



Aliances locals per a municipis inclusius

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





Aliances locals per a municipis inclusius

Edició actualitzada de la *Guia bàsica d'aliances locals en el sector social*

entitats
catalanes
d'acció
social





Amb el suport de:



Edició i coordinació



Redacció

Frederic Cusí

Marc Botella

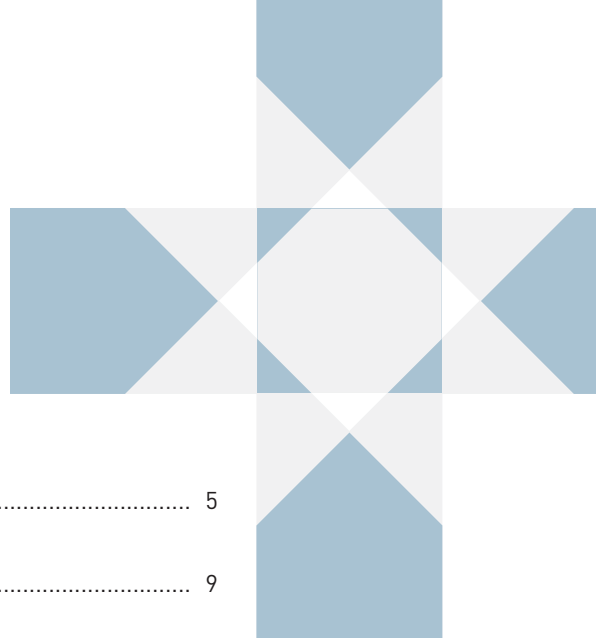
Disseny

Alfa Gráficas

Agraïments

Volem agrair la disponibilitat de totes les persones, organitzacions i institucions que han facilitat l'elaboració d'aquesta guia i que resumim en aquesta llista: Xarxa d'Inserció Social de Manresa, Ajuntament de Manresa (Serveis Socials), Ajuntament de Mollet (Serveis Socials), Fundació Marianao, Casal dels Infants, Clúster Salut Mental de Catalunya, Fundació Èxit, Diputació de Barcelona.

índex



Salutació	5
Introducció: context i fonaments	9
1. Per què cooperar i fer aliances	19
2. Tipus d'aliances	25
3. Gestió de xarxes. El lideratge és un factor clau	29
4. Factors d'èxit i de fracàs	47
5. Problemes comuns	51
6. Metodologia per a la creació d'aliances	57
7. El diàleg entre món local, empreses, tercer sector i altres actors	69
8. Casos pràctics	93
9. Eines pràctiques per a facilitar les aliances locals	119
Bibliografia	137

ECAS aglutina un centenar d'entitats d'acció social que treballen amb la ciutadania per a la millora de 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 que combatin les situacions d'exclusió, de mancances i d'injustícia social. El nostre espai d'actuació natural són els barris i els municipis de Catalunya, on des de la proximitat busquem 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 municipis on treballlem perquè estem convençuts que per aconseguir els nostres objectius és necessària la participació de tots els recursos de cada territori; és a dir, de l'ajuntament corresponent, de les entitats i altres iniciatives socials, dels veïns i veïnes, de les empreses... En definitiva, de tothom que es troba i conviu en un mateix espai a cada ciutat.

La complexitat dels nostres objectius fa que només puguem assolir-los si gaudim de la complicitat dels diversos actors del territori, i és per això que portem anys treballant en el terreny de les aliances, també des d'un punt de vista teòric i metodològic. Fa un temps vàrem fer la primera *Guia bàsica d'aliances locals en el sector social* per identificar les bones

pràctiques i experiències positives que havien generat acords en diferents municipis entre l'administració municipal i les entitats socials, per treballar colze a colze amb la voluntat de millorar la vida de les persones.

Ara continuem aquest camí oferint una versió ampliada amb la perspectiva que ens proporciona la participació del món empresarial. Incorporar la seva mirada ens obre noves vies de cooperació per a la construcció d'una societat més justa, que ens permeti desenvolupar ciutats més inclusives. Les empreses són un valor del qual no podem prescindir: com a actor social i econòmic local, quan treballen en xarxa i prioritzen accions en benefici de la comunitat per sobre dels interessos particulars, aporten riquesa, ocupació i, en conseqüència, cohesió i benestar social.

Aconseguir un model on tots els actors públics, privats i no lucratiu del territori se sentin compromesos en la construcció d'aquesta societat més equitativa i justa és un repte irrenunciable al qual volem contribuir amb aquesta publicació.



Teresa Crespo,
presidenta d'ECAS





Introducció: context i fonaments

Aquesta guia és una actualització de la *Guia bàsica d'aliances locals en el sector social*, que es va publicar en format digital el desembre de 2012. En la present edició s'ha fet un seguiment de l'estat dels casos pràctics que s'hi exposaven per tal d'analitzar-ne la seva evolució en el temps. La permanència dels resultats de les aliances i la continuïtat de les mateixes és un valor rellevant, tot i que també hi ha aliances que, pel seu propòsit, són temporals. D'altra banda, s'han recollit alguns nous exemples suggeridors, s'ha afegit un capítol dedicat a la gestió de les xarxes i s'ha incorporat el món empresarial en la creació d'aliances. Finalment, s'han reordenat alguns capítols seguint una lògica més coherent per a la lectura.

La proximitat als ciutadans i a la seva realitat és un element bàsic per a 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 públicoprivada. 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 a 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 s'hi 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.

→ La clau d'una bona aliança és la recerca del bé comú ←

Moltes entitats, de petita i mitjana dimensió

A Catalunya hi ha censades 56.843 associacions, de les quals 2.941 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.

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 benefi-

cis 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.

Què és la RSC o RSE?

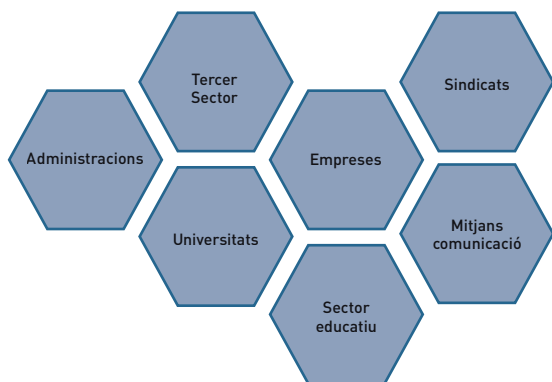
La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) és la responsabilitat que assumeix una empresa o organització davant de la societat pels impactes de la seva activitat i per la corresponsabilitat en els afers comuns que afecten la sostenibilitat del mercat, de la societat i del medi ambient. En la seva màxima 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



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:



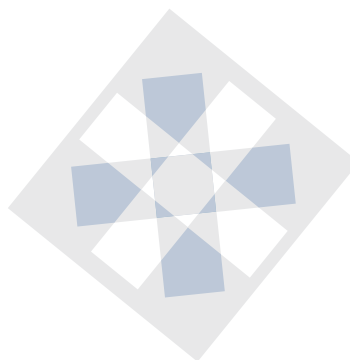
La RSE apel·la essencialment a l'empresa sobre la responsabilitat en les formes de fer i de relacionar-se, per exemple en les seves condicions laborals, el respecte als Drets Humans, l'equitat de gènere, la conciliació treball – família, el desenvolupament personal dels empleats, la fiscalitat o el retorn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





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

Municipis inclusius, un canvi conceptual

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 dona 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, cosa que contribuirà indubtablement 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 entre empresa, tercer sector i 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:

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.

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

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



ajudi a la promoció de la cooperació i les aliances entre entitats i entre aquestes, les administracions públiques 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.»

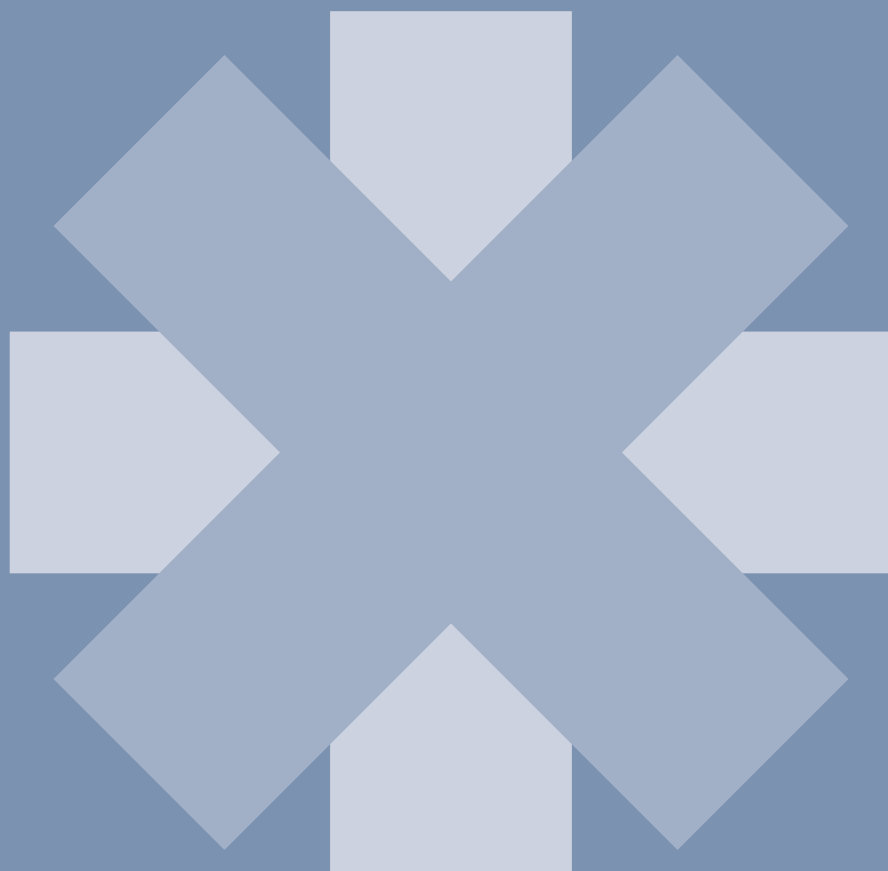
Copenhaguen Centre

→ Idees clau

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.







1. Per què 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 mi-

llorar 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

Viabilitat econòmica

Incidència política

Extensió territorial

Ampliar a altres col·lectius

Millorar la comunicació

Millorar la qualitat

Altres



→ El principal benefici per a les corporacions locals a l'hora d'impulsar aliances al seu territori és aconseguir allò que no podrien arribar a fer en solitari i obtenir-ne un major impacte ←

MOTIUS I RAONS PER COOPERAR I FER ALIANCES

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.

Recomanacions concretes | PREGUNTES INICIALS

- 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 sinèrgies 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 dóna 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.



Recomanacions concretes

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 complementarietat. 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.
-

→ 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 ←

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

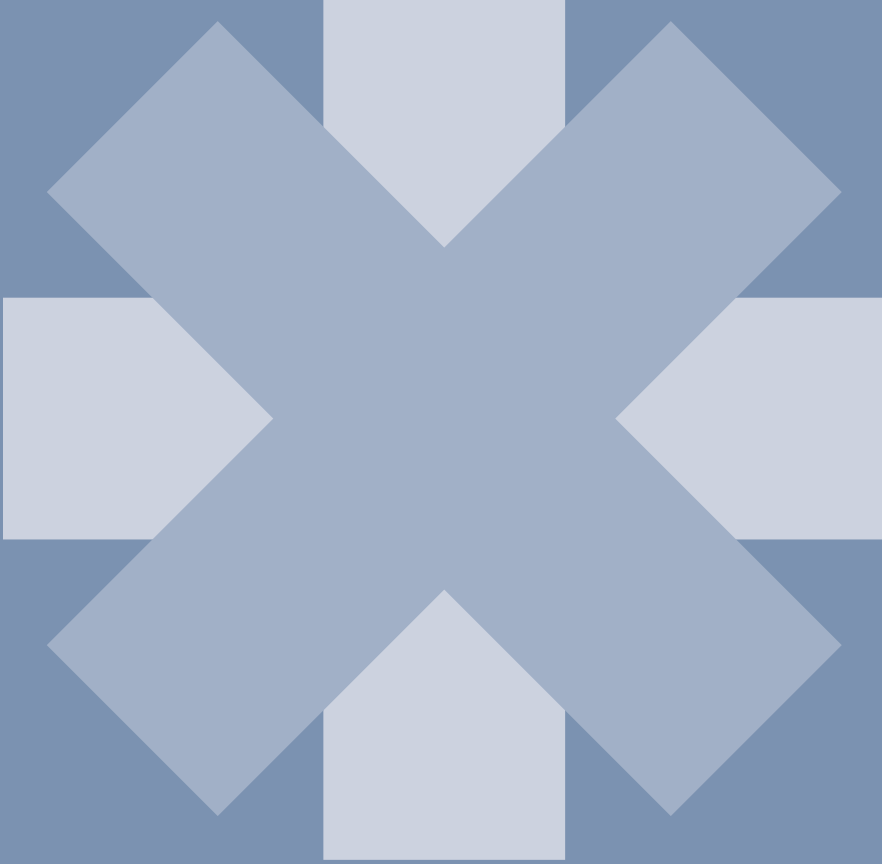


és «no quedar descol·locada», possiblement la seva participació estarà marcada per aquesta manera de plantejar-ho i no aportarà tot el que és capaç ni tot el que cal perquè l'aliança funcioni.

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.





2. 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 succeix 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.

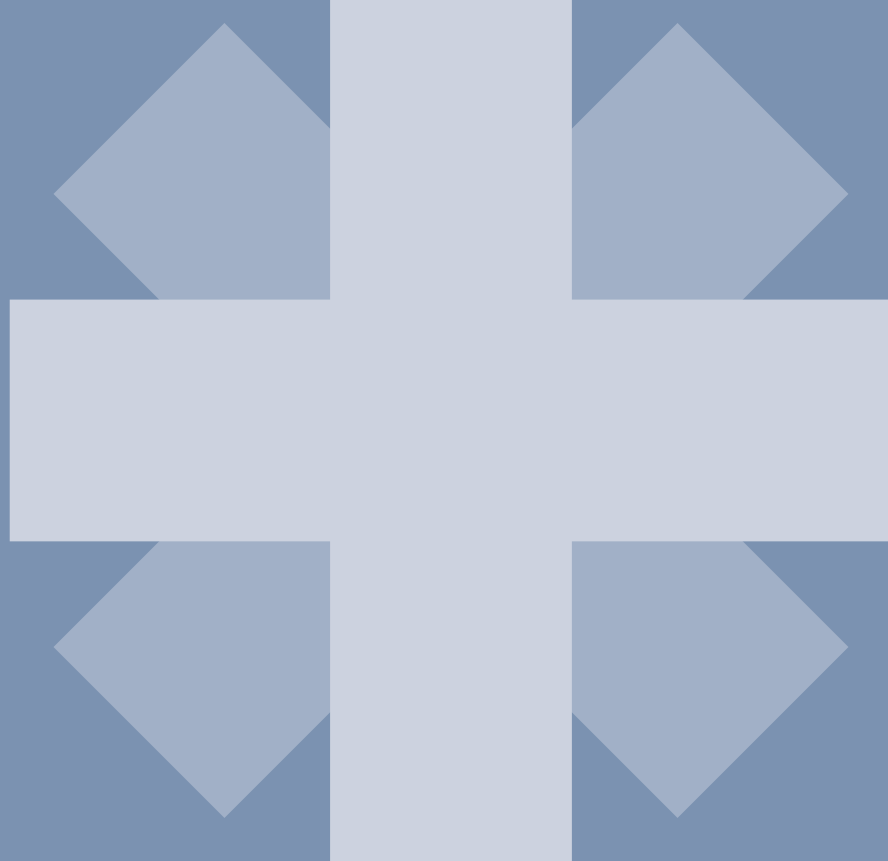
Temporal. Aquella aliança que, al marge d'altres consideracions, es planteja per un període limitat de temps fins assolir un objectiu.

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.







3. Gestió de xarxes. El lideratge és un 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 2, 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?





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
• Presa de decisions àgil • Agrupament de recursos • Un únic interlocutor • Visió global • Generador de projectes conjunts	• És més difícil la participació de les entitats • Inversió en recursos econòmics • Els socis es poden sentir menys implicats

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

Avantatges	Inconvenients
• Presa de decisions àgil • Fomenta la participació de la societat civil del municipi • Possibilitat d'aconseguir recursos externs • Especialització	• Es crea una nova estructura • Cal dotar-la de recursos per al seu manteniment • Cal un gran consens entre totes les parts

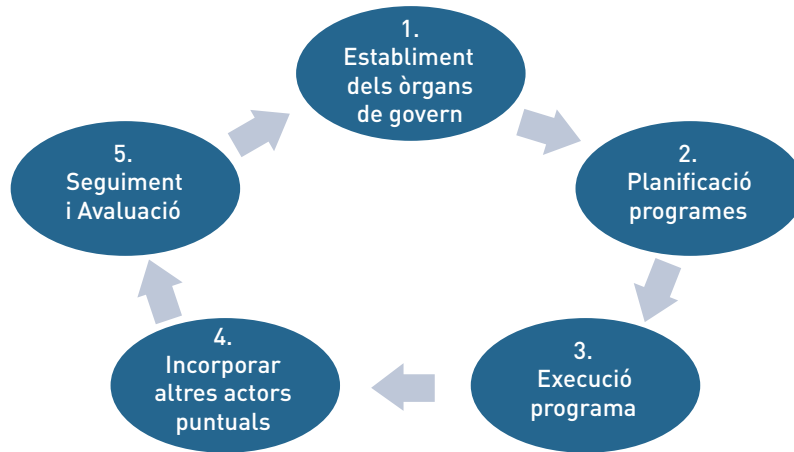
3. Model de gestió **participatiu**: es crea un comitè directiu entre l'ajuntament, les entitats i les empreses.

Avantatges	Inconvenients
• Es visualitza la participació • Comunicació fluida i constant entre actors clau • Poder i legitimitat davant de tercers • Representativitat	• Presa de decisions més lenta • Díficilment es poden crear circuits • Pot ser més complex aconseguir recursos externs

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.

→ És necessari crear una estructura de funcionament pròpia per tal de disposar d’una identitat també pròpia ←



ESTRUCTURA BÀSICA D'UNA XARXA

Comitè directiu

És l'òrgan directiu de la xarxa. És convenient que integri membres de totes les organitzacions aliaades, 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 del pla estratègic
- Revisar el dia a dia dels projectes en execució
- Avaluació dels resultats dels projectes a finalitzar
- Proposta de realització de nous projectes



Recomanacions concretes | ALIANCES TEMPORALS

La creació d'un 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 de 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

En funció de la naturalesa i dels objectius de l'aliança –si és només per al desenvolupament d'un projecte temporal o si és a llarg termini, per exemple— caldrà planificar d'una manera o d'una 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 tots els actors participants.

Les aliances establertes amb una visió a llarg termini necessiten d'eines de planificació 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.

→ Fixar els objectius i els indicadors de forma clara permet desenvolupar un projecte enfocat a resultats i en facilita la posterior avaluació ←



Definició dels objectius de la xarxa

La xarxa ha de tenir definits uns objectius clars en el moment de la seva creació. Aquests han d'acomplir uns requisits determinats que en terminologia anglosaxona s'anomenen «**SMART objectives**»:

- **Significant** (rellevants): en la mesura que contribueixen a generar l'impacte esperat.
- **Mesurable** (mesurables): pel que fa a la seva posterior avaluació quantitativa i qualitativa.

- **Achievable** (assequibles): en referència 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.

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

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.
• 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.	S'han d'emmarcar en algun dels objectius generals. Han de respondre a les següents preguntes: Qui? Què? Com? Quan? On?
Per exemple: Millorar la inclusió de les persones amb discapacitat física.	Han de ser detallats i mesurables mitjançant indicadors. Per exemple: Reduir les barreres arquitectòniques de tots els equipaments públics, inclosos els mercats.



Pla estratègic (3-5 anys)

El pla estratègic té com a finalitat clarificar el que pretenem aconseguir i com ens proposem aconseguir-ho a mitjà termini, a tres o cinc anys vista. Aquesta programació es plasma en un document de consens en què es concreten les grans decisions que orientaran la marxa cap a una gestió excel·lent.

L'objectiu del pla estratègic és traçar un mapa de l'organització resultant (l'aliança) que 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 els objectius.
- És **temporal** perquè estableix uns intervals de temps, concrets i explícits, que han de ser complets per l'organització per tal que la posada en pràctica del pla sigui reeixida.

Objectiu	Estratègia	Accions





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:** considera 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 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 s'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 del projecte.

Incorporar altres actors

En determinats casos caldrà incorporar nous actors a l'aliança i distingir si són aliats temporals o a llarg termini.

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

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

D'aquesta manera definirem què 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 al desenvolupament d'activitats, etc.
Recursos humans	Professionals amb experiència en projectes similars, voluntariat, gerència, administració amb expertesa, etc.
Contactes	Accés a potencials socis, <i>partners</i> internacionals, etc.
Comunicació	Estratègia de comunicació, difusió de la informació, redacció i tramesa 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 explicar què esperem que porti a l'aliança.

Seguiment i avaluació

En general, l'avaluació pot definir-se com una eina sistemàtica que, en base a uns criteris i unes tècniques, mesura, analitza i valora 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 dels objectius.

L'avaluació és vital per al desenvolupament de qualsevol projecte i més encara per a fomentar la

sostenibilitat de les aliances público-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 les 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 decisions. Tal com hem vist, en el desenvolupament del **pla operatiu** anual ja es defineixen els indicadors adients per a cada objectiu. D'aquesta manera resultarà molt més fàcil avaluar en base als objectius establerts des de l'inici.



En el context de les aliances público-privades es recomana realitzar almenys dues tipologies d'avaluació:

- Avaluació dels projectes realitzats mitjançant l'aliança
- Avaluació del funcionament de la pròpia aliança

L'avaluació dels projectes desenvolupats per l'aliança es realitza com qualsevol altra avaluació, a través d'uns indicadors qualitatius i quantitatius que permeten mesurar i comparar els efectes generats, avaluar l'acompliment dels objectius i valorar

l'impacte generat. És fonamental que els indicadors estiguin clarament relacionats amb els objectius estratègics de l'aliança perquè han de servir per a verificar el seu nivell de compliment. A més, en 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 que mesuren el correcte funcionament de la mateixa. Alguns exemples d'aquests indicadors:

Indicadors	Recol·lecció d'informació qualitativa	Recol·lecció d'informació quantitativa
Hores de treball per persona involucrada (per a cada organització)		Recull d'hores de dedicació per organització
Reunions mantingudes del Comitè directiu		Actes de reunions
Reunions mantingudes per cada àrea o grup de treball		Actes de reunions
Comunicació fluida entre els actors de l'aliança	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
Cohesió de l'equip	Qüestionaris/entrevistes als membres	
Rotació de l'equip directiu		Registre personal d'altres/baixes
Rotació de l'equip de treball		Registre personal d'altres/baixes
Consens en la presa de decisions	Qüestionaris/entrevistes als membres	



Comptar amb aquest tipus d'indicadors és útil per a la presa de decisions importants sobre el futur d'una aliança. En cas que no s'assoleixin els resul-

tats esperats, s'ha de començar un procés de reflexió amb algunes preguntes clau.

Preguntes clau

- 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?
-

→ 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 decisions ←

En funció de les respostes, s'haurà de plantejar una transició que pot implicar mesures com la incorporació de nous socis, la redefinició de la missió i de l'objectiu de l'aliança, o la possibilitat de canvis en el paper de les parts involucrades.

Comunicació

La comunicació és un tema transversal i molt rellevant durant tot el procés de construcció, execució i gestió de l'aliança. La base de la comunicació reeixida i eficient en les aliances és la **transparència**. Aquesta és vital per a generar un alt nivell de **confiança** entre les parts i 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, les activitats i les responsabilitats de tots els participants estiguin clars des del principi. És important que aquestes estructures comunicatives tinguin un líder durant l'aliança que, alhora, sigui el responsable últim de divulgar la informació interna i externa.

Comunicació interna

Una comunicació interna fluida en una xarxa és clau per al seu correcte funcionament. Alguns aspectes a tenir en compte:

- 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 al núvol són eines molt pràctiques en aquests casos.
- Portar **registres detallats i actes** de les reunions per tenir clars els acords presos i les responsabilitats assignades.
- Establir les **persones de contacte**, identificar-les degudament i reconèixer-les com a responsables del seguiment.
- Programar **reunions rellevants i ben planificades** que serveixin per aconseguir els acords necessaris de forma explícita, així com per enfortir el grau de confiança entre les parts.

- **Expressar la disconformitat** de forma constructiva, proposant alternatives.
- Definir un **esquema específic** pel que fa a l'objectiu general del pla de comunicació i als objectius específics.

Comunicació externa

La xarxa o aliança necessita comunicar cap a l'exterior en molts moments i sobre diferents assumptes: la seva missió, la seva pròpia existència, les seves accions o el seu posicionament sobre determinats temes, entre d'altres. 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 de la xarxa són les següents:

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

Darrera de la comunicació hi ha una intenció. Quan presentem una aliança entre ajuntament, empreses i tercer sector, l'objectiu és donar a conèixer l'existència de l'aliança. També que hi ha la voluntat i la capacitat de fer un treball en comú per a la millora del municipi i potser també voldrem generar adhesions i suport a l'aliança. Per tant, destacarem la seva transversalitat, la seva voluntat inclusiva i la seva transparència.



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

En una campanya sobre recollida selectiva de residus, per exemple, l'objectiu és millorar la consciència mediambiental i generar un canvi d'hàbits que s'ha de traduir 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 els més massius possible, incloent cartells, cunyes de ràdio, banderoles als carrers, sensibilització a les escoles i fulletons als mercats, entre altres.

Si l'objectiu fos informar sobre el Pla Local de Inclusió Social, el públic prioritari serien els representants empresarials, sindicals i del tercer sector de la ciutat. En aquest cas, probablement seria més efectiva una reunió de presentació del pla, potser complementada amb una conferència a càrrec d'una persona experta per definir els conceptes al voltant de la inclusió social.

- **Definir missatges per a la comunicació:** determinar els missatges a transmetre, que

han de ser clars, concisos i motivadors, amb un llenguatge que pugui entendre tothom.

Sintetitzar continguts no és fàcil perquè sovint volem explicar tot el que fem barrejant finalitats amb accions i altres elements com el tarannà de la iniciativa o el posicionament públic, de manera que els missatges resultants poden acabar sent confusos o de difícil comprensió. Les xarxes locals per a la inclusió tenen el repte de comunicar temàtiques amb dues dificultats afegides: són temes complexos en què una excessiva simplificació pot ser contraproduent, i interessen poc a la majoria de la població. Per definir missatges en la lògica de municipi inclusiu és convenient el suport de personal amb la formació i l'experiència adequada en comunicació.

Una activitat útil per buscar les idees rellevants del missatge és elaborar un llistat dels atributs o les 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	Solidaritat	Desigualtat social	Pobresa
Compromís	Desenvolupament	Marginació	Conflicte social
Responsabilitat	Equitat	Exclusió	
Igualtat social	Cohesió social		



A partir de les paraules clau, la redacció del missatge i la síntesi en una frase o eslògan resultaran més senzilles. Posteriorment s'afegiran missatges convidant a formar part de la xarxa dirigits a empreses, tercer sector o altres actors segons convingui, o missatges sobre accions concretes que la xarxa promogui.

- **Seleccionar eines i canals de comunicació:**

En funció del missatge, del públic objectiu al qual ens dirigim i dels recursos de què disposem, seleccionarem les eines i els canals de comunicació precisos.

Els canals per realitzar la comunicació sobre iniciatives de municipi inclusiu són molt variats. El més rellevant serà utilitzar la forma adequada a cada moment, tema i públic objectiu. No és el mateix comunicar cap al sector empresarial o tecnològic que fer-ho cap al sector esportiu o dels moviments juvenils. En el primer cas pot ser convenient un acte formal, mentre que en el segon hi tindran un paper molt destacat les xarxes socials.

- **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 a càrrec. Òbviament hi haurà moments de major intensitat comunicativa, però si l'aliança passa molt de temps en «silenci» perd consistència davant dels seus públics.

En l'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 altre tipus. Caldrà valorar en cada cas si la coincidència amb altres esdeveniments és positiva perquè reforça i amplia l'auditori, o és negativa perquè rivalitza i resta afluència de públic.

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

→ La base de la comunicació reeixida i eficient en les aliances és la transparència ←

Gestió de conflictes

Si durant la creació de l'aliança s'aconsegueixen acords clars i que tenen en compte els interessos de tots els agents involucrats, es minimitzarà la



probabilitat que sorgeixin conflictes durant l'etapa de gestió de la xarxa. No obstant, ateses les diferències de cultura organitzativa que es poden donar entre els membres és important prendre una sèrie de mesures addicionals:

- Disposar d'una estructura organitzativa clara en la gestió de la xarxa
- Desenvolupar polítiques de comunicació clares a fi de reduir possibles malentesos i incrementar els nivells de confiança
- Evitar tota mena d'estereotips; és recomanable que tothom es focalitzi en les fortaleeses que brinden a la iniciativa els diferents actors
- Desenvolupar activitats mitjançant les quals

les parts puguin familiaritzar-se amb la cultura organitzativa de la reseta dels participants.

- Prendre mesures perquè les asimetries de recursos i de poder no generin alienació en les organitzacions participants o en algun dels públics objectius

Malgrat tot, és natural que apareguin conflictes en el si d'una aliança. De fet, una aliança sense cap tipus de conflicte és probable que no tingui tampoc els nivells de creixement i d'innovació desitjables. Dues variables per determinar el mecanisme òptim a l'hora de gestionar el conflicte són: l'envergadura del conflicte i la quantitat de temps que implica resoldre'l.





4. Factors d'èxit i de 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 capdavant de les entitats i derivats de la seva pròpia cultura organitzativa.

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. **SUPORT EXPERT** en el procés de cooperació

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



Factors de fracàs

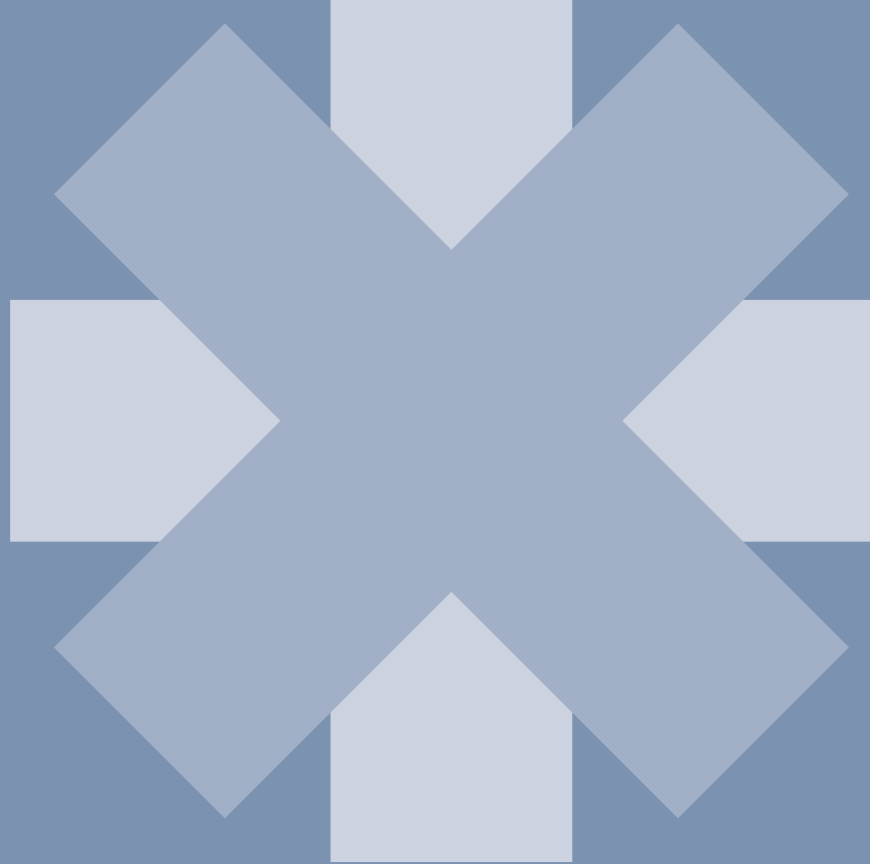
1. **EGO**, deshonestedat, cobdícia o ignorància
2. **DESCONFIANÇA** o desconeixement mutu
3. **INTERESSOS** o propòsits divergents
4. **OBJECTIUS** poc clars
5. **LIDERATGE** que no beneficia el grup
6. **RELACIÓ** o coordinació insatisfactòria
7. **REGLES DE JOC** o acords poc clars
8. **DESEQUILIBRI** en poder o aportació – compensació
9. **COMPROMÍS** baix, incompliment, decebre els altres
10. **POCA INTEGRACIÓ** d'equips i de processos entre *partners*

La rellevància de les persones interlocutores

Hi ha un element sobre el qual 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 té la persona 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.
- Temps disponible, ja que un organisme que neix requereix molta feina i compromís per part de persones que s'han de fer propi el projecte.





5. Problemes comuns

Al marge dels factors de fracàs enumerats al capítol anterior, hi 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 a madurar idees, establir la comunicació interna i prendre decisions amb plena consciència. La pròpia estructura organitzativa, l'estil de lideratge o la tradició i el 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 compte aquestes diferències de ritme a l'hora d'afavorir o promoure aliances entre entitats, ja que el mateix procés que per a unes resulta massa lent, a d'altres els pot resultar massa ràpid. No es pot canviar el tarannà ni la forma de funcionament d'una entitat de manera immediata, però es poden aplicar alguns criteris per facilitar una millor sincronització:

- Demanar que cada entitat clarifiqui quina és la forma de decisió que aplica i quins òrgans són els decisoris.
- Davant determinades decisions crítiques pel que fa a la construcció de l'aliança –a l'hora de comprometre's a formar un grup mixt per estudiar i definir el projecte, per exemple—, demanar a cada entitat que concreti en quin termini prendrà la decisió.
- Marcar 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, etc.

Desconnexió entre tècnics i 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 els porten tècnics o quadres intermitjos. Aquests se centren en els aspectes tècnics i funcionals de la possible aliança i no sempre contemplen prou la complexitat dels aspectes institucionals, d'imatge, de patrimoni, etc.



Si la comunicació entre aquests tècnics que es van engrescant en el projecte i els responsables últims de l'entitat no és suficientment fluïda, pot passar que en el moment de confirmar l'acord i formalitzar-lo es produeixi un estroncament del procés, o una desacceleració, perquè els òrgans directius no han estat degudament informats i no han assimilat com convindria l'operació.

Per prevenir aquest problema caldrà:

- Procurar que els **interlocutors** que intervenen 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 cada 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 tot-hom per tal que el procés de construcció avanci i no en quedi exclòs ningú per manca d'oportunitats de participar-hi.

Si actuem com a persones facilitadores externes, farem una part d'aquesta funció dinamitzadora. Aquest és un gran avantatge dels processos d'aliança que compten amb un suport extern especialitzat, ja sigui des de la figura de consultoria o des de la figura tècnica municipal de participació. La persona facilitadora genera un efecte de major exigència i compromís i pot plantejar qüestions incòmodes amb més facilitat gràcies a la seva condició d'externa.

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

Recomanacions concretes

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



→ Com en tot grup que es proposa un resultat, en una aliança cal un lideratge ←

Crisi de por i inseguretat

En ocasions pot passar que, malgrat haver fet un procés de debat i treball conjunt entre organitzacions per preparar una aliança i tenir la sensació que tot culminarà en un acord, 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 o més garanties. El resultat d'això és una frenada sobtada en el ritme de l'aliança.

Recomanacions concretes

- No n'hi ha prou amb la voluntat de fer una aliança o projecte conjunt
- Cal estudiar i concretar de forma detallada els recursos que tenim i els que cadascú aportarà al projecte
- Cal concretar la planificació de la feina i un sistema de seguiment per anar ajustant i vetllant pel seu compliment
- Cal preveure plans de contingència per si fallen els recursos previstos

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

Davant d'una crisi d'aquest tipus no hi ha gaire marge de maniobra: si l'aliança no s'ha madurat prou durant el procés de treball preparatori, caldrà invertir-hi més temps per incrementar la confiança i assolir el grau de maduresa necessari.

Absència de realisme

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

Si no es corregeix a temps, el resultat pot ser un fracàs abans de començar o el sorgiment de problemes i conflictes un cop s'ha engegat el projecte.

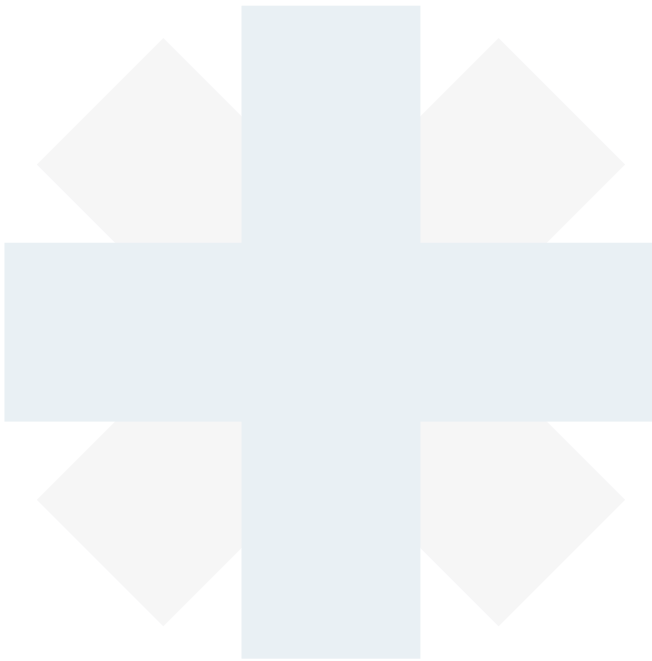


Incompliment de compromisos

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-ne 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 n'establirem 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.







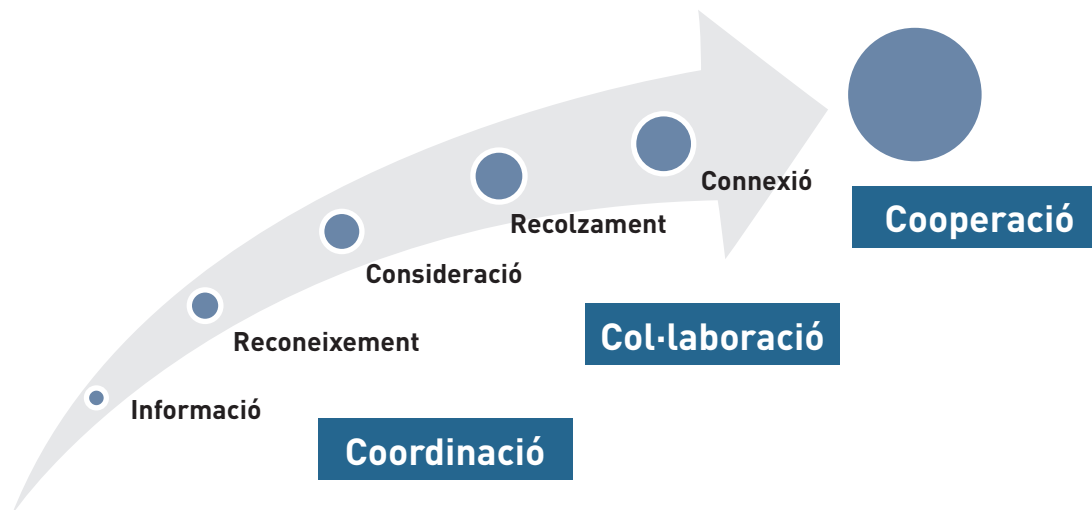
6. Metodologia per a la creació d'aliances

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. És bo identificar-les i assegurar-nos que no edifiquem l'aliança sobre fonaments febles.

Al següent gràfic es representen alguns estadis que se succeeixen de forma progressiva quan enti-

tats 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. Hi pot haver coordinació per evitar superposicions, per complementar serveis sense duplicar-los innecessàriament, o col·laboració a fi de portar a terme accions conjuntes.





El repte més substancial, però, 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, encaixar amb les possibilitats dels actors clau i dels recursos de què disposen. La cooperació implica alinear tots els actors vers l'objectiu comú i gestionar recursos i accions de forma eficient.

Etales 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 juntes.

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 les 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 ajudar a evitar errors

Incubació

Aquesta etapa és necessària per madurar i assumir els nous sistemes organitzatius i els canvis que es produiran. Cal un temps per imaginar, crear i sentir-se preparat per arribar a compromisos més seriosos.

Dins d'aquesta etapa podem considerar **dos moments**:

- El **moment d'exploració**, en què tot està obert, tothom parla amb tothom, hi ha idees però encara es troben en una fase poc madura i tota proposta, tant interna com externa, ha de ser escoltada.
- El **moment d'elaboració**, en què 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. És probable que es generin despeses econòmiques i cal certa formalitat. Una bona mesura 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. Els processos de construcció d'aliances no sempre 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-ho i no perdre més temps.

En cas que tot vagi bé, és el moment de tancar acords i començar a funcionar. Hi ha **quatre accions** en aquest estadi:

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 què 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 compartir dificultats i lluitat per superar-les plegats, o d'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 a l'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 si les formulés una de

les parts durant la negociació serien rebudes amb recel o incomoditat.

- **Exigència.** Manté el ritme d'exigència i de progrés en la construcció de l'aliança perquè aquesta és la seva missió principal en el projecte. Evita que el procés s'eternitzi.

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 treballaran plegades.
- Estar atenta al ritme de cada entitat i procurar harmonitzar-los tots. Demanar més agilitat a les entitats que apliquen temps més llargs per madurar i decidir; calmar les entitats més executives acostumades a més immediatesa. Si realment són entitats que poden ser compatibles i la voluntat de formar part d'una aliança 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 fins i tot que retrocedeix. En tot moment convé recordar el camí recorregut i el que queda per recórrer.



Les aliances poden aparèixer espontàniament i, en aquests casos, es pot suposar que hi ha una bona part de recorregut fet, ja que segurament es dona un grau de coneixement i confiança mútua suficient per engegar un projecte. Però el més freqüent és que la persona facilitadora hagi de promoure i crear aliances explorant, provocant, buscant complaciments i acompanyant el procés.

Per a aquests processos és convenient que la metodologia segueixi unes pautes i seqüències que s'adaptin millor als ritmes de maduració de les aliances i les organitzacions que en formen part. Els **agents tècnics municipals** tindran un paper rellevant en el procés de promoció i acompanyament de les aliances, amb particularitats pròpies en cadascuna de les fases.

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

FASE 1 Identificació i priorització d'una necessitat social

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

FASE 2 Generació d'un projecte comú

- Entendre el problema, les seves causes, i els factors i actors implicats.
- Identificar experiències d'èxit en altres municipis.
- Elaborar 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 a l'arrencada de la iniciativa (comunicació, relacions, etc.).

FASE 4 Implementació del projecte i avaluació

- Acompanyar i donar suport a la implementació del projecte.
- Avaluat l'impacte assolit.



Accions de la metodologia

1. TALLER D'ALIANCES	
Finalitat	- Entendre els conceptes bàsics de les aliances, la seva dinàmica i els seus processos - Desfer prejudicis i pors en relació a la col·laboració amb altres entitats o institucions públiques, empresarials o socials
Continguts	- Conceptes bàsics sobre aliances - Exemples i models de col·laboració, des de projectes puntuals fins a fusions
Participants	- Segons quin sigui l'objectiu del taller, si 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 específic. Pot ser un grup d'entitats sectorial o diversificat i 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	3-4 hores, de forma intensiva
Metodologia	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	Una o varies idees clares sobre possibles temes en base als quals construir una aliança
Models (veure capítol 9)	- 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 hi participen les organitzacions adequades
- Buscar la persona experta per dinamitzar el taller
- Cuidar el procés previ i posterior: qüestionari previ, avaluació posterior
- Fer visibles els resultats quan es produeixin
- Recollir totes les inquietuds de les entitats i les idees que sorgeixen i assegurar un retorn puntual a totes les entitats



2. FOCUS GROUP

Finalitats	• Detectar les necessitats o problemàtiques a resoldre a la ciutat • Explorar punts sobre els quals es podrien fonamentar algunes aliances • Avançar en el coneixement mutu entre les organitzacions
Continguts	• 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 <i>focus group</i>
Participants	• 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	• 2-3 hores
Metodologia	• Abans del <i>focus group</i> és molt efectiu passar un qüestionari a les entitats participants per avançar feina i obtenir millors resultats • El <i>focus group</i> ha de ser una activitat de cocreació, plenament participativa, en la qual es parteixi de preguntes ben formulades i s'avanci analitzant, imaginant i construint un projecte • La persona conductora del <i>focus group</i> ha d'ajudar a concretar i materialitzar les idees; 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	• Una o dues idees clares sobre possibles aliances
Models (veure capítol 9)	• Annex IV: Model de qüestionari previ per al <i>focus group</i> • Annex V: Model de planificació de <i>focus group</i>

FUNCIONS DE LA PERSONA TÈCNICA MUNICIPAL

- Convocar i assegurar la participació de les entitats i les persones implicades en el *focus group*
- Cuidar el procés abans, durant i després del *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



3. SELECCIÓ I DEFINICIÓ DE PROJECTES

Finalitat	• Seleccionar els projectes d'aliança que han sorgit durant el <i>focus group</i>, atenent a rellevància, bondat del projecte, viabilitat, etc.
Continguts	• Fer 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.
Participants	• Les organitzacions interessades en els projectes, que han participat en el procés • Les persones representants de l'entitat, que han de tenir suficient capacitat de decisió perquè els passos siguin fermes
Durada recomanada	• 15 dies
Metodologia	• La selecció i definició del projecte haurà de combinar un treball intern de cada entitat i una trobada entre entitats per prendre la decisió final • Caldrà donar un temps de reflexió breu (per exemple, 15 dies) per fer aquest procés • Si la concreció del projecte és suficientment clara, la tria es pot fer per votació no presencial, mitjançant correu electrònic o d'altres sistemes <i>online</i>
Resultat esperat	• Les entitats participants hauran triat un projecte sobre el qual treballar i descartat els altres possibles
Models (veure capítol 9)	• 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
- Trobar un punt d'equilibri entre donar el suport necessari i evitar que les entitats vagin a remolc de la persona tècnica municipal i visquin el procés com una cosa externa, amb poca implicació



4. NUCLI/S INCUBADOR/S

Finalitat	• Definir els objectius, l'estratègia i les condicions generals del projecte • Comprometre les entitats que vulguin tirar endavant el projecte
Continguts	• Definició dels elements del projecte, objectius, destinataris, impacte, àmbit d'actuació, etc. • Definició de la forma de l'aliança, el que aporta cada soci, durada, forma de gestionar-la, etc.
Participants	• Les entitats que han fet el procés anterior i han decidit que hi volen participar (decisió presa per junta directiva o òrgan de govern) • Això no implica que acabin tot el procés i formin part de l'aliança que finalment es constitueixi, però sí que es comprometen a invertir temps i recursos a la construcció de l'aliança durant un període pactat • 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	• 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 lluny en el temps, ja que en aquest cas les decisions es tendeixen a dilatar i es produeix un desgast que pot posar en perill el projecte • És recomanable que sigui un període intens, amb una freqüència de reunió per exemple setmanal
Metodologia	• Reunions d'elaboració de projecte • Consulta a experts en la matèria • Recollida d'informació social, estadística, tècnica, etc. • Elaboració d'esquemes i processos
Resultat esperat	• Un grup d'entitats compromeses a tirar endavant una aliança a l'entorn d'un projecte o idea • La formalització d'un contracte o carta de compromís en el qual les entitats expliciten la seva voluntat d'invertir en l'aliança i on hi consten les condicions de confidencialitat i participació en la mateixa
Models (veure capítol 9)	• Annex VII: Model de Carta de compromís



FUNCIONS DE LA PERSONA TÈCNICA MUNICIPAL

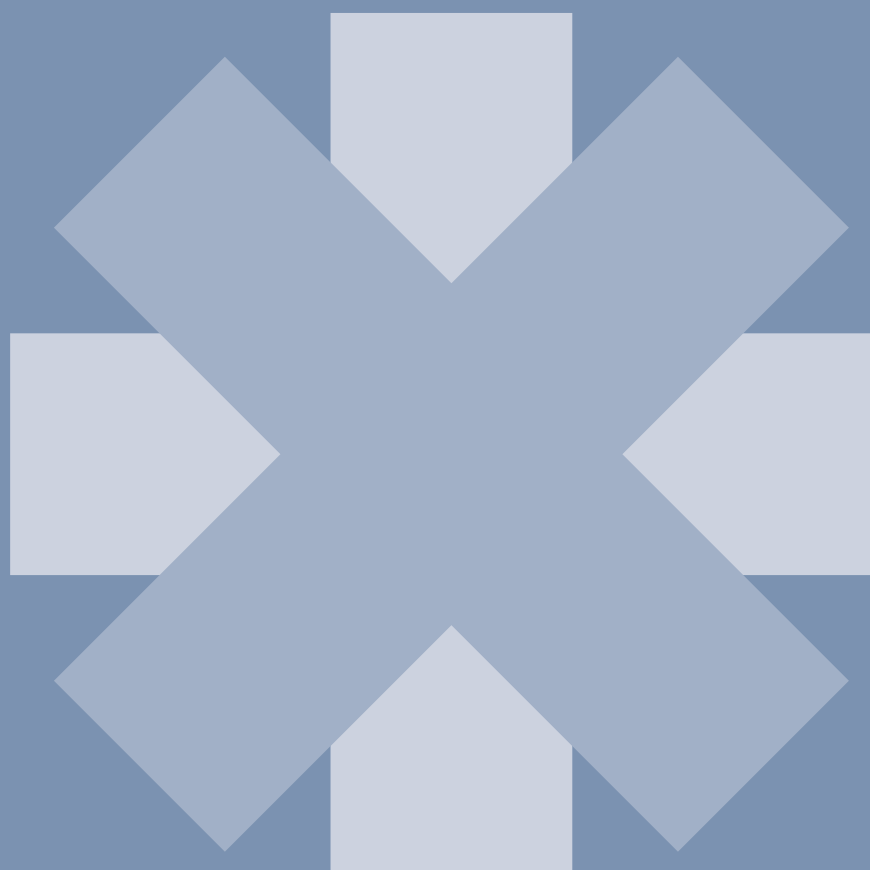
- Les mateixes que en etapes anteriors, però treballant perquè el grup que participa en el nucli incubador s'impliqui i s'estructuri de manera que pugui funcionar amb la mínima dependència de la persona tècnica municipal

5. DESENVOLUPAMENT DE LES ALIANCES

Finalitat	• Posar en marxa l'aliança, de forma operativa • Contribuir a la seva consolidació, mitjançant unes regles i uns objectius clars
Continguts	• Esborrany del projecte • Conveni de col·laboració entre els socis, amb clàusules sobre responsabilitat, presa de decisions, propietat dels productes elaborats, confidencialitat, etc.
Participants	• Les entitats que han completat la fase de nucli incubador i en què 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	• En funció de la naturalesa del projecte i l'aliança; pot ser una aliança temporal o a llarg termini, subjecta a un projecte concret o estratègica
Metodologia	• Planificació del projecte en termes operatius • Apuntar a resultats concrets i assequibles serà fonamental per consolidar l'aliança
Resultat esperat	• Inici de l'activitat col·laborativa i evidència que la col·laboració aporta valor pel que fa a qualitat, impacte, abast de la intervenció i eficiència
Models	• 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





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

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

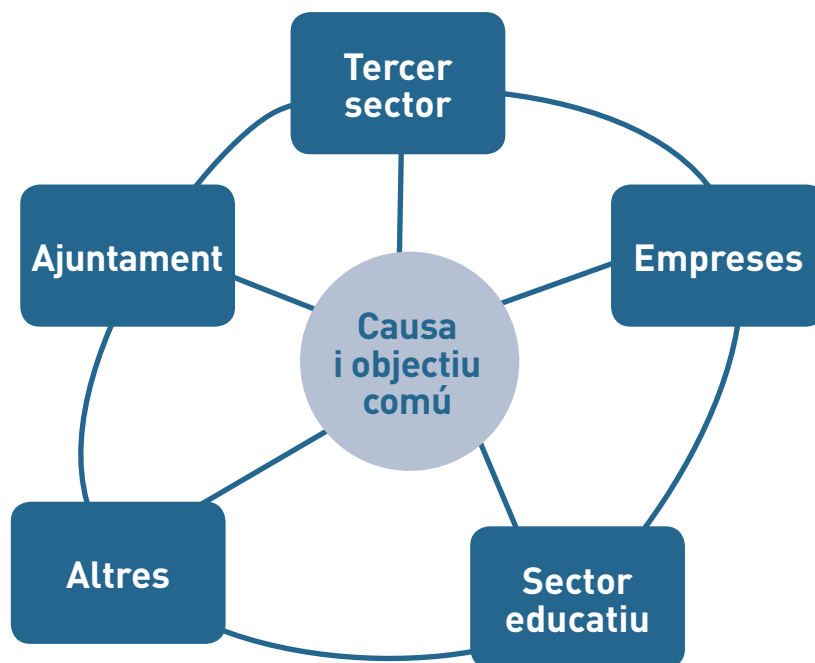
Alinear empreses, tercer sector i govern local per resoldre un repte comú no és senzill. Val més tenir-ho present d'entrada i no confiar que, de forma espontània, sorgirà la col·laboració. Potser en alguns casos, davant situacions extremes, hi ha una resposta solidària i la col·laboració es fa realitat. El gran recapte d'aliments n'és un exemple: 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 podem trobar-la 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 pel que fa a la seva aportació qualitativa, la seva capacitat tècnica, les seves possibilitats de dedicació o el seu compromís.

Caldrà trobar l'equilibri en el mínim exigible a demanar, entenent que les entitats socials i les empreses tenen capacitats diferents. Cal acceptar que hi haurà diferències. Tanmateix, l'imprescindible a preservar és el compromís: és a dir, responsabilitzar-se cadascú d'allò que 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
IDENTIFICAR EL REPTE Obstacles: el principal és consensuar un repte rellevant, arribar al consens suficient sobre les causes que l'originen i les possibles solucions. Això implica incertesa, temps i repetir debats que es creien superats. Estratègies: partir dels reptes del municipi identificats prèviament en estudis, amb dades, interpretació de causes i idees de solució. Fonamentar i estudiar el problema.	Millorar la formació dels joves «desconnectats» del mercat laboral i de l'acció formativa A partir de les dades sobre la població «desconnectada» del municipi, tenir un retrat del tema: delimitar la seva dimensió (% i nombre), on està localitzada, quin perfil predomina, etc.



Procés	Exemple
IDENTIFICAR ELS ACTORS 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. Estratègies: buscar casos i models inspiradors en altres municipis o països per exemplificar amb bones pràctiques el valor de la seva aportació.	Ajuntament, Departament d'Educació, entitats veïnals, entitats socials, empreses de serveis, etc. A Catalunya hi ha fundacions que treballen per incitar els joves «desconnectats» a reprendre la formació que van abandonar o n'iniciïn una d'alternativa i, al mateix temps, entrar en contacte amb el món real del treball en una empresa.
MARCAR UNA ESTRATÈGIA DE LIDERATGE Obstacles: Els personalismes, la visió endogàmica, els recels entre actors del 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 que tots els actors se sentin part del projecte. Estratègies: promoure el lideratge més convenient en cada cas, amb persones que tinguin visió, carisma, autoritat moral, generositat i habilitats comunicatives. Des de l'ajuntament es pot fer la funció d'oficina tècnica i donar suport a aquest estil i aquest tipus de persona.	La persona que lidera l'aliança per a la «reconnexió» amb la formació no té perquè ser la més especialitzada en formació o en joves. La principal condició és que sigui una bona líder, capaç de treure el millor de cadascú. Les capacitats clau són la comunicació, l'empatia i l'estructuració mental.
MARCAR OBJECTIUS Obstacles: perdre's en plantejaments ideològics o excessivament abstractes, de manera que costi saber si s'assoleix o no l'objectiu. El llenguatge massa tècnic i les diferències de significat per a empreses, entitats socials i administració requereixen un temps d'adaptació i de clarificació de termes. Estratègia: utilitzar un llenguatge clar i unívoc per a tothom i concretar objectius realistes i mesurables.	Un objectiu concret i mesurable és reduir en un determinat percentatge el nombre de joves «desconnectats» en els pròxims tres anys. Es pot completar concretant per barris o determinant un perfil de jove «desconnectat» segons franja d'edat, sexe o altres condicions.



Procés	Exemple
ACTUAR, PASSAR A L'ACCIÓ 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 o la manca de crítica interna són alguns dels obstacles habituals a l'hora de passar a l'acció. El compromís és fonamental perquè és el que marca diferència entre estar o no estar en el projecte. 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.	Una acció de l'aliança pot ser una campanya de difusió d'un programa que combini formació pràctica breu i la visita a diferents empreses i oficis. Les entitats socials, l'ajuntament i les empreses han de coordinar molt bé criteris, planificació, horaris i metodologia en general perquè tot encaixi.
AVALUACIÓ I RETORN 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. Estratègia: Organitzar l'avaluació com una part igualment important del procés. Hi intervenen tots els actors i no es limita a enumerar què s'ha fet, sinó també a especificar què ha canviat i a interpretar el perquè. Destacar el valor de l'aportació de cada actor i la força de l'aliança.	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. En el procés hi ha fites a assolir, com un determinat nombre de joves que participin al programa. Avaluar tant el procés com els resultats finals donarà pistes sobre com fer-ho millor i consolidarà la xarxa.



→ Caldrà trobar l'equilibri en el mínim exigible a demanar a cada part, entenent que les entitats socials i les empreses tenen capacitats diferents ←

Del «jo guanyo» al «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 en 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 quals 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 d'actuar en relació a 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. El «win to win», tanmateix, també té com a principal objectiu establir relacions entre les parts, perdurables en el temps i basades en el



benefici mutu. Com en altres formes d'aliança, es basa en la confiança entre les parts, l'empatia (saber-se posar al lloc de l'altre), la visió a llarg termini i la cura dels detalls.

Trobar fórmules perquè tothom hi guanyi no és senzill. Tant les entitats com les administracions tenen tendència a «vendre» projectes. «Vendre» implica un paper passiu, de consumidor, per part de qui «compra», diferent del que és generar valor.

→ L'estratègia «win to win» es basa en la confiança entre les parts, l'empatia, la visió a llarg termini i la cura dels detalls ←

Què hi pot guanyar cada part?

Administració: Guanya en governança, en la mesura en què 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 d'actor social de primera línia, en contacte 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 i moviments ciutadans no formals són d'altres actors amb gran capacitat d'incidència i amb els quals caldrà dialogar i cooperar. Per la seva part, la participació en projectes de municipi inclou també els reportarà més capacitat d'incidència, reconeixement i millora d'oportunitats per a desenvolupar la seva missió.



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.

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

Llenguatge inclusiu i proper

El llenguatge de l'administració tendeix a ser tècnic 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 els diversos actors implicats i que estigui orientat a l'acord i a 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, el del tercer sector o el del món acadèmic. La funció de facilitació o lideratge de l'aliança inclou vetllar perquè totes les parts vagin acomodant-se a un vocabulari comú. De vegades caldrà fer d'interpret i assegurar-se que tothom se sent còmode, anticipant-se a possibles interpretacions errònies.

Òbviament, cal vetllar també per l'ús d'un llenguatge no discriminatori i cordial. La generació de confiança 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 pretén 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 l'esforç dels professionals i/o voluntaris que les conformen. També cal reconèixer el risc econòmic que moltes empreses i entitats assumeixen –de vegades amb els béns propis– i la precarietat de recursos amb què operen algunes entitats. Aquest

→ 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 ←



reconeixement no vol dir acceptar que es treballi malament, que no es compleixin acords o que l'organització funcioni amb estils sectaris. Les persones directives o representants d'aquestes entitats agrairan el reconeixement i el respecte a la seva independència pel que fa a criteri, posicionament i 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. Afavoreix la transparència i evita discussions i conflictes. D'aquesta manera s'aconsegueix concretar els objectius i facilitar la presa de decisions, la resolució de conflictes i la comunicació entre les parts. Es defineixen responsabilitats, rols i funcions de cada par de la forma més explícita 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. És molt fàcil que un regidor o el mateix alcalde parli directament amb el president d'una entitat o d'una empresa. Quan es desenvolupa un projecte d'aliança o es porta a terme

un Pla d'Inclusió municipal cal tenir clar qui és l'interlocutor adequat en cada moment i per a cada tema. El president de l'entitat o el propietari de l'empresa poden ser les persones indicades per establir l'estratègia i tancar els acords, però no per a la concreció dels detalls. També serà oportú veure si dins l'entitat o empresa hi ha persones que, amb independència del càrrec, tenen un tarannà particularment favorable per concretar aliances i, si és així, buscar el seu suport per facilitar l'entesa.

Presa de decisions

Els circuits i ritmes de presa de decisions de l'administració pública, les empreses i les entitats petites i mitjanes del tercer sector són diferents.

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

S'han de tenir en compte les diferents cultures per tal d'aconseguir establir uns mecanismes clars de presa de decisions (per consens, majoria simple o qualificada, o el mètode que es decideixi), i s'ha d'establir també una manera de governar l'aliança



amb una estructura equilibrada que la legítimi, amb transparència i proactivitat. S'ha de ser molt curós 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, que afecta a tots els actors que participen en l'aliança. Cal que la informació sobre els acords, els passos donats i els resultats flueixi de manera que totes les parts puguin conèixer l'estat del projecte en tot moment. Hi ha informacions que no cal esperar a la següent reunió per compartir i es poden fer arribar de manera immediata, si són rellevants i s'expliquen per si soles.

Convé evitar les reunions purament informatives en què només parla una persona, ja que resulta desmotivador. L'excepció serien els casos en què cal posar en coneixement una informació molt rellevant que requereix una explicació detallada o que és delicada.

En la comunicació externa cal cuidar tant el missatge com les formes i els gestos. Altra vegada és important que el llenguatge, a banda de clar i entenedor per a tothom, reflecteixi l'autoria i la responsabilitat compartides, sempre que així sigui. El govern local no pot ser l'única veu que explica els projectes del municipi inclusiu. Els altres actors (entitats, empreses, universitats, etc.) també han

→ És important que el llenguatge, a banda de clar i entenedor per a tothom, reflecteixi l'autoria i la responsabilitat compartides, sempre que així sigui ←

de ser cares visibles de la iniciativa. El projecte guanyarà legitimitat de cara a l'exterior i totes les parts s'hi 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 solament el benefici dels accionistes. Hi ha una àmplia diversitat en el grau de consciència social en el sector empresarial, que en qualsevol cas obre una via per a la col·laboració. Les següents pautes poden facilitar l'exploració per incorporar el món empresarial a un projecte comú.



Conèixer el seu plantejament de RSE

Abans de convidar una empresa a participar en una aliança local per a la inclusió, és convenient conèixer el seu plantejament i historial de RSE.

Aquest coneixement facilita saber quines temàtiques els resulten més atractives, tenir en compte l'historial de realitzacions –o simplement constatar que cal començar de zero— i, en definitiva, trobar propostes de participació en sintonia amb l'empresa,

Situacions possibles

Situació	Observacions
L'empresa té explicitada la seva RSE de forma detallada i compta amb una història d'accions fetes.	Bona senyal: hi ha consciència de RSE, potser amb uns temes preferents, i possiblement es coneix el llenguatge d'aquesta línia d'acció. Al marge que el plantejament de l'empresa encaixi amb les qüestions que se li volen plantejar, entendrà per què li proposem col·laborar.
L'empresa no té plantejament de RSE ni història de realitzacions socials, però té persones interlocutores amb sensibilitat i mentalitat oberta.	Cal un esforç addicional per adaptar el llenguatge, i explicar el repte social amb claredat i sense abstraccions. "Hi ha un problema, estem sumant forces per solucionar-lo i ens agradaria comptar amb vosaltres".
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 **d'empreses locals – reptes locals – projectes d'acció local**. Si l'empresa es vincula a la solució de problemes socials del seu entorn immediat, la seva imatge i els seus resultats hi surten guanyant.

- El seu compromís amb el municipi es fa més tangible, i no solament en el pla econòmic o d'ocupació, sinó també en el social.
- Pot generar dinàmiques internes entre els empleats per participar en projectes socials, com a voluntariat corporatiu per exemple, i millorar el clima laboral i la satisfacció amb l'empresa.
- Millora l'arrelament local de l'empresa, que és percebuda de manera més propera per la població.
- Si el municipi millora en el terreny social, de convivència, cohesió, civisme, etc., els efectes repercuteixen 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 pel que fa a les empreses és superar el desconeixement inicial i la desconfiança vers el

→ Si l'empresa es vincula a la solució de problemes socials del seu entorn immediat, la seva imatge i els seus resultats hi surten guanyant ←

seu paper en un projecte compartit amb altres actors, dels quals sap poca cosa i respecte als quals 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 ara el Gran recapte d'aliments), reforça el reconeixement mutu i crea una confiança sobre la qual es poden 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 n'és una excepció) sigui complexa. Hi ha algunes consideracions que cal tenir presents per tal de facilitar la relació.

Independència

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

→ La mirada professional de la comunicació ajudarà a marcar objectius, definir accions clares i eloqüents i vincular de forma íntima el repte i el missatge ←

Activisme versus formalitat institucional

La majoria d'entitats del tercer sector busquen la simplificació dels procediments, ja que la seva naturalesa 'activista' comporta un desig d'actuar i de 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 continua havent entitats amb reticències als formalismes i a la burocràcia. Cal tenir-ho en compte i buscar el punt d'equilibri entre el caos i la burocratització dels processos.

Presa de decisions

Entre les entitats podem trobar extrems: n'hi ha amb un fort lideratge que són altament resolutives i d'altres que organitzen debats en assemblea per prendre fins i tot decisions menors. Harmonitzar els ritmes no és fàcil, però aconseguir-ho facilita molt l'evolució del projecte.

A tenir en compte en el diàleg amb altres actors

Mitjans de comunicació

Poden ser bons aliats a l'hora de tirar endavant Pactes Locals per a la Inclusió i la Cohesió Social (PLINCS) o d'altres aliances possibles per abordar reptes 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 l'últim moment per utilitzar-los com a simple altaveu.

Incorporar la visió comunicativa des del principi és fonamental perquè el projecte i la seva difusió flueixin millor. La mirada professional de la comunicació ajudarà a marcar objectius, definir accions clares i eloqüents i vincular de forma íntima el repte i el missatge. L'èxit dels projectes vinculats a reptes de ciutat depèn en bona part de com es comuniquen.

Sindicats

Les organitzacions sindicals tenen un coneixement molt directe de certes problemàtiques socials, com ara els conflictes i les condicions del mercat de treball, o les bones i males pràctiques empresarials. Realitzen estudis de gran qualitat, disposen d'informació estadística, elaboren prospeccions de futur i les seves xarxes —d'abast intermunicipal— 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 denúncia, la defensa d'una causa amenaçada o 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 intervenció proactiva vers un repte concret de canvi.

Els moviments socials i polítics dels darrers anys han demostrat que poden ser interlocutors vàlids i fins i tot esdevenir responsables polítics i càrrecs de govern. La seva capacitat d'argumentació i debat pot ser molt potent, de la mateixa manera que ho és la seva força mobilitzadora.

Universitats

Les universitats són un aliat de gran valor en les aliances, tant si tenen seu en el municipi com si no. Per una banda aporten coneixement i capacitat de recerca, que pot representar un salt qualitatiu important en l'enfocament d'alguns reptes de 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 incloem en el següent capítol té en la incorporació del món universitari un dels seus valors fonamentals.

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

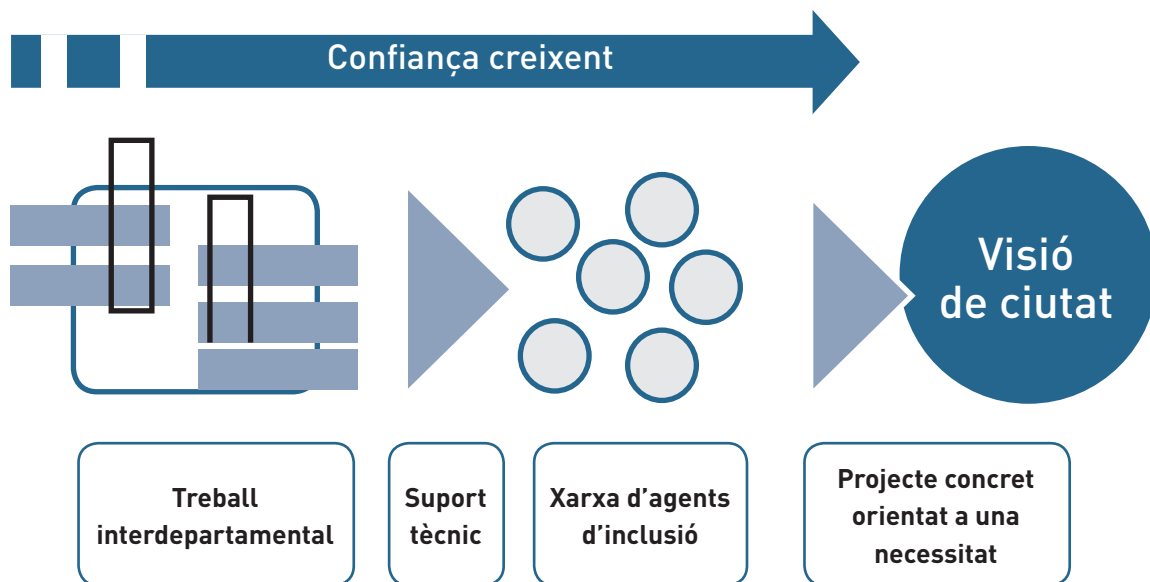


Requisits en el funcionament municipal

Les formes, l'enfocament i l'estil de treball que es projecta des del govern local tenen 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, 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 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 teixir 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 la direcció i els reptes estratègics. En algunes ocasions el procés d'elaboració d'aquests plans ha estat participatiu i aquest exercici col·lectiu, si s'ha fet be, 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 interna. 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 dissuasori per a empreses, organitzacions socials o persones a títol individual que haver de pelegrinar d'un negociat a un altre, comprovant que la rigidesa de la compartimentació municipal és una pesada barrera des del punt de vista operatiu.

3. Fonamentar l'acció sobre reptes o projectes concrets. La ciutadania –i això és extensible a

empreses i organitzacions socials— es mobilitza més fàcilment per causes concretes que per plantejaments abstractes. La defensa d'un parc, la seguretat d'un barri, un crim masclista o un desnonament són algunes de les situacions davant les quals aflora la solidaritat i s'intensifica la participació. Per tant, sempre ajuda 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 que 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, etc. Possiblement caldrà fer un esforç comunicatiu per raonar i convèncer moltes empreses o altres organitzacions, però és una relació que anirà a més si es manté com a pauta d'actuació, i aquells que hi participin comprovaran que hi tenen un lloc i que 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 diferents sectors. Cada pas amb resultats enfortirà la confiança mútua i possibilitarà un major compromís per abordar reptes de major 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, que faci sentir còmodes els diferents sectors (parlant en primera persona del plural, 'nosaltres', quan es fa referència al grup, per exemple).
- Utilitzar el mateix tractament i la mateixa consideració per a empresaris, membres d'associacions de veïns i representants d'entitats socials.
- Complir estrictament i amb puntualitat els acords presos en les reunions (exigència per a totes les parts, però la persona que representa l'ajuntament hauria de ser exemplar).

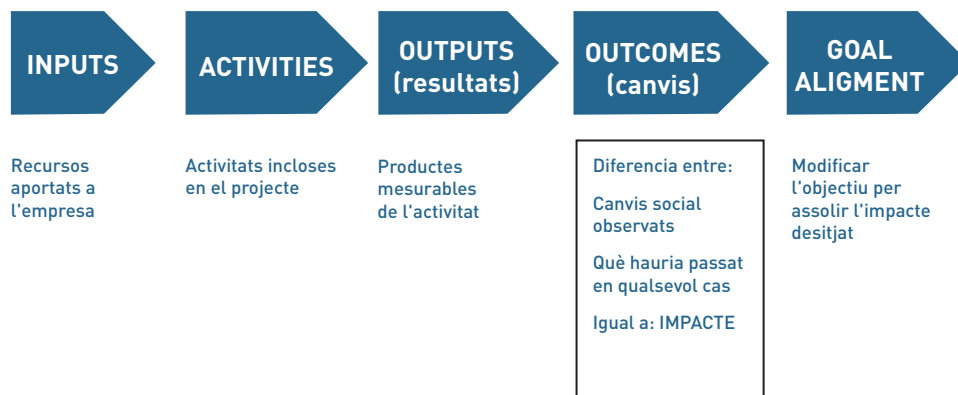
→ Des de l'ajuntament s'ha de transmetre una actuació coherent amb els valors que es busquen, ja que un fonament essencial és la confiança ←

Avaluació i retorn als actors implicats

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:



Habitualment l'avaluació arriba fins aquí

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

ACTIVITIES: El conjunt de passos a fer.

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, els comportaments, els coneixements i les 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.



Un exemple mediambiental... | 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 participen l'ajuntament, empreses locals (establiments de restauració, supermercats), escoles, mitjans de comunicació i entitats socials. La campanya té un pressupost i uns materials: fulletons, bidons per a la recollida, vehicles municipals, etc.

ACTIVITIES:

- Distribució de cartells i fulletons, falques en mitjans de comunicació
- 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 als mercats municipals sobre els efectes de l'oli en el procés de depuració de l'aigua

OUTPUTS:

- Nombre i percentatge d'empreses adherides
- Nombre i percentatge d'habitatges que han recollit el recipient per al reciclatge de l'oli
- Nombre d'assistents a les demostracions als mercats
- Nombre de fulletons distribuïts
- Nombre d'accessos al 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 i indicadors del nivell de resposta i compromís de cadascun dels actors públics, socials o empresarials del projecte.



Un exemple mediambiental... | Campanya per fomentar la recollida d'oli usat en el consum domèstic i de restaurants i bars (continuació)

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 de comportament de la població? Realment s'està assolint un volum important de recuperació d'oli i, entre d'altres coses, els processos de depuració de l'aigua estan millorant i abaratint costos i consum d'aigua?

GOAL ALIGNMENT: En funció dels resultats caldrà valorar si l'objectiu estava ben plantejat i si l'execució ha estat la correcta, així com l'eficiència de la campanya (cost en relació als resultats obtinguts).



Un exemple d'inclusió social... | Campanya de foment de l'autonomia i la xarxa social de mares joves amb pocs recursos

L'objectiu és afavorir que les dones destinatàries –majoritàriament caps de famílies mono-parentals— estiguin millor capacitades per a la seva funció de mare i siguin capaces de crear una xarxa de relacions que els permeti un millor arrelament i una major autonomia, així com comptar amb suport per a la seva vida quotidiana.

INPUTS: A la campanya hi participen l'ajuntament, una entitat social especialitzada en aquest tipus de situacions i altres entitats contactades pels serveis municipals expressament per a l'aliança (un esplai, una entitat d'inserció sociolaboral i un club de fitness de caràcter privat). La detecció dels casos es realitza tant des dels Serveis Socials com des de les escoles i les 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, etc.)
- 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 d'orientació que s'han prestat a cada persona
- Percentatge de continuïtat en el programa i de baixes abans de finalitzar



Un exemple d'inclusió social... | Campanya de foment de l'autonomia i la xarxa social de mares joves amb pocs recursos (continuació)

OUTCOMES:

- Percentatge de mares que canvien rutines de criança amb els seus fills (alimentació, higiene, cura)
- Percentatge de mares que expressen major seguretat i confiança en la seva capacitat per exercir com a mares
- 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

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

Hem de procurar simplificar els mecanismes i les tecnologies hi poden ajudar molt amb formularis web, missatges a mòbil o qüestionaris 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 han participat en el projecte. 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 es tracta d'informació amb poc valor objectiu.

En el retorn caldrà seguir algunes pautes:



Puntualitat: com 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, explicats en un llenguatge planer que tots els actors puguin entendre.

Transparència: cal ressaltar els èxits, però si hi ha qüestions que no funcionen és millor mostrar-les

sense maquillatge, evitant els retrets i buscant solucions.

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

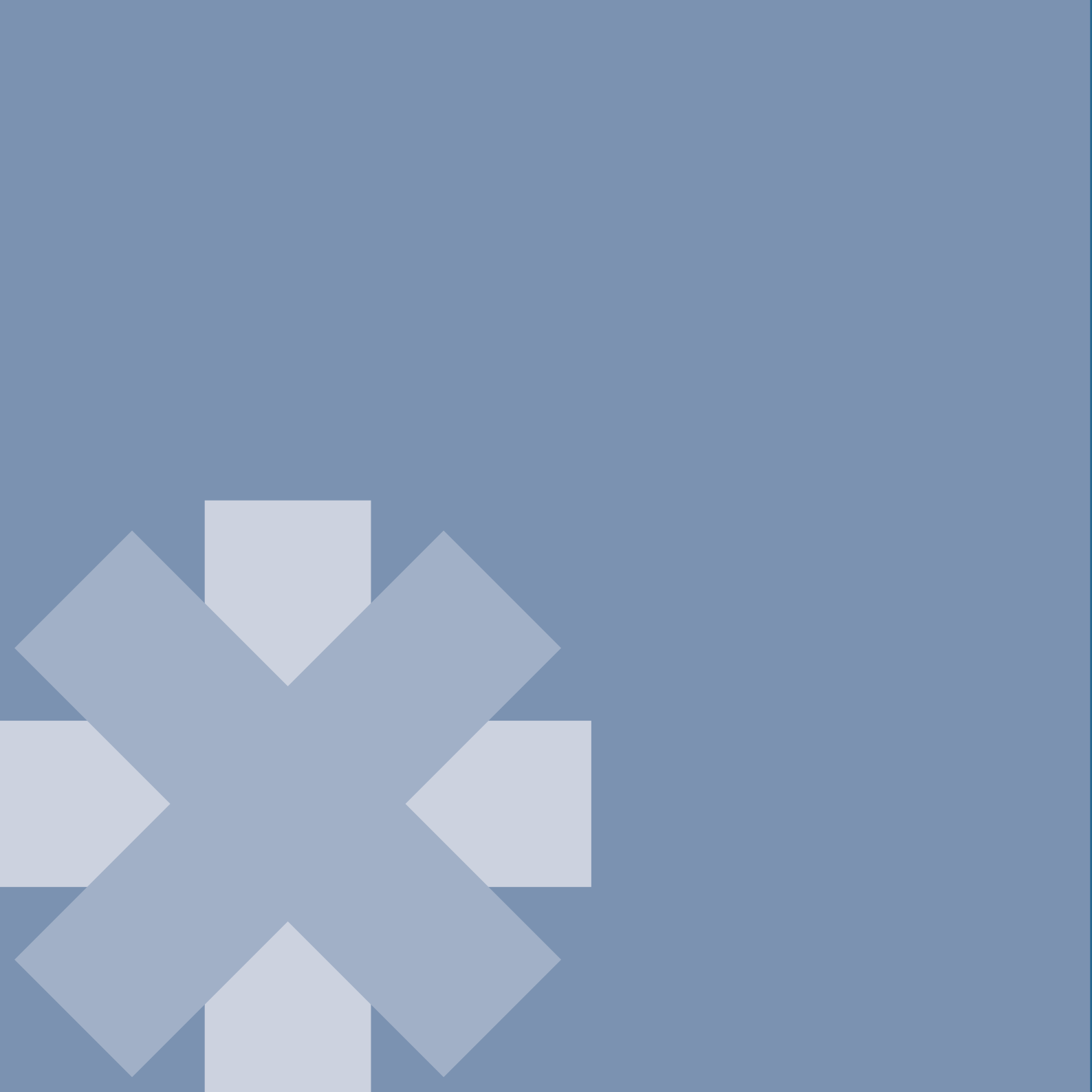
Seguint el mateix exemple de la campanya de recollida d'oli, podem visualitzar què aporta i què guanya cada actor:

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 als 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 ampliació de la base social (ciutadania)
Mitjans de comunicació locals	Capacitat d'incidència, creació d'opinió, informació	Reconeixement i millora mediambiental
Centres educatius	Sensibilització, formació, incidència dels menors en els hàbits de la família	Implicació dels alumnes, creixement personal i cívic



Aplicat al cas del programa per a famílies monoparentals:

Actor	Què aporta	Què guanya
Administració local	Intermediació entre les parts, connexió amb serveis socials i altres actors, infraestructures	Millora de la capacitació i de la inserció social de les mares joves, major benestar dels fills
Empreses (club de fitness)	Sessions d'activitats esportives 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 les problemàtiques concretes, 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 pel fet de tractar temes propers i amb 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





8. Casos pràctics

XARXA D'INSERCIÓ SOCIAL | 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 i fins a cert moment el lideratge l'ostenten els Serveis Socials; durant el procés de dinamització afloren altres lideratges per a projectes concrets i s'evoluciona cap a un colideratge per part de les entitats socials.	
Sistema de govern	No hi ha sistema de govern establert; decisions per consens a les reunions de la Xarxa.	
Suport tècnic de l'aliança	Serveis Socials del municipi presta suport tècnic bàsic. Durant el procés de dinamització es compta amb el suport de dos consultors externs.	



Resum executiu

La Xarxa per a la Inclusió Social de Manresa es constitueix el 2009 impulsada per l'ajuntament amb 39 entitats i durant els primers dos anys costa

molt dinamitzar-la i fer que les organitzacions col·laborin entre elles. El municipi impulsar la Xarxa activament en col·laboració amb la Diputació de Barcelona i du a terme un programa amb el suport de consultors especialistes en aliances.

Objectius

La finalitat global del programa és 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 en construcció d'aliances
- Aflorar l'energia i l'entusiasme a la xarxa
- Focalitzar l'esforç en resultats visibles que revertissin en la xarxa i en els reptes d'inclusió i cohesió de la ciutat

El més important és buscar l'aplicabilitat de la formació rebuda:

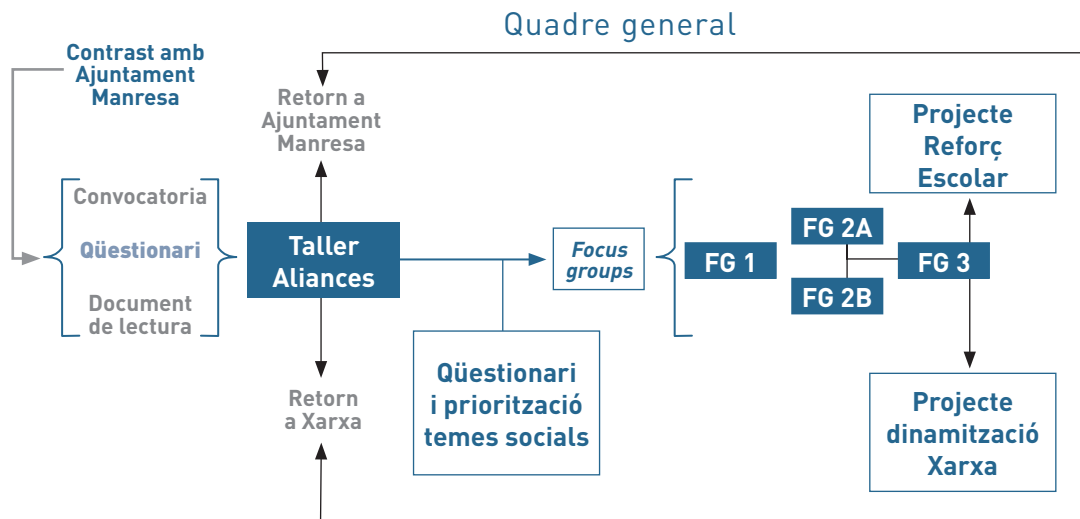
- **Partir de diagnòstics, necessitats detectades i reptes ja definits prèviament, de forma participativa.** (Projecte Manresa Inclusió, avaluació efectuada el 2010, contrast amb ajuntament, etc.)
- **Prioritzar els continguts aplicables en la realitat de les entitats i altres actors de la Xarxa** (ser 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, etc.)

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 – diagnosi compartit amb l'Ajuntament de Manresa.** Reunió amb l'equip de l'Ajuntament de Manresa per compartir els antecedents de la Xarxa per a la Inclusió, avaluar 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 tal d'exposar els objectius i les ac-

tivitats previstes i contrastar amb els participants les expectatives i les preferències. La proposta és ben acollida per les organitzacions participants i genera 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 l'opinió en relació al treball col·laboratiu i les aliances. Es reben un total de 18 qüestionaris (sobre 39 entitats).



4. Distribució del document de lectura. Abans del taller s'envia el document *Junts per la societat. Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català*, editat per la Taula d'entitats del Tercer Sector Social i l'Observatori del Tercer Sector. El llibre exemplifica casos de col·laboració i aliances entre entitats, detallant les estratègies seguides, els resultats obtinguts i les dificultats trobades durant el procés.

5. Taller de treball en xarxa i aliances estratègiques. Al taller, de 4h de durada, hi participen 28 persones. Destaquen el valor del treball de casos durant la sessió i el fet de compartir una activitat que millorava el coneixement mutu. Durant el taller es fa un primer llistat de temes socials de ciutat sobre els quals caldria actuar.

6. Qüestionari de detecció de temes i projectes.

En el qüestionari previ als *focus groups* es formulen tres preguntes:

- Quines problemàtiques socials de ciutat es consideren prioritàries?
- Quines es veuen més viables per fer un projecte?
- Amb quines es poden comprometre com a entitats?

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

7. Focus group. S'aborden dos temes: el fracàs escolar i les qüestions internes com a Xarxa d'Inclusió.

a Focus group sobre reforç escolar

El més important és canviar i obrir la mirada: ampliar la visió a la ciutat en el seu 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?', considerant l'abast global del problema, els possibles col·laboradors, les limitacions de cada entitat i la complementarietat amb la resta, etc.

El *focus group* genera propostes concretes de treball.

b. Focus group sobre impuls i dinamització de la Xarxa

La finalitat és buscar vies per estructurar internament la Xarxa i definir propostes que li donin força.

Es parteix 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 del full de ruta i el pla d'acció i constitució de comissions

Finalment, com a resultat dels *focus groups* es defineix un full de ruta i un pla d'acció, i es constitueixen unes comissions internes de la Xarxa per portar a terme 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 un pla d'acció per a 2012, concretant activitats, dates i responsabilitats.
- Creació de dues comissions que assumeixen responsabilitats i projectes: per al projecte de reforç escolar i per a la dinamització i l'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 en marxa i les que es podrien activar.
- Convocatòria d'una assemblea de la Xarxa en què les entitats tenen un paper actiu presentant les propostes i els temes per al debat i la presa de decisions.

Es presenta el projecte de Voluntariat per a l'aprenentatge, fruit 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 tendència.

- Nova configuració de rols a la Xarxa: el paper de l'ajuntament, que era gairebé l'únic motor, es modifica al mateix temps que les entitats assumeixen un rol proactiu.
- Presa d'iniciativa / apropiació per part de les entitats. Les entitats veuen el seu paper a la Xarxa com a membres actius i corresponsables 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 i, alhora, es crea un sentiment més fort de pertinença a partir del 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, fins al desembre de 2016, la Xarxa té una evolució amb alts i baixos. La feblesa per manca d'estructura pròpia s'evidencia quan es produeix alguna rotació de persones a les entitats. Les que exercien un cert lideratge redueixen la seva activitat per motius personals, la qual cosa repercuteix en una dinàmica menys activa de la Xarxa.

El projecte de reforç escolar continua una temporada amb intercanvi d'informació entre entitats i treballant per buscar un model que faci més efectiva la feina, però no té continuïtat. El voluntariat per a l'aprenentatge que s'havia posat en marxa continua un temps, però quatre de les entitats que organitzaven els voluntaris redueixen la seva intervenció i els Serveis Socials de l'ajuntament assumeixen durant un temps la dinamització del projecte, actualment aturat.

La Llei Catalana del Voluntariat frena l'acció de l'ajuntament amb les persones voluntàries, ja que només preveu el voluntariat en el marc de les entitats i no en el de l'administració.

El 2012 s'inicia el programa Entre Tothom, impulsat per l'ajuntament, que consisteix a establir un acord entre aquest i les entitats socials integrades a la Xarxa per a la Inclusió. L'acord estableix que els Serveis Socials derivaran usuaris a les entitats

no per rebre serveis, sinó per a participar en activitats. En la definició del projecte s'especifica que va dirigit "a persones usuàries de la xarxa de serveis socials municipals amb les quals, 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, entre les quals la Fundació Apip-Acam actua com a agent promotor i coordinador.





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

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 d'entitats socials; en el procés, l'ajuntament aglutina i s'acaba teixint una xarxa.	
Lideratge	En algun cas, colideratge entre empresa i ajuntament o directament d'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 colideratge.	

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 l'encert en la concreció d'aliances ha generat diferents projectes orientats a garantir les necessitats bàsiques dels col·lectius més vulnerables. En alguns casos la iniciativa de col·laboració ha partit de les empreses i en d'altres, d'alguna entitat social. L'ajuntament ha canalitzat les iniciatives, buscant la manera de reforçar la xarxa d'inclusió i afavorint 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 a menjador escolar i casals d'estiu
Empresa de càtering	Atenció a necessitats bàsiques
Empreses subministradores d'energia	Pobresa energètica

Objectius

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

Processos de construcció de l'aliança

Hi ha hagut diferents processos en funció de qui prenia la iniciativa, però el comú denominador és

que els Serveis Socials del municipi han donat resposta i han vinculat les iniciatives amb altres actors en base a criteris globals de benestar social.

Iniciativa	Projecte
Empreses del territori	Atenció a les necessitats bàsiques
Procés	Aliats
Iniciativa de les empreses i els seus comitès de treballadors, els quals es posen en contacte amb els Serveis Socials per iniciar una col·laboració.	Empreses, ajuntament i entitats de la Taula per a la Inclusió Social.



Iniciativa	Projecte
Fundació vinculada a empresa farmacèutica	Programa RAI: beques menjador i activitats d'estiu per a infants de famílies en risc d'exclusió orientades al foment d'hàbits saludables.
Procés	Aliats
Els Serveis Socials es posen en contacte amb la Fundació i conjuntament concreten la col·laboració entre centres públics educatius, ajuntament i Fundació.	Fundació, Ajuntament de Mollet; escoles públiques d'educació infantil i primària de Mollet.

Iniciativa	Projecte
Empresa de càterring 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 càterring 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 fer front a la pobresa energètica.
Procés	Aliats
Convenis amb dos 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 público-privades per als reptes socials està alineada amb els objectius del servei i del Pla local d'Inclusió Social, en el qual s'aposta de manera clara per la col·laboració amb entitats socials per la millora de l'atenció a les persones en situació de risc.

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 no cobertes, i s'ofereix als Serveis Socials per col·laborar. Això demostra reconeixement del paper de l'ajuntament i confiança en la seva capacitat i legitimitat per col·laborar 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 a l'objectiu comú.

Capacitat de resposta i respecte a la iniciativa social o empresarial

Cal destacar que els Serveis Socials demostren capacitat de resposta, recullen les iniciatives que

arriben del sector privat i les connecta 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 a la inclusió, millorar l'impacte i, quan cal, col·laborar el projecte.

Creació d'un espai participatiu

La Taula de Coordinació per a Entitats d'Inclusió Social, creada el 2010, juga sens dubte un paper rellevant per canalitzar iniciatives, fer xarxa de col·laboració i facilitar una visió panoràmica dels reptes de ciutat en l'àmbit social. Aquest espai participatiu permet crear sinergies i donar respostes coordinades, i la seva mateixa existència 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 suports perquè són indiscutibles.



TERRITORI COMUNITÀRIAMENT RESPONSABLE I FUNDACIÓ MARIANAO, SANT BOI DE LLOBREGAT

Municipi	Participants
Barri de Marianao, Sant Boi de Llobregat	Ajuntament de Sant Boi, Consell Comarcal Baix Llobregat, Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Fundació "la Caixa", empreses, universitats, sindicats, entitats veïnals i institucions socials, educatives i de salut.
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 la Fundació Marianao que s'ocupen de la part operativa; i Grup d'Acció Comunitària que desenvolupa 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 qual es fonamenta. En destaquen tres aspectes, que expliquen la seva manera 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 i que siguin generadors de benestar i cohesió social, donant resposta a les necessitats de les persones, especialment les més 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, implementant i sistematitzant accions de transferència del 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. Inicialment convocants, esdevenen ele-

ments aglutinadors del programa. Defineixen un projecte comú que permet 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 i Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Les dues 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 i lideren el procés de planificació estratègica.

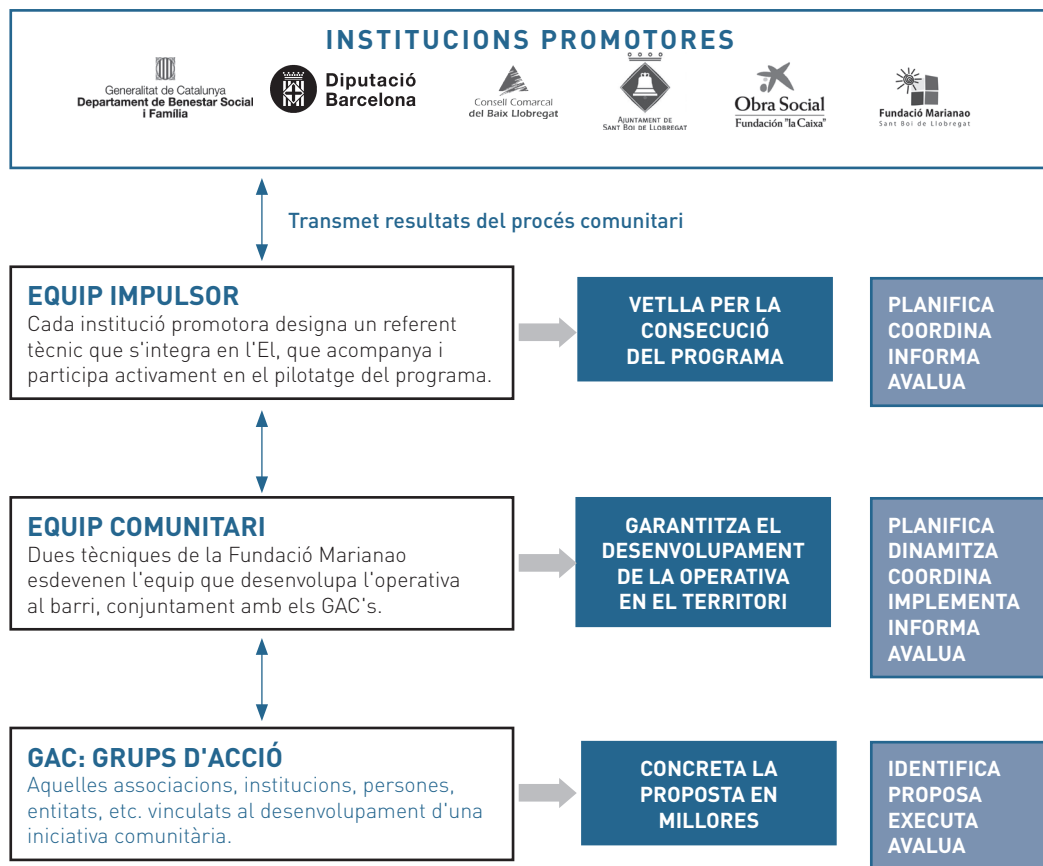


Institucions participants

Institucions públiques, empreses, universitats, sindicats, entitats veïnals, persones a títol individual i institucions socials, educatives i de salut. Cooperen i participen activament en el programa de diverses

maneres: amb les coordinacions professionals, en el procés col·laboratiu de diagnosi, en el disseny i la creació de projectes conjunts i compartint recursos i logística, entre d'altres. Executen el procés de planificació tàctica o operativa.

Esquema d'intervenció





Accions

- **Procés de reflexió interna**, en el qual s'identifiquen els reptes, l'enfocament estratègic, el paper de les parts implicades i tota la fonamentació del projecte.
- **Construcció de l'aliança interinstitucional**, mitjançant un protocol formal d'un any, prorrogable per acord de les parts.
- **Formació dels equips educatius**, model d'acció comunitària.
- **Impuls de processos participatius**: el projecte impulsa les activitats i els 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 d'aglutinador del projecte, però el plantejament té una formulació horitzontal, amb reconeixement i protagonisme per a totes les parts.

La crisi i la conseqüent reducció de recursos públics accentua la consciència de la necessitat del treball en xarxa entre sectors: Administració, sector social i empreses saben que es necessiten i que no poden resoldre els reptes en solitari. La implicació de l'Obra Social "la Caixa", que dona suport mitjançant el seu programa d'Intervenció

Comunitària Intercultural (ICI) juga un paper important.

Dins del projecte es crea un clima de confiança, no sols a nivell institucional sinó també en termes de 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 i de respondre a necessitats socials
- Compromís per part de les institucions promotores
- Acció comunitària com a resposta i com a model
- 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: 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 tasques d'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	Coliderat per Ajuntament de Santa Coloma 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, al municipi 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.

Als 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 van iniciar fa anys el treball amb aquesta població i van entrar en contacte amb el Casal dels Infants per iniciar una col·laboració puntual d'atenció a noies romanescas l'any 2009.

El Casal dels Infants parteix 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, evoluciona cap a un plantejament global que s'estén al temps extraescolar, les vacances i el treball amb les famílies.

La relació entre l'ajuntament i l'entitat social

La premissa d'aquesta col·laboració és la voluntat de colideratge i, per tant, d'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:

1. El suport econòmic municipal per poder realitzar el programa.
2. La sinergia entre recursos municipals i recursos del programa: els usuaris que hi participen poden ser derivats a determinats serveis municipals en funció del que els educadors creguin necessari i a la inversa, persones ateses pels Serveis Socials poden ser derivades 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 comu-

nicació entre els Serveis Socials, les escoles i el programa 'Anem i Tornem' és en les dues direccions en tot moment.

3. L'equip del programa porta a terme una funció de detecció de necessitats socials gràcies al treball de primera línia, i això comporta que s'informi a l'ajuntament sobre necessitats d'habitatge, alimentació i cura de persones, entre altres.

La col·laboració implica habitualment Serveis Socials, Educació i Joventut i, com a mínim un cop l'any, hi ha una trobada entre l'alcalde 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 dels 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 educació.

Claus del procés

L'obertura de visió de l'Ajuntament de Santa Coloma és decisiva en l'inici del procés de col·laboració, ja que decideix 'consultar' una entitat social experta en treball comunitari. En aquest sentit, l'experiència i l'especialització del Casal dels Infants resulten igualment claus a l'hora de fer les coses bé, amb resultats positius, aplicant el 'saber fer'.

Un altre factor és 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. S'avança amb calma, donant passos sobre segur.

La flexibilitat i proactivitat per part de tots és decisiva a l'hora de fer concessions per assolir consensos respecte a processos, metodologies, gestió i funcionament general.

La determinació i el compromís de l'entitat per establir arrels al barri és fonamental. El Casal dels Infants obre un local propi i engega projectes sobre el terreny, sense entrar en dependència econòmica i estructural de l'ajuntament. El municipi percep aquest compromís i la solidesa del soci, la qual cosa reforça la col·laboració.

Finalment, és clau també la coordinació amb altres entitats socials del municipi que treballen a la zona.





Evolució

La col·laboració entre municipi i entitat evoluciona cap a un model més integral d'intervenció respecte al plantejat inicialment; s'amplien les hores d'atenció, el calendari i la profunditat del treball socioeducatiu.

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

La col·laboració es fa cada cop més transversal i abasta diferents programes que del Casal dels Infants al municipi: el Centre Obert per a 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 monoparentals), el Servei Sociojurídic, el programa de Formació i Inserció (amb alumnes d'instituts amb dificultats d'aprenentatge, però amb motivació) i el Casal Jove (16-21 anys).

Més informació: www.casaldelsinfants.org





CLÚSTER DE SALUT MENTAL DE CATALUNYA | SANT BOI DE LLOBREGAT

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 escollida pels socis del clúster.	
Suport tècnic de l'aliança	Gerència (única estructura) i alguns serveis contractats.	

Resum executiu

L'Ajuntament de Sant Boi pren 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'agrupen institucions públiques, centres de recerca mèdica, empre-

ses i entitats del tercer sector. Després d'una primera fase d'exploració es constitueix un clúster en què el lideratge ja no és de l'ajuntament i que es projecta més enllà del municipi. Actualment és un projecte actiu amb una gran implicació de totes les parts.

Objectius

- Contribuir 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 a 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 a un dels tres eixos, però no està directament vinculat al PLINCS. De tota manera, el clúster hi està alineat en la mesura en què promou el desenvolupament local, la millora del benestar i la salut mental i la inclusió de les 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 dissenyen per millorar la vida de persones amb diferents trastorns. S'inicia un estudi 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 fa una ronda de consultes amb les empreses per saber què els interessa, què els frena i què es-

tan disposats a arriscar. Del plantejament inicial d'àmbit local es passa a l'ampliació a l'àmbit català, cosa que fa créixer l'interès i el nombre d'empreses.

Estudi de mercat

Es fa un estudi de mercat per poder oferir la cadena de valor completa en salut mental: promoció, prevenció, diagnosi, tractament, recuperació i reinserció. L'estudi de mercat conclou la necessitat d'adoptar tres mesures: professionalització, governança i certificacions com a clúster.

Pla estratègic del clúster

El clúster defineix un pla amb set línies estratègiques vinculades a una 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, són claus d'èxit.



Claus del procés

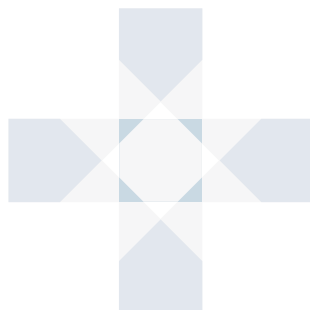
Factors que faciliten la col·laboració entre món local, empreses i tercer sector

1. La cessió de lideratge per part de l'ajuntament facilita la coparticipació activa de les empreses i l'evolució del projecte.
2. La dotació de l'oficina tècnica (gerència) professionalitzada, no en dependència de l'ajuntament.
3. El suport estratègic extern supramunicipal (ACC10 – 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; suposa un risc d'inversió en temps i diners amb resultats no sempre tangibles.
2. Disposar de la informació del que fan les empreses gràcies al clúster és difícil perquè no sempre ho identifiquen i ho reporten 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	10.602 joves 1.808 voluntaris corporatius 87 empreses 95 entitats socials i educatives 6 municipis
Idea força	Col·laboració entre empresa i entitat social per ajudar el 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 dels 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.	
Sistema de govern	Coordinació entre els diferents actors del programa, canalitzada per la Fundació Èxit.	
Suport tècnic de l'aliança	La Fundació Èxit és l'oficina tècnica del projecte: 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 les institucions públiques.	

Resum executiu

L'elevat índex d'atur juvenil resulta encara més dramàtic per a 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 a aquests joves, que millori les seves possibilitats d'accés al mercat laboral.

La Fundació Èxit forma 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 dins i el voluntari corporatiu es forma en una tècnica que podrà aplicar en el seu dia a dia, però a més coneix un jove del qual 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 dels Serveis Socials, i de l'altra, la derivació des de l'àmbit d'Ensenyament. Es tracta de detectar aquells casos de nois i noies que presenten proble-

mes d'adaptació al sistema educatiu o que han abandonat els estudis; des dels centres educatius es coordinen amb la Fundació Èxit per tal de complementar altres mesures mitjançant el Programa Coach.

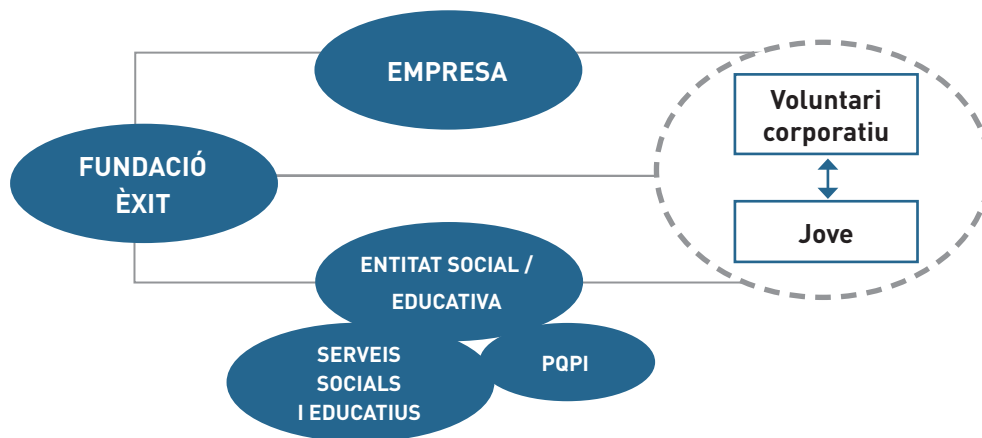
Objectius

- Crear una relació de confiança cap al 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

La Fundació Èxit contacta amb empreses disposades a participar aportant un voluntari que acompanyarà el jove en sis sessions de treball, i per altra banda contacta amb organitzacions que treballen des del punt de vista socioeducatiu amb joves que han abandonat els estudis normalitzats. Poden ser entitats socials, instituts de secundària amb PQPI o els mateixos Serveis Socials municipals.

En un primer moment el voluntari corporatiu participa en una jornada de formació en tècniques bàsiques de *coaching* 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 sis 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.



Claus del procés

La Fundació Èxit detecta buits en la cadena d'interacció sociolaboral dels joves: allò que no fan altres agents i que és el punt feble del procés habitual. L'entitat no duplica serveis o funcions, sinó que crea un 'ecosistema' en el qual tots els actors que afavoreixen la inclusió tenen un paper rellevant en 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 de circumstàncies socials o familiars adverses és un gran èxit.

El clima de confiança i el respecte que es crea entre jove i *coach* és fonamental en el procés. Les empreses han de tenir un volum suficient per poder

destinar treballadors a l'equip de voluntaris i mostrar un ventall prou ampli 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 es genera.

Quan funciona millor? Els millors resultats es donen quan el jove, 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, etc.

En el cas dels joves que no obtenen bons resultats a l'institut, el programa ajuda a capgirar la situació de manera molt clara.

Més informació: www.fundacioexit.org







9. 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, i alhora cada una d'elles pot ser útil per separat, com a recurs per a una reunió, un taller formatiu, la formalització d'un acord o una sessió de treball de definició d'un projecte.

Algunes eines són per a l'ús de qui 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.

Per tant, les eines...

- Es poden modificar i adaptar a les condicions i circumstàncies particulars de cada projecte
- Es poden utilitzar per separat o en bloc, segons el que convingui
- Poden ser útils per dinamitzar una reunió en què es vulgui triar entre diferents projectes o marcar prioritats



Destinatari Utilitat	Per a la persona que condueix l'activitat	Per a les persones participants
Planificar	Model de planificació de taller d'aliances. Model de planificació de <i>focus group</i> .	
Reflexionar		Model de qüestionari previ per a un taller d'aliances. Model de treball de casos per al taller d'aliances.
Analitzar pros i contres		Model de qüestionari previ per al <i>focus group</i> . Model de test d'avaluació de l'aliança.
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 quals 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 d'una aliança? Quina funció hi tens o tenies?

SI NO Funció:

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

- ☐ Viabilitat econòmica
- ☐ Extensió territorial
- ☐ Arribar a altres col·lectius
- ☐ Millorar 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 Powerpoint (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 què es detallen les circumstàncies de cada cas: perfil de les entitats, dades bàsiques, etc. Repartits en tres grups, es demana als participants que analitzin un cas com si fossin consultors i proposin solucions.	Fitxes amb la descripció detallada dels 3 casos i preguntes sobre com resoldre'ls



11:00	Descans	
11:20	Un cop esgotat el temps d'anàlisi, 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: <i>Market place</i> 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. Tres persones exposen en 5 minuts i la resta els pot fer 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

Cas 1

Descripció

Són tres entitats que treballen en l'acollida de persones exrecluses per facilitar-ne la inserció. La dimensió de cada entitat és diferent i les formes de treballar no estan homologades. 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

Destinataris	Reclusos i exreclusos
Personal	5 persones a temps complet i 3 a temps parcial



Voluntaris	6
Beneficiaris	45 persones fora de la presó, 15 de les quals en pisos, i 50 persones a la presó, en programes de preparació per a l'excerceració
Pressupost	250.000 €: 35% subvencions, 10% fons 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 persones a temps complet i 2 a temps parcial
Voluntaris	25
Beneficiaris	12 persones en els pisos i 45 a la presó, en programes de preparació postpena
Pressupost	120.000 €: 35% subvencions, 25% fons 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 una empresa implicada

Entitat 1C

Personal	15 persones a temps complet i 5 a temps parcial
Voluntaris	12
Beneficiaris	80 persones fora de la presó i 150 a la presó, en programes de preparació postpena
Pressupost	650.000 €: 15% subvencions, 15% fons propis, 70% contractes
Serveis	Orientació professional, suport en 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 a la inserció de persones amb baixa formació, fent formació i acompanyament en 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 a aquest col·lectiu, amb l'objectiu de millorar els resultats qualitatius, reduir despeses i 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 persones a temps complet i 5 a temps parcial
Voluntaris	6
Beneficiaris	75 persones en activitats de formació i intermediació laboral, i 25 persones empleades a temps parcial a la cooperativa
Pressupost	550.000 €: 10% subvencions, 15% fons 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 amb baix nivell formatiu
Personal	30 persones 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 ubicada a la comarca que 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 i manca de tractament per a ordinadors, que és un mercat creixent
Organització	Empresa (industrial)

Entitat 2C

Destinatari	Joves i adults aturats amb baix nivell de formació
Personal	12 persones a temps complet
Voluntaris	8
Beneficiaris	35 joves i adults combinant formació i treball a temps parcial, i 40 joves i adults en programa de formació
Pressupost	280.000 €: 30% subvenció, 5% fons 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 a banda 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
Personal	35 persones
Voluntaris	12
Beneficiaris	650 dones en diferents programes i activitats, 150 a l'empresa
Pressupost	3.000.000 €: 20% subvencions, 20% fons propis, 60% contractes
Serveis	Acollida, suport psicològic, orientació professional, formació tècnica no reglada, ocupació a l'empresa de neteja, servei d'ajuda jurídica
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 a part de la neteja
Organització	Fundació i empresa dependent



Cas 3

Descripció

Tres entitats que treballen per erradicar 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 seva viabilitat.

Entitat 3A

Destinatari	Persones sense sostre
Serveis	Acollida, suport psicològic, sensibilització social, estudis socials
Personal	3 persones a jornada completa, 6 estudiants en pràctiques
Voluntaris	45
Beneficiaris	850 persones sense sostre (mitjana anual)
Pressupost	150.000 €: 25% subvencions, 65% fons 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 a causa de l'escassa 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 persones a jornada completa, 8 estudiants en pràctiques
Voluntaris	80
Beneficiaris	1.250 persones sense sostre (mitjana anual)
Pressupost	2.800.000 €: 30% subvencions, 30% fons 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 de la no renovació de la 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 la vostra inscripció al *focus group* sobre [especificar temàtica] té dues finalitats. En primer lloc, plantejar unes preguntes bàsiques sobre les quals 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 quant a... [especificar temàtica]? (Màxim tres idees)
2. Com avalues els resultats de la teva entitat en [especificar temàtica]?
3. Disposeu d'indicadors de procés, de qualitat i de resultat? Quins instruments utilitzeu per a aquesta avaluació?
4. Quins motius tindria la teva entitat per fer una aliança en aquest àmbit?
 - ☐ Viabilitat econòmica
 - ☐ Extensió territorial
 - ☐ Arribar a nous col·lectius
 - ☐ Millorar 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 planteja actualment?
9. Què esperes d'aquest *focus group*?



EINA V: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE *FOCUS GROUP*

Planificació de focus group

Les formes d'organitzar un *focus group* depenen de diversos factors i caldrà veure en cada cas què 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 qual es treballarà
- Si és un *focus group* per buscar temes de possibles aliances, sense un tema definit, o si pel contrari hi ha un tema concret sobre el qual s'estudiarà com cooperar

Aquí ens centrem en la formació d'aliances i per tant treballem sobre la hipòtesi d'un *focus group* dedicat a un aspecte, un tema o un projecte delimitat, ja que això facilita arribar a resultats útils per avançar en la col·laboració.

Normalment, durant el *focus group* hi ha tres moments:

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

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'analitza la problemàtica, les mesures actuals i els resultats (percentatge d'alumnes amb problemes, edats, escoles o barriis, mesures de suport existents, qui les aplica, etc.). Aquesta informació s'ha recollit prèviament i es posa en comú durant la primera part del *focus group*.

Les dades i l'anàlisi no haurien d'absorbir tot el temps, ja que si només tenim una sessió cal reservar espai per concretar propostes. Els participants són –o haurien de ser– persones coneixedores del tema i amb criteri propi. La funció d'aquesta primera part és delimitar el , posar en comú la informació i consensuar el llenguatge i el context.

En una **segona part** es comparteix la manera d'abordar el problema: estratègies de millora, possibles mesures per pal·liar els efectes del fracàs escolar, etc. S'ha d'evitar pensar solament en la tasca que cada entitat fa en l'actualitat i mirar el problema (social, mediambiental, cultural, etc.) en la seva globalitat local, ja que així trobarem enfocaments comuns i una mirada més oberta.



En una **tercera part** es defineix què podem fer junts, amb quina finalitat i de quina manera. Per exemple, crear entre tots un grup de voluntaris per fer reforç escolar i preparar-los de forma conjunta;

posar en comú les metodologies de treball; buscar 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 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 si emanen d'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 del procés, es pot fer una fusió.

Condicions mínimes

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

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 se centrarà en com varia l'abast i l'impacte a conseqüència de l'aliança. Aquesta anàlisi

quantitativa esdevindrà 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?

Comparació entre les parts

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

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

Aspecte	Aliats	Suma parts	Guany1
Territori (nombre de municipis)			
Nombre població objectiu			
Nombre beneficiaris actuals			
% beneficiaris / població objectiu			





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

Obtenció de recursos i capacitats	Irrellevant	Rellevant
Know-how i aprenentatge		
Recursos i capacitats complementàries		
Recursos i capacitats especialitzades		
Externalització de 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

L'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?		
... contactes útils i nombrosos, i està disposada a compartir-los?		
... accés a informació rellevant, recursos i experiència?		
... capacitat i habilitats que podrien complementar-se amb les de la nostra organització o les d'altres membres de l'aliança?		



... una estructura directiva i de govern sòlida?

... 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 l'organització candidata a membre...

Tenen experiència en el desenvolupament de projectes? És factible la seva incorporació?

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 (<i>coaching</i>) - 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/a de XXXXXX, que actua en nom i representació d'aquesta entitat.

El/la Sr./a XXXXXX, amb XXXXXX president/a 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 sotasignants establiran els programes a realitzar, la seva participació i el règim de finançament que s'estableix per a cadascun d'ells.

TERCERA. Cadascuna de les entitats signants, en la mesura de les seves disponibilitats, facilitaran els mitjans necessaris per a 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 de 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 a no utilitzar dita 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



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

entitats
catalanes
d'acció
social



Via Laietana 54, 1r pis
08003 Barcelona
T. 93 295 5946
ecas@acciosocial.org
www.acciosocial.org
🐦 @ecasacciosocial

Aliances locals per a municipis inclusius neix amb la voluntat d'aportar a les entitats d'acció social una visió pràctica dels avantatges que els pot comportar una aliança amb una altra entitat, un òrgan municipal o una empresa i, alhora, facilitar eines i recursos concrets per poder dur-les a terme.

A partir del seguiment fet a les experiències recollides a la *Guia bàsica d'aliances locals en el sector social* i de l'estudi de sis aliances, aquesta publicació posa a l'abast de les organitzacions interessades a sumar voluntats i recursos una metodologia pràctica que analitza totes les dimensions i fases del procés de formació d'una aliança: el per què, les tipologies, els factors d'èxit i de fracàs, i les eines i recursos per a la seva realització.

Les experiències pràctiques de les aliances analitzades enriqueixen el contingut teòric, aportant una visió directa i concreta de les accions proposades. També s'inclouen recomanacions i idees clau amb els conceptes més destacables.

IDEES I EINES PER IMPULSAR L'ACCIÓ SOCIAL és una col·lecció de publicacions editades per ECAS amb l'objectiu de facilitar a les entitats socials elements de reflexió al voltant de la seva activitat i recursos que contribueixin a millorar-la. Vinculades en ocasions a programes més amplis de suport a les entitats membres de la federació, són fruit en tot cas del nostre compromís amb l'enfortiment del tercer sector social i de la nostra vocació de servei al conjunt de les organitzacions no lucratives que treballen en l'àmbit social.