliances i en la construcció d'un relat clarificador sobre els objectius i els processos per assolir l'impacte esperat. En l'experiència pràctica, hem comprovat que aquesta metodologia és molt útil per obrir la perspectiva i definir un horitzó comú en els processos de construcció d'aliances entre diferents actors.

Col·laboració a tres bandes

La col·laboració entre la Diputació de Barcelona, els ajuntaments i ECAS ha permès portar a terme el programa de promoció d'aliances locals, que en la darrera edició es va concretar en els municipis de Viladecans i Mollet. Cal destacar que sense aquesta col·laboració triangular seria molt difícil portar a terme un projecte d'aliances locals enfocat a la inclusió en els municipis.

La proximitat a les persones, als ciutadans i a la seva realitat és un element bàsic per contribuir eficaçment a la millora de les condicions de vida, la convivència i el desenvolupament social i personal. Les entitats d'iniciativa social, i especialment les d'àmbit local, s'originen per la proximitat amb les persones i les problemàtiques ciutadanes i per la implicació dels ciutadans en la seva resolució. Poden ser entitats enfocades a l'acció social, la cultura, els esports, el medi ambient, etc. o associacions empresarials i professionals, però totes elles representen iniciatives impulsades des del compromís i la voluntat de contribuir a la millora social.

D'altra banda, en el sector empresarial està creixent una nova consciència sobre la necessitat de les bones relacions amb la comunitat i amb el tercer sector social, extensiva a la col·laboració publico-privada. Apareixen projectes socials en què l'empresa no és només la part finançadora, sinó també un soci. Aquestes tendències permeten ser optimistes de cara a les noves formes de col·laboració entre diferents sectors per obtenir resultats de progrés social.

L'administració local té la missió de millorar les condicions de vida de la població, vetllant per la convivència i pel desenvolupament comunitari. Entre els seus valors se situen la proximitat amb les persones i el territori, com en el cas de les entitats socials.

Les aliances estan de moda en temps de crisi, però per a fer-les necessitem algú que sàpiga connectar, relacionar-se i que se centri en els temes estratègics. Aquest actor és el municipi, que pot ser motor per innovar, reduir costos o potenciar xarxes.

La clau d'una bona aliança és la recerca del bé comú i, en aquest rol, l'ajuntament es desenvolupa molt bé perquè això li és missional. Considerar els altres és considerar-nos nosaltres mateixos i, per tant, és fàcil trobar el benefici mutu.

Si som capaços d'oferir als possibles aliats unes regles de joc clares i compartides, serem motor de canvi i generarem més impacte. Però hem de ser capaços de generar confiança, superar pors i sobreproteccions per afavorir espais de col·laboració –i sinergia– i ser el nexa de connexió rellevant al territori.

Ser facilitador d'aliances amb les organitzacions socials no requereix massa inversió i, en temps d'incertesa, pot aportar llum i viabilitat a projectes frenats, i ajudar al cap i a la fi a veure com afrontar el futur.

Promoure aquesta cultura i ser actor principal de canvi és un intangible que cal posar en valor i gestionar, donada la seva rellevància estratègica per al municipi. La situació actual d'empobriment i insuficiència de recursos reclama de forma urgent la promoció de les aliances com a motor de canvi.

Moltes entitats, de petita i mitjana dimensió

A Catalunya hi ha censades 72.962 associacions, de les quals 3.039 són d'acció social i estan vinculades a les entitats adherides a la Taula del Tercer Sector Social. Una de les característiques del sector social és la gran diversitat d'organitzacions que el configuren i les dimensions mitjanes i petites d'aquestes. Aquest perfil respon a l'empenta i la iniciativa de moltes persones que s'han mobilitzat per a buscar solucions a problemes del seu entorn. D'altra banda, la petita dimensió de moltes entitats pot ser un fre per al seu desenvolupament i per a l'abast del seu impacte social. Les federacions, coordinadores, taules sectorials i altres formes d'agrupació compensen, en certa manera, aquest fet i aporten més fortalesa, millorant la formació, mancomunant serveis o representant els interessos de les entitats associades.

L'associacionisme i la participació democràtica

L'associacionisme és un signe de qualitat democràtica, és una de les eines de què disposen els ciutadans per a prendre la iniciativa i participar en les coses comunes amb solucions i propostes. Una societat amb una xarxa associativa potent és més forta des del punt de vista democràtic.

Fa més de 10 anys es va desenvolupar el terme 'societat relacional', que resumia en aquest concepte la necessitat de la col·laboració entre tots els sectors –administració, iniciativa social, món empresarial, universitat, sindicats– per a poder fer front als reptes socials. Està comprovat que cadascun d'aquests sectors de forma aïllada no pot resoldre satisfactòriament els problemes i que és molt més efectiva la col·laboració.

No cal dir que, en temps de recursos minvants, la col·laboració és més necessària que mai. En alguns casos, la precarietat de recursos públics està sent el detonant que evidencia la necessitat d'agrupar iniciatives aïllades i sense una escala suficient per a ser viables.

De la col·laboració a la cooperació

La col·laboració entre entitats i organitzacions pot estar motivada per portar a terme una acció concreta. És la manera de fer projectes molt concrets i generalment de curta durada, per exemple una campanya ciutadana, les festes de la ciutat, un concert solidari o una campanya de donació de sang on hi col·laboren el Banc de Sang, el municipi i entitats socials, per

exemple. Són accions concretes, amb més o menys continuïtat, que no canvien substancialment la forma de fer i de ser de les organitzacions que hi col·laboren.

Les col·laboracions permeten conèixer altres entitats sense necessitat de compromisos a llarg termini ni riscos elevats. És una bona forma de saber quin estil de funcionament té cada entitat i el tarannà de les persones que en formen part.

La cooperació és un grau major de compromís, en el qual les parts es plantegen assolir una finalitat compartida treballant conjuntament en la mateixa direcció. La cooperació requereix molta més confiança mútua, així com un alt coneixement i reconeixement recíproc.

És freqüent que la cooperació entre entitats es produeixi després d'una història de col·laboracions que hagi creat els fonaments de confiança necessaris.

Les iniciatives d'aliances que puguin sorgir en un determinat municipi estan condicionades pel context local i per l'estil de cultura col·laborativa que predomina en el seu entorn. El projecte de ciutat, el model que marca la pauta, facilitarà o dificultarà les aliances i, per tant, cal prestar-hi atenció i tendir a aquells models que faciliten la col·laboració.

Què és la RSC o RSE?

La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) és la responsabilitat que assumeix una empresa o organització davant de la societat pels impactes de la seva activitat i per la coresponsabilitat en els afers comuns que afecten la sostenibilitat del mercat, de la societat i del medi ambient. En la seva màxima expressió, i més connectada amb el sentit estratègic, pretén desenvolupar un model d'empresa amb una **excel·lència social** que li permeti crear valor compartit, és a dir, **valor econòmic i social alhora**.

Josep Ma Canyelles, Responsabilitat Global

Dels Territoris Socialment Responsables als municipis inclusius

Durant l'inici del segle XXI, va aflorar el concepte de Territori Socialment Responsable (TSR). Un dels factors d'aquesta evolució és la descoberta del valor de la competitivitat regional o territorial, que es pot potenciar clarament incorporant aspectes culturals, socials, de valors, tarannà i altres immaterials.

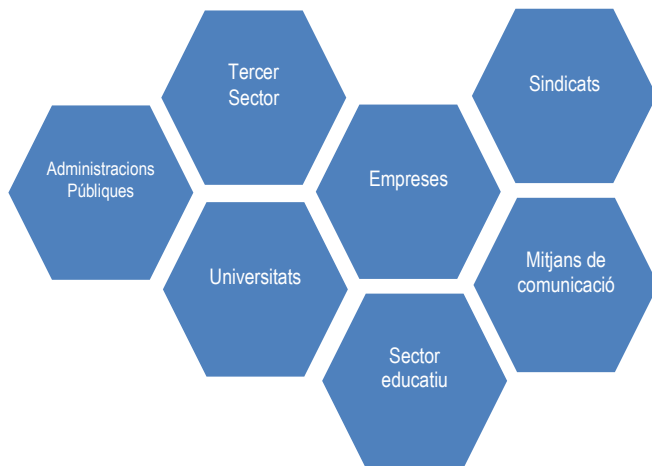
Les empreses constaten que aquests intangibles, ben aprofitats, milloren la competitivitat i, amb aquesta visió, llencen iniciatives per establir lligams amb altres actors locals. Anticipant-se al concepte actualment de moda del 'kilòmetre zero', posen en valor la proximitat i estableixen un retorn de beneficis per a la societat, començant pel territori més proper a la seva activitat o centre de producció.

Des de l'administració pública es veu amb bons ulls aquesta línia de treball i es comencen a organitzar dispositius per aprofitar el seu potencial, amb la voluntat de beneficiar el màxim el territori sota la seva responsabilitat.

Des del sector social es produeix una obertura de la mirada a una nova forma de col·laboració que implica canvis conceptuals, contradiccions, adaptacions i un gran esforç. Les entitats no lucratives, siguin de caràcter cultural, mediambiental, social, educatives o d'altres àmbits, tendeixen a debatre's entre considerar que són els actors principals de la seva 'causa' i considerar que els altres actors (l'administració i les empreses) no fan prou o no els ajuden.

De la Responsabilitat Social Empresarial, al Territori Socialment Responsable

En aquesta dinàmica convulsa, el concepte va evolucionant i es passa de parlar de RSE, on el subjecte responsable és l'empresa, a parlar de TSE (Territori Socialment Responsable), on es distribueixen les responsabilitats entre tots els actors del territori. I quan ens referim a actors, estem parlant de:



On porta el TSR?

El desenvolupament d'un TSR pretén millorar l'impacte dins i fora del territori de les seves operacions i millorar el seu propi desenvolupament (econòmic, social i ambiental). Alhora, la construcció d'un TSR ha d'afavorir la governança dels territoris i desenvolupar innovacions socials amb el compromís de cadascuna de les parts.

Josep Ma Canyelles, Responsabilitat Global

La RSE apel·la essencialment a l'empresa sobre la responsabilitat en les formes de fer i de relacionar-se, per exemple en les seves condicions laborals, el respecte als Drets Humans, l'equitat de gènere, la conciliació treball – família, el desenvolupament personal dels empleats, la fiscalitat o el retorn a la societat de part del benefici obtingut.

Territoris Socialment Responsables i Societat Relacional

El concepte de TSR també està vinculat amb el de 'societat relacional'. Als anys 90 es va desenvolupar la idea de societat relacional com a model evolucionat de la societat del benestar.

La societat relacional parteix de la premissa que els reptes de les societats complexes, com les actuals, només es poden resoldre amb la participació i la responsabilitat compartida per part de tots els actors socials: sector públic, sector empresarial i tercer sector.

Per fer possible aquesta cooperació cal generar confiança, és a dir, cal tenir la convicció que l'altre farà allò que s'ha compromès a fer. Vint anys més tard, és evident que encara queda un gran camí per recórrer en la generació de confiança mútua entre els tres sectors. Però la convicció que cal la coresponsabilitat de tots els actors per donar una resposta adequada als reptes ha guanyat adeptes.

Municipis inclusius, un canvi conceptual qualitatiu

En la RSE, l'accent es posa en el subjecte que exerceix la responsabilitat: les empreses. En el concepte de TSR, l'accent recau sobre el territori, entès com el conjunt d'actors. En ambdós casos l'element destacat és la responsabilitat, una actitud i un comportament que respon a uns valors.

Es reclama responsabilitat com a condició per arribar a beneficis per a tothom en el medi ambient, la cultura o la societat.

En el concepte de municipis inclusius ja no es parla de responsabilitat, que es dóna per suposada, sinó d'inclusió, que és part del resultat esperat: un municipi on tothom hi tingui lloc, pugui participar, comprometre's i ser escoltat. El nou concepte representa una millora democràtica, una governança més participativa perquè posa l'accent en la inclusió. Parteix de la premissa que tots els actors –públics, privats, del món social i de la ciutadania— són part de la solució als reptes socials i, alhora, agents de desenvolupament local (no només econòmic sinó en tots els sentits).

Construir ciutadania i comunitat per a la inclusió i la cohesió social

El municipi inclusiu parteix d'un model de governança local en què el poder públic, que naturalment té la responsabilitat col·lectiva, lidera els processos de governança i les xarxes d'actors a nivell local per promoure polítiques d'inclusió. Aquestes polítiques s'han de basar en el diàleg i la participació: això contribuirà a la millora dels seus continguts i a la seva eficiència.

Citant Joan Subirats (2002), "la política local hauria de ser el marc de la participació comunitària dels ciutadans, i la comunitat local hauria de ser el concepte clau en el qual basar la construcció del municipi inclusiu".

La col·laboració necessària empresa – tercer sector – món local

La complexitat dels reptes actuals fa que la col·laboració entre sectors deixi de ser una opció per esdevenir una necessitat inevitable. Moltes grans empreses han entès fa temps que la col·laboració amb les administracions i el tercer sector és necessària per a la mateixa sostenibilitat i desenvolupament de l'empresa. Hi ha estudis, com els realitzats per Price Waterhouse Cooper i ESADE, que verifiquen aquest fenomen.

Els nivells de col·laboració entre les empreses i el tercer sector han evolucionat amb el temps de la manera que podem resumir en aquest quadre:

Hostilitat	Desconfiança / desconeixement	Col·laboració		
Campanyes de denúncies contra les activitats de les empreses	Manca d'informació, prejudicis, visió negativa de l'altre actor, desinterès	Patrocini i mecenatge	Màrqueting amb causa, comerç just i voluntariat empresarial	Partenariat i aliances estratègiques

Font: *Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas*. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, octubre de 2007

En l'àmbit local, les petites i mitjanes empreses han de descobrir que, també per a elles, la col·laboració amb els altres actors és estratègica, i que la millora social, econòmica, mediambiental i cultural del municipi serà molt positiva per a la seva sostenibilitat empresarial.

La difusió dels casos de col·laboracions exitoses ajuda a visualitzar aquests beneficis. D'altra banda, iniciar col·laboracions a menor escala, ben plantejades i amb bons resultats, contribueix a crear la confiança entre les parts, que és el fonament de qualsevol col·laboració a llarg termini i amb visió estratègica.

La col·laboració amb la Universitat

Fins ara hem parlat de la col·laboració entre sector públic, sector privat i sector social, però quina és la relació amb el sector universitari? Probablement hi ha més col·laboració de la que creiem, però a una escala que podríem dir-ne personal: estudiants que fan pràctiques, projectes d'aprenentatge – servei, treballs de fi de grau, de màster o de doctorat, o projectes promoguts per un professorat especialment sensible. Aquestes col·laboracions, que poden semblar menors, són rellevants en molts aspectes: apropen els estudiants –alguns d'ells amb un nivell de formació molt alt– a l'acció social, a la realitat de problemàtiques que potser no haurien conegut d'una altra manera.

Per part de les entitats, és innegable que representa un esforç sumar una figura externa al funcionament quotidià, però porta una nova mirada que qüestiona, planteja preguntes i contribueix a la innovació. La universitat és la “pedrera” de preferència i les pràctiques universitàries són beneficioses per a les dues parts.

La Taula del Tercer sector va publicar el 2015 la guia [Universitaris que col·laboren amb entitats socials, en el marc de la seva activitat acadèmica](#), en què es feia un repàs detallat a les formes de col·laboració entre personal universitari de diferents nivells i les entitats d'acció social.

No podem obviar, d'altra banda, que hi ha barreres que dificulten una més gran col·laboració amb la universitat des del sector social: l'activisme, la voràgine de la gestió quotidiana o la visió de la universitat limitada a la formació i el subministrament de bons professionals.

Però hi ha altres formes de col·laboració estratègica que podem explorar: investigacions en base a *big data* per proposar iniciatives i innovació al sector social, avaluació de programes, disseny de models d'intervenció o desenvolupament d'eines de gestió. Una aliança entre universitat i sector social pot generar un laboratori d'innovació molt productiu.

El setembre de 2019 es va presentar [l'Agenda d'innovació social a Catalunya 2019-2021](#), una iniciativa de la Plataforma Coneixement, Territori i Innovació, que agrupa institucions, empreses, entitats socials i universitats.

L'Agenda hauria de servir per crear coneixement de qualitat i estratègies de foment de la innovació social davant els reptes socials existents derivats d'un sistema creador de desigualtat en el món laboral, educatiu, d'habitatge o demogràfic.

En aquest marc la Universitat té una oportunitat i un repte molt importants, podríem dir estratègics, més enllà de les gens menyspreables iniciatives individuals i de col·laboració d'estudiants amb el sector social.

Què és i què no és una aliança

En aquest document no es marcaran grans distincions entre cooperació i aliances, ja que es vol aportar una guia fonamentalment pràctica que ajudi a la promoció de la cooperació i les aliances entre entitats i entre aquestes, les administracions públiques, les universitats i les empreses.

De tota manera, aportem alguna definició clàssica que permet clarificar conceptes. Així, doncs, una aliança es podria definir com:

'Persones i organitzacions d'una combinació de components públics, comercials i civils que es comprometen a relacions voluntàries, de benefici mutu i innovadores, per abordar objectius socials comuns ajuntant els seus recursos i capacitats.'

Copenhaguen Centre

Les idees clau d'una aliança són:

Acord entre parts que permet fer més i millor que la suma de les parts.

- **Acord:** implica que hi ha un propòsit comú. Pot derivar en diverses formes: xarxa, cooperació o fusió.
- **Fer més:** l'aliança no suma sinó que multiplica la capacitat d'actuació.
- **Fer millor:** l'aliança complementa i enriqueix la forma de fer conjunta, la qualitat, la força, la representativitat.

2. Perquè cooperar i fer aliances?

Cooperar no és gratis. Iniciar un procés per formar una aliança o un acord per cooperar en un projecte comú comporta esforços, dedicació i assumir riscos i compromisos. Per tant, és molt important tenir clars els motius pels quals es fa i els pros i contres que comporta.

Tanmateix, el principal benefici per a les corporacions locals a l'hora d'impulsar aliances al seu territori és poder aconseguir allò que no podrien arribar a fer en solitari i obtenir-ne un **major impacte**.

La capacitat del municipi per detectar capacitats, potencialitats i necessitats, tant de les organitzacions socials com d'altres agents del territori, genera una gran capacitat de diagnosi.

En altres sectors (empresarial o científic, per exemple) està demostrada l'efectivitat i la utilitat de les aliances com a factor d'innovació i de canvi. Els municipis han de veure-ho com una oportunitat que superi les dificultats de l'escassa cultura col·laborativa vers aquesta eina estratègica que pot millorar la incidència, la intervenció i els **efectes multiplicadors**.

El més rellevant és que totes les organitzacions implicades tinguin clars els seus motius i es posin d'acord. En diferents tallers realitzats amb entitats socials hem fet un exercici per identificar els motius que es plantegen aquestes organitzacions a l'hora de fer una aliança i els resultats han estat molt semblants en tots els casos. Se'ls demanava que formulessin els tres motius principals i aquesta és l'escala:

Raons per fer una aliança	
1.	Viabilitat econòmica
2.	Incidència política
3.	Extensió territorial
4.	Ampliar a altres col·lectius
5.	Millorar la comunicació
6.	Millorar la qualitat
7.	Altres

Farem un repàs als motius i raons per cooperar i fer aliances, i algunes preguntes que cal fer-se.

Des del punt de vista de la missió

Una bona aliança és aquella que reforça l'acompliment de la missió dels seus membres i, de forma ideal, aquest hauria de ser el motiu prioritari de la cooperació: que cada entitat o empresa pugui fer millor i amb més capacitat d'impacte allò per al què va ser creada.

Algunes preguntes per reflexionar en el moment de plantejar la formació de l'aliança:

- L'aliança afavoreix que la meua entitat pugui aconseguir millor la seva missió?
- Em facilitarà obrir la meua visió i veure nous enfocaments que seran un aprofundiment o una posada al dia de la meua missió?

- M'allunyarà de la missió o desviarà recursos cap a altres projectes no essencials per a la meua missió?
- Des de la perspectiva municipal, l'aliança contribueix al bé comú del municipi i encaixa amb les prioritats del pla d'acció, però amb una perspectiva àmplia? Quins reptes del municipi ajuda a resoldre?

L'alineament de la missió i la visió entre el municipi i la resta de parts implicades és fonamental.

Des del punt de vista de l'operativa

Una aliança ha de permetre guanyar en eficiència; és a dir, aprofitar millor els recursos de cada part per assolir millors resultats. L'aliança o cooperació concentra esforços i recursos mitjançant algunes fórmules:

- **Concentració de serveis comuns:** podem agrupar serveis que cada entitat ha de suportar en solitari i, en ser compartits, la càrrega per a cada entitat és més lleugera. Per exemple: comptabilitat, direcció financera, servei jurídic, informàtic o alguna especialització professional concreta.
- **Central de compres:** es pot fer una compra agrupada de serveis i productes i negociar un preu avantatjós per volum. Per exemple: telefonia, assegurances, subministres, etc.

Una de les dificultats en aquests casos és gestionar bé els serveis compartits perquè la demanda que fa cada entitat sigui raonable i atesa de forma equitativa, amb un criteri acordat. En cas contrari, ens podem trobar amb situacions de conflicte causades per conceptes erronis de prioritats a falta d'un criteri específic preestablert de base.

Un exemple poden ser els mecanismes que provoquen sinergies entre els serveis municipals (Serveis Socials, Esport, Joventut, Cultura, etc.) i els que ofereixen les entitats socials. Una mateixa persona pot rebre determinats Serveis Socials i, alhora, pot ser molt convenient que sigui usuària d'una entitat que dona suport a famílies i que ajuda a crear xarxa social. Un bon diàleg entre els serveis municipals i les entitats socials permetrà complementar l'atenció a les persones combinant els serveis que pot oferir cadascú.

Des del punt de vista de la supervivència

En algunes ocasions, més freqüents a partir de la crisi, les entitats es plantegen cooperar o fer una aliança motivades fonamentalment per un desig de supervivència. La idea de base és 'junts serem més forts per resistir'.

En principi, aquesta creença té fonament i és cert que agrupar organitzacions i cooperar permet ser més forts. Les entitats bancàries i empreses de diversos sectors apliquen aquesta estratègia per ser potents, tenir més quota de mercat i guanyar eficiència. Òbviament aquesta motivació es dona en el sector social i no en el municipal, però des del municipi cal tenir-ho present.

Cal fer, però, alguns matisos: si l'única motivació i finalitat de l'aliança és la supervivència de les organitzacions que la formen, es corre el risc de no tenir prou cohesió i que cadascuna vetlli més per ella mateixa que per la causa comuna.

En el cas que la supervivència sigui un dels motius clau, hem d'assegurar-nos que l'aliança ens afavoreix i, per tant:

- Estudiem la reducció de costos que pot representar a la llarga (a curt termini normalment no hi ha reducció).
- Valorem les oportunitats que ens aporta el fet d'anar agrupats: podem fer projectes més ambiciosos? Podem oferir serveis i activitats en llocs on abans no hi havia cap entitat?
- Analitzem si el que aporta cadascú pot ser aprofitat pels altres; és a dir, si hi ha complementaritat. Per exemple: coneixement, metodologies, contactes i relacions, experts amb formació especialitzada...
- Valorem si alguna entitat pot arrossegar una càrrega que dificultarà el resultat del conjunt; aquesta càrrega podria ser, per exemple, feblesa organitzativa, baixa moral de l'equip o càrrega financera.
- Si tots els possibles socis estem en una situació molt feble –sigui econòmica, organitzativa o social– potser no serà possible millorar pel simple fet d'anar agrupats. Caldrà activar més mesures, canviar formes de fer, buscar altres recursos.

Interès amagat o objectiu compartit

Al marge dels objectius concrets que un determinat projecte de cooperació tingui formulats, hi pot haver altres efectes pel fet de crear una aliança: millor posicionament, major visibilitat de l'entitat o l'empresa, accés a determinats contactes, etc.

Cal fer un esforç de transparència i sinceritat a l'hora de reconèixer les pròpies motivacions per participar en una aliança i ser molt clars amb la resta de socis. Per exemple, si el motiu principal d'una organització per formar part d'una aliança és 'no quedar descol·locada', possiblement la seva participació estarà marcada per aquesta manera de plantejar-ho i no aportarà tot el que és capaç ni tot el que cal perquè l'aliança funcioni.

En un altre cas hipotètic, si una organització ho veu 'com una oportunitat per guanyar una bona posició' i el que busca és fonamentalment reconeixement, la seva mirada sobre els temes i les decisions estarà orientada en aquesta direcció. Cal compartir amb la resta de socis quina és la motivació interna de l'entitat i sovint cal fer abans un exercici de sinceritat dins de la pròpia organització.

3. Tipus d'aliances

En funció de la tipologia dels socis:

Sectorial. Aquella aliança en què totes les organitzacions membres pertanyen al mateix sector. Per exemple, totes són empreses (és a dir, no hi ha organitzacions d'altres tipus, com ara entitats del tercer sector).

Pot passar que les empreses aliades actuïn en el mateix àmbit (per exemple, en el del sector hotel·ler, la indústria o la salut) o que siguin d'àmbits diferents i l'element comú sigui el territori, com succeeix en el cas de les associacions de comerç local.

Intersectorial. Quan l'aliança incorpora entitats i organitzacions de diferents sectors; per exemple, una aliança que aglutina associacions, fundacions, empreses i/o administracions públiques.

En funció de la visió:

Estratègica. Quan l'aliança està motivada i orientada fonamentalment per una visió estratègica. Per exemple, una aliança entre una universitat, una entitat social i una empresa per plantejar estratègies d'inserció sociolaboral que combinen recerca científica i social del procés, pràctiques en empresa i acompanyament personal. L'aliança aporta una nova forma d'actuar per a cada part i permet afrontar projectes ambiciosos que per separat serien impossibles de dur a terme.

Operativa. Quan l'aliança és essencialment per millorar l'eficiència de l'activitat, però no implica un canvi d'orientació o de visió de l'entitat i la seva forma d'actuar. Per exemple, un conjunt d'organitzacions que s'agrupen per compartir serveis, reduir costos d'estructura i seguir fent la seva activitat.

Instrumental. Quan l'aliança està focalitzada en un projecte concret. Per exemple, presentar un projecte a un concurs públic per prestar un determinat servei, o portar a terme una campanya de sensibilització de l'opinió pública.

En funció de la forma:

Formal. Una aliança on hi ha un acord escrit que detalla finalitats, drets i deures dels membres, la forma de presa de decisions, etc. El cas més formal seria la constitució d'una personalitat jurídica nova.

La seva fortalesa és que formalitza el compromís entre les parts i dona seguretat i estabilitat, tant de cara endins com de cara a tercers. La possible feblesa és que es quedi en la forma, en els estatuts i els convenis signats, sense ser viscuda i assumida plenament per les organitzacions i les persones que en formen part.

Informal. És la situació en què hi ha un acord tàcit o verbalitzat, però no un document de constitució, ni una organització explícitament definida del seu funcionament. Pot respondre a la voluntat de fer determinades coses junts durant un temps delimitat.

En molts casos, aquest tipus d'aliança té la fortalesa de les coses vives i dinàmiques, amb capacitat de fer canvis de forma ràpida, de manera que permet actuar des del primer moment. La seva feblesa pot ser la poca consistència del grup, la dissolució de responsabilitats o la dificultat d'inspirar confiança en tercers.

Temporal. Aquella aliança que, al marge d'altres consideracions, es planteja per un període limitat de temps fins assolir un objectiu.

Si la temporalitat és l'adequada per assolir els objectius, pot funcionar molt bé. Caldrà veure si al final del procés hi ha voluntat i possibilitat d'aprofitar l'aliança per fer noves cooperacions o si és millor dissoldre l'acord perquè la necessitat ja no perdura o perquè la pròpia aliança esdevindria una càrrega.

Permanent, per temps indefinit o a llarg termini. Seria qualsevol aliança que no es planteja una data o una condició determinada d'extinció i, per tant, funciona sense el condicionant d'un compte enrere.

La seva fortalesa és que permet la perspectiva a mitjà i llarg termini i que pot desenvolupar una major capacitat d'abordar projectes ambiciosos.

4. Gestió de xarxes. El lideratge és factor clau.

Un cop establerta l'aliança, amb la constitució de l'acord corresponent ens endinsem en una nova etapa, igual o més important que la pròpia gestació de l'aliança perquè si no gestionem adequadament la xarxa no obtindrem els resultats per als quals ens vàrem aliar.

Quin tipus de xarxa volem?

És la primera pregunta que hem de saber contestar per tal d'adequar la gestió a la tipologia de xarxa que volem (veure capítol 3, Tipus d'aliances). Hem de plantejar-nos i definir els següents conceptes en relació a:

Lideratge: qui volem que lideri i coordini la xarxa? El govern local? Una entitat o empresa en concret? Una persona específica?

Rol de les entitats o empreses: quin rol volem que juguin? Són corresponsables o només un grup consultiu?

Nivell d'intervenció de l'ajuntament: quin rol volem que jugui el govern local? Lideratge, coordinació o facilitació de recursos?

Coordinació: qui es farà càrrec de la coordinació? S'aprofitaran recursos de les entitats o de l'administració, o bé es contractarà una persona per cobrir aquesta funció?

Models de gestió

Entre les xarxes existents, es presenten 3 models diferenciats de gestió, cada un d'ells amb els seus avantatges i inconvenients. En funció de la tipologia de xarxa que volem, haurem de triar el que més ens convingui d'acord amb els nostres objectius:

1. Model de gestió **centralitzat:** es crea un grup de treball exclusiu dedicat a la gestió de la xarxa, que pot ser pública o externalitzada.

Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • Presa de decisions àgil 	<ul style="list-style-type: none"> • És més difícil la participació de les entitats
<ul style="list-style-type: none"> • Agrupament de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversió en recursos econòmics
<ul style="list-style-type: none"> • Un únic interlocutor 	<ul style="list-style-type: none"> • Els socis es poden sentir menys implicats
<ul style="list-style-type: none"> • Visió global 	
<ul style="list-style-type: none"> • Generador de projectes conjunts 	

2. Model de gestió **descentralitzat**: es crea una entitat al territori que lidera la xarxa.

Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • Presa de decisions àgil 	<ul style="list-style-type: none"> • Es crea una nova estructura
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la participació de la societat civil del municipi 	<ul style="list-style-type: none"> • Cal dotar-la de recursos per al seu manteniment
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitat d'aconseguir recursos externs 	<ul style="list-style-type: none"> • Cal un gran consens entre totes les parts
<ul style="list-style-type: none"> • Especialització 	

3. Model de gestió **participatiu**: es crea un comitè directiu entre l'ajuntament, les universitats, les entitats i les empreses.

Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • Es visualitza la participació 	<ul style="list-style-type: none"> • Presa de decisions més lentes
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicació fluida i constant entre actors clau 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificilment es poden crear circuits
<ul style="list-style-type: none"> • Poder i legitimitat davant de tercers 	<ul style="list-style-type: none"> • Pot ser més complex aconseguir recursos externs
<ul style="list-style-type: none"> • Representativitat 	

No hi ha un model que sigui el millor per a totes les situacions. Cal escollir el que més convingui tenint en compte factors estratègics, econòmics, de consens i de lideratge.

Procés de gestió de xarxes



Establiment dels òrgans de govern o coordinació

Un cop constituïda la xarxa és necessari crear una estructura de funcionament pròpia –ja sigui per a una xarxa formal, informal, permanent o temporal— per tal de disposar d’una identitat també pròpia. La xarxa comptarà amb un equip de professionals integrat per membres de totes les organitzacions aliades, amb responsabilitats i tasques concretes assignades a cada membre.

En molts casos les diferències de cultura organitzacional entre els socis d’una aliança poden constituir un obstacle per al seu èxit. Per aquest motiu sovint calen líders capaços de crear ponts entre organitzacions, per tal de comunicar una visió conjunta del que es pot aconseguir. És molt útil que un individu (d’alguna de les organitzacions participants o un agent extern) dugui a terme una tasca de direcció i facilitació, mitjançant la qual s’aconsegueixi la fonamentació d’una visió conjunta.

L’estructura bàsica de la xarxa es compon, com a mínim, de:

Comitè Directiu: És l’òrgan directiu de la xarxa. És convenient que integri membres de totes les organitzacions aliades, però la designació dels qui formen l’equip ha de ser aprovada per totes les organitzacions membres. Una opció habitual és rotar temporalment els càrrecs de major responsabilitat entre les organitzacions participants.

Composició: Director/a, sotsdirector/a i un/a responsable de cada àrea/equip de treball (recomanable mínim 1 representant de cada organització).

Rotació: segons la tipologia d'aliança, el càrrec de màxima responsabilitat rota cada cert temps (2-4 anys) entre els càrrecs de responsabilitat de les organitzacions.

Trobades: mínim 1 cop al mes, recomanable cada 15 dies.

Convoca: Director/a electe que dirigeix l'aliança.

Funcions:

- Aprovació del pla estratègic i pla operatiu
- Control pressupostari
- Control i seguiment dels projectes en execució
- Avaluació dels resultats dels projectes
- Proposta i anàlisi de nous projectes

Àrees/Grups de Treball: Determinar un/a responsable de cada àrea/grup de treball i l'equip tècnic de cada organització que treballarà en l'àmbit de la xarxa, amb responsabilitats i tasques concretes. És recomanable la integració dels equips professionals que treballen en l'àmbit comú amb una integració física dels llocs de treball dels professionals sempre que sigui possible.

Composició: Responsable de cada àrea/equip de treball i personal tècnic

Rotació: no necessària, recomanable per àrees contínues a llarg termini

Trobades: mínim cada 15 dies, recomanable cada setmana

Convoca: Responsable de cada àrea/equip de treball

Funcions:

- Desenvolupament del pla operatiu i pla estratègic
- Revisar el dia a dia dels projectes en execució
- Avaluació dels resultats dels projectes a finalitzar
- Proposta de realització de nous projectes

En el cas d'**aliances temporals**, la creació d'una estructura organitzativa és tan necessària com en el cas de les aliances permanents. Per garantir la consistència tècnica l'ajuntament pot assumir la funció d'oficina tècnica, tot i que en aquest cas caldrà parar atenció a alguns aspectes:

- **Fer d'oficina tècnica no significa tenir la propietat del projecte o l'aliança.** Cal ser polític en les formes i el llenguatge i demostrar que s'està al servei de l'aliança, i no a l'inrevés. Una bona mesura és que la cara visible de l'aliança, la seva projecció pública, no sigui la persona de l'ajuntament, ni en el pla polític ni en el tècnic.
- **Evitar suplir la responsabilitat de les organitzacions de l'aliança.** La responsabilitat és col·lectiva i de cadascuna d'elles. Els compromisos de cada entitat s'han de complir.

Planificació de programes

Depenent de la naturalesa i objectius de l'aliança, si és només per al desenvolupament d'un projecte temporal o si és a llarg termini, caldrà planificar d'una manera o altra.

En les aliances establertes temporalment per al desenvolupament d'un projecte concret, la planificació es desenvolupa d'igual manera que en qualsevol altre planificació de projecte, però tenint en compte a tots els actors participants.

Les aliances establertes amb una visió a llarg termini necessiten d'eines de planificació adequades que van més enllà de la planificació específica de projectes concrets. El comitè directiu responsable de la xarxa ha de planificar la gestió de la xarxa a curt i llarg termini. Les eines recomanades a utilitzar són:

Definició dels objectius de la xarxa:

La xarxa ha de tenir definits uns objectius clars en el moment de la seva creació. Els objectius de la xarxa han de complir uns requisits determinats, el que en terminologia anglosaxona s'anomena "SMART objectives":

- **Significant** (rellevants): En la mesura que contribueixen a generar l'impacte esperat.
- **Mesurable** (mesurables): En quant a la seva posterior avaluació quantitativa i qualitativa.
- **Achievable** (assequibles): En quant als recursos disponibles per a dur-los a terme.
- **Realistics** (realistes): En relació a les capacitats de qui impulsa el projecte.
- **Timely** (periodificables): En la mesura en què podem establir un calendari d'actuació.

Aquests objectius han de poder disgregar-se en objectius generals i específics:

Objectius generals	Objectius específics
Són la finalitat última de la xarxa i la raó de ser de la mateixa	Són fites que s'han d'anar assolint amb la xarxa i que s'han de poder valorar
<ul style="list-style-type: none"> • S'han de poder assolir amb els recursos disponibles i en les condicions en què es desenvolupa la xarxa. • No podem plantejar una bateria d'objectius generals. Com a màxim 2-3 objectius per xarxa. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'han d'emmarcar en algun dels objectius generals. • Han de respondre a les següents preguntes: Qui? Què? Com? Quan? On? • Han de ser detallats i mesurables mitjançant indicadors.
<i>Per exemple:</i> Millorar la inclusió de les persones amb discapacitat física	<i>Per exemple:</i> Reduir les barreres arquitectòniques de tots els equipaments públics, inclosos mercats.

Fixar els objectius i els indicadors de forma clara permet desenvolupar un projecte enfocat a resultats i facilita la posterior avaluació del mateix.

Pla estratègic (3-5 anys): El pla estratègic té com a finalitat clarificar el que pretenem aconseguir i com ens proposem aconseguir-ho a mig termini, a 3 o 5 anys vista. Aquesta programació es plasma en un document de consens on concretem les grans decisions que orientaran la nostra marxa cap a la gestió excel·lent.

L'objectiu del pla estratègic és traçar un mapa de l'organització resultant (l'aliança), que ens assenyali els passos per aconseguir la nostra visió. Un pla estratègic és quantitatiu, manifest i temporal:

- És **quantitatiu** perquè indica els objectius numèrics de l'organització.
- És **manifest** perquè especifica unes polítiques i unes línies d'actuació per aconseguir aquests objectius.
- És **temporal** perquè estableix uns intervals de temps, concrets i explícits, que han de ser complerts per l'organització perquè la posada en pràctica del pla sigui reeixida.

Objectiu	Estratègia	Accions

Pla operatiu anual: Cada any la xarxa ha d'elaborar el pla operatiu, que és un programa concret d'acció a curt termini (1 any), que es deriva del pla a llarg termini i conté els elements (objectius, activitats, fites i indicadors) que permeten l'assignació de recursos humans i materials a les accions que faran possible assolir els resultats esperats. Per a cada projecte s'identifiquen els següents conceptes:

Objectiu	Activitat	Fita	Indicadors	Responsable	Recursos	Data inici	Data finalització

Execució del programa

Hi ha dues condicions cabdals per a l'èxit en l'execució del programa d'una aliança: definir el rol de cada soci i assignar responsables a cada tasca, potenciant els avantatges que cada soci aporta al conjunt.

L'execució segueix el mateix procés que qualsevol projecte:

- **Inici del projecte:** considerar l'anàlisi de les necessitats de realització d'un estudi de viabilitat del projecte.

- **Planificació:** dissenyar i definir totes les activitats, la seqüència i la duració de les mateixes. S'ha de realitzar un cronograma o calendari, assignar els recursos, detallar l'organització del projecte, estimar els costos i els pressupostos, i identificar i avaluar els riscos.
- **Execució:** coordinar tots els recursos per dur a terme el pla. S'ha de fer una revisió constant de la planificació i, si escau, reajustar-la i controlar els canvis introduïts. En aquesta fase és determinant la gestió de l'equip del projecte.
- **Avaluació dels resultats:** analitzar l'impacte i els resultats obtinguts amb el desenvolupament del projecte. L'avaluació ha d'orientar les eventuais correccions al projecte.

Incorporar altres actors

En determinats casos caldrà incorporar nous actors a l'aliança, i cal distingir si són aliats temporals o volem incorporar un nou membre a l'aliança a llarg termini.

A l'hora d'incorporar nous socis, és convenient definir tres aspectes:

- Perquè necessitem incorporar un nou actor?
- Quina és l'organització (entitat o empresa) més adequada a incorporar?
- Durant quant de temps?

D'aquesta manera definirem el que necessitem i farem recerca de les organitzacions que millor s'adapten al perfil definit.

Exemples de recursos que pot aportar cada soci a l'aliança:

Tipologia de Recurs	Exemple
Financers	Diners en efectiu, accés a finançament, crèdit a interès preferencial, etc.
Materials	Productes, maquinària, transport, oficines, espai per el desenvolupament d'activitats, etc.
Recursos Humans	Professionals amb experiència en projectes similars, voluntariat, gerència, administració amb expertesa, etc.
Contactes	Accés a potencials socis, socis internacionals, etc.
Comunicació	Estratègia de comunicació, difusió de la informació, desenvolupament de notes de premsa, organització d'actes, publicacions, gestió de les xarxes socials, etc.
Capacitat de generació de recursos	Personal amb experiència en desenvolupament de projectes, campanyes i esdeveniments, contactes internacionals i locals.

Un cop estudiat i contactat el nou membre és important fer-li una bona introducció a l'aliança i els projectes, definir bé el seu rol i explicitar que esperem que porti a l'aliança.

Seguiment i Avaluació

En general, l'avaluació pot definir-se com una eina sistemàtica que, amb base a uns criteris i per mitjà d'unes tècniques, mesura, analitza i valora uns dissenys, processos i resultats per tal de generar coneixement útil per a la presa de decisions, la retroalimentació, la millora de la gestió i el compliment d'uns objectius.

L'avaluació és vital per al desenvolupament de qualsevol projecte i més encara per a fomentar la **sostenibilitat de les aliances** publico-privades. A causa de l'alt nivell de risc que pot implicar la gestió i la sostenibilitat d'una aliança, és important comptar amb informació que serveixi per determinar si s'estan assolint els objectius plantejats i si els processos i relacions dins de la iniciativa estan contribuint a la seva sostenibilitat.

Un bon procés d'avaluació s'ha de basar en el desenvolupament de sistemes sòlids, on els resultats estiguin integrats en els acords inicials i en els processos de presa de decisió. Tal com hem vist, en el desenvolupament del **pla operatiu** anual ja definim els indicadors adients per a cada objectiu. D'aquesta manera ens resultarà molt més fàcil poder avaluar en base als objectius establerts des de l'inici.

En el context de les aliances publico-privades es recomana realitzar, al menys, dues tipologies d'avaluació:

- Avaluació dels projectes realitzats en l'aliança.
- Avaluació del funcionament de la l'aliança.

L'avaluació dels projectes desenvolupats per l'aliança es realitza com qualsevol altra avaluació, a través d'uns indicadors qualitatius i quantitius, que ens permeten mesurar i comparar els efectes generats, avaluar l'acompliment dels objectius i l'impacte generat. És fonamental que els indicadors estiguin clarament relacionats amb els objectius estratègics de l'aliança; per tant, han de servir per verificar el seu nivell de compliment. A més, per a la selecció d'indicadors de resultats és clau no deixar fora cap dels objectius de l'aliança i reflectir fets verificables.

L'avaluació del funcionament de la pròpia aliança, es realitza a través de la definició d'uns indicadors on mesurem el correcte funcionament de la mateixa. Exemples d'aquests indicadors serien:

Indicadors	Recol·lecció informació qualitativa	Recol·lecció informació quantitativa
Hores de treball per persona involucrada (per organització)		Recull d'hores de dedicacions per organització
Reunions mantingudes del Comitè de Direcció		Actes de reunions
Reunions mantingudes per cada àrea o grup de treball		Actes de reunions
La comunicació entre els actors de l'aliança es realitza de manera fluïda	Qüestionaris/entrevistes als membres	
Ingrés resultant de totes les activitats realitzades durant el període d'informe		Comptes Anuals

Despesa resultant de totes les activitats realitzades durant el període d'informe		Comptes Anuals
L'equip està cohesionat	Qüestionaris/entrevistes als membres	
Rotació de l'equip Directiu		Registre personal altes/baixes
Rotació de l'equip de treball		Registre personal altes/baixes
La presa de decisions es fa per consens	Qüestionaris/entrevistes als membres	

Comptar amb aquest tipus d'indicadors és útil per la presa de decisions importants sobre el futur d'una aliança. Per exemple, en el cas que no s'assoleixin els resultats esperats, s'ha de començar un procés de reflexió amb algunes preguntes clau com per exemple:

- La comunicació interna (entre les parts) és fluida i transparent?
- Tots els socis assumeixen la seva responsabilitat de forma plena?
- Els interessos dels socis estan alineats amb els de l'aliança?
- Hi ha colls d'ampolla que dificulten l'operativitat?
- El lideratge funciona adequadament?
- Quins ajustos caldria aplicar?

Cal dur a terme un procés de transició, el qual pot implicar mesures, com ara la incorporació de nous socis, redefinició de la missió i l'objectiu de l'aliança i canvis en el paper de les parts involucrades.

Comunicació

La comunicació és un tema transversal i de forta transcendència durant tot el procés de la construcció, execució i gestió de l'aliança. La base de la comunicació reeixida i eficient en les aliances és la **transparència**; això és vital per generar un alt nivell de **confiança** entre les parts i per facilitar la comprensió de les diferents realitats, que enfronten organitzacions procedents de contextos diversos.

Buscar i trobar estructures de comunicació transparents des de l'inici de l'aliança és decisiu per a l'èxit, i contribueix a aconseguir harmonia en el grup. Una bona pràctica és aplicar mètodes de gestió de projectes, perquè els objectius, activitats i responsabilitats de tots els participants estiguin clars des del principi. És important que aquestes tinguin un líder en la comunicació durant l'aliança, que, alhora, seria el responsable de la divulgació d'informació interna i externa.

Comunicació interna

La comunicació interna en una xarxa és clau per al correcte funcionament d'aquesta. Alguns aspectes a tenir en compte per a una comunicació interna fluida en una xarxa són:

- Definir un **canal de comunicació** específic amb els integrants de la xarxa i per a cada grup de treball o projecte. Els sistemes de missatgeria de les xarxes socials i les carpetes i calendaris compartits en el núvol són eines molt pràctiques en aquests casos.

- Portar **registres detallats i actes** de reunions per tenir claredat sobre els acords aprovats i les responsabilitats assignades.
- Establir les **persones de contacte** que siguin degudament identificades i es reconeguin com a responsables de fer seguiment.
- Programar **reunions rellevants i ben planificades**, que serveixin per aconseguir els acords necessaris de forma explícita i per enfortir el nivell de confiança entre les parts.
- **Expressar la disconformitat** de forma constructiva, proposant alternatives.
- Definir un **esquema específic** en quant a l'objectiu general del pla de comunicació i els objectius específics.

Comunicació externa

La xarxa o aliança necessita comunicar vers l'exterior en molts moments i sobre diferents assumptes: la seva missió, la seva pròpia existència, les realitzacions, o el seu posicionament sobre determinats temes. Per a cada etapa i segons l'objectiu de la comunicació, el destinatari i el tema caldrà adequar el canal i el llenguatge.

Les etapes per al desenvolupament de l'estratègia de comunicació externa per a la xarxa són les següents:

- **Identificar l'objectiu de la comunicació:** Per què volem comunicar? Què volem aconseguir?

Darrere la comunicació hi ha una intenció. Quan presentem una aliança entre l'Ajuntament, empreses i tercer sector, l'objectiu és donar a conèixer l'existència de l'aliança, i també que hi ha la voluntat i la capacitat de fer un treball en comú per la millora del municipi. Potser també voldrem provocar adhesions i recolzament a l'aliança, i per tant, destacarem la seva transversalitat, la seva voluntat inclusiva i la seva transparència.

- **Definir el públic objectiu:** A qui ens dirigim? On trobarem aquest col·lectiu?

Quan fem una campanya sobre recollida selectiva de residus, l'objectiu és millorar la consciència mediambiental i canviar uns hàbits, que es traduiran en un increment del percentatge de recollida selectiva. En aquest cas, el públic destinatari és la població en general, i els canals hauran de ser el més massius possible, com cartells, ràdio, banderoles, escoles, mercats, etc.

Si l'objectiu fos informar sobre el Pla Local d'Inclusió Social, el públic prioritari serien els representants empresarials, sindicals i del tercer sector de la ciutat, i probablement seria més efectiu una reunió de presentació del PLINCS, potser complementat amb una conferència d'una persona experta per definir conceptes sobre inclusió social.

- **Definir missatges per a la comunicació:** determinar els missatges a transmetre, que han de ser clars, breus i motivadors, amb un llenguatge que pugui entendre tothom.

Sintetitzar continguts no és fàcil, perquè volem explicar tot el que fem, barrejant el que són finalitats, accions, tarannà, o posicionament, amb el resultat que els missatges a vegades acaben sent confusos o de difícil comprensió. Les xarxes locals per a la inclusió tenen el repte afegit de comunicar temàtiques amb dues dificultats afegides: són temes complexos, on una excessiva simplificació pot ser contraproductiu, i interessen poc a la majoria de la població. Per definir missatges en la lògica de municipi inclusiu, serà convenient el suport de personal amb la formació i experiència adequada en comunicació.

Una activitat útil per buscar les idees força del missatge, serà fer un llistat dels atributs o paraules clau, que associem per identificació o per negació.

Per exemple, si volem comunicar el valor de la creació d'una Xarxa Local d'Inclusió Social, l'elaboració del missatge pot començar destacant els beneficis que aporta:

Municipi amb xarxa o aliança per a la inclusió	Municipi sense xarxa o aliança per a la inclusió
Participació Compromís Responsabilitat Igualtat social Cohesió social Solidaritat Desenvolupament Equitat	Desigualtat social Marginació Exclusió Pobresa Conflicte social

A partir de les paraules clau redactarem un missatge més simple i una frase o eslògan que sintetitzi el missatge. Posteriorment afegirem missatges convidant a formar part de la xarxa, dirigits a empreses, tercer sector o altres actors, o missatges sobre accions concretes que la xarxa promogui.

4. **Seleccionar eines i canals de comunicació:** En funció del missatge, del públic objectiu al que ens dirigim i dels recursos dels que disposem, seleccionarem les eines i canals de comunicació precisos.

Els canals per efectuar la comunicació sobre iniciatives de municipi inclusiu són molt variats, i el més rellevant serà utilitzar la forma adequada al moment, el tema i el públic. No serà el mateix comunicar amb el sector empresarial o tecnològic, que comunicar amb el sector esportiu o els moviments juvenils. En el primer cas pot ser convenient un acte formal, mentre en el segon, les xarxes socials tindran un paper destacat.

5. **Planificar el calendari de comunicació.** El flux de comunicació que genera l'aliança no pot ser resultat de la improvisació o de la disponibilitat de la persona que s'encarregui. Òbviament hi haurà moments més intensos, però si l'aliança passa molt temps en "silenci", perd consistència davant els seus públics.

En la elaboració d'aquest calendari és molt important tenir presents altres iniciatives i dates assenyalades a nivell local: festes, actes públics d'altres entitats, i esdeveniments comercials, esportius o de qualsevol tipus que hi hagi en el calendari. Caldrà valorar en cada cas si la coincidència amb altres és positiva, perquè reforça i amplia l'auditori, o és millor que no coincideixin.

El paper de la comunicació en la construcció de xarxes és fonamental, perquè és imprescindible per la creació de confiança, l'ampliació de la mirada de cada sector sobre el conjunt del municipi, i per fomentar aliances que treballin per la inclusió social en el municipi.

Gestió de conflictes

Si durant la creació de l'aliança s'aconsegueixen acords clars i que tinguin en compte els interessos de tots els agents involucrats, es minimitzarà la possibilitat de conflicte durant l'etapa de gestió de la xarxa. No obstant això, ateses les diferències de cultura organitzativa que es poden donar entre els membres, és important prendre una sèrie de mesures addicionals, tals com:

- Disposar d'una estructura organitzativa clara en la gestió de la xarxa.
- Desenvolupar polítiques de comunicació clares, a fi de reduir malentesos i incrementar els nivells de confiança.
- Evitar tota mena d'estereotips; a més, és recomanable que tothom es focalitzi en les fortaleses que brinden tots els actors a la iniciativa.
- Desenvolupar activitats mitjançant les quals les parts puguin familiaritzar-se amb la cultura organitzativa de tots els participants.
- Prendre mesures perquè les asimetries de recursos i poder no generin alienació en les organitzacions participants o en algun dels públics objectiu.

No obstant, és natural que apareguin conflictes en el si d'una aliança; de fet, una aliança sense cap tipus de conflicte probablement manqui d'alts nivells de creixement i innovació.

Per això, dues variables per determinar el mecanisme òptim a l'hora de gestionar el conflicte existent, són: l'envergadura del conflicte i la quantitat de temps que implica resoldre-ho.

5. Factors d'èxit i fracàs

En diferents tallers realitzats amb responsables d'entitats socials, hem preguntat quins creien que són els factors que incideixen positivament a l'hora de formar una aliança. Els representants de les entitats han anat enumerant un seguit de factors, basats en la seva experiència al front de les entitats i derivats de la cultura organitzativa de cadascú.

El més interessant és que, **les organitzacions del tercer sector, citen els mateixos factors que es produeixen en el sector empresarial**, i que reproduïm en base a un llistat elaborat per Jordi Martí, Director de la consultora *ALTRIUM business collaboration*.

Factors d'èxit

1. **LES PERSONES**, les intencions reals, apreciar-se
2. **FOCALITZACIÓ ESTRATÈGICA** en àmbits de valor
3. **POTENCIAR LES CAPACITATS bàsiques (core)**
4. **PERFIL DE PARTNERS** i del grup de cooperació
5. **SINCRONIA** en necessitats, situació i ritme
6. **LIDERATGE**, rols i comunicació al grup
7. **DEFINICIÓ d'objectius**, decisió i avaluació
8. **DEDICACIÓ**, recursos i processos encaixats
9. **FORMALITZACIÓ** segons cooperació i partners
10. **SUPPORT EXPERT** en el procés de cooperació

En el cas dels factors negatius, la resposta de les entitats també dona resultats similars als que es produeixen en les empreses, i podríem aventurar que també en les administracions. En tots els casos es tracta de persones, grups humans que tenen pautes de funcionament similars.

Factors de fracàs

1. **EGO**, deshonestedat, cobdícia o ignorància
2. **DESCONFIANÇA** o desconeixement mutu
3. **INTERESSOS** o propòsits divergents
4. **OBJECTIUS** poc clars

5. **LIDERATGE** que no beneficia el grup
6. **RELACIÓ** o coordinació insatisfactòria
7. **REGLES DE JOC** o acords poc clars
8. **DESEQUILIBRI** en poder o aportació – compensació
9. **COMPROMÍS** baix, incompliment, decebre els altres
10. **POCA INTEGRACIÓ** d'equips i processos entre partners

La rellevància de les persones interlocutores

Hi ha un element sobre el que volem cridar l'atenció de forma especial: les persones que fan d'interlocutores en el procés de construcció d'una aliança o projecte de cooperació.

Moltes vegades es tendeix a assignar aquest paper en funció del càrrec que la persona té a l'entitat, i no es tenen en consideració altres condicions que poden fer més o menys adequada l'elecció.

Algunes condicions són:

- Un ampli coneixement de la pròpia entitat.
- Un tarannà constructiu, amb capacitat d'innovar i imaginar situacions noves.
- Empatia, capacitat de posar-se en el lloc dels altres.
- I... temps disponible, ja que un organisme que neix requereix molta feina i compromís per part de persones que facin propi el projecte.

6. Problemes més comuns

Al marge dels factors de fracàs abans citats, hi ha algunes pautes que es repeteixen molt sovint durant la gestació de noves aliances, quan encara no s'han constituït, i que convé tenir presents i preveure.

Ritmes desiguals

Cada entitat té el seu "ritme vital" que es manifesta en el temps que necessita per madurar idees, establir la comunicació interna i prendre decisions amb plena consciència. La pròpia estructura organitzativa, l'estil de lideratge o la tradició i tarannà de l'entitat, condicionen aquests ritmes. Una entitat amb una estructura molt complexa i amb un tarannà molt participatiu necessitarà més temps que una entitat petita, dirigida de forma molt executiva.

Hem de tenir en conte aquestes diferències de ritme a l'hora d'ajudar o promoure aliances entre entitats, ja que per algunes el procés pot resultar massa lent i per altres massa ràpid. No es pot canviar el tarannà ni la forma de funcionament de cada entitat, però sí que es poden aplicar alguns criteris per facilitar una millor sincronització:

- Demanem a cada entitat que clarifiqui quina és la forma de decisió que aplica i quins òrgans són els decisoris.
- Davant determinades decisions crítiques a l'hora de construir aliances, per exemple, a l'hora de comprometre's a formar un grup mixt per estudiar i definir el projecte d'aliança, demanem a cada entitat que concreti en quin termini prendrà la decisió.
- Marquem fites clares, amb un calendari pactat: quan es reunirà el grup de treball, quan hi haurà un document de proposta, quan se signarà una carta de compromís...

Desconnexió tècnics - polítics

Establir una aliança amb una altra entitat és una decisió estratègica, que ha d'assumir el màxim representant "polític" de l'entitat, ja sigui el president o el director general. Però molt sovint, els contactes, el treball preparatori i la maduració del procés ho porten tècnics o quadres intermedis, que es centren en els aspectes tècnics i funcionals de la possible aliança i no contemplen prou la complexitat dels aspectes institucionals, d'imatge, de patrimoni, etc.

Pot passar que si no hi ha la suficient comunicació fluida entre aquests tècnics que es van engrescant en el projecte i els responsables últims de l'entitat, quan arriba el moment de confirmar l'acord i formalitzar-lo, es produeix un estroncament del procés, o una desacceleració, perquè els òrgans directius no han estat degudament informats i no han assimilat prou l'operació.

Per prevenir aquest problema caldrà tenir en conte:

- Procurar que els **interlocutors** durant la fase preparatòria de l'aliança siguin del màxim nivell possible, però amb les capacitats adequades de negociació.
- Remarcar que és vital la **informació fluida i constant** entre els que formen part del procés preparatori i els òrgans directius de l'entitat.
- Signar una **carta de compromís** entre les entitats en el moment de constituir un grup per estudiar i preparar el projecte d'aliança. Aquesta carta l'haurà de signar el màxim responsable de l'entitat.

Absència de lideratge

Com en tot grup que es proposa un resultat, cal un lideratge. Algú que mantingui un cert dinamisme, una certa tensió, i que faciliti la participació de tothom per tal que el procés de construcció de l'aliança avanci i no quedi exclòs ningú per manca d'oportunitats de participar.

Si actuem com a persones facilitadores externes, farem una part d'aquesta funció dinamitzadora, i aquest és un gran avantatge dels processos d'aliances on hi ha un recolzament expert extern, sigui des de la figura de consultoria, o tècnica municipal de participació.

La persona facilitadora provocarà un efecte de major exigència i compromís, i podrà plantejar qüestions incòmodes amb més facilitat, gràcies a la seva condició d'externa.

Però en qualsevol cas, caldrà que en el grup d'organitzacions que formen l'aliança hi hagi un lideratge natural, reconegut i acceptat, que asseguri la bona continuïtat en el futur.

Recomanacions:

- Identificar el possible **lideratge** natural per al procés d'aliança.
- Reforçar el rol i procurar l'**acceptació** per part del grup.

Crisi de por i inseguretat

En algunes ocasions pot passar que s'hagi fet un procés de debat, de treball conjunt entre organitzacions per preparar una aliança, i sembla que tot va bé i culminarà en un acord. Però quan s'acosta el moment de la veritat, el moment en què cal invertir diners, signar un conveni o comprometre recursos, es presenta una crisi de por i inseguretat. La junta directiva, el patronat, el gerent o el propietari de l'empresa no ho veuen clar i demanen més dades, més temps, més garanties. El resultat és una frenada sobtada en el ritme de l'aliança.

La probabilitat i intensitat de la crisi és directament proporcional a la percepció del risc assumit, i especialment si és risc econòmic, però també si no hi ha la confiança suficient en els socis.

Poques coses podem fer davant una crisi d'inseguretat davant el risc: si no s'ha madurat prou durant el procés de treball preparatori, caldrà prendre més temps per arribar a tenir més confiança, madurant amb cada part la situació.

Absència de realisme

Aquest és un problema recurrent, i està relacionat amb l'anterior, la crisi de por i inseguretat. Quan ens posem a imaginar un nou projecte, l'entusiasme creatiu ens pot portar a ser poc realistes i proposar fites desproporcionades o a infravalorar les pròpies limitacions.

Si no ho corregim a temps, el resultat pot ser un fracàs abans de començar, o l'aparició de problemes i conflictes un cop hem engegat el projecte.

- Per tant, no n'hi haurà prou amb la voluntat de fer una aliança o projecte conjunt.
- Caldrà estudiar i concretar de forma detallada els recursos que tenim i els que cadascú aportarà al projecte.
- Caldrà concretar la planificació de la feina i un sistema de seguiment per anar ajustant i vetllant pel seu compliment.
- Preveure plans de contingència per si fallen recursos.

Incompliment de compromisos

El fonament d'una aliança és la confiança, però la seva força està en el compromís. Quan es prenen decisions cal complir-les i assumir les seves conseqüències. Això ha de ser innegociable, ja que en cas contrari els projectes no funcionaran i la confiança se'n ressentirà.

- Per tant, concretarem els compromisos, els posarem data de compliment i establim una persona responsable. Evitarem deixar acords sense mesures operatives.
- Revisarem els acords i el seu grau de compliment, i si cal, reajustarem calendaris, responsables i fites.

7. Com explicar millor l'aliança. Teoria del Canvi.

Quan hi ha un motiu clar i amb sentit, tothom està més predisposat a valorar si forma part d'una aliança, i en definitiva, a anar més enllà del seu projecte i la seva visió particular. Comunicar bé el motiu i el resultat esperat de l'aliança és, per tant, condició indispensable per crear un bon fonament per a una aliança efectiva.

La Teoria del Canvi és una bona eina per a construir un relat que serà un recurs molt potent per reforçar el projecte d'aliança.

La paraula "teoria" implica que hi ha una hipòtesi que preveu que es produiran uns canvis en cas de complir-se determinades condicions. I la virtut d'aquesta metodologia és que descriu de forma sintètica i visual tot el procés.

Què aporta la Teoria del Canvi a la formació d'aliances?

Volem destacar alguns dels beneficis de la Teoria del Canvi:

- Ens ajuda a entendre i explicar la relació entre els problemes que s'estan abordant i les estratègies que es fan servir per solucionar-los. Facilita un relat.
- Planteja canvis significatius, de valor per a tots els actors, més enllà de les accions a fer.
- Ens ajuda a validar hipòtesis de treball sobre els canvis, o a aprendre sobre l'experiència, en cas que no es compleixin aquestes hipòtesis.
- Mostra més clarament el valor de l'aportació de cada soci.
- Permet avaluar millor l'impacte social, i no solament al final del procés, sinó també en els resultats o fits intermèdies que s'han definit.
- Si es verifica la validesa de la hipòtesi, el projecte pot ser replicable, de manera que podem estendre i multiplicar el seu impacte portant-lo a escala.

Exemple:

Es constata el problema famílies africanes que no disposen de llum més enllà de les hores de llum solar, cosa que limita les condicions per estudiar, treballar o tenir alguna activitat generadora d'ingressos.

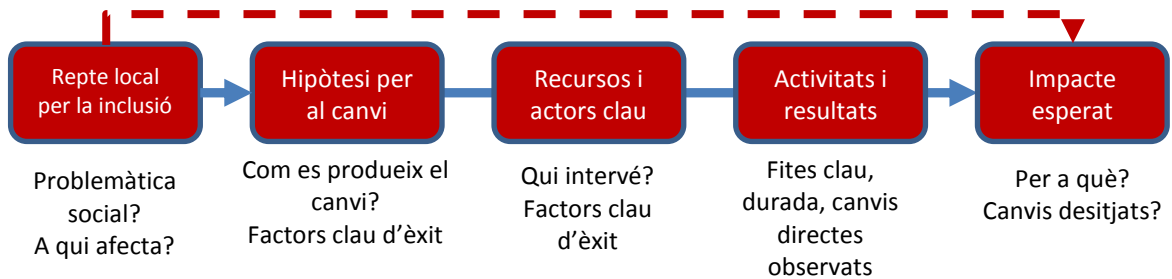
Hipòtesi de canvi sobre la millora del benestar en famílies africanes:

"Si distribuïm il·luminació per captació d'energia solar a comunitats en una àrea de l'Àfrica, llavors les famílies poden tenir més hores productives al dia. Si les famílies tenen més hores productives, els seus nivells d'educació i d'ingressos poden millorar. "

En aquest exemple, la Teoria del Canvi desenvoluparia tot el procés de desplegament de la captació d'energia solar, el rol dels governs i les comunitats locals, la formació de la població, els programes de promoció a aplicar, i en definitiva, totes les accions per

promoure nova dinàmica econòmica, observar els usos que la població aplica a aquest recurs, i avaluar l'impacte en els nivells d'educació i ingressos familiars.

L'esquema bàsic de la Teoria del Canvi és el següent:



Recomanacions a l'hora d'elaborar una Teoria del Canvi que ens faciliti la formació d'una aliança

Elaborar “del final cap el principi”

És a dir, un cop identificat el problema, definim el resultat o impacte esperat, i definim els resultats intermedis, les condicions, els actors i els recursos que caldrà per assolir els canvis.

Aquesta focalització en l'impacte final esperat, ajuda a que els diferents participants en la futura aliança mirin en la mateixa direcció i obrin la seva perspectiva més enllà de les accions a fer. Seguint l'exemple anterior, l'objectiu és la millora dels nivells educatius i d'ingressos de les famílies que disposen de més hores de llum. La instal·lació de panells solars o altres dispositius no és l'objectiu, sinó un instrument.

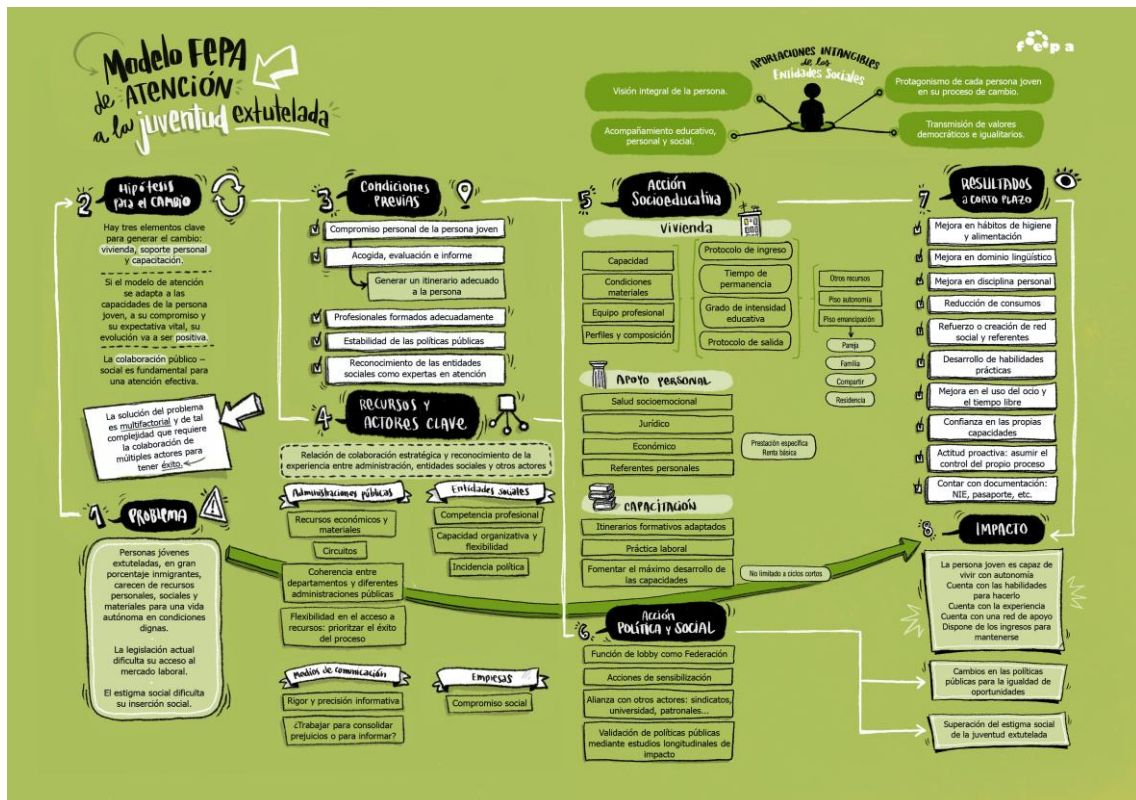
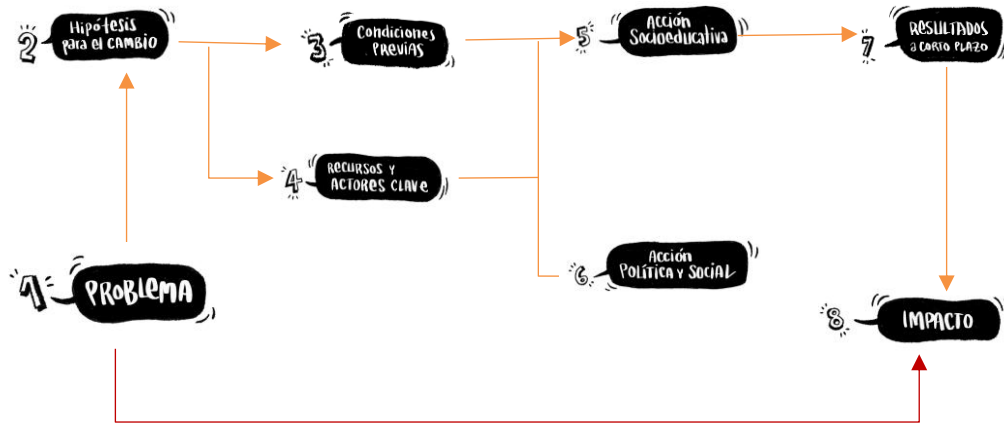
Elaborar la Teoria del Canvi amb totes les parts

L'exercici d'anàlisi i de projecció que implica elaborar una teoria del canvi aplicada a un problema concret, és una dinàmica de participació molt potent. Des del primer moment totes les parts es poden implicar en definir cadascun dels elements que formen part de la cadena de factors. Aquí hi poden participar les administracions locals, les entitats socials, els finançadors, el sector acadèmic i tots els actors que poden aportar alguna cosa a la millora social.

Exemple:

Un altre exemple el tenim amb el cas de la forma d'atenció al jovent extutelat. Els nois i noies que han estat sota tutela, en arribar als 18 anys passen a ser jovent extutelat, i tot i que poden tenir un cert suport de les administracions, es troben amb

la necessitat d'emancipar-se, ja que normalment no disposen de xarxa familiar com la resta de joves. La federació FEPA ha elaborat un model d'atenció al jovent extutelat que ha tingut una representació gràfica en un esquema de Teoria del canvi. L'esquema bàsic és el següent:

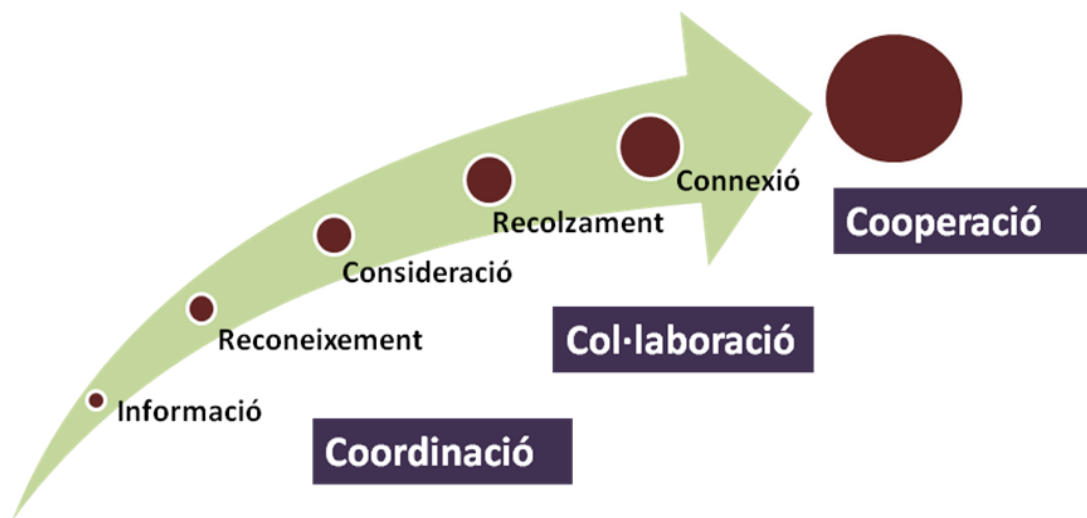


· Podeu trobar més exemples de Teoria del Canvi amb casos reals al capítol 10 sobre casos pràctics

8. Metodologia per a la creació d'aliances

Arribar a acords i compromisos i constituir una aliança entre organitzacions requereix un temps i un procés. Es pot fer de forma més ràpida o més lenta, però hi ha una sèrie d'etapes que gairebé sempre es produeixen i és bo identificar-les i assegurar-nos que no edifiquem l'aliança sobre fonaments febles.

En el gràfic inferior es representen alguns estadis que es produeixen de forma progressiva quan entitats i altres organitzacions s'acosten amb la voluntat de buscar el bé comú.



S'ha parlat molt del treball en xarxa, que suposa compartir informació, reconèixer els altres actors, considerar el valor i les capacitats que aporten, i prestar-se recolzament mutu. En el treball en xarxa, hi pot haver coordinació per evitar superposicions, per complementar serveis sense duplicar-los innecessàriament, o col·laborar per portar a terme accions conjuntes.

Però el repte més substancial és trobar un model de treball que faciliti la forma més efectiva de millorar el benestar social, que és l'objectiu comú. Aquest model ha de respondre a les necessitats de la població i del teixit associatiu i empresarial, i al mateix temps, que encaixi amb les possibilitats dels actors clau i els recursos disponibles. La cooperació implica alinear tots els actors vers l'objectiu comú i gestionar recursos i accions de forma eficient.

Etapas en la creació d'aliances

Inicial

En aquesta etapa cada organització ha de fer un exercici d'anàlisi i reflexió i clarificar les seves idees. Al mateix temps, el grup de potencials organitzacions sòcies han de mirar-se recíprocament i avaluar el que poden fer junts.

Hi ha tres accions que cal assegurar que es fan correctament:

1. **Autodiagnosi de la pròpia organització**
 Analitzar la motivació interna de cada entitat per participar en l'aliança.
 Inventariar les iniciatives d'impacte estratègic.
 Sistematitzar i prioritzar iniciatives de cada organització, identificant sinergies amb d'altres.
2. **Diagnosi**
 Explorar els avantatges i limitacions de l'aliança.
 Delimitar l'expectativa sobre les fites a assolir amb l'aliança.
3. **Avaluació comparativa**
 Identificar altres actors rellevants que sumin esforços.
 Estudiar altres aliances existents que poden ser inspiradores de models o que ajudin a evitar errors.

Incubació

Aquesta etapa és necessària per madurar i assumir els nous sistemes organitzatius i els canvis que es produiran. Es necessita un temps per imaginar, crear, i sentir-se preparat per arribar a compromisos més seriosos, i aquest temps és la fase d'incubació.

Dins d'aquesta etapa podem contemplar dos moments:

- El **moment d'exploració**, en el que tot està obert, tothom parla amb tothom, hi ha idees, però encara són en una fase poc madura i tota proposta, tant interna com externa, ha de ser escoltada.
- El **moment d'elaboració**, en el que cal posar-se a treballar per concretar idees, definir processos, elaborar pressupostos, redactar plans...
 En aquest moment, aquestes tasques poden significar un volum important de feina i de producció de continguts i documents. Probablement també hi haurà despeses econòmiques i cal aplicar una certa formalitat.

Una de les mesures per afrontar de la millor manera el moment d'elaboració és signar un **document d'intencions** i confidencialitat entre les parts.

Tancament

Finalment, arriba l'etapa de concretar l'aliança o d'abandonar el procés. No sempre els processos de construcció d'aliances surten bé o arriben a concretar-se. Si no hi ha les condicions necessàries, la convicció suficient, o la determinació de tirar endavant, és millor aturar-lo i no perdre més temps.

Però en cas que tot vagi bé, és el moment de tancar acords i començar a funcionar. Hi ha quatre accions que en aquesta etapa hem de contemplar:

1. Constitució de l'acord, amb la fórmula adient.
2. Establiment dels òrgans de govern o coordinació.
3. Comunicació interna dins de cada organització.
4. Comunicació externa.

Agents facilitadors i suport expert

Hi ha ocasions en que una aliança es produeix de forma natural perquè hi ha hagut un procés de coneixement i reconeixement mutu entre les organitzacions i, de forma especial, entre les persones que en formen part.

Pot ser el resultat d'haver fet coses junts, d'haver compartit dificultats i lluitat per superar-les plegats, o per haver mantingut una relació d'amistat i confiança entre les persones que exerceixen el lideratge natural d'aquestes entitats.

En aquests casos, la base de confiança i el camí recorregut de forma conjunta poden permetre uns vincles prou forts perquè plantejar una aliança es visqui d'una forma quasi natural i es donin molts factors favorables per tenir èxit.

En altres ocasions, però, sense tots aquests factors favorables, serà de gran ajuda la intervenció d'una persona facilitadora externa, que doni suport expert en formació d'aliances.

Quins avantatges aporta la persona facilitadora externa?

- **Objectivitat.** No és part interessada en l'aliança, i per tant, la seva visió del procés i la manera de plantejar i formalitzar l'aliança és més objectiva i orientada al bé comú.
- **Confiança.** Els possibles socis li atorguen una quota de confiança d'entrada perquè són conscients de la seva imparcialitat.
- **Credibilitat.** Pot plantejar preguntes i proposar alternatives que formulades per una de les parts en procés de negociació serien rebudes amb recel o incomoditat.
- **Exigència.** Manté el ritme d'exigència i progrés en l'avanç de la construcció de l'aliança perquè aquesta és la seva missió principal en el projecte. Evita que les coses s'eternitzin.

- **Documentació.** Facilita l'elaboració de síntesi i concreció d'acords per evitar que quedin en l'aire. Documentar el que s'acorda i el que porta a terme és un element facilitador.
- **Solucions.** Si la persona facilitadora és experta en processos d'aliances, hi ha determinats recursos i solucions que pot aportar per facilitar el procés, des de qüestions metodològiques, models d'aliances o models d'acords entre les parts.
- **Anticipació.** Pel coneixement dels processos similars, la persona facilitadora permet anticipar-se a les dificultats que poden aparèixer i evitar que es perdi temps o es produeixin conflictes previsibles.

Algunes pautes d'actuació per a la persona facilitadora

- Ser conscient que el seu paper és de facilitadora, però que la decisió de constituir una aliança o acord de cooperació és de les organitzacions que participen en el procés.
- Estar atenta al ritme de cada entitat i procurar harmonitzar tots els ritmes. Demanar més agilitat a les entitats que apliquen temps més llargs per madurar i decidir i calmar les que són més executives i tirarien pel dret. Si realment són entitats que poden ser compatibles i la voluntat de formar part és clara, compassar els ritmes.
- Aportar perspectiva en el temps. Una aliança pot ser un procés llarg, i en algun moment els implicats poden pensar que no avança, o que fins i tot es retrocedeix. En tot moment convé recordar el camí recorregut i el que queda per recórrer.

Les aliances poden aparèixer espontàniament, i en aquests casos podem suposar que hi una bona part de recorregut fet, ja que segurament es dona un grau de coneixement i confiança mútua suficient per engegar un projecte.

El més freqüent és que ens trobarem amb la necessitat de promoure i crear aliances com a facilitadors que exploren, provoquen, busquen complicitats i acompanyen el procés

Per aquests processos proposem una metodologia que segueix unes pautes i seqüències que s'adaptin millor als ritmes de maduració de les aliances i les organitzacions que en formen part.

Com a **agents tècnics municipals**, tindrem un paper rellevant en el procés de promoció i acompanyament de les aliances i la col·laboració entre les parts. El paper de la persona tècnica té particularitats pròpies en cada fase de la metodologia.

Fases en el desenvolupament d'una aliança per la inclusió social

De forma resumida, podríem parlar de 4 grans fases:

FASE 1 Identificació i priorització d'una necessitat social

Anàlisi de les necessitats socials del territori i identificació de la necessitat prioritària.

Per mitjà de sessions participatives amb entitats i contactes amb empreses.

Identificació dels actors que configuren l'ecosistema de la ciutat i que poden contribuir a la reducció del problema social.

FASE 2 Generació d'un projecte comú

Entendre el problema, les seves causes, els factors, els actors.

Identificar experiències d'èxit en altres municipis.

Elaboració d'un pla d'acció conjunt per abordar la necessitat social.

Dimensionar el repte i delimitar l'abast de l'acció (tensió entre realisme i ambició de canvi).

Definir el model organitzatiu. El lideratge i la gestió seran factors decisius.

Elaborar el pressupost.

FASE 3 Pla de sostenibilitat i arrencada

Definir la proposta de valor de cadascuna de les parts.

Elaborar un pla de sostenibilitat.

Elaborar un pla de captació de fons.

Elaborar un pla d'acció per l'arrencada de la iniciativa (comunicació, relacions).

FASE 4 Implementació del projecte i avaluació

Acompanyar i donar suport a la implementació del projecte.

Avaluar l'impacte assolit.

Accions de la metodologia:

I. TALLER D'ALIANCES

Finalitat	<ul style="list-style-type: none"> • Entendre els conceptes bàsics de les aliances, la seva dinàmica i processos. • Desfer prejudicis i pors en relació a la col·laboració amb altres entitats o institucions, públiques, empresarials o socials.
Continguts	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptes bàsics sobre aliances. • Exemples i models de col·laboració, des de projectes puntuals a fusions.
Qui hi ha de participar	<ul style="list-style-type: none"> • Depèn de si el taller forma part d'un procés per impulsar aliances dins un determinat sector d'empreses o entitats de la ciutat, farem una convocatòria més o menys orientada a un sector. Pot ser un grup d'entitats sectorial, o més diversificat, i també incloure empreses o institucions com universitats o sindicats. • Si el taller l'imparteix un expert extern, aliè a les entitats i al municipi, serà més fàcil aconseguir desfer prejudicis, reticències i pors.
Durada recomanada	<ul style="list-style-type: none"> • 3-4 hores, de forma intensiva.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • La metodologia ha de combinar exposició magistral, amb una bona base d'exemples i casos concrets, i activitat participativa amb el mètode de resolució de casos.
Resultat esperat	<ul style="list-style-type: none"> • Una o varies idees clares sobre possibles temes en els que construir una aliança.
Models (veure capítol 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Annex I: Model de Qüestionari Previ per al taller d'aliances. • Annex II: Model de Planificació de Taller d'aliances. • Annex III: Model de treball de casos per al Taller d'aliances.

Funcions de la persona tècnica municipal:

- Observar, convocar les entitats al taller, assegurar que participen les organitzacions adequades al taller.
- Buscar la persona experta per dinamitzar el taller.
- Cuidar el procés previ i posterior al taller. Qüestionari previ, avaluació posterior.
- Fer visible els resultats, quan es produeixin.
- Recollir totes les inquietuds de les entitats i idees que han sorgit i assegurar un retorn puntual a totes les entitats.

II. FOCUS GROUP

Finalitats	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar les necessitats o problemàtiques a resoldre a la ciutat. • Explorar punts sobre els que es podrien fonamentar algunes aliances. • Avançar en el coneixement mutu entre les organitzacions.
Continguts	<ul style="list-style-type: none"> • Depenent del tema, caldrà haver recollit dades, casos i exemples on inspirar-se, normatives, etc. • El contingut més important, però, és el que es crea de forma col·lectiva durant el focus group.
Qui hi ha de participar	<ul style="list-style-type: none"> • Aquelles organitzacions que tenen interès a aprofundir en un tema determinat per buscar una aliança. • Les persones han de ser representatives de la seva entitat, tenir visió de conjunt de la mateixa i suficient capacitat de decisió.
Durada recomanada	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 hores
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Abans del focus group és molt efectiu passar un qüestionari a les entitats participants per avançar feina i que la reunió tingui millors resultats. • El focus group ha de ser una activitat de cocreació, plenament participativa, en la que es parteixi de preguntes ben formulades, i s'avanci analitzant, imaginant i construint un projecte. • La persona conductora del focus group ha d'ajudar a concretar i materialitzar les idees, i els diagrames i esquemes són molt útils. • Determinat el tema abans de la sessió, cal buscar fonts d'informació de qualitat: estadístiques, estudis, casos, que permetin entendre millor la problemàtica i que permetin dimensionar-la de la manera més objectiva possible.
Resultat esperat	<ul style="list-style-type: none"> • Una o dues idees clares sobre possibles aliances.
Models (veure capítol 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Annex IV: Model de Qüestionari Previ per al Focus Group. • Annex V: Model de Planificació de Focus Group.

Funcions de la persona tècnica municipal:

- Convocar i assegurar la participació de les entitats i persones implicades en el focus group.
- Cuidar el procés previ, durant i posterior al focus group.
- Si es compta amb el suport d'un expert extern, coordinar-se per afinar objectius i estratègies.
- Aportar una visió global de ciutat al procés d'anàlisi i prospecció durant el focus group.
- Estar atent a possibles lideratges positius per reforçar el procés.

III. SELECCIÓ I DEFINICIÓ DE PROJECTES

Finalitat	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar els projectes d'aliança que han sorgit durant el focus group, atenent a rellevància, bondat del projecte, viabilitat...
Continguts	<ul style="list-style-type: none"> • Una fitxa de cada projecte a debatre. • Diverses eines per analitzar i avaluar el projecte: fitxa de projecte, taules per analitzar què aporta cada entitat, quin grau de compromís requereix, etc.
Qui hi ha de participar	<ul style="list-style-type: none"> • Les organitzacions interessades en els projectes, que han participat en el procés. • Les persones representants de l'entitat han de tenir suficient capacitat de decisió perquè els passos siguin fermes.
Durada recomanada	<ul style="list-style-type: none"> • 15 dies
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • La selecció i definició haurà de combinar un treball intern de cada entitat i una trobada per prendre la decisió sobre la tria resultant. • Caldrà donar un temps de reflexió breu (per exp. 15 dies) per fer aquest procés. • Si la concreció del projecte és suficientment clara, la tria es pot fer per votació no presencial, per mitjà del correu electrònic o altres sistemes via web.
Resultat esperat	<ul style="list-style-type: none"> • Les entitats participants hauran triat un projecte sobre el qual treballar i descartat altres possibles.
Models (veure capítol 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Annex VI: Model de Test d'avaluació de l'aliança.

Funcions de la persona tècnica municipal:

- Garantir que les entitats tinguin una participació activa en el procés de tria de projectes a focalitzar.
- El més difícil és trobar un punt d'equilibri entre donar el suport necessari i al mateix temps evitar que les entitats vagin a remolc de la persona tècnica municipal o visquin el procés com una cosa externa, amb poca implicació.

IV. NUCLI/S INCUBADOR/S

Finalitat	<ul style="list-style-type: none"> • Definir els objectius, estratègia i condicions generals del projecte. • Comprometre les entitats que vulguin tirar endavant el projecte.
Continguts	<ul style="list-style-type: none"> • La definició dels elements del projecte, objectius, destinataris, impacte, àmbit d'actuació, etc. • La definició de la forma de l'aliança, el que aporta cada soci, la durada de la mateixa, la forma de gestionar-la, etc.
Qui hi ha de participar	<ul style="list-style-type: none"> • Les entitats que han fet el procés anterior i la seva Junta Directiva o òrgans de govern ha decidit que volen participar en el procés. • Això no implica que acabin tot el procés i formin part de l'aliança que finalment arribi a formar-se, però sí que es comprometen a invertir temps i recursos durant un període pactat, per construir l'aliança. • La informació interna dins de cada entitat ha de ser molt fluida, de manera que les persones que participen en el nucli incubador transmetin i comptin en tot moment amb el suport de la Junta Directiva.
Durada recomanada	<ul style="list-style-type: none"> • És molt important marcar un termini per al procés del nucli incubador. Hi ha d'haver un límit temporal realista però que no quedi indefinit o massa llarg en el temps, ja que en aquest cas, es tendeix a dilatar les decisions i es produeix un desgast que posa en perill el projecte. • És recomanable que sigui un període intens, per exemple, amb una freqüència de reunió setmanal.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Reunions d'elaboració de projecte. • Consulta a experts en la matèria. • Recollida d'informació social, estadística, tècnica... • Elaboració d'esquemes i processos.
Resultat esperat	<ul style="list-style-type: none"> • Un grup d'entitats compromeses a tirar endavant una aliança entorn un projecte o idea. • La formalització d'un contracte o carta de compromís en el que les entitats expliciten la seva voluntat d'invertir en l'aliança i les condicions de confidencialitat i participació en la mateixa.
Models (veure capítol 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Annex VII: Model de Carta de Compromís.

Funcions de la persona tècnica municipal:

- Les mateixes que en etapes anteriors, però treballant perquè el grup que participa en el nucli incubador s'impliqui i s'estructuri de manera que pugui funcionar amb la mínima dependència de la persona tècnica municipal.

V. DESENVOLUPAMENT DE LES ALIANCES

Finalitat	<ul style="list-style-type: none"> • Posar en marxa l'aliança, de forma operativa. • Contribuir a la seva consolidació, mitjançant unes regles i objectius clars.
Continguts	<ul style="list-style-type: none"> • Esborrany del projecte. • Conveni de col·laboració entre els socis, amb clàusules sobre responsabilitat, presa de decisions, propietat dels productes elaborats, confidencialitat, etc.
Qui hi ha de participar	<ul style="list-style-type: none"> • Les entitats que han completat la fase de nucli incubador i la seva Junta Directiva o màxim òrgan de govern ha aprovat l'aliança. • És imprescindible que en algun moment les Juntes Directives oficialitzin l'arrencada de la relació.
Durada recomanada	<ul style="list-style-type: none"> • En funció de la naturalesa del projecte i l'aliança. Pot ser una aliança temporal o a llarg termini, subjecte a un projecte concret o com aliança estratègica.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Planificació del projecte a nivell operatiu. • Apuntar a resultats concrets i assequibles serà fonamental per consolidar l'aliança.
Resultat esperat	<ul style="list-style-type: none"> • Inici de l'activitat col·laborativa i evidència que la col·laboració aporta valor en quant a qualitat, impacte, abast de la intervenció i eficiència.
Models	<ul style="list-style-type: none"> • En funció de la forma final de l'aliança, serà un conveni de col·laboració, la constitució d'una nova entitat, o altres formes.

Funcions de la persona tècnica municipal:

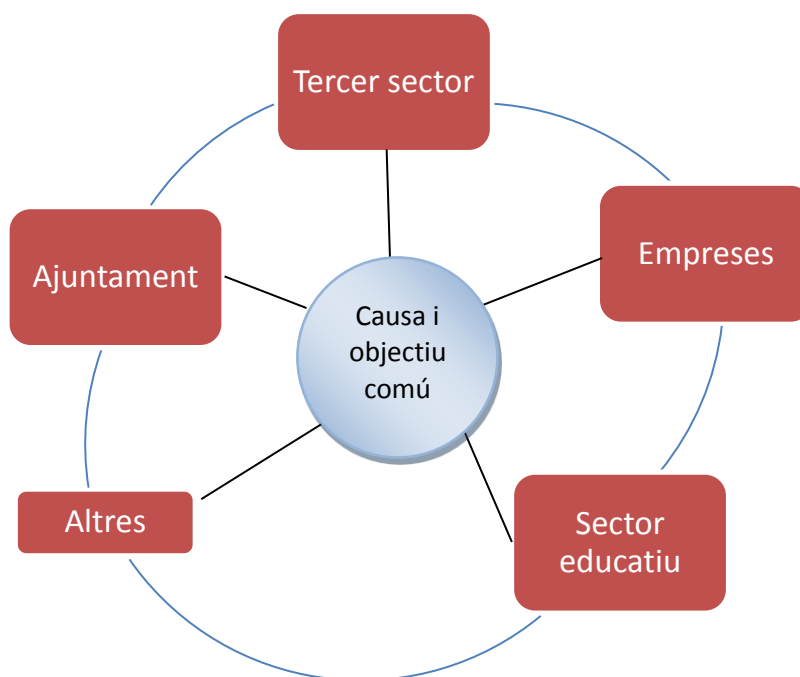
- Acompanyament i suport, amb especial atenció a consolidar l'autonomia del grup d'entitats que formen l'aliança.

9. El diàleg entre món local, empreses, tercer sector i altres actors

Com alinear-nos per resoldre un mateix repte de la nostra comunitat

Alinear empreses, tercer sector i govern local per resoldre un repte comú no és senzill. Val més tenir-ho present d'entrada, i no confiar que de forma espontània sorgirà la col·laboració. Potser en alguns casos, davant situacions extremes, hi ha una resposta solidària i la col·laboració es fa realitat: el gran recapte d'aliments és un exemple, on entitats socials, ciutadania, empreses i govern local porten a terme una acció conjunta per resoldre una situació social greu.

La mateixa capacitat de col·laboració la podem trobar en situacions d'emergència local, on tots els actors aporten solucions i recursos per pal·liar els efectes i atendre els damnificats.



La implicació dels diferents actors no serà exactament simètrica en quant a la seva aportació qualitativa, la seva capacitat tècnica, les seves possibilitats de dedicació o el seu compromís. Caldrà trobar l'equilibri entre demanar un mínim exigible, però entendre que no totes les entitats socials tenen la mateixa capacitat, i el mateix passa amb les empreses. És millor acceptar que hi haurà diferències. Però el que sí que és imprescindible preservar és el compromís: és a dir, responsabilitzar-se d'allò que cadascú ha assumit.

Tots els municipis tenen reptes, alguns clarament definits en Plans Locals d'Inclusió Social. La qüestió és com passar a l'acció alineant forces. Proposem, a continuació, els elements que ajuden a canalitzar la col·laboració:

Procés	Exemple
<p>IDENTIFICAR EL REPTE</p> <p>Obstacles: el principal és consensuar un repte rellevant, arribar al consens suficient sobre les causes que l'originen i sobre les possibles solucions. Això implica molta incertesa, temps i repetir debats que es creien superats.</p> <p>Estratègies: partir de reptes del municipi identificats prèviament en estudis, amb dades, amb interpretació de causes i idees de solució. Fonamentar i estudiar el problema.</p>	<p>Millorar la formació dels joves <i>disconnectats</i> del mercat laboral i de l'acció formativa</p> <p>A partir de les dades sobre la població <i>disconnectada</i> del municipi, tenir un retrat del tema: delimitar la seva dimensió (% i nombre), on està localitzada, quin perfil predomina...</p>
<p>IDENTIFICAR ELS ACTORS</p> <p>Obstacles: convèncer actors que tradicionalment no han tingut vinculació amb el repte triat. Definir la seva aportació de valor i convèncer-los perquè s'impliquin.</p> <p>Estratègies: buscar casos i models inspiradors en altres municipis o països, per exemplificar amb bones pràctiques el valor de la seva aportació.</p>	<p>Ajuntament, Departament d'Educació, entitats veïnals, entitats socials, empreses de serveis...</p> <p>A Catalunya hi ha fundacions que treballen per provocar que joves <i>disconnectats</i> reprenguin la formació que van abandonar o una d'alternativa, i al mateix temps entrin en contacte amb el món real del treball en una empresa. (Exemple: Fundació Èxit).</p>
<p>MARCAR UNA ESTRATÈGIA DE LIDERATGE</p> <p>Obstacles: Els personalismes, la visió endogàmica, els recels entre actors de mateix sector (competidors) o vers actors d'altres sectors, dificulten el lideratge. Cal trobar un estil de lideratge inclusiu que arrossegui l'aliança, marqui un camí i faci sentir tots els actors part del projecte.</p> <p>Estratègies: promoure el lideratge que en cada cas és més convenient, amb persones que tinguin visió, carisma, autoritat moral, generositat i capacitat de comunicació. Des de l'Ajuntament es pot fer la funció d'oficina tècnica i donar suport a aquest estil i aquest tipus de persona.</p>	<p>La persona que lidera l'aliança per la <i>reconnexió</i> a la formació no té perquè ser la més especialitzada en formació o en joves. La principal condició és que sigui un bon líder, i que sigui capaç de treure el millor de cadascú. Les capacitats clau són la comunicació, l'empatia i l'estructuració mental.</p>

<p>MARCAR OBJECTIUS</p> <p>Obstacles: perdre's en plantejaments ideològics o excessivament abstractes, de manera que no hi ha forma de saber si s'assoleix o no l'objectiu. El llenguatge massa tècnic i les diferències de significat per a empreses, entitats socials i administració, requereix un temps d'adaptació i clarificar termes.</p> <p>Estratègia: utilitzar llenguatge clar i unívoc per a tothom, i concretar objectius realistes i mesurables.</p>	<p>Per exemple, un objectiu concret i mesurable és reduir en un determinat percentatge el nombre de joves <i>desconnectats</i> en els pròxims tres anys.</p> <p>Es pot completar concretant per barris, o en un determinat perfil de jove <i>desconnectat</i>, segons franja d'edat, sexe o altres condicions.</p>
<p>ACTUAR, PASSAR A L'ACCIÓ</p> <p>Obstacles: la falta de concreció, la manca de compromís, la sobrevaloració de la capacitat dels actors de l'aliança, la poca qualitat tècnica del projecte, la manca de crítica interna... són obstacles habituals a l'hora de passar a l'acció. El compromís seria fonamental, doncs és el que marca diferència entre estar o no estar en el projecte.</p> <p>Estratègia: detallar la responsabilitat de cadascú, lliurement assumida, afavorir la crítica constructiva quan les coses no funcionen, garantir, com a oficina tècnica, l'operativa de l'aliança.</p>	<p>Una acció de l'aliança pot ser la campanya de difusió d'un programa que combina formació pràctica breu i la visita a diferents empreses i oficis.</p> <p>Les entitats socials, l'Ajuntament i les empreses han de coordinar molt bé criteris, planificació, horaris, i metodologia en general perquè tot encaixi.</p>
<p>AVALUACIÓ I RETORN</p> <p>Obstacles: quan s'han formulat objectius no mesurables, l'avaluació és difícil, i s'acaba reduint a quantificar les accions fetes o el nombre de persones participants.</p> <p>Estratègia: Organitzar l'avaluació com una part igualment important del procés, en la que intervenen tots els actors, i no es limita a enumerar què s'ha fet, sinó el que ha canviat, i a interpretar el perquè. Destacar el valor de l'aportació de cada actor i la força de l'aliança.</p>	<p>Els resultats finals esperats són el nombre de joves que reprenen la formació, i si volem ser més efectius, els joves que la completen fins al final.</p> <p>En el procés hi ha fites com el nombre de joves que han participat en el programa.</p> <p>Avaluar tant el procés com els resultats finals donarà pistes sobre com fer-ho millor i consolidarà la xarxa.</p>

Del jo guanyo als tots guanyem. Estratègies per sumar totes les parts.

Les experiències més satisfactòries de col·laboració són les que es basen en la col·laboració des del “moment zero”, i de l’estratègia “win to win”. Aquestes dues regles funcionen tant en la col·laboració entre entitats del mateix sector, com entre Administració i entitats socials, i per suposat, entre empreses i altres actors de sectors diversos.

La col·laboració des del “moment zero”

Convidar les empreses des de l’inici del projecte és una mostra de **reconeixement** i de tracte equitatiu. Suposa reconèixer l’empresa com un actor social que té responsabilitat i criteri per participar en el disseny de les solucions als reptes del municipi. El reconeixement és el primer pas per a establir una interlocució vàlida. És admetre que l’empresa no és un finançador dels projectes pensats i organitzats per altres, i sobre els que no pot intervenir, sinó que és part activa en la creació de la idea, la forma de fer les coses, el calendari, l’estratègia i qualsevol aspecte del projecte.

També representa un tracte equitatiu, en relació als altres actors que tradicionalment s’han ocupat de temes socials o de governança. L’empresa se situa en igualtat de condicions en el diàleg amb entitats socials i Administració, i pot participar en totes les etapes dels projectes.

L’estratègia de col·laboració des del “moment zero” no ha estat la forma habitual de fer en relació amb les empreses, ni des de l’Administració, ni des de les entitats socials. Per això representa, per a tots, un canvi de visió i una reflexió sobre el rol dels diferents actors socials.

L’estratègia “win to win”

En el món dels negocis fa temps que està incorporada l’estratègia “guanyar per guanyar”, que és la clau de moltes aliances i també un element de màrqueting. Però el “win to win” té com a principal objectiu establir relacions entre les parts, perdurables en el temps, basades en el benefici mutu. Igual que en altres formes d’aliança, es basa en la confiança entre les parts, l’empatia (saber posar-se al lloc de l’altre), pensar a llarg termini, i la cura dels detalls.

Trobar fórmules perquè tothom hi guanyi no és senzill. Tenim la tendència de “vendre” projectes, sigui per part de les entitats, sigui per part de les administracions. Però una cosa és “vendre”, que implica un paper passiu, de consumidor, per part del que “compra”, i l’altra és generar valor.

Cal passar de la mentalitat de venedor a la mentalitat de generadors de valor. Sense aquesta actitud és molt difícil que es trobin fórmules on tothom hi guanyi. Però què hi pot guanyar cada part?

Administració

Guanya en governança, en la mesura que obté complicitats i sinergies per abordar reptes del territori. El desenvolupament del municipi millorarà i la dinàmica de col·laboració serà més eficient.

Tercer sector

Guanya suport a la seva missió d’inclusió social, cohesió, equitat o desenvolupament humà. L’aliança millorarà la capacitat d’assolir els resultats.

El seu espai com a actor social de primera línia amb la realitat i amb experiència d'intervenció es veurà reforçat.

Empreses

Millora la incidència en la comunitat, l'evolució del projecte empresarial vers un model més sostenible... la col·laboració en un projecte comunitari serà un element de dinamització de l'empresa.

Altres actors

Sindicats, universitats, mitjans de comunicació, moviments ciutadans no formals... són altres actors amb gran capacitat d'incidència i amb els que cal dialogar i cooperar. Per la seva part, la participació en projectes de municipi inclou també els reportarà més capacitat d'incidència, reconeixement i millors oportunitats per desenvolupar la seva missió.

Elements a tenir en compte en el diàleg amb el conjunt dels actors

Llenguatge inclusiu i proper

El llenguatge de l'administració tendeix a tecnificar-se, i si bé pot ser útil per seguir protocols i procediments estandarditzats, el llenguatge excessivament tècnic pot ser un obstacle en el diàleg. Cal adoptar un llenguatge que pugui entendre tothom, que tingui en compte a tothom, i que estigui orientat a l'acord i la resolució de problemes. Si estem parlant d'un projecte que compartim entre empreses, tercer sector i administració, la manera com parlem ha de reflectir que no és un projecte de "vosaltres" o "nosaltres", sinó de "tots plegats".

El llenguatge de l'empresa no és el mateix que el de l'administració, ni el del tercer sector ni el del món acadèmic. Des de la funció de facilitadors o de líders de l'aliança, caldrà vetllar perquè totes les parts vagin acomodant-se a un vocabulari comú. A vegades caldrà fer d'intèrpret, i vetllar perquè tothom se senti còmode, anticipant-se a interpretacions errònies.

Per suposat, caldrà vetllar per un llenguatge no discriminatori i cordial. La creació de confiança, que ja hem dit és bàsica per la cooperació entre organitzacions, també passa per una forma d'expressar-se que promogui l'empatia, posar-se en el lloc de l'altre i voler entendre el que vol dir més enllà de les paraules.

Reconeixement i independència

És important començar per reconèixer la tasca que fan les empreses, les entitats o altres agents, i per suposat, l'esforç dels professionals, i dels voluntaris, en el cas del tercer sector. També cal reconèixer el risc econòmic que moltes empreses i entitats assumeixen -de vegades amb els bens propis- i la precarietat de recursos que en algunes entitats es pot donar. Aquest reconeixement no vol dir acceptar que es treballi malament, que no es compleixin acords o que l'entitat funcioni amb estils sectaris. Les persones directives o representants d'aquestes organitzacions agrairan el reconeixement i el respecte a la seva independència en quant a criteri, posicionament, llibertat de crítica o d'iniciativa.

Formalització i procediments

També és important la formalització dels acords, els compromisos o els plans d'actuació, ja que això reforça el reconeixement de tots els agents, tant a nivell intern com extern. La diversitat de cultures organitzatives també recomana aquesta formalitat. Permet transparència i ens evita discussions i conflictes. Aconseguint també explicitar i concretar els objectius, la presa de decisions, la resolució de conflictes i la comunicació entre les parts. Definim les responsabilitats, rols i funcions de cada part, de manera que quedin el més explícits possible. La signatura de documents de compromís en moments clau del procés de creació de l'aliança pot ser una manera de reforçar el compromís col·lectiu.

Lideratge i interlocució

En municipis petits i mitjans, la interlocució és més directa i propera, i és molt fàcil que un regidor o el mateix alcalde parli directament amb el president d'una entitat o d'una empresa. Quan estiguem desenvolupant un projecte d'aliança o portant a terme el Pla d'Inclusió, caldrà tenir clar qui és l'interlocutor adequat en cada moment i per a cada tema. Potser el president de l'entitat o el propietari de l'empresa són les persones indicades per establir l'estratègia i tancar els acords, però la concreció dels detalls correspon a un altre. També serà oportú veure si dins l'entitat o empresa hi ha persones, que amb independència del càrrec, tenen el tarannà més favorable per a concretar aliances, i en aquest cas, buscar el seu suport per facilitar l'entesa.

Presa de decisions

Els circuits i ritmes de presa de decisions de l'administració i les entitats petites i mitjanes del tercer sector són diferents. En el cas de les empreses, la presa de decisions acostuma a ser més ràpida.

L'administració està sotmesa a uns procediments de control i transparència complexes i que són especialment rigorosos quan hi ha partides econòmiques. D'altra banda, factors polítics poden incidir en el diàleg amb les altres parts implicades. Harmonitzar el ritme no és fàcil, però si s'aconsegueix és un factor que facilita molt l'evolució del projecte.

Hem de tenir en compte aquestes cultures per tal de aconseguir establir uns mecanismes clars de la presa de decisions (per consens, majoria simple, qualificada o amb el mètode que es decideixi).

Per fer-ho també hem d'establir una manera de governar l'aliança amb una estructura equilibrada que la legítimi, amb transparència i proactivitat. Hem de ser molt curiosos en vetllar pels interessos de tots i mirar sempre pel bé comú.

Comunicació interna i externa

La transparència ha de ser la norma en la comunicació interna, la que afecta a tots els actors que participen en l'aliança local per la inclusió. Cal informació sobre els acords, els passos donats, els resultats i en resum, que totes les parts puguin saber l'estat del projecte en tot moment. Hi ha informacions que no cal esperar a la següent reunió per compartir-les, i el correu o la missatgeria permeten enviar informació al moment si és rellevant i s'explica per si sola.

Evitem les reunions purament informatives, en les que sols parla una persona. És desmotivador, si no és una informació molt rellevant, que requereix explicació detallada, o que és delicada pel contingut.

En la comunicació externa caldrà cuidar tant el missatge com les formes o els gestos. Altra vegada és important el llenguatge, que a part de clar i entenedor per a tothom, ha de reflectir l'autoria i la responsabilitat compartida dels projectes quan així sigui. El govern local no pot ser l'única veu que explica els projectes del municipi inclúsiu. Els altres actors (entitats, empreses, universitats...) també han de ser cares visibles de la iniciativa. El projecte guanyarà legitimitat de cara a l'exterior i totes les parts se sentiran incloses.

A tenir en compte en el diàleg amb l'empresa

Afortunadament, cada cop hi ha més empreses que persegueixen el bé comú i no només el benefici dels accionistes, i hi ha una àmplia diversitat en el grau de consciència social en el sector empresarial. Veiem algunes pautes per incorporar empreses a un projecte comú:

Conèixer el seu plantejament de RSE

Abans de convidar a una empresa a participar en una aliança local per la inclusió, és convenient conèixer el seu plantejament i historial de RSE. Aquest coneixement facilita trobar propostes de participació en sintonia amb l'empresa, saber quines temàtiques els resulten més atractives, tenir en compte l'historial de realitzacions, o simplement, constatar que cal començar de zero.

Podem trobar diferents situacions:

Situació	Observacions
L'empresa té explicitada la seva RSE, de forma detallada, i una història d'accions fetes.	Molt bé, hi ha consciència de RSE, potser uns temes preferents, i possiblement coneix el llenguatge de la RSE. Potser el seu plantejament encaixa o no amb els temes que es volen tractar, però pot entendre que li proposem participar.
L'empresa no té plantejament de RSE ni història de realitzacions socials, però té persones interlocutores amb mentalitat oberta i sensibilitat.	Caldrà un esforç addicional per adaptar el llenguatge, per explicar el repte social amb claredat i sense abstraccions. "Hi ha un problema, estem sumant forces per solucionar-lo, i ens agradaria comptar amb tu".
L'empresa no sap ni vol saber sobre RSE, i considera que ja fa molt donant feina i pagant impostos.	Millor buscar un altre soci.

Potenciar el discurs sobre la RSE de proximitat

Aprofundir en la idea de: **empreses locals – reptes locals – projectes d'acció local**. Si l'empresa es vincula a la solució de problemes socials del seu entorn immediat, hi surt guanyant.

- El seu compromís amb el municipi es fa més tangible, i no solament en el pla econòmic o d'ocupació, sinó en el pla social.
- Pot generar dinàmiques internes entre els empleats per participar en projectes socials, com a voluntariat corporatiu, millorant el clima laboral i la satisfacció amb l'empresa.
- Millora l'arrelament local de l'empresa, que és millor percebuda per la població.
- Si el municipi millora a nivell social, de convivència, cohesió, civisme, etc., repercuteix en tots els actors, inclosa l'empresa.
- Estar ubicada en un municipi participatiu, dinàmic i socialment desenvolupat és un valor afegit per al prestigi de l'empresa.

Evolució, generació progressiva de confiança

El gran repte és superar, per part de les empreses, el desconeixement inicial i la desconfiança vers el seu paper en un projecte compartit amb altres actors, dels quals sap poca cosa i amb els que pot tenir certs recels i prejudicis.

Una estratègia raonable és anar a poc a poc. Començar amb iniciatives que suposin poc risc i compromís, garantir que surten bé, i a partir de l'èxit, anar superant recels i millorant el coneixement mutu. Cada nova iniciativa que es porta a terme col·laborant entre entitats, administració i empreses, i que té un bon resultat (com per exemple el Gran Recapte d'Aliments), reforça el reconeixement mutu i crea confiança sobre la qual poder emprendre projectes més ambiciosos.

A tenir en compte en el diàleg amb el tercer sector

La gran diversitat d'organitzacions del tercer sector, amb plantejaments molt diversos i estils propis, fa que la relació entre les entitats del tercer sector i l'administració en general (i la local no és una excepció), sigui complexa. Hi ha algunes consideracions que, en tot cas, cal tenir presents i que poden facilitar la relació.

Independència

Quan l'entitat té una alta dependència de finançament públic, la situació és delicada perquè el diàleg està condicionat, encara que sigui de forma inconscient i subtil. Però cuidar les formes, adoptar una actitud oberta i de diàleg sincer i transparent, ajuda a avançar.

Activisme versus formalitat institucional

La majoria d'entitats del tercer sector busquen la simplificació dels procediments. La seva naturalesa "activista" comporta un desig d'actuar, i fer-ho de la forma més directa possible. Amb perspectiva històrica això ha evolucionat i ja hi ha entitats que apliquen normes de qualitat i formalitzen processos. Però hi ha entitats amb reticències als formalismes i la burocràcia. Cal tenir en compte això i buscar el punt d'equilibri entre el caos i la formalització dels processos.

Presa de decisions

Entre les entitats, en canvi, podem trobar extrems: algunes amb un fort lideratge són altament resolutives i d'altres poden organitzar un debat en assemblea per prendre la mateixa decisió. Harmonitzar el ritme no és fàcil, però si s'aconsegueix és un factor que facilita molt l'evolució del projecte.

A tenir en compte en el diàleg amb altres actors

Mitjans de comunicació

Poden ser uns bons aliats que ajudin en els PLINCS i en qualsevol aliança que es pugui organitzar per un repte de ciutat. La seva aportació en la divulgació del projecte pot ser de gran ajuda, però no hauríem de caure en l'error de convocar-los en l'últim moment, com un simple altaveu del projecte.

Incorporar la perspectiva de comunicació des del principi del projecte és fonamental perquè flueixi millor. Aquesta mirada professional de la comunicació ajudarà a marcar millor els objectius, a definir accions més clares i eloqüents, a vincular de forma íntima el missatge i el repte. Un alt percentatge de l'èxit dels projectes per assolir reptes de ciutat, depèn de la comunicació del mateix.

Sindicats

Les organitzacions sindicals tenen un coneixement molt directe de problemàtiques socials: problemes del mercat de treball, males i bones pràctiques empresarials, estudis de gran qualitat, informació estadística, prospeccions de futur... Les seves xarxes, esteses per altres municipis, ofereixen una visió panoràmica interessant.

Moviments ciutadans

En el cas dels moviments ciutadans no formalitzats, sense estructura jurídica ni tècnica, la dicotomia entre activisme i formalisme encara és més evident. L'origen d'aquests moviments és majoritàriament el descontent, la protesta, la defensa d'una causa amenaçada, la solidaritat amb un col·lectiu, per posar alguns exemples. El repte està en anar més enllà d'aquesta motivació inicial (reactiva) per passar a una motivació vers un repte concret de canvi.

Els últims moviments socials i polítics ha demostrat que poden ser interlocutors vàlids i perquè no, arribar a càrrecs de govern. La seva capacitat d'argumentació i debat pot ser molt potent, i la seva força mobilitzadora també.

Universitats

Les universitats són un aliat de gran valor en les aliances, tant si tenen seu en el municipi com si no la tenen. Per una banda, hi ha la seva capacitat de recerca i aportació de coneixement, que pot ser un salt qualitatiu molt important en l'enfocament d'alguns reptes socials de la ciutat. La recerca de solucions amb una bona base teòrica o de coneixement (sociològic, pedagògic, urbanístic, etc.), pot facilitar propostes i projectes de gran eficàcia. El cas pràctic del Clúster de Salut Mental de Catalunya, que exposem en el següent capítol, incorpora el món universitari i és un dels seus valors.

L'altra aportació de la universitat és el voluntariat qualificat que pot intervenir en aliances que contribueixin als projectes del municipi incliusiu. En el cas de la Xarxa d'Inclusió de Manresa, també exposat en el següent capítol, un dels projectes de reforç escolar està suportat amb joves universitaris que ajuden alumnes d'institut a millorar el seu rendiment acadèmic.

El cert és que la intervenció de les universitats en les aliances locals depèn molt de l'interès i la iniciativa personal del professorat i dels alumnes, i no hi ha una política institucional general per implicar la universitat en aquests processos.

Tanmateix, el potencial de la universitat per aportar valors a les aliances locals per la inclusió social – i podríem dir per al desenvolupament local, en general- és molt elevat.

Algunes funcions de valor de les universitats en les aliances:

Participar en el disseny inicial dels projectes

La incorporació de la universitat en el moment del disseny inicial del projecte, igual que amb qualsevol altre actor (empreses, organitzacions veïnals, entitats socials...), enriqueix el projecte amb una mirada més transversal, garanteix un major grau de compromís i obre la porta a que aquell projecte tingui un modelatge i un seguiment que multiplica les possibilitats de transferència del projecte i de portar-lo a escala.

De la mateixa manera, per poder fer una avaluació d'impacte, cal ser-hi des del principi i participar en la definició dels objectius i indicadors que serviran per a mesurar l'impacte.

Avaluar l'impacte dels projectes

Mesurar l'impacte social d'una aliança hauria de ser una norma habitual, i aquí, la universitat hi pot fer una bona aportació, ja que aquesta actitud forma part de l'essència del mètode científic que caracteritza la institució acadèmica.

Aportar coneixement a partir de big data

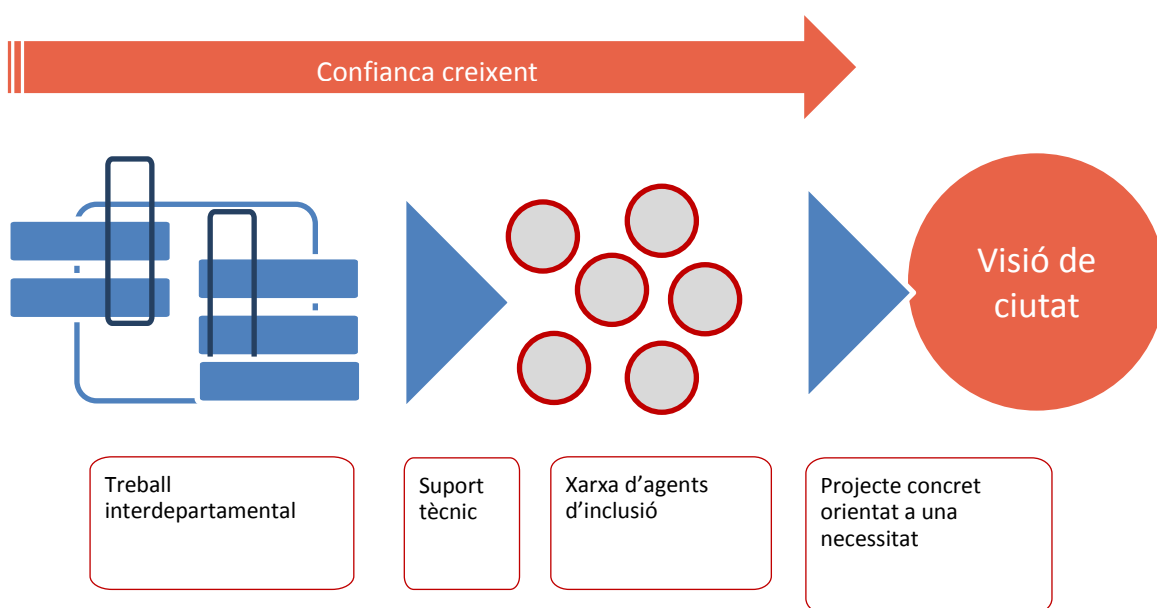
I en tercer lloc, les tecnologies actuals permeten un gran potencial de coneixement a partir de l'anàlisi de big data. Com analitzar comportaments, preveure resultats, fer hipòtesis, etc.

Requisits en el funcionament municipal

Les formes, l'enfocament, l'estil de treball que es projecta des del govern local, té una incidència clara en l'èxit a l'hora d'incloure empreses i entitats socials en projectes col·laboratius.

Des de l'Ajuntament s'ha de transmetre una actuació coherent amb els valors que es busquen quan es treballa per la col·laboració, ja que un fonament essencial és la confiança, que costa molt de construir i és molt fàcil de destruir.

Per això volem destacar alguns requisits o formes de fer que caldria tenir presents per generar la confiança necessària i per facilitar el compromís de tots els actors.



Aquest esquema representa la relació entre els requisits que afavoreixen les aliances locals per abordar reptes de ciutat.

1. **Tenir una visió de ciutat.** Sense disposar d'un horitzó vers el qual caminar, sense un model de la ciutat que es vol construir, serà més complex trobar complicitats per caminar junts en una mateixa direcció. La majoria de municipis han elaborat plans estratègics, horitzons de futur, Plans Locals d'Inclusió Social, i altres fórmules per definir direcció i reptes estratègics. En algunes ocasions, el procés d'elaboració d'aquests plans ha estat participatiu, i aquest exercici col·lectiu, si s'ha fet bé, ha generat confiança i consciència dels reptes comuns.
2. **Aprofundir en el treball interdepartamental.** L'organització municipal no pot ser un conjunt de departaments estancs, amb poca comunicació i coordinació entre ells. S'ha de començar per tenir la màquina municipal ben sincronitzada, compartir objectius comuns, i crear sinergies per guanyar eficiència. No hi ha res més dissuasiu per a empreses, organitzacions socials o persones a títol ciutadà, que haver de peregrinar d'un negociant a un altre, comprovant que la rigidesa de la compartimentació municipal és una pesada barrera per resoldre temes.

3. **Fonamentar l'acció sobre reptes o projectes concrets.** La ciutadania, i això és extensible a les empreses i les organitzacions socials, es mobilitza més fàcilment per causes concretes: la defensa d'un parc, la seguretat d'un barri, la violència de gènere, un desnonament injust... Davant aquestes situacions, la solidaritat aflora i la participació és molt més intensa. Per tant, sempre ajudarà concretar reptes i objectius com a eix de l'aliança entre empreses, sector social i Ajuntament. Això permetrà focalitzar els esforços de tothom i no perdre's en el procés. Un dels factors de afebleix aquestes aliances és la sensació de seguir un itinerari erràtic, no percebre resultats i tenir la sensació de pèrdua de temps.
4. **Convocar totes les parts.** Sembla una obvietat, però cal recordar-ho. Quan es parla de resoldre reptes socials rellevants de la comunitat, si realment creiem en la idea de municipi inclusiu, hem de convocar entitats no lucratives, empreses, sector educatiu, mitjans de comunicació, sindicats... Possiblement caldrà fer un esforç comunicatiu per raonar i convèncer moltes empreses o altres organitzacions, però és una evolució que anirà a més, si es manté com a pauta d'actuació, i aquells que hi participen comproven que hi tenen un lloc i poden incidir en els resultats.
5. **Itinerari creixent de compromís.** Les petites accions amb èxit faciliten el camí. És millor plantejar col·lectivament reptes concrets i realistes, i poder tenir èxit com a resultat de la col·laboració entre els tres sectors. Cada pas amb resultats enfortirà la confiança mútua i possibilitarà un major compromís per abordar reptes de més envergadura.
6. **El rol de la persona tècnica municipal.** Aquesta figura exerceix, vulgui o no, un rol destacat, ja que és la cara de l'Ajuntament en l'aliança. Haurà de desenvolupar les millors habilitats per harmonitzar interessos, ajudar a focalitzar els projectes i contribuir a un ambient constructiu. Algunes qüestions a cuidar especialment són:
 - Utilitzar un llenguatge inclusiu, en què se sentin còmodes els diferents sectors, per exemple, parlant en primera persona plural (nosaltres) quan es refereix al grup, i per tant, posant-se al mateix nivell.
 - Utilitzar un mateix tractament i consideració a empresaris, presidents d'associacions de veïns i responsables d'entitats socials.
 - Complir estrictament i amb puntualitat els acords presos en les reunions. Això és una exigència per a totes les parts, però la persona que representa a l'Ajuntament hauria de ser exemplar.

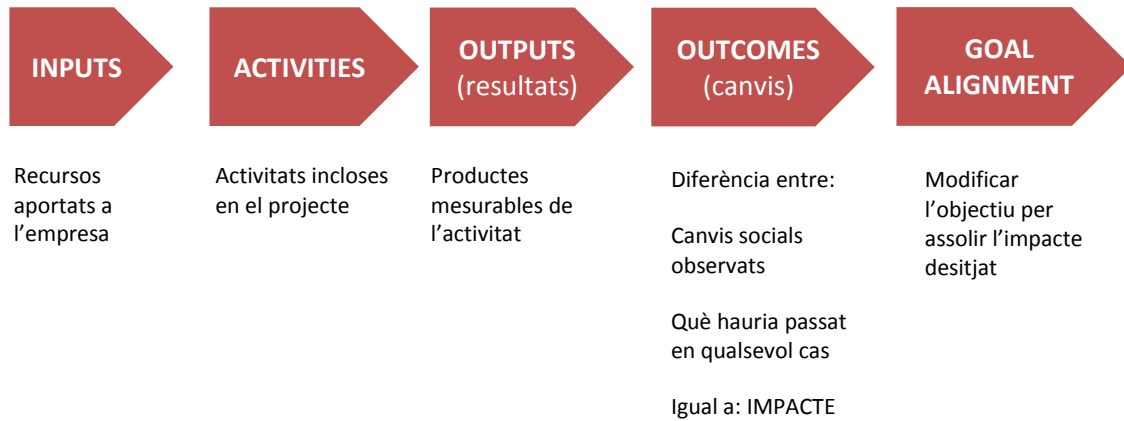
Avaluació i retorn als actors implicats

En el capítol anterior hem vist alguns criteris per avaluar els resultats d'una aliança i també el seu propi funcionament, tema sobre el qual no és necessari tornar.

Quan estem parlant d'incorporar agents empresarials al model de municipi inclusiu, és imprescindible tenir **evidències** sobre l'èxit dels projectes i els beneficis globals que representen per a la comunitat.

La cadena de valor de l'impacte

Cal distingir clarament on és el valor, i per això convé revisar alguns conceptes que detallem a continuació:



INPUTS: Els recursos (diners, hores de personal, béns de capital, mitjans tècnics...) necessaris per al funcionament del projecte.

Habitualment l'avaluació arriba fins aquí

OUTPUTS: Indicadors i altres variables mesurables. Per exemple: hores de formació, persones ateses, beques concedides, fulletons distribuïts, sessions informatives, etc.

OUTCOMES: Canvis observats en les actituds, comportaments, coneixements, aptituds. Per exemple: millora en la recollida selectiva de residus, descens de l'abandonament escolar, reducció de la violència de gènere, reducció de l'ús del vehicle privat, etc.

IMPACTE: La diferència entre el resultat (outcome) que s'ha observat en una mostra de població que ha pres part en un programa i el resultat que s'hauria produït sense la intervenció del programa. **Aquesta és la qüestió més difícil d'avaluar, i en canvi és la que aporta evidències del valor del projecte.** No sempre podem disposar de mostres representatives per poder fer la comparació, però podem buscar alternatives d'avaluació comparativa amb altres municipis.

GOAL ALIGNMENT: El procés d'avaluació del procés per saber si s'han assolit objectius i quins canvis cal fer en el projecte per millorar-lo.

Veiem un exemple per clarificar millor els conceptes, amb un exemple mediambiental:

Una campanya per fomentar la recollida d'oli usat en el consum domèstic i de restaurants i bars.

L'objectiu és aconseguir el màxim percentatge de recollida d'oli i evitar que s'aboqui als desaigües. Aquest objectiu es pot quantificar en un determinat nombre de litres i en un determinat percentatge d'oli recuperat sobre el total d'oli consumit.

INPUTS: En la campanya hi participa l'Ajuntament, empreses locals com establiments de restauració, supermercats, escoles, mitjans de comunicació i entitats socials.

La campanya té un pressupost i una materials com ara fulletons, bidons per la recollida, vehicles municipals etc.

ACTIVITIES. El conjunt de passos a fer en la campanya:

- Distribució de cartells, fulletons, falques en mitjans de comunicació, etc.
- Col·locació de punts de recollida en determinats comerços i equipaments.
- Lliurament de recipients a les famílies, per a la recollida d'oli usat.
- Demostracions, en els mercats municipals, sobre els efectes de l'oli en el procés de depuració de l'aigua.

OUTPUTS

- Nombre i percentatge d'empreses que s'han adherit.
- Nombre i percentatge d'habitatges que han recollit el recipient per al reciclatge de l'oli.
- Nombre d'assistents a les demostracions en els mercats.
- Nombre de fulletons distribuïts.
- Nombre d'accessos a la web de la campanya.

Aquestes accions i l'abast que han tingut s'han d'avaluar perquè tenen a veure amb el resultat final, són part de la cadena que permet arribar a l'èxit o quedar-se curt. També són indicadors del nivell de resposta i compromís de cada un dels actors públics, socials o empresarials, del projecte.

OUTCOMES

- Litres d'oli recuperats per setmana.
- Percentatge d'oli recuperat en relació al consum d'oli en el mateix període.
- Evolució del nivell d'oli recuperat en el temps. Tendeix a créixer, es manté, o baixa?
- Percentatge de llars que fan servir el sistema de recollida.
- Comparació de resultats amb altres barris o municipis on no s'ha activat la campanya. Hi ha diferència?

La valoració realment significativa és la de l'impacte, és a dir: podem establir una relació entre la campanya i el canvi en el comportament de la població? Realment s'està assolint un volum important de recuperació d'oli, i entre altres coses, els processos de depuració de l'aigua està millorant i abaratint costos i consum d'aigua?

GOAL ALIGNMENT

En funció dels resultats, caldrà valorar si l'objectiu estava ben plantejat, si l'execució ha estat correcta i en algun moment, valorar l'eficiència de la campanya. El cost és proporcional als resultats obtinguts?

Un exemple en el camp de la inclusió social podria ser el següent:

Una campanya per fomentar l'autonomia i la xarxa social de mares joves amb pocs recursos, en la seva majoria, de famílies monomarentals.

L'objectiu és afavorir que aquestes noies estiguin millor capacitades per la seva funció de mare i siguin capaces de crear una xarxa de relacions que els permeti un millor arrelament, millor autonomia i comptar amb suport per a la seva vida quotidiana.

INPUTS: A la campanya participa l'Ajuntament, una entitat social especialitzada en aquest tipus de situacions, i altres entitats com un esplai, una entitat d'inserció sociolaboral, i un club de fitness de caràcter privat.

Des dels serveis municipals s'ha contactat amb les altres entitats per organitzar l'aliança i la detecció dels casos per acollir es realitza tant des de Serveis Socials com de les escoles o entitats socials de la ciutat.

ACTIVITIES:

- Detecció i selecció de les noies que entren en el programa, en base a uns criteris establerts.
- Sessions de formació sobre criança i cura dels infants.
- Habilitació d'un espai de trobada i descans de les mares, amb la confiança que els infants estan en un entorn controlat. Dinàmiques d'intercanvi d'experiències entre les mares.
- Participació guiada en activitats d'esport per a famílies (piscina, gimnàstica, massatge per a infants...).
- Orientació i assessorament personal sobre gestions, tràmits i accés a recursos i ajudes.
- Orientació sociolaboral, amb possible derivació a serveis de formació.

OUTPUTS:

- Nombre de mares que hi participen.
- Nombre d'entitats que hi col·laboren.
- Nombre de sessions de orientació que s'han prestat a cada persona.
- Percentatge de continuïtat en el programa i de baixes abans de finalitzar.

OUTCOMES:

- Percentatge de mares que canvien rutines de criança amb els seus fills (alimentació, higiene, atenció).
- Percentatge de mares que expressen major seguretat i confiança en la seva capacitat per la funció.
- Percentatge de mares que es proposen millorar la seva formació de cara al mercat laboral.
- Percentatge de mares que participen amb regularitat en activitats socials o en col·lectius de la ciutat.

Naturalment, en l'èxit d'aquestes mares intervenen altres factors com són la motivació intrínseca de cadascuna d'elles, o la col·laboració de l'entorn, per citar dos elements.

Tot allò que ajudi a correlacionar el programa amb els resultats finals, serà de gran valor per confirmar l'efectivitat del mateix.

Participar en l'avaluació

El que és convenient és que tots els actors coneguin els mecanismes d'avaluació, coneguin els indicadors i, des de la seva funció en el projecte, participin en l'avaluació. D'aquesta manera, la visualització dels avenços o dels entrebancs és immediata i directa.

Hem de procurar simplificar els mecanismes, i les tecnologies poden ajudar molt, amb formularis web, missatges a mòbil o qüestionaris en paper per registrar activitats.

Retorn als actors

Finalment, és del tot necessari que els resultats, tant a nivell de detall com globals, es retornin als actors que hi han participat. Un error freqüent és que un cop feta la feina, aquells que hi han participat no reben informació sobre el resultat, la reben tard o reben informació amb poc valor objectiu.

En el retorn caldrà seguir algunes pautes:

Puntualitat: quan més curt és el temps entre l'acció feta i el retorn dels resultats, millor es reforça la confiança en el projecte, el sentit del mateix i el compromís dels socis, que perceben que són tinguts en compte.

Claredat: l'avaluació ha de ser sobre indicadors i fets clars, i explicats en un llenguatge planer, que tots els actors puguin entendre.

Transparència: cal ressaltar els èxits, però si hi ha coses que no funcionen, és millor mostrar els fets sense maquillatge. No fer retrets i buscar solucions.

Reconeixement: visualitzar les aportacions que fa cada actor. Facilitar que diferents persones puguin presentar els resultats davant la població.

Seguint el mateix exemple de la campanya de recollida d'oli, podem visualitzar què aporta i què guanya cada actor:

Actor	Què aporta	Què guanya
Administració local	Infraestructures, regulació, control	Millora de la qualitat ambiental i del benestar comú; complicitat amb els altres actors
Empreses (restauració, supermercats...)	Proximitat amb els clients, funció de punt de recollida, canvis en els procediments	Reconeixement, millora mediambiental

Entitats no lucratives	Capacitat d'incidència i de sensibilització social directa	Reconeixement, millora de la participació i la ciutadania
Mitjans de comunicació locals	Capacitat d'incidència, creació d'opinió, informació	Reconeixement, millora mediambiental
Centres educatius	Sensibilització, formació, incidència dels menors en els hàbits de la família	Implicació de l'alumnat, creixement personal i cívic dels mateixos

Aplicat al cas del programa per a famílies monomarentals

Actor	Què aporta	Què guanya
Administració local	Intermediació entre les parts; connexió amb serveis socials i altres actors; infraestructures	Millora de la capacitat i inserció social de les mares joves i el benestar dels seus fills
Empreses (club de fitness)	Sessions d'activitat esportiva i benestar en família; assessorament tècnic	Reconeixement; millora de la imatge de l'empresa; enfortiment dels vincles amb la comunitat
Entitats no lucratives (entitat d'inclusió, esplai, entitat de protecció dones)	Capacitat d'incidència; expertesa tècnica en el treball amb aquestes problemàtiques; professionals formats; espai d'acollida i socialització	Impacte social i millors resultats que actuant en solitari; sinergia amb altres actors
Mitjans de comunicació locals	Capacitat d'incidència; creació d'opinió; informació	Reconeixement; millora de la credibilitat per tractar temes propers i de valor social
Centres educatius (Escola bressol)	Formació de les mares en la cura dels infants	Millora del desenvolupament de les mares, per sinergia amb altres processos

10. Casos pràctics

MOLLET AMB ENERGIA. Promoció de l'autonomia social i energètica



Focus group a Mollet per identificar alternatives a la pobresa energètica

Municipi	Data inici/final	Participants
Mollet del Vallés	Procés iniciat el 2018, que entrarà en funcionament a principis de 2020	Entitats socials, empreses energètiques, empreses instal·ladores, instituts de secundària
Idea força	Donar solució a situacions de pobresa energètica, millorant la situació de les llars en eficiència i en hàbits de consum	
Tipologia de l'aliança	Iniciativa promoguda per l'Ajuntament, dins del Pla d'Inclusió social	
Lideratge	Lideratge per part de l'Ajuntament, des de Serveis Socials	
Sistema de govern	Sense formalitzar, però per consens durant la fase de formulació del projecte	
Suport tècnic de l'aliança	Serveis Socials del municipi prestava suport tècnic bàsic. Durant el procés de dinamització, hi va haver el suport d'un consultor extern.	

Resum executiu

L'impacte de la crisi i les situacions de pobresa comporten pobresa energètica, de manera que les llars afectades són menys eficients per manca de manteniment i d'acondicionament, per tenir electrodomèstics menys eficients, o per tenir contractes de subministraments que no les beneficien.

El projecte busca donar resposta a aquestes situacions amb una aliança entre els serveis socials municipals, les empreses subministradores d'aigua, gas i electricitat, empreses instal·ladores, entitats socials i centres de formació. El procés contempla des de la detecció de les llars amb problemes de pobresa energètica, fins al monitoratge de la reducció efectiva de l'import de les factures i la millora de les condicions de confort i seguretat de la llar.

Objectius

- **Reduir la despesa de les factures**
- **Augmentar el confort i l'eficiència energètica de la llar**
- **Millorar l'estat de salut de les persones**
- **Millorar la qualitat d'atenció del SAD**
- **Capacitar com a agents energètics a treballadors familiars, tècniques de serveis socials, voluntariat d'entitats i gent gran activa**
- **Afavorir la formació i inserció sociolaboral de persones en atur de llarga durada**
- **Que les aliances establertes es consolidin i siguin motivadores de noves aliances**

Las claus del projecte

Es posa la mirada en una problemàtica invisibilitzada.

Es pretén analitzar la pobresa energètica des d'una perspectiva multidimensional (socioeconòmica, mediambiental, salut, etc.).

Es volen fomentar polítiques d'inserció laboral que millorin la vida de les persones.

Té una participació intergeneracional.

El treball transversal implica nombrosos departaments de l'Ajuntament.

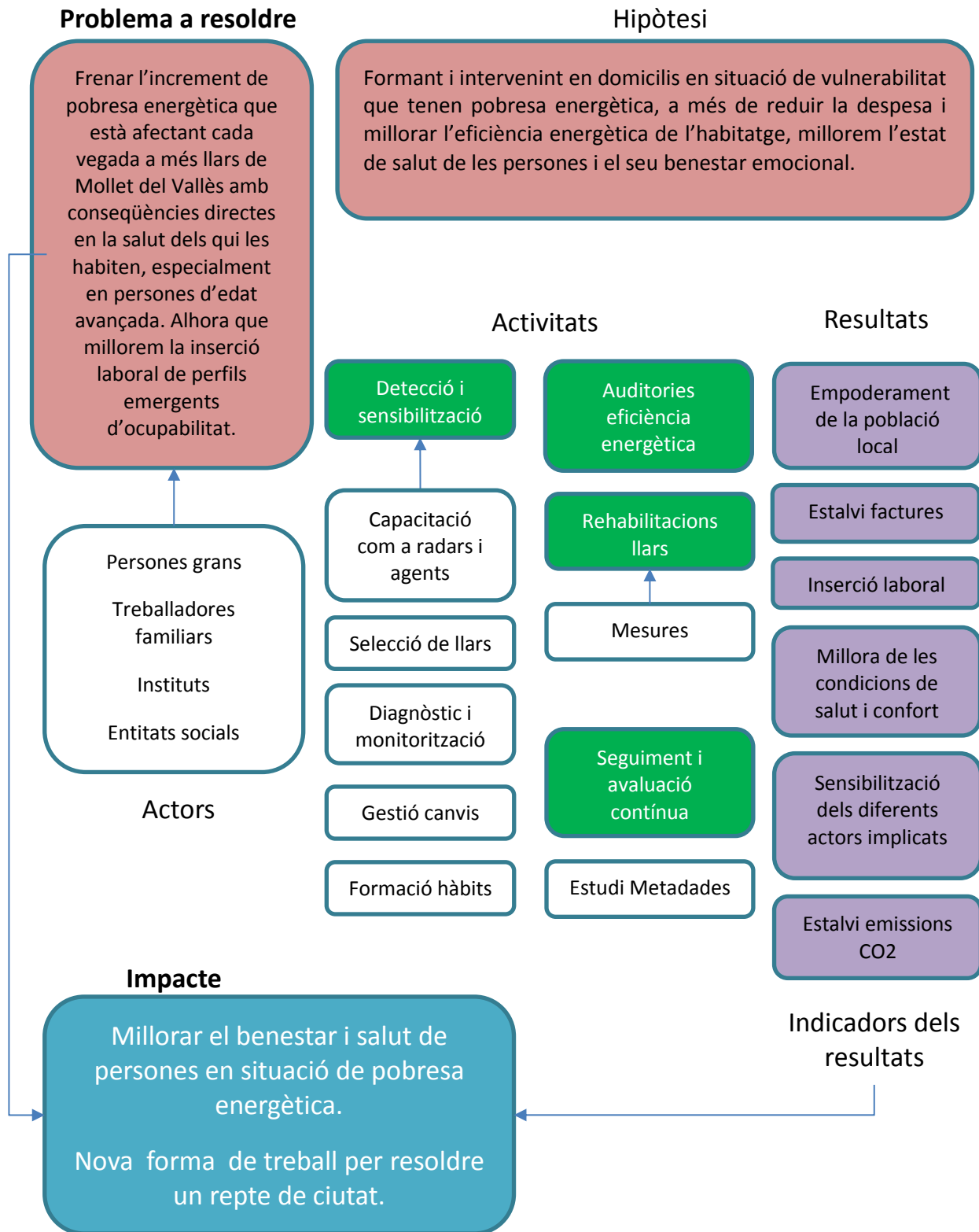
Es parteix de la creació col·lectiva i es fa possible gràcies a la cooperació i el compromís de totes les parts.

És un projecte de ciutat.

Destinatari del programa

- Llars amb baix nivell de recursos i situació detectada de risc de pobresa energètica, com a receptors de millores en eficiència energètica i reducció de costos.
- Preferentment persones d'edat avançada.
- Joves i persones aturades amb dificultats d'inserció laboral, que portaran a terme diferents tasques en el programa.

Teoria del canvi del programa Mollet amb energia



Accions del programa

La prova pilot està estructurada en tres fases:

Detecció

- Formació de les treballadores familiars, tècniques de serveis socials, voluntariat de les entitats socials i gent gran activa
- Detecció dels casos
- Qüestionari amb indicadors socials, de salut, energètics i de l'habitatge

Intervenció

- Realització de les auditories i entrega del kit d'estalvi
- Contractació de persones aturades amb dificultats d'inserció laboral
- Realització de petits i mitjans arranjaments
- Formació a les persones usuàries
- Suport i acompanyament amb els tràmits a les subministradores
- Millora del projecte amb la participació de 2 instituts públics del municipi (Innova FP i Projecte d'IS)

Avaluació impacte

- Indicadors energètics: consum, despesa, contractes, etc.
- Indicadors de l'habitatge: humitat, temperatura, eficiència, accessibilitat, etc.
- Indicadors de salut: malalties respiratòries i d'altres, alimentació, salut mental, etc.
- Indicadors socials: gènere, edat, ingressos, xarxa social, etc.
- Indicadors ocupacionals: persones inserides arrel de la prova pilot



Treballant en les formes d'intervenció del programa Mollet amb energia

Resultats del programa de dinamització

A finals de 2019 encara no es poden avaluar els resultats, ja que les accions directes sobre les llars començaran durant el primer trimestre de 2020.

PROGRAMA CONTRA LA SOLITUD DE PERSONES GRANS – VILADECANS



Focus group a Viladecans per detectar necessitats de persones grans.

Municipi	Data inici/final	Participants
Viladecans	Procés iniciat el 2018, que entrarà en funcionament a principis de 2020	Ajuntament, entitats socials, instituts de secundària, empreses de serveis, centres sanitaris, sector comercial, gremi d'hostaleria, casals de gent gran
Idea força	Millorar el benestar i la salut de les persones grans que viuen en solitud no desitjada, per mitjà d'esmorzars en companyia, en espais no segregats i amb activitats d'animació	
Tipologia de l'aliança	Iniciativa promoguda per l'Ajuntament, dins del Pla d'Inclusió social	
Lideratge	Lideratge des del Pla d'Inclusió Social Local	
Sistema de govern	No hi ha un sistema establert, s'ha seguit procés participatiu de formulació del projecte, i acords bilaterals amb cada actor sobre el seu rol	
Suport tècnic de l'aliança	Serveis Socials del municipi prestava suport tècnic bàsic. Durant el procés de dinamització, hi va haver el suport de d'un consultor extern.	

Resum executiu

A la ciutat de Viladecans, el 2018 hi havia 2.087 persones de més de 80 anys, i la projecció demogràfica preveu que el 2025 en siguin 4.100, amb un increment continu de persones que viuen soles, amb manca d'autonomia personal i sense xarxa familiar propera.

Degut a aquesta perspectiva, des de l'Ajuntament es va proposar impulsar una aliança per pal·liar la solitud i l'aïllament de les persones grans que no tenen accés als serveis i equipaments del municipi, i a facilitar la socialització i vinculació amb altres persones i serveis, en funció dels seus interessos.

Durant el procés de gestació de l'aliança s'ha escoltat principalment a persones grans, que han molt decisius en la detecció de les necessitats i en la definició del projecte. Un dels problemes de les persona grans que viuen soles és que no esmorzen adequadament i si al matí no s'activen, costa més que ho facin més tard.

En una primera ocasió, es va reunir a un grup de persones grans de la ciutat per escoltar les seves preocupacions, problemes i necessitats. A la mateixa reunió van participar tècnics i professionals de serveis públics, d'entitats socials i d'empreses.

En una segona reunió, les persones grans per una banda i els professionals per l'altra, van delimitar una mica més les idees que han d'inspirar el projecte.

I després d'explorar possibilitats i opcions tècniques i de recursos, en una tercera reunió de professionals es va definir una primera proposta, que es presenta en aquest document.

L'activitat es concretarà en uns esmorzars col·lectius, en espais no segregats (centres cívics, cafeteries, mercat...) en petits grups de persones grans, dinamitzats per un professional, i combinant l'esmorzar amb altres activitats lúdiques o d'interès per als participants.

En un futur, l'ideal és que els grups puguin establir relacions i tinguin un funcionament pràcticament autònom, amb iniciativa pròpia.

Objectius

- **Accedir a les persones grans que han perdut relacions socials degut a viure soles o tenir la seva mobilitat reduïda, per pal·liar els sentiments de solitud i aïllament**
- **Millorar l'estat general de salut de les persones grans**
- **Reduir el consum de fàrmacs**

Les claus del projecte

Espais de socialització

Moments i llocs on establir contacte presencial amb altres persones, de forma regular, per conversar, saludar o compartir alguna activitat.

Idealment en espais no segregats, on pugui haver-hi persones de diferents edats i activitats (mercats, biblioteques, centres cívics, clubs esportius, parcs...).

Amb el suport de persones dinamitzadores: voluntàries i professionals.

Dinamització comunitària i suport personal

Els problemes derivats de la vellesa i l'aïllament social no són un problema individual. Són un afer col·lectiu, i per tant, demanen una resposta comunitària.

Entre altres coses, cal crear un entorn comunitari, de proximitat, que estigui disposat a participar en una comunitat de relacions: el veïnat de l'escala, els comerços, les altres persones grans...

La persona gran ha de sentir que hi ha una comunitat de persones que la tenen en consideració i de la que forma part.

Per això, cal la figura de la persona dinamitzadora, que cuida aquests vincles i els fa créixer.

Tecnologia per gestionar i comunicar-se (en una segona fase)

Una aplicació per executar amb una tablet o mòbil amb connectivitat de dades. L'aplicació permet algunes funcions, que es poden anar ampliant:

Calendari i horari amb alertes i recordatoris sobre medicació, cites mèdiques, pautes d'alimentació o altres temes d'agenda personal.

Participació en cercles de relacions, per interessos, per ajuda mútua, amb la família, amics i altres persones del municipi.

Comunicació per veu i vídeo amb serveis de teleassistència. Recepció de trucades de seguiment i suport.

Gestions amb serveis de salut, serveis socials o altres, per demanar cites, tramitar ajudes...

Destinatari del programa (en el pilot)

- Dos grups d'edat, un de 65-75 anys i un de 75 a 85 anys
- Persones que se senten soles, mancades de xarxa social
- Amb mobilitat i sense trastorn mental
- Derivades de Serveis Socials, CAP o entitats socials de la ciutat
- Que no estiguin fent activitats similars en altres projectes

Accions del programa

- Creació de dos grups pilot, seleccionant persones detectades a partir de Serveis Socials i Servei d'Atenció Domiciliària, que estiguin en situació de solitud no desitjada, amb molt poca o nul·la xarxa familiar. Que tinguin mobilitat i sense trastorn mental i que no estiguin fent activitats similars en altres projectes.

- Organització dels esmorzars, un o més dies per setmana.
- Organització d'activitats post-esmorzar, amb temes com: exercicis per mantenir-se en forma (amb una entitat esportiva), recomanacions per prendre bé la medicació (amb personal del ABS), conèixer la història de la ciutat (amb una entitat cultural), aprendre a utilitzar (millor) el mòbil (amb alumnes voluntaris de l'institut). En la realització de l'activitat, intervindrien entitats socials, esportives, culturals, educatives i altres serveis públics.
- Seguiment i avaluació del programa i portar a escala a nivell local.
- En una segona fase post-pilot, està previst incorporar la tecnologia per crear xarxa de relacions seguint el model del programa Vincles, de Barcelona.

Recursos i lideratges

La figura d'una persona **dinamitzadora** del grup (possiblement un grup de 20 persones) és un factor crític. Aquesta figura hauria de mantenir una dinàmica participativa i de motivació en el grup, així com coordinar els altres actors que hi participin.

És igualment important, per al conjunt del projecte la figura d'una persona que lideri el projecte a nivell institucional, de manera que els acords, processos administratius i aliances formals amb totes els parts, es facin correctament i en el seu moment.

Autonomia de grups en el futur

En una evolució favorable, l'objectiu és potenciar els lideratges per aconseguir que els grups dels esmorzars agafin dinàmica pròpia i puguin generar relacions personals i funcionament amb la màxima autonomia en el futur.

La persona dinamitzadora haurà d'estar atenta a detectar lideratges naturals i reforçar-los.

Resultats del programa

A finals de 2019 encara no es poden avaluar els resultats, ja que les accions directes sobre les llars començaran durant el primer trimestre de 2020.

Malgrat això, es pot valorar molt positivament la fase de definició del projecte, tant per la bona participació que hi ha hagut per part de les persones grans inspiradores del mateix, com de la resta d'actors dels diferents sectors que s'han implicat.

Aquest projecte formarà part del **Pla Local de Solitud**, inclòs en el Pla d'Actuació Municipal de Viladecans del 2019 – 2023.

Representació esquemàtica del programa a la pàgina següent.

Problema a resoldre

Persones grans en situació de solitud no desitjada, van més sovint als serveis mèdics, tenen més problemes de salut, molt sovint no s'alimenten bé al matí, fan menys activitat física i pateixen malestar personal

Requisits

Persones grans, en situació de solitud no desitjada, amb mobilitat, seleccionades per Serveis Socials per a la prova pilot

Recursos i actors clau

Persones grans
Infermeres CAP
Servei domiciliari
Entitats socials
Institut

Centre Salut
Serveis Socials
Centre Esportiu
Gremi Hosteleria
Xarxa de comerç

Hipòtesi

Cultivant xarxes de relacions personals, millorem el benestar i la salut de persones grans

Activitats

Esmorzar al mercat en companyia

Activitat lúdica dinamitzada

Resultats

Reducció de visites al CAP

Reducció trucades a teleassistència

Valoració positiva de les persones, satisfacció

Les persones prenen la iniciativa per relacionar-se

Impacte

Millorar el benestar i salut de persones grans en situació de solitud

RESTAURANT ESCOLA EL REPARTIDOR TRAGALUZ – EL LLINDAR L'HOSPITALET DE LLOBREGAT

Municipi	Data inici/final	Participants
L'Hospitalet de Llobregat	Inici el 2017	El Llindar, Ajuntament de L'Hospitalet, Diputació de Barcelona, Grupo Tragaluz, Fundació "la Caixa", Generalitat de Catalunya
Idea força	Combinar formació i treball en un mateix projecte, amb la força que dona el fet de treballar en un restaurant real, cuinant i servint al públic	
Tipologia de l'aliança	Aliança amb múltiples actors, públics, privats i del sector social, on cadascun aporta el màxim valor des de la seva posició	
Lideratge	Projecte liderat per la Fundació El Llindar	
Sistema de govern	Conveni entre les parts	
Suport tècnic de l'aliança	La Fundació El Llindar ha estat el motor	

Resum executiu

La Fundació El Llindar ofereix un model d'escola de "segona oportunitat" per a joves de 16 a 21 anys que no han obtingut el graduat escolar de l'Educació Secundària Obligatoria i que no han encaixat en el sistema ordinari. L'objectiu d'aquest projecte educatiu és evitar un nou fracàs oferint un currículum formatiu a mida, que aposta per perllongar els recorreguts formatius, fent-los integrals i personalitzats, alternant la **formació** i el **treball** de qualitat i qualificat. El Llindar orienta, acompanya i recolza la seva transició cap a la vida adulta i el seu retorn al sistema educatiu reglat o l'accés al mercat laboral.

Arran d'aquest diàleg amb el sector públic i privat, la fundació ha desenvolupat projectes en el sector de la imatge personal, amb l'empresa Cebado, de restauració, amb el grup Tragaluz, de mecànica i de manteniment.

El cas del projecte de restauració, l'aliança estratègica entre El Llindar, que aporta el projecte educatiu, i el Grupo Tragaluz, que aporta el coneixement professional i de negoci, és un model on tothom guanya. L'Ajuntament de L'Hospitalet ha facilitat l'espai, i la Diputació de Barcelona, la Fundació "la Caixa" i el Departament d'Ensenyament de la Generalitat han contribuït a l'equipament i a la posada en marxa del projecte.

L'esquema de l'aliança i les aportacions que fa cada part es pot veure en aquest gràfic.



Objectius

Oferir una formació integral a nois i noies que no han obtingut el graduat en l'Educació Secundària Obligatòria, que els capaciti per a entrar al mercat laboral i/o reprendre la seva formació.

Accions del programa

Formació en competències bàsiques en l'àmbit personal i social, en l'àmbit dels coneixements i el que està regulat en un Programa de Formació i Inserció (PFI) d'Auxiliar d'hoteleria: cuina i serveis de restauració.

Resultats del programa

Els alumnes obtenen la titulació de Certificat d'aprofitament propi, Certificat de Professionalitat oficial de Nivell 1 expedit per la Generalitat de Catalunya, i possibilitat d'accedir a un Cicle Formatiu de Grau Mitjà.

Per a les empreses del Grupo Tragaluz, el restaurant-escola és una manera de generar personal format en la seva metodologia i estil de treball.

XARXA D'INSERCIÓ SOCIAL DE MANRESA

Municipi	Data inici/final	Participants
Manresa	Iniciada el 2009	39 organitzacions, que inclouen administració, entitats socials, culturals i cíviques, sindicats, universitat i empresa
Idea força	Agrupar diferents actors del municipi per encarar reptes de la ciutat de forma coordinada	
Tipologia de l'aliança	Xarxa promoguda per l'Ajuntament, dins del Pla d'Inclusió Social	
Lideratge	Des de la constitució de la Xarxa, el lideratge havia estat per part de Serveis Socials. Durant el procés de dinamització de la Xarxa, es va provocar que afloressin altres lideratges per a projectes concrets i també per anar a un co-lideratge per part d'entitats socials.	
Sistema de govern	No hi havia sistema de govern establert. Decisions per consens en les reunions de Xarxa.	
Suport tècnic de l'aliança	Serveis Socials del municipi prestava suport tècnic bàsic. Durant el procés de dinamització, hi va haver el suport de dos consultors externs.	

Resum executiu

A Manresa es va constituir el 2009 la Xarxa per a la Inclusió Social, impulsada per l'Ajuntament, amb 39 entitats, però durant els primers dos anys va costar molt dinamitzar la xarxa i provocar la col·laboració entre les mateixes. El Municipi, en col·laboració amb la Diputació de Barcelona va activar un impuls a la xarxa i va portar a terme un programa amb el suport de consultors especialistes en aliances.

Objectius

La finalitat global del programa era **rendibilitzar la feina feta** amb la **Xarxa per a la Inclusió Social** de Manresa, a partir de tres eixos:

- **Millorar la formació específica en treball en xarxa i la construcció d'aliances**
- **Aflorar l'energia i l'entusiasme a la xarxa**
- **Focalitzar l'esforç en resultats visibles que reverteixin en la xarxa i els reptes d'inclusió i cohesió de la ciutat**

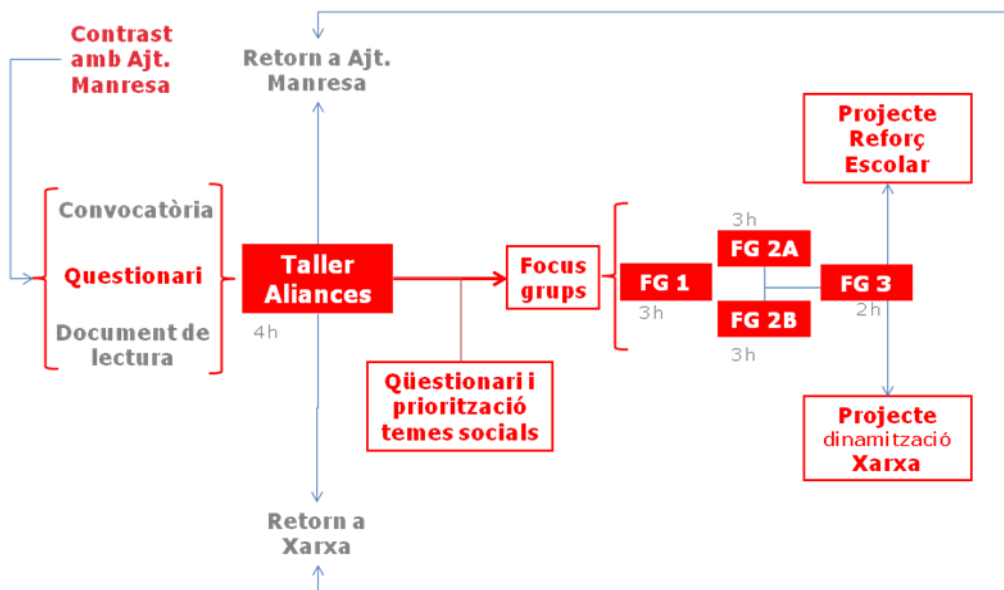
El més important era buscar **l'aplicabilitat de la formació rebuda**.

- **Partir de diagnòstics, necessitats detectades i reptes ja definits prèviament, de forma participativa** (projecte Manresa Inclusió, avaluació efectuada el 2010, contrast amb Ajuntament...)
- **Prioritzar els continguts aplicables en la realitat de les entitats i altres actors de la Xarxa** (ser proactius i propositius en aquests aspectes)
- **Considerar la diversitat de les entitats de la Xarxa** (diferències de naturalesa, orígens, dimensió, estructura, professionalització, tipus d'acció i serveis...)

Vinculació amb el Pla Local d'Inclusió Social

- La Xarxa d'Inclusió forma part directa del PLINCS

Esquema d'intervenció



Accions del programa de dinamització

1. Anàlisi – diagnòstic compartit amb Ajuntament de Manresa

Reunió amb l'equip de l'Ajuntament de Manresa per compartir els antecedents de la Xarxa per la Inclusió, l'avaluació de la situació i consensuar el pla del programa.

2. Presentació a l'assemblea de la Xarxa

Presentació del programa davant l'assemblea de la Xarxa, per exposar els objectius i activitats previstos, i contrastar amb els participants les expectatives i preferències. La proposta va ser ben acollida per les organitzacions participants, i va crear una expectativa molt positiva.

3. Qüestionari previ a les entitats

Es passa un qüestionari a les entitats, per preparar la participació al taller i detectar la percepció i opinió en relació al treball col·laboratiu i les aliances. Es reben un total de 18 qüestionaris (sobre 39 entitats).

4. Distribució de document de lectura

Prèviament al taller es va enviar el document "Junts per la societat. Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català", Editat per la Taula del Tercer Sector i l'Observatori del Tercer Sector.

El llibre exemplifica casos de col·laboració i aliances entre entitats i les estratègies seguides, resultats i dificultats trobades durant el procés.



5. Taller de treball en xarxa i aliances estratègiques

El taller es va celebrar amb la participació de 28 persones, amb una durada de 4 hores.

Els participants van destacar el valor del treball de casos durant el taller i el fet de fer una activitat entre tots, que millorava el coneixement mutu.

Durant el taller es va fer un primer llistat de temes socials de ciutat sobre els que caldria actuar.

6. Qüestionari detecció temes i projectes

En el qüestionari previ als focus group es formulaven tres preguntes:

- A. Quines problemàtiques socials de ciutat consideraven prioritàries.
- B. Quines veien més viables per fer un projecte.
- C. Amb quines es podien comprometre com a entitats.

També es van plantejar quins temes com a Xarxa d'Inclusió calia afrontar.

7. Focus group

En els focus group es van abordar dos temes: el fracàs escolar i els temes interns en tant que Xarxa d'Inclusió.

a. Focus group sobre Reforç Escolar

El més important durant el focus group és canviar i obrir la mirada: ampliar la visió a la ciutat en conjunt i superar la visió dels problemes que té cada entitat o l'abast d'allò que vol fer.

Per exemple: en lloc de pensar "Com puc fer reforç escolar a la meua entitat?", plantejar-se "Com podem reduir el fracàs escolar a la ciutat?", mirant quin volum global té el problema, amb qui podem col·laborar, què no pot fer la meua entitat, però ho pot fer una altra, etc.

El Focus group va generar propostes concretes de treball.

b. Focus group sobre impuls i dinamització Xarxa

La finalitat del focus group era buscar vies per estructurar internament la Xarxa, i definir propostes que li donessin fortalesa.

Es partia de dues preguntes:

- **Com incrementar la motivació i el compromís dels membres de la Xarxa?**
- **Com incrementar el coneixement de la ciutadania de les coses que fan les entitats?**

8. Concreció de Full de Ruta, Pla d'Acció i constitució Comissions

Finalment, resultat dels Focus Group, es va definir un Full de Ruta, un Pla d'Acció, i es van constituir unes Comissions Internes de la Xarxa per portar a termes les activitats del Pla d'Acció.

Resultats del programa de dinamització

Resultats operatius (outputs)

- Anàlisi i prioritització col·lectiva de problemàtiques d'inclusió a la ciutat, concretant quines entitats es comprometen amb els temes identificats.
- Definició col·lectiva d'un Full de Ruta i Pla d'Acció per a 2012, concretant activitats, dates i responsabilitats.
- Creació de dues comissions que assumeixen responsabilitats i projectes: pel projecte de Reforç Escolar i per la Dinamització i Impuls de la Xarxa.
- Definició d'un projecte concret per col·laborar i promoure a la ciutat (Reforç Escolar), a partir d'una reflexió sobre les estratègies d'abordatge del tema i buscant la sinergia entre les iniciatives actualment en marxa i les que es podrien activar.
- Convocatòria d'una Assemblea de Xarxa en la que les entitats tindran un paper actiu presentant les propostes i temes per al debat i la presa de decisions.
- Es presenta el projecte de Voluntariat per l'Aprenentatge, un projecte que sorgeix de la implicació de 10 agents de la Xarxa d'Inclusió Social a partir del focus group de reforç escolar.

Resultats de comportament (outcomes)

Aquí es tracta de canvis en la forma de fer i funcionar, que sols són un inici de canvi, però marquen una nova tendència.

- Nova configuració de rols a la xarxa. El paper de l'Ajuntament, que era gairebé l'únic motor de la Xarxa, pren un nou rol, al mateix temps que les entitats assumeixen un paper proactiu.
- Presa d'iniciativa / apropiació per part de les entitats. Vinculat al que dèiem abans, les entitats veuen el seu paper a la Xarxa com membres actius i co-responsables dels projectes, i prenen la iniciativa creant comissions i convocant reunions.
- Es veu un compromís més elevat de les entitats en el funcionament de la Xarxa, a la vegada existeix un sentiment més fort de Xarxa posterior al taller d'aliances.
- Inici d'estructuració de la Xarxa. La creació de comissions amb funcions i tasques concretes canalitza la capacitat d'acció de la Xarxa i amplia l'espai de participació.
- Inici de col·laboració i sinergia entre entitats.

Evolució posterior

Durant els tres anys següents, la Xarxa ha tingut una evolució amb alts i baixos. Fins a desembre de 2016 aquesta ha estat l'evolució.

La feblesa de la Xarxa per manca d'estructura pròpia, es va evidenciar quan es produïa alguna rotació de persones a les entitats. Les persones que podien portar un cert lideratge reduïen la seva activitat per motius personals i comprensibles, i això repercutia en una dinàmica menys activa de la Xarxa.

El projecte de reforç escolar va continuar una temporada, amb intercanvi d'informació entre entitats, i treballant per buscar un model que fes més efectiva la feina, però no ha tingut continuïtat.

El voluntariat per l'aprenentatge que s'havia posat en marxa va continuar un temps però 4 de les entitats que organitzaven els voluntaris no van tenir un paper tant actiu i Serveis Socials de l'Ajuntament va assumir durant un temps la dinamització d'aquest projecte, que actualment està aturat.

La Llei Catalana del Voluntariat va frenar l'acció de l'Ajuntament amb les persones voluntàries, que han d'estar enquadrades dins d'entitats.

El 2012 es va iniciar, impulsat per l'Ajuntament, el programa **Entre Tothom**, que consisteix a establir un acord entre Ajuntament i entitats socials, integrades a la Xarxa per la Inclusió. Aquest acord estableix que Serveis Socials derivaran usuaris a les entitats socials, no per rebre serveis sinó per participar en activitats. En la definició del projecte s'especifica que aquest va dirigit "A persones usuàries de la xarxa de serveis socials municipals amb les que, mitjançant el pla de treball establert, es consideri positiva i beneficiosa la seva vinculació amb una entitat de la xarxa d'inclusió social, a través de la qual pugui millorar i ampliar la seva xarxa social i relacional, així com aportar els seus coneixements i habilitats, fomentant i establint una relació basada en la col·laboració mútua."

Al desembre de 2016 hi havia 32 entitats de Manresa participant en el projecte, i una entitat, la Fundació Apip-Acam que actua com a agent promotor i coordinant el projecte.

MOLLET. DIALOGAR AMB L'EMPRESA, AMPLIAR L'IMPACTE I ENFORTIR LA XARXA D'INCLUSIÓ.

Municipi	Data inici/final	Participants
Mollet	Inici el 2013	4 empreses i 2 entitats del tercer sector
Idea força	Recollir iniciatives de diferents actors i articular-les amb lògica de municipi inclusiu, creant xarxa entre sectors i ampliant l'impacte.	
Tipologia d'aliança	Diferents aliances, amb una formalització molt bàsica, algunes per iniciativa d'empreses o entitats socials. En el procés, l'Ajuntament aglutina i s'acaba teixint una xarxa.	
Lideratge	En algun cas, co-liderat entre empresa i Ajuntament, o directament per una entitat. S'ha respectat el lideratge de qui té la iniciativa.	
Sistema de govern	En alguns casos s'ha signat un conveni i en la resta és informal. La Taula d'Entitats per a la inclusió social és un espai de coordinació.	
Suport tècnic de l'aliança	Serveis Socials fa d'interlocutor i presta suport en els casos de co-lideratge.	

Resum executiu

El municipi de Mollet concentra diverses iniciatives de col·laboració públic-privada per millorar els resultats d'inclusió i cohesió social i al mateix temps, enfortir la xarxa local. L'habilitat i encert en la concreció d'aliances ha generat diferents projectes orientats a garantir les necessitats bàsiques dels col·lectius més afectats.

En alguns casos, la iniciativa de col·laboració ha partit de les empreses i en d'altres, d'entitats socials. L'Ajuntament ha canalitzat les iniciatives, mirant de reforçar la xarxa d'inclusió, i provocant la incorporació d'altres actors que aportin sinergia als projectes.

Les iniciatives han estat les següents:

Actor destacat	Projecte
Empreses del Territori	Atenció a necessitats bàsiques
Fundació Privada	Beques per menjador escolar i casals d'estiu
Empresa de càtering	Atenció a necessitats bàsiques
Empreses subministradores energia	Pobresa energètica

Objectius

- Garantir la satisfacció de les necessitats bàsiques dels grups socials més afectats per la crisi.
- Millorar condicions de la infància en risc.

Processos de construcció de l'aliança

S'han donat diferents processos, depenent de qui prenia la iniciativa, però el comú denominador és que Serveis Socials del municipi ha donat resposta i ha vinculat les iniciatives amb altres actors i amb criteris globals de benestar social.

Iniciativa	Projecte
EMPRESSES del Territori	Atenció a les necessitats bàsiques.
Procés	Aliats
Iniciativa de les empreses i els seus comitès de treballadors que es posen en contacte amb Serveis Socials i de forma conjunta inicien una col·laboració.	Empreses, Ajuntament i Entitats de la Taula d'Entitats per a la Inclusió Social.

Iniciativa	Projecte
FUNDACIÓ vinculada a Empresa farmacèutica	Programa RAI: Beques menjador i per a activitats d'estiu, per a infants de famílies en risc d'exclusió pel foment d'hàbits saludables.
Procés	Aliats
Els Serveis Socials es posen en contacte amb la Fundació i de forma conjunta es concreta la col·laboració entre centres públics educatius, Ajuntament i la Fundació.	Fundació, Ajuntament de Mollet. Escoles públiques d'educació infantil i primària de Mollet.

Iniciativa	Projecte
Empresa de càtering per a col·lectivitats	Atenció a necessitats bàsiques de la població en risc d'exclusió, concretada en àpats diaris durant el curs escolar per a famílies del municipi.
Procés	Aliats
Iniciativa de l'empresa, dedicada al càtering per a col·lectivitats, que ofereix àpats diaris. Serveis Socials fa la selecció de les famílies beneficiades en funció de les necessitats.	Empresa i Ajuntament de Mollet.

Iniciativa	Projecte
Subministradores d'Energia	Mesures pal·liatives per la pobresa energètica.
Procés	Aliats
Convenis amb dues empreses per aturar el tall de subministrament per impagament i ajornar els pagaments en terminis fragmentats.	Conveni entre Serveis Socials de Mollet i empreses subministradores.

Vinculació amb el pla local d'inclusió social

La manera d'abordar les iniciatives i el foment de les aliances publico-privades per als reptes socials està alineada amb els objectius del Servei amb el Pla Local d'Inclusió Social en el que es feia una clara aposta per la col·laboració amb entitats socials per a una millor atenció a les persones en situació de risc d'exclusió social.

Claus del procés

Clima de confiança

La majoria de les iniciatives citades parteixen d'una empresa o entitat que sap de l'existència d'uns problemes socials, de necessitats bàsiques, i s'ofereix a Serveis Socials per col·laborar. Això demostra reconeixement del paper de l'Ajuntament i confiança en la seva capacitat i legitimitat per co-liderar els projectes. La creació d'un clima de confiança no es pot improvisar i requereix temps, coherència, capacitat de

diàleg demostrada, imparcialitat i eficàcia. Un cop iniciada la col·laboració, la confiança es pot reforçar si es treballa de forma eficient per l'objectiu comú.

Capacitat de resposta i respecte a la iniciativa social o empresarial

Cal destacar que Serveis Socials ha demostrat capacitat de resposta, recollint les iniciatives que arribaven del sector privat i connectant-les amb les necessitats dels grups socials més desafavorits. És molt important respectar el lideratge de la iniciativa, i saber trobar el rol com a administració local, buscant reforçar la xarxa per la inclusió, millorar l'impacte, i quan cal, co-liderar el projecte.

Creació d'un espai participatiu

La Taula de Coordinació per a Entitats d'Inclusió Social, creada el 2010, ha jugat, sense cap dubte, un paper rellevant per canalitzar iniciatives, fer xarxa de col·laboració i facilitar una visió panoràmica dels reptes de ciutat en temes socials. Aquest espai participatiu permet crear sinergies i donar respostes coordinades, i la seva mateixa existència ja és un símptoma de maduresa.

Evidència i naturalesa de les necessitats socials

Les iniciatives responen a una situació d'urgència social i d'atenció a necessitats bàsiques com són l'alimentació, la vestimenta o la cura de la infància. Són situacions i causes que tenen un fort impacte en les persones i que aglutinen el suport perquè són indiscutibles.

TERRITORI COMUNITÀRIAMENT RESPONSABLE. FUNDACIÓ MARIANAO.

Municipi	Participants
Barri de Marianao Sant Boi	Ajuntament de Sant Boi, Consell Comarcal Baix Llobregat, Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Fundació “la Caixa”, empreses, universitats, institucions socials, educatives, de salut, sindicats, entitats veïnals.
Idea força	Acció comunitària i polítiques públiques participatives.
Tipologia de l’aliança	Acord formal entre diferents sectors al voltant d’un projecte d’intervenció Comunitària Intercultural.
Lideratge	Fundació Marianao
Sistema de govern	Equip impulsor format per les entitats promotores.
Suport tècnic de l’aliança	Equip impulsor amb tècnics interinstitucionals, format per membres de cada institució promotora, equip comunitari format per tècnics de F. Marianao que s’ocupen de la part operativa, i Grup d’Acció Comunitària, que desenvolupen iniciatives concretes.

Resum executiu

El Programa Marianao: Territori Comunitàriament Responsable és una iniciativa que neix amb la voluntat d’incidir en un territori determinat amb l’objectiu de millorar les condicions familiars, educatives, ocupacionals, relacionals i socials incorporant en la seva metodologia la participació de tots els agents implicats, amb la finalitat d’aconseguir respostes multidimensionals al repte de la multi causalitat de l’exclusió social.

El més rellevant del programa és la visió ideològica i política sobre la que es fonamenta, i del que destaquen tres aspectes, que expliquen la seva forma de fer:

- La construcció de polítiques públiques comunitàries no és una qüestió exclusiva de l’Administració, sinó que implica a tots els actors socials.
- La qualitat democràtica requereix dotar de veu a les víctimes de la crisi, a les persones del territori, als grups d’acció comunitària.
- La horitzontalitat entre Administració, Societat civil, i sector empresarial.

Objectius

- **Promoure la creació de nous projectes socials, econòmics i culturals que complementin les polítiques públiques ja existents, generadores de benestar i cohesió social, que donin resposta a les necessitats de les persones, especialment les que estan afectades per la crisi**

- **Generar un model d'intervenció social que estimuli la corresponsabilitat i el compromís social de la comunitat en la generació d'actuacions de millora en el territori**

Finalitats del programa

- **Aconseguir la implicació dels agents del territori santboià en la creació conjunta d'estratègies d'intervenció comunitària**
- **Estimular l'actitud proactiva dels grups d'acció comunitària en la generació i la implementació de noves línies d'actuació**
- **Garantir la permanència del coneixement, sistematitzant i implementant accions de transferència de model**

Institucions implicades

Institucions impulsores

La Fundació "la Caixa" i la Fundació Marianao, com a institucions que, a partir d'un treball cooperatiu i consolidat des de fa anys, inspiren i promouen el programa, esdevenint inicialment convocants i elements aglutinadors del Programa. Defineixen un projecte comú que permeti passar dels interessos particulars als objectius compartits per la comunitat i el territori.

Institucions promotores

Les institucions públiques: Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, Consell Comarcal del Baix Llobregat, Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, i les dues institucions impulsores: Fundació "la Caixa" i la Fundació Marianao. Lideren el procés i esdevenen agents facilitadors: ofereixen suport tècnic, logístic i financer. Vetllen per la coherència global del programa. Conduïxen i lideren el procés de planificació estratègica.

Institucions participants

Institucions públiques, empreses, universitats, institucions socials, educatives, de salut, sindicats, entitats veïnals, persones a títol individual... Aquestes institucions cooperen i participen activament en el Programa de diverses maneres: amb les coordinacions professionals, en el procés participatiu de diagnòstic, amb el disseny i la creació de projectes conjunts, compartint recursos i logística, entre d'altres. Lideren el procés de planificació tàctica o operativa.

Esquema d'intervenció



Accions

- **Procés de reflexió interna**, en el que s'han identificat els reptes, l'enfocament estratègic, el paper de les parts implicades, i tota la fonamentació del projecte.
- **Construcció aliança interinstitucional**, mitjançant un protocol formal, d'un any, prorrogable per acord de les parts.
- **Formació dels equips educatius model acció comunitària.**
- **Impuls de processos participatius.** El projecte impulsa les activitats i processos "de baix cap a dalt".

Claus del procés

La Fundació Marianao té un llarg recorregut de treball comunitari a Sant Boi, i un reconeixement social indiscutible. Això ha facilitat la seva funció de lideratge i aglutinador del projecte.

El plantejament té una formulació horitzontal en la que totes les parts tenen un reconeixement i protagonisme.

La crisi i la conseqüent reducció de recursos públics, ha accentuat la consciència de la necessitat del treball en xarxa entre sectors. Administració, sector social i empreses són conscients que es necessiten i que no poden resoldre els reptes en solitari.

La implicació de la Obra Social de “la Caixa”, que a partir del seu programa ICI (Intervenció Comunitària Intercultural) dóna suport.

S’ha creat un clima de confiança dins del projecte, no sols a nivell institucional, sinó també en quant a sintonia personal.

Aprenentatges

Fortaleses detectades

- Referents en l'àmbit de l'acció social al territori.
- Arrelament i credibilitat: construcció de xarxes relacionals.
- Capacitat de permeabilitat o capacitat per «respondre a necessitats socials».
- Compromís per part de les institucions promotores.
- L'acció comunitària com a resposta i com a model.
- La riquesa i potencialitat dels processos iniciats.

Febleses detectades

- Necessitat d'instruments de sistematització i metodològics.
- Necessitat d'instruments de mesura d'impacte social.

Més informació: <http://www.marianao.net/ca>

PROJECTE ANEM I TORNEM. CASAL DELS INFANTS. SANTA COLOMA DE GRAMENET.

Municipi	Participants
Santa Coloma de Gramenet	Ajuntament i Casal dels Infants
Idea força	Col·laboració municipi – entitat social en l'atenció a la infància i la seva família en acompanyament i recollida de l'escola, activitats fora de l'horari escolar, alimentació, higiene personal i formació de les famílies en aspectes bàsics de salut.
Tipologia de l'aliança	Conveni entre entitat social i municipi.
Lideratge	Co-liderat entre Ajuntament i Casal dels Infants.
Sistema de govern	Reunions de coordinació trimestral entre l'Ajuntament i l'entitat.
Suport tècnic de l'aliança	Casal dels Infants té un equip dedicat al projecte.

Resum executiu

Anem i Tornem és un programa que es porta a terme als barris Fondo i Raval de Santa Rosa, de Santa Coloma de Gramenet. La finalitat és donar suport social i promoció als infants de 3 a 12 anys i a les seves famílies, majoritàriament d'origen gitano-romaneses.

En els barris on té lloc el programa hi ha una alta concentració de famílies en situació de risc social. Els Serveis Socials de l'Ajuntament de Santa Coloma havien iniciat feia anys el treball amb aquesta població i van entrar en contacte amb Casal dels Infants per iniciar una col·laboració puntual l'any 2009, d'atenció a noies romaneses.

Casal dels Infants partia d'una gran experiència i reconeixement en el treball comunitari de barri, amb famílies, infants i joves en situació de risc.

A partir de la col·laboració, el treball social inicial, centrat en garantir l'escolarització regular, els deures, i la relació escola – família, ha evolucionat a un plantejament global que s'estén al temps extraescolar, les vacances, i el treball amb les famílies.

La relació entre Ajuntament i entitat social

La premissa d'aquesta col·laboració ha estat la voluntat de co-lideratge, i per tant, alinear molt bé la visió i l'enfocament del projecte entre les dues parts. A partir d'aquí, la col·laboració la podem resumir en tres aspectes:

En primer lloc, el suport econòmic municipal, per poder realitzar el programa.

En segon lloc, la sinergia entre recursos municipals i recursos del programa. És a dir, els usuaris que participen al programa poden ser derivats a determinats serveis municipals, en funció del que els educadors vegin necessari, i a la inversa, persones de Serveis Socials poden ser derivats a participar en el programa. Es tracta de teixir una xarxa de suport al voltant d'aquelles famílies

i els seus infants, el més ben tramada possible. La comunicació entre Serveis Socials, escoles i el programa Anem i Tornem és en les dues direccions en tot moment.

En tercer lloc, des de l'equip d'Anem i Tornem, es fa una funció de detecció de necessitats socials, gràcies al treball de primera línia, i això comporta informar a l'Ajuntament sobre necessitats d'habitatges, d'alimentació, de cura de persones, o d'altres que es puguin detectar.

La col·laboració implica habitualment Serveis Socials, Educació i Joventut, i com a mínim un cop l'any hi ha una trobada entre l'Alcaldesa i els responsables del programa.

Objectius

- **Millorar el procés de creixement dels infants a partir de la participació en activitats lúdiques, educatives i de suport familiar.**
- **Disminuir el nivell d'absentisme escolar promovent la integració en el centre educatiu a través d'activitats que reforcin el procés d'escolarització dels infants.**

Activitat

Anem. Acompanyament escolar cada matí per facilitar la conciliació familiar i laboral i garantir que tots els nens i nenes vagin a l'escola.

Tornem. Suport escolar en acabar les classes, activitats de lleure, berenar i seguiment socioeducatiu cada tarda, que permet intervenir integralment en les mancances d'aquests infants i les seves famílies.

Activitats fora de calendari escolar, inclòs el mes d'agost, amb lleure, esport i creació d'hàbits saludables.

Treball amb famílies, incloent formació bàsica en temes de salut i educatius.

Claus del procés

L'obertura de visió de l'Ajuntament de Santa Coloma ha estat decisiva en l'inici d'aquest procés de col·laboració, ja que va decidir "consultar" a una entitat social experta en treball comunitari.

La experiència i especialització de l'entitat Casal dels Infants ha estat igualment clau, a l'hora de fer les coses bé, amb resultats positius, aplicant el "saber fer".

Un altre factor ha estat el respecte als ritmes de la presa de decisions de les dues parts: els mecanismes propis de l'Administració, i els d'una entitat social. En aquest sentit, s'ha avançat amb calma, donant passos sobre segur.

La flexibilitat i pro-acció per part de tots, fent concessions en alguns moments per arribar a consens, pel que fa a processos, metodologies, gestió, i funcionament general.

No menys important ha estat la determinació i el compromís de l'entitat social per establir arrels en el barri. Casal dels Infants ha obert un local propi, i ha engegat projectes sobre el terreny sense entrar en una dependència econòmica i estructural de l'Ajuntament. La contrapartida és que el municipi ha percebut aquest compromís i la solidesa del soci, cosa que ha reforçat la col·laboració.

I finalment, la coordinació amb altres entitats socials del municipi que treballen a la zona.

Evolució

La col·laboració entre municipi i entitat social ha anat evolucionant a un plantejament més integral d'intervenció del que es va iniciar, ampliant les hores d'atenció, el calendari i la profunditat del treball educatiu i social.

S'han aplicat canvis en els procediments i metodologies de treball, com el sistema de derivacions, resultat del contrast i la coordinació entre equips.

La col·laboració s'ha fet cada cop més transversal i abasta diferents programes que Casal dels Infants porta a terme al municipi: El Centre Obert per adolescents (12-16 anys), el Casal Familiar, orientat a enfortir la xarxa social, el projecte Vincles, de suport a mares joves, en gran part, de famílies *monomarentals*, el Servei Sociojurídic, el programa de Formació i Inserció amb alumnes d'instituts amb dificultats d'aprenentatge, però amb motivació, o el Casal Jove (16-21 anys).

Més informació: <http://www.casaldelsinfants.org/>

CLUSTER DE SALUT MENTAL DE CATALUNYA. SANT BOI.

Municipi	Data inici/final	Participants
Sant Boi de Llobregat	2008 primera fase. 2013 segona fase, com a Clúster.	50 socis, entre empreses, entitats tercer sector i institucions.
Idea força	Convertir un element d'identitat del municipi, en un eix estratègic que dona origen a una aliança amb múltiples sectors.	
Tipologia de l'aliança	Clúster, amb els requisits i certificacions com a tal. La formalització del Clúster va ser un factor activador.	
Lideratge	La Junta Directiva i la presidència, actualment un metge.	
Sistema de govern	Junta Directiva elegida pels socis del clúster.	
Suport tècnic de l'aliança	Gerència (única estructura) i alguns serveis contractats.	

Resum executiu

L'Ajuntament de Sant Boi ha pres el tema de la salut mental, històricament vinculada a la ciutat, com un eix estratègic de desenvolupament local. A partir del lideratge inicial de l'alcalde s'han agrupat institucions públiques, centres de recerca mèdica, empreses i entitats del tercer sector. Després d'una primera fase d'exploració, s'ha constituït un clúster, on el lideratge ja no és de l'Ajuntament, i s'ha projectat més enllà del municipi. Actualment és un projecte actiu amb una gran implicació de totes les parts.

Objectius

- Contribució a la salut mental, amb un enfocament comunitari.
- Contribuir al desenvolupament local i del sector.

Vinculació amb el pla local d'inclusió social

Pacte Local per la Inclusió i Cohesió Social. El municipi compta amb un PLINCS, aprovat el 2010, amb 107 agents de la ciutat. L'aliança del Clúster de Salut Mental respon al **Pla Estratègic de Ciutat**, i directament amb un dels tres eixos, però no està directament vinculat al PLINCS. De tota manera el Clúster hi està alineat en la mesura que promou el desenvolupament local, la millora del benestar i la salut mental per a tota la població i la inclusió de persones afectades.

Activitats per la inclusió de persones amb problemes de salut mental

Des del Clúster es promouen programes per millorar la salut mental, l'autonomia i la inclusió social de les persones afectades. Un exemple és el programa d'esport terapèutic que empreses del Clúster han dissenyat, per millorar la vida de persones amb diferents trastorns i l'estudi que s'està iniciant, per avaluar els resultats d'aquestes pràctiques esportives en la millora de la salut mental.

Processos de construcció de l'aliança

Entrevistes en profunditat als socis

Es va fer una ronda de consultes amb les empreses per saber què els interessava, què els frenava, què estaven disposats a arriscar. Del plantejament inicial d'àmbit local, es va passar a l'ampliació a l'àmbit català, cosa que va fer créixer l'interès i el nombre d'empreses.

Estudi de mercat

S'ha fet un estudi de mercat per poder oferir la cadena de valor completa en la salut mental: promoció, prevenció, diagnosi, tractament, recuperació i reinserció. L'estudi de mercat va concloure la necessitat de tres mesures: Professionalització, Governança, Certificacions com a Clúster.

Pla estratègic del Clúster

El Clúster ha definit un pla amb 7 línies estratègiques, vinculades a un anàlisi dels reptes del sector de la salut mental.

Gerència professional

El suport de l'Ajuntament i l'autonomia de la gerència professionalitzada, que vetlla per generar superàvit en el Clúster i pels interessos de la totalitat dels socis, han estat claus d'èxit.

Claus del procés

Factors que han facilitat la col·laboració entre món local, empreses i tercer sector:

1. La cessió de lideratge per part de l'Ajuntament ha facilitat la coparticipació activa de les empreses i l'evolució del projecte.
2. La dotació de l'oficina tècnica (Gerència) professionalitzada. No depenent de l'Ajuntament.
3. El suport estratègic extern supramunicipal (Acció – Generalitat).
4. La projecció més enllà del municipi, que es quedaria curt per a moltes empreses.
5. Una correcta governança del projecte. (Junta Directiva, Director).

Principals dificultats en el desenvolupament de l'aliança:

1. Formular i activar projectes que aportin competitivitat a les empreses. Per a les empreses suposa un risc d'inversió en temps i diners, amb uns resultats no sempre tangibles.
2. Disposar de la informació del que fan les empreses gràcies al clúster és difícil, perquè no sempre ho reporten i perquè no sempre ho identifiquen com una conseqüència del clúster encara que sigui així.

PROJECTE COACH. FUNDACIÓ ÈXIT.

Municipi	Data inici/final	Participants
5 municipis	Projecte actiu des de 2011	10602 joves 1808 voluntaris corporatius 87 empreses 95 entitats socials i educatives 6 Municipis
Idea força	Col·laboració entre empresa i entitat social per ajudar al jove a fixar un objectiu i seguir estudiant.	
Tipologia de l'aliança	Acords de col·laboració entre empreses i entitats socials amb la Fundació Èxit. El municipi deriva casos des de serveis socials i ensenyament.	
Lideratge	Lideratge de la Fundació Èxit, que fa de lligam entre els altres actors i segueix tot l'itinerari de cada jove que participa.	
Sistema de govern	Coordinació entre els diferents actors del programa, canalitzada per F. Èxit.	
Suport tècnic de l'aliança	La Fundació Èxit gestiona els acords, la formació dels voluntaris que fan de <i>coach</i> i mentors, la coordinació amb les entitats que fan formació i la relació amb institucions públiques. És l'oficina tècnica del projecte.	

Resum executiu

L'elevat índex d'atur juvenil resulta encara més dramàtic per aquells joves amb baixa formació, dificultats socials i entorn advers. En el Programa Coach, entitats socials, educatives i empreses estableixen una aliança per generar una bona experiència per part d'aquests joves, que millori les seves possibilitats d'accés al mercat laboral.

La Fundació Èxit forma a voluntaris corporatius de grans empreses perquè puguin fer de *coach* a joves en risc d'exclusió social. D'aquesta manera, el jove coneix el món de l'empresa per dintre. El voluntari corporatiu es forma en una tècnica que podrà aplicar en el seu dia a dia i coneix a un jove del que també podrà aprendre molt i que l'obligarà a activar noves competències en comunicació, atenció a la diversitat, lideratge, etc.

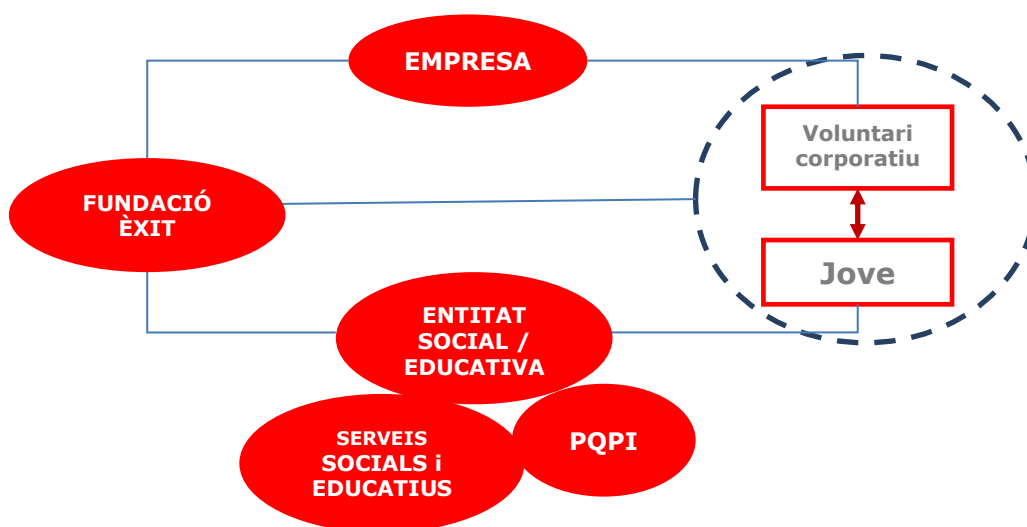
El paper del municipi es desenvolupa per dos canals: d'una banda, la derivació de nois i noies des de serveis socials, i l'altra, la derivació des dels serveis d'ensenyament. Es tracta, doncs, de detectar aquells casos de nois i noies que presenten problemes d'adaptació al sistema educatiu, i que han abandonat els estudis o que a l'institut es constata que no hi haurà encaix, i coordinar-se amb Fundació Èxit per complementar altres mesures amb la participació en el programa Coach.

Objectius

- **Crear una relació de confiança vers el món de l'empresa**
- **Potenciar un canvi positiu en el jove, augmentant la seva autoestima**

- Afavorir que el jove desenvolupi noves habilitats socials que li permetin aconseguir feina i mantenir-la
- Generar en el jove un alt grau de motivació vers el treball
- Fomentar la sensibilització social dins de l'empresa

Esquema d'intervenció



Activitat i funcionament

Fundació Èxit contacta amb empreses que estiguin disposades a participar, aportant un voluntari que acompanyarà el jove en sis sessions de treball entre voluntari corporatiu i jove.

També contacta amb organitzacions que porten a terme un treball educatiu i social amb joves que han abandonat els estudis normalitzats, siguin entitats socials, instituts de secundària amb PQPI, o els mateixos serveis socials municipals. Aquestes organitzacions aporten els joves.

En un primer moment, el voluntari corporatiu participa en una jornada de formació en tècniques bàsiques de coach i se li explica la metodologia del programa i les seves funcions.

Èxit fa una selecció dels joves que s'han presentat al programa per avaluar el seu grau de compromís i motivació, i els explica el funcionament del programa.

A partir d'aquí, es programen les 6 sessions de treball i comença l'experiència. En les visites a l'empresa, el voluntari (normalment un càrrec) haurà d'aconseguir la complicitat d'altres empleats perquè participin en l'atenció al jove i li facilitin explicacions i demostracions sobre els diferents departaments i tasques.

L'activitat té com a finalitat que el jove vagi descobrint aquelles funcions que li resulten més interessants: contacte amb el públic, magatzem, manteniment, producció, etc.

Al final del procés, l'objectiu és que el jove, amb l'ajuda del *coach*, es marqui un repte o orientació de cap on enfocar la seva activitat.

Claus del procés

El que fa Fundació Èxit és detectar buits en la cadena de la inserció sociolaboral dels joves, allò que no fan altres institucions i que és el punt feble del procés. Fundació Èxit no duplica altres serveis o funcions sinó que crea un "ecosistema" en el que tots els actors que afavoreixen la inclusió, tinguin un paper clau amb interacció amb la resta.

Més del 95% dels joves completen el Programa Coach, i més del 75% dels que finalitzen, retornen al sistema educatiu per iniciar o continuar una formació. Per a joves que han tingut una mala experiència escolar i que parteixen d'altres circumstàncies socials i familiars adverses, és un gran èxit.

El clima de confiança i el respecte que es crea entre jove i *coach* és element clau en aquest procés.

Les empreses han de tenir un volum suficient perquè puguin destinar algú com a voluntari i perquè puguin mostrar un ventall prou ample de perfils professionals al jove.

Per a l'empresa, també suposa un guany la formació en tècniques de *coach* i la dinàmica de col·laboració que el programa genera.

Quan funciona millor? Els millors resultats es donen quan el jove participant, a més de participar en el Programa Coach, també està integrat en algun altre entorn que l'obliga a estructurar el seu dia a dia: una entitat social, una activitat esportiva regular, alguna activitat de lleure...

En el cas dels joves que no van bé a l'institut, el programa ajuda a capgirar molt clarament la situació.

Més informació: <http://www.fundacioexit.org/>

11. EINES PRÀCTIQUES PER FACILITAR LES ALIANCES LOCALS

A continuació presentem algunes eines pràctiques a l'hora de promoure aliances locals. Formen un paquet de recursos que es podrien utilitzar en bloc per impulsar un procés local amb entitats socials, empreses, escoles o altres actors com universitats, sindicats, associacions professionals, etc. Però cada una d'elles pot ser útil per separat, com a recurs per a una reunió, un taller formatiu, per la formalització d'un acord, o per fer una sessió de treball per definir un projecte.

Per tant:

- Són eines que podeu modificar per adaptar a les vostres condicions i circumstàncies particulars.
- Les podeu utilitzar per separat o en bloc, segons el que convingui.
- També poden ser útils per dinamitzar una reunió en la que es vulgui triar entre diferents projectes o marcar prioritats.

Algunes eines són per a ús de la persona o equip que condueix la reunió, taller o procés. És el cas del "Model de planificació del taller" o el "Model de planificació del focus group", que són la guia per a qui porti aquestes activitats. Les altres eines són per a usar amb les persones participants.

Destinataris	Per a la persona que condueix l'activitat	Per a les persones participants
Utilitat		
Per planificar	Model de planificació de taller d'aliances. Model de planificació de focus group.	
Per reflexionar		Model de qüestionari previ per a un taller d'aliances. Model de treball de casos per al taller d'aliances.
Per analitzar pros i contres		Model de qüestionari previ per al focus group. Model de test d'avaluació de l'aliança.
Per formalitzar acords		Model de carta de compromís.

EINA I: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER A UN TALLER D'ALIANCES

Qüestionari

Aquest qüestionari, que heu rebut junt amb la convocatòria del Taller de treball en xarxa i aliances estratègiques, té dues finalitats: en primer lloc, plantejar unes preguntes bàsiques sobre les que pensar abans del taller, i d'aquesta manera, aprofitar millor les hores que hi dedicarem. En segon lloc, donar algunes pistes a les persones conductores del taller sobre la vostra visió dels temes i les expectatives sobre la sessió.

Preguntes

1. Tens alguna experiència en prendre part en una aliança? Quina funció hi tens o tenies?

SÍ NO Funció:

2. Quins motius tindria la teva entitat per fer una aliança?

- Viabilitat econòmica
- Extensió territorial
- Arribar a altres col·lectius
- Millorar la incidència "política"
- Millorar la imatge
- Altres

3. Quines podrien ser les condicions mínimes perquè la vostra entitat formés una aliança?

- Tenir plena afinitat i sintonia amb les persones
- Compartir la capacitat de decisió igualitària
- Conservar el personal
- Conservar la personalitat jurídica
- Conservar el patrimoni
- Conservar la pròpia imatge (marca)
- Altres

4. Quins són per a tu tres elements clau perquè una aliança funcioni bé?

5. Quins són per a tu tres obstacles freqüents perquè una aliança funcioni?

6. Tens alguna idea d'aliança pensada? Explica-la.

7. Què esperes d'aquest taller?

EINA II: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE TALLER D'ALIANCES

Planificació taller aliances

Hora	Activitat	Documents i material
10:00	Benvinguda als assistents	Full signatures
10:05	Presentació del taller	Presentació Power Point (PWP)
10:10	Presentació fonaments Mostra d'exemples d'aliances (de diferents formes i nivells, en base a un esquema comú). Un cop vistos els exemples, exposar pautes comunes i fonaments.	Presentació PWP amb exemples i fonaments teòrics
10:30	Exercici 1: Treball de casos Es presenten 3 casos d'aliances a analitzar, amb un full descriptiu en el que es detallen les circumstàncies de cada cas: perfil de les entitats, dades bàsiques... Repartits en tres grups, es demana als usuaris que analitzin un cas com si fossin consultors i proposin solucions.	Fitxes amb la descripció detallada dels 3 casos i preguntes sobre els casos a resoldre.
11:00	Descans	
11:20	Un cop esgotat el temps de grups, cada grup exposa els seus resultats. En aquest moment, la persona formadora va construint els fonaments, interpretant valors afegits de les aliances, models, processos.	Presentació PWP. Pissarra o mural de paper i retoladors.
12:05	Exercici 2: Market place Pensant en la pròpia entitat, intenta trobar un possible soci entre els participants del taller. Has d'oferir la teva aliança en 5 minuts, i explorar si l'altre entitat té interès per a tu i viceversa. Una presentació, davant tot el grup, perquè 3 persones exposin en 5 minuts, i la resta els faci preguntes, ofertes i comentaris.	Full exercici 3. Selecció de persones i projectes.
13:50	Conclusions i valoració	Full valoració sessió

EINA III: MODEL DE TREBALL DE CASOS PER AL TALLER D'ALIANCES

Exercici 1: Treball de casos

Posant-te en el paper d'un consultor, analitza un d'aquests casos utilitzant les eines facilitades i procurant **imaginar** possibilitats d'aliances, oportunitats i riscos.

Cas 1

Descripció

Són 3 entitats que treballen en l'acollida de persones ex presidiàries, per tal de facilitar-ne la inserció. La dimensió de cada entitat és diferent, les formes de treballar no estan homologades i l'oferta de serveis als seus beneficiaris no és la mateixa en tots els casos.

El finançament és divers, distribuït entre aportacions particulars, subvencions, i ingressos per prestació de serveis a l'administració, per contracte.

Entitat 1A

Destinatari	Presidiaris i ex presidiaris
Personal	5 a temps complet i 3 a temps parcial
Voluntaris	6
Beneficiaris	45 persones fora de la presó, 15 dels quals en els pisos. 50 persones a la presó, en programes de preparació per l'excarceració.
Pressupost	250.000 € - 35% Subvencions, 10% propis, 55% contractes
Serveis	Orientació professional, recerca de feina, atenció psicològica, allotjament temporal en pisos tutelats.
Fortaleses	Equip molt competent, consolidat. Parc de 4 pisos en propietat.
Febleses	Poca capacitat de resposta a la demanda de nous serveis.
Organització	Associació formada per 10 socis

Entitat 1B

Personal	2 a temps complet i 2 a temps parcial
Voluntaris	25
Beneficiaris	12 persones en els pisos. 45 persones a la presó, en programes de preparació post pena.
Pressupost	120.000 € - 35% Subvencions, 25% propis, 40% contractes
Serveis	Allotjament temporal en pisos tutelats. Oci i cultura a la presó.
Fortaleses	Equip molt competent, consolidat, amb molts voluntaris. Parc de 6 pisos en propietat.
Febleses	No hi ha pla estratègic.
Organització	Fundació privada amb un patronat i amb una empresa implicada.

Entitat 1C

Personal	15 a temps complet i 5 a temps parcial
Voluntaris	12
Beneficiaris	80 persones fora de la presó. 150 persones a la presó, en programes de preparació post pena.
Pressupost	650.000 € - 15% Subvencions, 15% propis, 70% contractes
Serveis	Orientació professional, suport recerca de feina, atenció psicològica.
Fortaleses	Visió comercial i operativa. Metodologies estandarditzades.
Febleses	Equip amb força rotació. Dependència financera de la contractació de serveis.
Organització	Fundació privada.

Cas 2

Descripció

Una entitat que treballa per la inserció de persones amb baixa formació, fent formació i acompanyant la inserció en empreses, busca una aliança amb altres entitats de la comarca que fan tasques similars o complementàries. L'estratègia és agrupar tots els esforços de les entitats que treballen per aquest col·lectiu, per millorar els resultats qualitius, reduir despesa i un objectiu clar de definir i compartir una metodologia de formació tècnica no reglada i d'intervenció per a l'atur estructural.

Entitat 2A

Destinatari	Joves i adults aturats amb baix nivell de formació. Atur estructural.
Personal	8 a temps complet i 5 a temps parcial
Voluntaris	6
Beneficiaris	75 persones en activitats de formació i intermediació laboral. 25 persones empleades a temps parcial a la cooperativa.
Pressupost	550.000 € - 10% Subvencions, 15% propis, 75% contractes
Serveis	Orientació professional, formació tècnica no reglada en reciclatge d'ordinadors, ocupació a la cooperativa, intermediació laboral.
Fortaleses	Cooperativa amb un mercat de reciclatge consolidat. Metodologia de formació i intermediació que funciona molt bé.
Febleses	Dificultats de creixement com a cooperativa. Estancament.
Organització	Cooperativa.

Entitat 2B

Destinatari	Persones en atur de llarga durada i dificultats d'accés al mercat laboral
Personal	30 a temps complet i 3 a temps parcial
Voluntaris	0
Beneficiaris	Propietaris, empleats i ciutadania.
Pressupost	2.550.000 € - 5% Subvencions, 95% contractes i explotació.

Serveis	Empresa de reciclatge de la comarca, recicla tota mena de material.
Fortaleses	Una planta de tractament modernitzada i un mercat consolidat a la comarca i perifèria.
Febleses	Absència de pla de RSC. No té tractament per ordinadors, que és mercat creixent.
Organització	Empresa (industrial).

Entitat 2C

Destinatari	Joves i adults aturats amb baix nivell de formació
Personal	12 a temps complet
Voluntaris	8
Beneficiaris	35 joves i adults combinant formació i treball a temps parcial. 40 joves i adults en programa de formació.
Pressupost	280.000 € - 30% subvenció 5% propis 65% contractes
Serveis	Orientació professional, formació tècnica no reglada en jardineria, ocupació a la cooperativa.
Fortaleses	Bona capacitat formadora, bon funcionament de l'empresa de jardineria.
Febleses	No poden donar sortida a persones interessades en altres temes apart de la jardineria. Reducció de contractes de jardineria. No fan intermediació laboral.
Organització	Cooperativa.

Entitat 2D

Destinatari	Dones amb baixa formació i situació precària. Atur estructural.
Serveis	Acollida, suport psicològic, orientació professional, formació tècnica no reglada, ocupació a l'empresa de neteja. Servei d'ajuda jurídica.
Personal	35
Voluntaris	12
Beneficiaris	650 dones en diferents programes i activitats. 150 a l'empresa.
Pressupost	3.000.000 € - 20% subvencions, 20% propis, 60% contractes
Fortaleses	Bona capacitat d'acollida, bon funcionament de l'empresa de neteja. Servei d'ajuda jurídica competent.
Febleses	No poden donar sortida a persones interessades en altres temes apart de la neteja.
Organització	Fundació i empresa dependent.

Cas 3

Descripció

Tres entitats que treballen per eradicar les situacions de persones sense sostre i de pobresa en general, busquen la manera de tenir una veu més potent en el discurs contra la pobresa i l'exclusió, influir en les polítiques públiques i millorar la viabilitat.

Entitat 3A

Destinatari	Persones sense sostre.
Serveis	Acollida, suport psicològic, sensibilització social, estudis socials.
Personal	3 a jornada completa, 6 estudiants en pràctiques
Voluntaris	45
Beneficiaris	850 persones sense sostre (anual)
Pressupost	150.000 € - 25% subvencions, 65% propis, 10% contractes
Fortaleses	Equip d'estudis competent i amb lideratge. Discurs sobre la pobresa molt fonamentat. Acords amb universitats.
Febleses	Poca capacitat d'intervenció directa. Dificultats econòmiques per tenir poca diversificació d'ingressos.
Organització	Associació.

Ingressos propis: Campanyes de captació de donatius.

Entitat 3B

Destinatari	Persones en situació de pobresa en general.
Serveis	Acollida, suport psicològic, sensibilització social, habitatges d'emergència, atenció a dependències i addiccions.
Personal	12 a jornada completa, 8 estudiants pràctiques
Voluntaris	80
Beneficiaris	1.250 persones sense sostre (anual)
Pressupost	2.800.000 € - 30% subvencions, 30% propis, 40% contractes
Fortaleses	Equip clínic competent, força voluntaris, acords amb empreses donants (RSC), metodologia d'intervenció global, bon discurs.
Febleses	Poca capacitat d'intervenció directa. Dificultats econòmiques derivades per no renovació de pòlissa de crèdit.
Organització	Fundació.

EINA IV: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER AL FOCUS GROUP

Qüestionari previ al Focus group sobre... (especificar temàtica)

Aquest qüestionari, que heu rebut en el moment de confirmar-vos la inscripció al Focus group sobre [especificar temàtica] té dues finalitats: en primer lloc, plantejar unes preguntes bàsiques sobre les que pensar abans de la sessió, i d'aquesta manera, aprofitar millor les hores que hi dedicarem. En segon lloc, donar-nos als conductors del taller algunes pistes sobre la vostra visió dels temes i les expectatives sobre la sessió.

Preguntes

1. **Quin és el principal valor que aporta la vostra entitat en quant a la [especificar temàtica]? (màxim tres idees).**

2. **Com avalues els resultats de [especificar temàtica] de la teva entitat?**

3. **Disposeu d'indicadors de procés, de qualitat i de resultat?
Quins instruments utilitzeu per aquesta avaluació?**

4. **Quins motius tindria la teva entitat per fer una aliança en aquest àmbit?**
 - Viabilitat econòmica
 - Extensió territorial
 - Arribar a altres col·lectius
 - Millorar la incidència "política"
 - Millorar la imatge
 - Intervenir en un circuit més complet, i amb més actors:
 - Altres

5. **Quines oportunitats veus amb els següents actors com a soci d'una aliança?**
 - Administració
 - Empreses
 - Sindicats
 - Universitats
 - Empreses d'intermediació laboral (tipus ETT)
 - Altres entitats d'inserció sociolaboral

- 6. Amb quins dels següents actors has col·laborat o col·labores en algun programa?**
- Administració
 - Empreses
 - Sindicats
 - Universitats
 - Empreses d'intermediació laboral
 - Altres entitats d'inserció sociolaboral
- 7. Quina seria la teva aportació més valuosa en una aliança?**
- 8. Hi ha alguna aliança que la teva entitat es plantegi actualment?**
- 9. Què esperes d'aquest focus group?**

EINA V: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE FOCUS GROUP

Planificació focus group

Les formes de organitzar un focus group depenen de diversos factors i caldrà veure en cada cas el que resulta més pràctic. Algunes qüestions a tenir en compte són:

- En quina mesura es coneixen els participants entre ells.
- En quina mesura hi ha un coneixement mutu entre les entitats que representen.
- Quin grau de concreció i com està delimitat el tema sobre el que es treballarà.
- Si és un focus group per buscar temes de possibles aliances, sense un tema definit, o al contrari, hi ha un tema concret sobre el que s'estudiarà com cooperar.

Donat que aquí estem tractant la qüestió de la formació d'aliances, el focus group s'ha de centrar necessàriament en un aspecte, en un tema o en un projecte delimitat, per poder arribar a algun resultat que tingui utilitat i permeti avançar.

Normalment, durant el focus group hi haurà tres moments:

- Identificar i contextualitzar el tema.
- Plantejar estratègies i noves mirades.
- Definir cooperació.

Posarem un exemple concret:

Un grup d'entitats fan un focus group per veure com podrien contribuir a pal·liar el fracàs escolar al seu municipi.

En una **primera part** s'analitzarà la problemàtica, les mesures actuals i els resultats. (Quin percentatge d'alumnes té problemes, de quines edats, en quines escoles o barris, quines mesures de suport hi ha, qui les aplica, etc.). Aquesta informació s'haurà d'haver recollit prèviament i es posarà en comú durant la primera part del focus group. Evitarem dedicar tot el temps a donar dades i anàlisi, ja que si sols tenim una sessió, cal reservar espai per a concretar propostes. També cal tenir en compte que els participants són – o haurien de ser - persones coneixedores del tema i tenen criteri propi. La funció d'aquesta primera part és delimitar el tema i compartir una informació comuna, consensuar el llenguatge i el context.

En una **segona part**, compartirem la manera d'abordar el problema, les estratègies de millora, possibles mesures per pal·liar els efectes del fracàs escolar... sense pensar només en el que cada entitat està fent actualment. Mirem el problema (social, mediambiental, cultural, etc.) en la seva globalitat local, i no sols el que duu a terme cada entitat, ja que així trobarem enfocs comuns i una mirada més oberta.

En una **tercera part**, definirem què podem fer junts, amb quina finalitat i de quina manera. Per exemple, creant entre tots un grup de voluntaris per fer reforç escolar i preparar-los de forma conjunta, o posant en comú les metodologies de treball, o

buscant una aliança amb la regidoria d'educació, les escoles i les entitats per treballar coordinadament.

EINA VI: MODEL DE TEST D'AVALUACIÓ DE L'ALIANÇA

Test avaluació aliança

Taula 1: FINALITATS DE L'ALIANÇA PER A LA NOSTRA ENTITAT

Aquesta taula ens ajuda a clarificar què és el que ens motiva a plantejar una aliança. Sovint no hi ha una única raó, però per poder prendre decisions, necessitem esbrinar el que és essencial, ja que això ens permet prioritzar i afinar la visió estratègica.

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Portar a terme un nou projecte			
Incrementar l'impacte			
Extensió territorial			
Arribar a altres col·lectius			
Millorar la imatge			
Tenir més força "política" i social			
Viabilitat econòmica			
Necessitat de lideratge			
Superar l'estancament			

Taula 2: CONDICIONS MÍNIMES (com n'és d'important...) i RISCOS

En aquesta taula analitzem quines són les condicions mínimes que definim per a l'aliança. Cal veure si són condicions inamovibles o resultat de les pors o una visió centrada en la pròpia entitat.

També cal tenir en compte que en el temps d'implementació de l'aliança, aquestes condicions poden canviar: per exemple, en una primera fase es conserva la personalitat jurídica, i al final d'un procés, es pot fer una fusió.

2.1. Condicions mínimes

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Conservar la personalitat jurídica			
Conservar el patrimoni			
Conservar la pròpia marca (imatge)			
Conservar el personal			
Compartir la capacitat de decisió igualitària			

2.2. Avaluació de riscos

Aspecte	Poc rellevant	Rellevant	Fonamental
Impacte en la reputació			
Pèrdua d'autonomia			
Conflicte d'interessos			
Consum de recursos i temps en el procés			

Taula 3: EXTENSIÓ TERRITORIAL

En el cas de prioritzar l'extensió territorial, una primera anàlisi és com varia l'abast i l'impacte com a conseqüència de l'aliança. És una anàlisi quantitativa que és un argument clau.

Quin territori podem cobrir aliats? La cooperació ens permet derivar recursos generals a la intervenció directa?

Els resultats de l'aliança superen els resultats de la suma de les parts?

3.1. Comparació entre les parts

Aspecte	Soci 1	Soci 2	Suma
Territori (nombre de municipis)			
Nombre de població objectiu			
Nombre de beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

3.2. Comparació entre el resultat de l'aliança i la suma de les parts

Aspecte	Aliats	Suma parts	Guany ¹
Territori (nombre de municipis)			
Nombre de població objectiu			
Nombre de beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			

¹ Expressar en xifres absolutes i percentatge d'increment.

Taula 4: AVALUACIÓ D'ALIANCES DESDE UNA VISIÓ BASADA EN RECURSOS

Obtenció de recursos i capacitats	Irrellevant	Rellevant
Know how i aprenentatge		
Recursos i capacitats complementàries		
Recursos i capacitats especialitzades		
Externalitzar recursos i capacitats		
Explotació de recursos i capacitats		
Recursos i capacitats adormits o infrautilitzats		
Ús més intensiu de recursos i capacitats		
Ús més eficient de recursos i capacitats		
Desenvolupament de futurs recursos i capacitats		

Taula 5: AVALUACIÓ SOCIS

La organització candidata té...	SÍ	NO
...Una bona trajectòria?		
...Bones credencials i respecte dins del seu propi sector?		
...Bones credencials i respecte per part d'altres sectors o altres actors clau?		
...Útils i extensos contactes i està disposada a compartir-los?		
...Accés a informació rellevant i té recursos i experiència?		
...La capacitat i habilitats que podrien complementar-se amb les de la vostra organització o altres membres?		
...Una sòlida estructura directiva i de govern?		
...Un historial financer d'estabilitat i fiabilitat?		
...Un equip de personal estable?		
...Capacitat per resistir quan les coses es posen difícils?		
Pel que fa al personal de la organització candidata a membre...		
...Tenen experiència en el desenvolupament de projectes? I és factible?		
...Tenen habilitat en la captació i administració de recursos?		
...Tenen bons comunicadors? Treballen bé en equip?		

Taula 6: HABILITATS PER PART DELS CONDUCTORS DEL PROCÉS

Avaluació de la capacitat existent

Capacitat / competència	1	2	3	4	5
Negociació					
Mediació					
Divulgació					
Síntesi de la informació					
Formació particular (Coaching) - Capacitació					
Dedicació institucional					
Reforç de la institució					
Avaluació / Revisió					

Taula 7: ANÀLISI DE L'ENTORN

Aspecte a considerar	Favorable	Neutral	Negatiu
Marc legal i normatiu			
Condicions econòmiques a escala local			
Condicions econòmiques a escala nacional			
Nivell de receptivitat dels beneficiaris potencials			
Nivell de recolzament d'altres grups d'interès clau			

EINA VII: MODEL DE CARTA DE COMPROMÍS.

CARTA DE COMPROMÍS ENTRE L'ENTITAT _____ I _____ per a la formalització d'una aliança que promogui _____

[Lloc], [dia] de [mes] de [any]

REUNITS:

El/la Sr./a XXXXXX, amb XXXXXX president de XXXXXX, que actua en nom i representació d'aquesta entitat.

El/la Sr./a XXXXXX, amb XXXXXX president de XXXXXX, que actua en nom i representació d'aquesta entitat.

MANIFESTEN:

Que l'entitat _____ en endavant _____, té com a finalitat i objectius ...

Que l'entitat _____ en endavant _____, té com a finalitat i objectius ...

Que totes les parts, que es reconeixen plena capacitat jurídica, signen aquest Acord de Col·laboració amb l'objectiu i com a inici de creació d'una aliança per a la finalitat que es descriu a continuació.

Per regular el present Acord de Col·laboració, estableixen les següents

CLÀUSULES:

PRIMERA. L'objecte d'aquest Acord és establir els termes de la col·laboració entre les entitats signants per tal de regular el procés de creació d'una aliança formal com es descriu a l'inici.

SEGONA. Per portar a terme els objectius que s'esmenten al paràgraf anterior, les parts sota signants, establiran els programes a realitzar, la seva participació i el règim de finançament que s'estableix per cadascun d'ells.

TERCERA. Cadascuna de les entitats signants, en la mesura de les seves disponibilitats, facilitaran els mitjans necessaris per l'adequat desplegament i execució d'aquest Acord, que s'aniran concretant per a cada programa i segons possibilitats.

QUARTA. Aquest conveni entrarà en vigor a partir de la data de la seva signatura i podrà ser modificat o desenvolupat per mutu acord de les parts.

La seva durada s'estableix per un període d'1 any, o fins que es formalitzi l'aliança entre les parts.

CINQUENA. La informació dels projectes que es comparteixi entre les parts sols podrà ser usada per al bon fi de l'aliança i en cap cas en benefici exclusiu d'una de les parts. Així mateix, no es podrà facilitar a tercers sense autorització de les parts. Especialment rellevant és la

informació de caràcter personal que es pugui conèixer sobre els beneficiaris dels projectes socials, que caldrà tractar amb absoluta confidencialitat.

En cas que una entitat es retiri de l'Acord, es compromet a retornar o destruir els documents confidencials i no utilitzar l'esmentada informació.

SISENA. Els documents, projectes o productes que es generin com a resultat del desenvolupament d'aquesta aliança seran d'autoria i propietat compartida i la seva explotació, si fos el cas, haurà de ser pactada per escrit entre les parts.

SETENA. Les parts declaren conèixer el caràcter d'Entitat sense ànim de lucre que tenen els altres signants i, en conseqüència, l'aplicabilitat de les normes del procediment administratiu. Si s'escau, les parts contractants sotmetran les divergències que poguessin plantejar-se pel que fa a la interpretació o el compliment d'aquest conveni a la jurisdicció contenciosa administrativa.

Perquè així consti s'estén aquest document per duplicat a un sol efecte i, en prova de conformitat, el signen les parts indicades en el lloc i la data indicats al començament.

PRESIDENT/A DE _____

Nom i cognoms

PRESIDENT/A DE _____

Nom i cognoms

12. Bibliografia

VIDAL, P; LECINA, I; PUIG, G; VILLA, A. *Junts per la societat: experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català*. (Documents del Tercer Sector Social). Barcelona. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social – Observatori del Tercer Sector.

STECKEL, Richard i BOYSON, Jack. *Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas. Herramientas para las ONG*. Colombia, International Youth Foundation, 2003.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2012). *Plans locals d'inclusió i cohesió social. Guia metodològica revisada*. Barcelona: Col·lecció Documents de Treball, Sèrie Benestar Social, 3.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2014). *Guia pràctica per al desenvolupament de xarxes d'agents per la inclusió social*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

ABENOA, S.; *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2014-15. Barcelona, ESADE, 2012.