

---

# Junts per la societat: Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català

---

**D3**

Documents  
del Tercer  
Sector Social

Pau Vidal  
Laura Lecina  
Gemma Puig  
Ana Villa



Taula d'entitats  
del Tercer Sector Social  
de Catalunya



Observatori  
del Tercer Sector





**Documents del Tercer Sector Social** és una col·lecció de publicacions de la Taula d'entitats del Tercer Sector social de Catalunya destinada a donar a conèixer estudis, recerques i informes en relació a la realitat i els reptes que té aquest sector a Catalunya. La col·lecció s'adreça principalment a les més de 3000 organitzacions socials vinculades a la Taula per mitjà de les seves entitats membres, al seu personal remunerat i voluntari, i a totes les institucions, els acadèmics, els mitjans de comunicació i els professionals interessats en aquests temes.

D1 - L'estat de la qualitat a les ONG socials

D2 - Els costos de la qualitat a les ONG socials

D3- Junts per la societat: Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català

### **Junts per la societat: Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català**

EDITA Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

ESTUDI REALITZAT per l'Observatori del Tercer Sector [www.observatoritercersector.org](http://www.observatoritercersector.org)

EQUIP DE RECERCA Pau Vidal i Laura Lecina (coordinació), Gemma Puig i Ana Villa

Barcelona, novembre 2010

SUPPORT A L'EDICIÓ Servei d'Ocupació de Catalunya, Fons Social Europeu. Aquesta publicació està subvencionada pel programa de Projectes Innovadors i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu.

SUPPORT A LA RECERCA Aquest estudi està subvencionat pel programa de Projectes d'innovació i projectes de suport tècnic i està patrocinat per l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials.

CONCEPCIÓ GRÀFICA I DISSENY Fundació Catalana de l'Esplai-Suport Associatiu

IMPREMTA AMPANS Servei de Impremta

DIPÒSIT LEGAL: B-42.121-2010

ISBN: 978-84-693-7940-0

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

**Junts per la societat : experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català. – (Documents del tercer sector social ; D3)**

Bibliografia

ISBN 9788469379400

I. Vidal, Pau (Vidal García), ed. II. Lecina, Laura, ed. III. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya IV.

Observatori del Tercer Sector V. Col·lecció: Documents del tercer sector social ; D3

1. Entitats sense ànim de lucre – Catalunya

061.235(467.1)

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

[www.tercersector.cat](http://www.tercersector.cat)

Observatori del Tercer Sector

[www.observatoritercersector.org](http://www.observatoritercersector.org)

Les publicacions de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya estan pensades per a la seva màxima difusió i volen contribuir a la millora del tercer sector social. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. Les publicacions es poden descarregar gratuïtament a [www.tercersector.cat](http://www.tercersector.cat)

---

# Junts per la societat: Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català

---

**D3**

Documents  
del Tercer  
Sector Social

Pau Vidal  
Laura Lecina  
Gemma Puig  
Ana Villa



Taula d'entitats  
del Tercer Sector Social  
de Catalunya



Observatori  
del Tercer Sector

---

# Índex

---

# Continguts

<b>Presentació</b>	<b>8</b>
<b>1 Introducció</b>	<b>10</b>
1.1 Estructura de les experiències	11
1.2 La recerca realitzada	12
1.3 La col·laboració	14
1.4 Tipologies de col·laboració	15
<b>2 La selecció d'experiències</b>	<b>20</b>
<b>3 Experiències d'integració i fusió</b>	<b>26</b>
3.1 Integració d'entitats que treballen en l'àmbit de la discapacitat intel·lectual	27
3.2 Fusió de cooperatives de serveis socials	31
3.3 Fusió de dues entitats amb serveis complementaris	34
3.4 Integració d'entitats d'àmbits d'actuació diferents	37
<b>4 Experiències de col·laboracions estratègiques</b>	<b>42</b>
4.1 Coordinació d'entitats d'un mateix àmbit d'actuació en diversos territoris	43
4.2 Creació d'una nova entitat complementària	48
4.3 Realització d'un programa conjunt que es transforma en una organització	51
4.4 Creació d'una nova entitat per treballar en un nou territori	55
4.5 Creació d'una nova organització entre entitats socials i empreses	58
4.6 Creació d'un projecte compartit d'activitats complementàries	61
4.7 Creació d'un catàleg d'activitats compartides per a un col·lectiu concret	66
4.8 Gestió compartida d'un centre de dia	70
<b>5 Experiències de projectes en col·laboració</b>	<b>74</b>
5.1 Aprofitament d'un recurs en desús	75
5.2 Espais i elements de gestió compartits entre entitats de segon nivell	79
5.3 Activitats formatives conjuntes	83
5.4 Desenvolupament compartit d'una eina de gestió de serveis	86
5.5 Avaluació de l'eficàcia de les Comunitats Terapèutiques	90
5.6 Creació d'un distintiu conjunt per una agrupació d'entitats	94
5.7 Aula de tecnologies per la recerca de feina	97
<b>6 Mirant al futur</b>	<b>100</b>
6.1 Elements clau per desenvolupar una cultura de col·laboració al Tercer Sector Social	101
6.2 Identificació de 10 dificultats	101
6.3 Identificació de 12 aprenentatges	102
<b>Annexos</b>	<b>104</b>

---

# Presentació

---

L'Observatori del Tercer Sector, amb el suport de l'ICASS, ha dut a terme una interessant recerca sobre els models i les estratègies de col·laboració existents entre les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Es tracta d'un treball innovador que des de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social hem cregut interessant de publicar dins de la nostra col·lecció Documents, a fi de donar-la a conèixer al conjunt de les entitats socials que agrupem.

Vivim uns anys cabdals per al conjunt de les entitats socials del país, marcats pel procés de desplegament de les noves lleis socials, i per una crisi econòmica que està posant en tensió no només el desplegament previst d'aquestes lleis, sinó també el funcionament ordinari de moltes entitats i la seva missió d'atenció als col·lectius més vulnerables.

En aquest context difícil i ple de reptes les entitats socials necessitem guanyar eficiència, per seguir duent a terme la nostra activitat, i per arribar més lluny en els nostres objectius. I tenim un camí per aconseguir-ho: col·laborar més i millor entre nosaltres.

La publicació que teniu a les mans demostra a partir d'exemples concrets que aquest camí és possible i que ens pot aportar importants beneficis a les entitats, als usuaris, al conjunt del Tercer Sector i a la societat en general. Perquè col·laborant podrem donar un millor servei a les persones i a la comunitat.

Vull agrair a l'Observatori del Tercer Sector l'encert d'haver promogut aquesta recerca, i felicitar-lo pels interessants exemples que en ella descriu i analitza. Així com el suport del Servei d'Ocupació de Catalunya, en el marc del projecte 3creix.cat, per a la seva edició en el llibre que ara mateix teniu a les mans.

## **ÀNGELS GUITERAS**

Presidenta

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya



En els darrers anys, la necessitat de coordinació i col·laboració entre les entitats catalanes ha estat cada cop més present i és un factor clau per a la millora competitiva de les entitats.

Es tracta d'un tema recent en què es va aprendre des de la pràctica què és el que funciona per tal que les col·laboracions siguin útils i efectives. Des de l'Observatori del Tercer Sector hem iniciat una línia de recerca específica sobre la col·laboració al sector no lucratiu. L'objectiu és ajudar a conceptualitzar i identificar els factors claus d'èxit, a partir de l'anàlisi de les relacions de col·laboració, identificant aprenentatges que puguin ser d'utilitat per la resta d'organitzacions del sector.

Aquesta publicació que tens a les mans és el punt de partida. No hem arrencat des de la teoria. Hem volgut iniciar la reflexió des de la pràctica, identificant experiències de col·laboració que ja s'estan produint, i evidenciant que les entitats estan acostumades a treballar plegades.

Els resultats mostren que la cultura de la col·laboració ja està present entre les entitats del Tercer Sector Social, i és un tema que ha vingut per quedar-se. Són nombroses les entitats que mantenen algun tipus de col·laboració, no només amb altres organitzacions, sinó també amb altres actors socials com l'administració pública i en casos, l'empresa privada.

Esperem que aquest recull d'experiències sigui una eina útil, que ajudi a recórrer el camí de la col·laboració entre entitats a les organitzacions no lucratives catalanes.

Volem destacar la bona acollida que ha tingut aquesta iniciativa entre les entitats. També volem agrair la col·laboració de l'Icass, que ha finançat aquesta primera recerca, i de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, que ha col·laborat amb l'edició de la publicació.

#### **PAU VIDAL**

Coordinador de l'Observatori del Tercer Sector

---

# 1 Introducció

---

# D3

## 1.1 Estructura de les experiències

La publicació que teniu entre les mans, recull experiències de col·laboració rellevants dutes a terme per entitats catalanes, que més enllà de visibilitzar, conèixer i difondre-les, pretenen oferir claus d'èxit i aprenentatges transversals amb l'objectiu de fomentar la seva rèplica en altres contextos similars.

Les bones pràctiques seleccionades es presenten a través de fitxes que segueixen una estructura homogènia. L'exemple mostra els diferents apartats que componen cadascuna de les experiències:



### 1) Títol.

### 2) Identificació de l'experiència.

En aquest quadre s'indiquen els actors que originen l'experiència de col·laboració i una breu descripció de les accions que realitzen conjuntament. L'objectiu és oferir la informació de partida per la lectura de l'experiència.

### 3) Per què és rellevant?

S'expliquen els factors que fan que s'hagi considerat un exemple positiu de col·laboració entre entitats.

### 4) En què consisteix?

Es descriu el procés dut a terme i s'identifica el que ha permès la col·laboració. Per facilitar la lectura de l'experiència, es divideix en els següents subapartats:

→ **Antecedents:** explicació de la coneixença de les entitats prèvia a la col·laboració, si havien treballat conjuntament abans o si havien tingut contacte en alguna entitat de segon o tercer nivell, per exemple.

→ **Descripció:** breu resum del què consisteix l'experiència i quines actuacions es realitzen en col·laboració.

Aquest apartat també inclou, per una banda, *el punt de partida de la col·laboració*, on s'expliquen els acords inicials que es van prendre i les primeres decisions preses conjuntament i per l'altra, *la creació del projecte conjunt*, on es descriu com es duen a terme les accions, quin procediment segueixen, com es formalitzen els acords...

→ **Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?:** es recullen els principals resultats que ha tingut la col·laboració i algunes previsions de futur, si el projecte està en una fase molt inicial.

### 5) Què se'n pot aprendre?

Informació útil per la replicabilitat del cas en altres organitzacions.

### 6) Per saber-ne més.

En el cas d'experiències en què s'ha creat una nova organització a partir de la col·laboració, s'ofereix la informació d'aquesta nova entitat.

En el cas d'experiències en què les entitats treballen en un projecte conjunt que no té personalitat pròpia, s'ofereix la informació de les entitats que actualment impulsen el projecte. Si es tracta d'un projecte impulsat per organitzacions dins d'una federació, s'ha optat per incloure la informació de la federació.

A la descripció de les experiències s'han incorporat algunes referències gràfiques i textuals relacionades per a què la lectura sigui més senzilla i més propera.

Finalment, la darrera part de la publicació conté els annexos, que inclouen el resum metodològic, el llistat de participants (tant prescriptors com tècnics i/o directius de les entitats entrevistades) i la bibliografia utilitzada en l'estudi.

---

## 1.2 La recerca realitzada

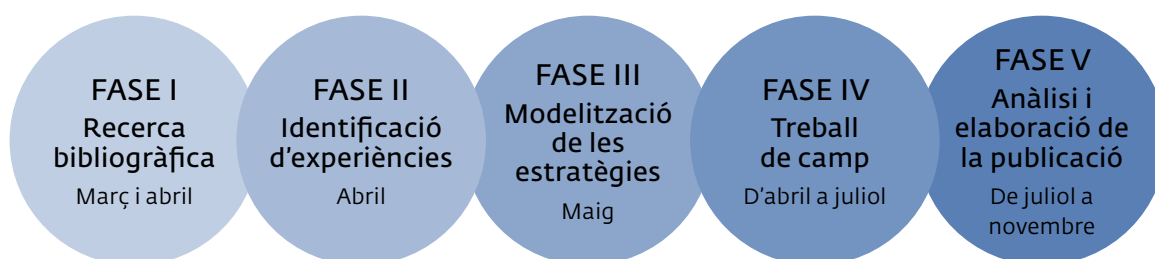
---

### 1.2.1 Fases i metodologia

---

Aquesta publicació és part d'una recerca més àmplia sobre els models innovadors de col·laboració entre entitats no lucratives realitzada entre el març i el novembre de 2010 i que disposa de les següents fases:

**Figura 1: Fases de l'estudi**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

#### **Fase I. Recerca bibliogràfica**

En aquesta primera fase es va realitzar una revisió bibliogràfica i documental sobre l'àmbit de la col·laboració intra i inter sectorial, posant especial atenció en aquestes dinàmiques dins el tercer sector. També es van recollir experiències a través de pàgines web d'organitzacions i xarxes d'entitats.

#### **Fase II. Identificació d'experiències**

En aquesta fase es van identificar experiències de col·laboració, integració i/o fusió entre entitats de l'àmbit dels serveis socials.

A partir de la nostra experiència i la col·laboració de prescriptors, s'identificaren tot tipus d'iniciatives per disposar d'un ventall ampli pel treball de camp: fusions, convenis per la gestió compartida de serveis, UTE's, xarxes, etc.

#### **Fase III. Modelització de les estratègies de col·laboració, integració i/o fusió**

Arrel de la informació recollida es van conceptualitzar, definir i sistematitzar diferents tipologies de col·laboració, recollint les especificitats i impacte de cadascuna d'elles.

#### **Fase IV. Identificació i aprofundiment de bones pràctiques de col·laboració, integració i/o fusió (treball de camp)**

A través de la primera identificació d'experiències es va realitzar una aproximació a les bones pràctiques identificades en cadascun de les tipologies identificades.

Es van realitzar entrevistes a directius i/o persones de l'equip d'aquelles entitats que han impulsat els processos de col·laboració. Aquestes entrevistes es van sistematitzar i se'n van extreure els aprenentatges i els elements clau per tal que les bones pràctiques poguessin ser capitalitzades per la globalitat del sector.

## **Fase V. Anàlisi de la informació i elaboració de la publicació**

Després del treball de camp, es va analitzar tota la informació recollida, tant durant la cerca bibliogràfica com amb els prescriptors i les entrevistes realitzades, per tal de redactar l'informe de resultats de cara a la publicació.

Paral·lelament a l'elaboració de l'informe, es va realitzar un grup de lectura amb la participació de diverses persones d'entitats del sector, per tal que poguessin fer les seves aportacions en la fase d'anàlisi de la informació.

---

### **1.2.2 El treball de camp**

---

Per a realitzar el treball de camp d'aquest estudi s'ha utilitzat tècniques d'investigació qualitatives seguint les següents etapes:

- Establiment d'un pla o guia de treball detallat.
- Contacte amb prescriptors per tal d'identificar un univers d'experiències de col·laboració de tot tipus.
- Identificació d'experiències de col·laboració entre entitats del tercer sector social com a possible bones pràctiques.
- Realització de les entrevistes.
- Buidatge i anàlisi de la informació recollida.
- Selecció definitiva de les bones pràctiques.
- Redacció de les experiències de bones pràctiques.
- Validació de la redacció de l'experiència per part de les entitats implicades.

Per al treball de camp i la identificació d'entitats catalanes que han realitzat algun tipus de col·laboració es va recorre a experts com a informants clau i prescriptors.

Es va contactar amb plataformes d'entitats, federacions, confederacions i coordinadores, serveis públics i departaments administratius propers a entitats, oficines universitàries, experts en el sector... La informació recopilada, juntament amb la identificació de diferents directoris i guies d'entitats, va facilitar una primera selecció d'organitzacions per entrevistar.

En total, es va contactar amb 18 prescriptors que facilitaren la informació de més de 50 experiències de col·laboració de diferents tipus.

A partir d'un primer anàlisi de les experiències proposades i, considerant els criteris de selecció i representativitat prèviament establerts, es van escollir 21 bones pràctiques de col·laboració.

Finalment, després de l'anàlisi de la informació obtinguda i, reforçant els criteris definits, es van seleccionar les bones pràctiques que apareixen a la publicació.

## 1.3 La col·laboració

La col·laboració entre organitzacions i amb altres agents de la societat cada cop és més necessària i es converteix en una eina per aconseguir que les actuacions de les entitats del tercer sector siguin més eficients i assoleixin més impacte.

Els diferents agents socials estan en constant interacció exercint els seus rols i les seves responsabilitats. Les organitzacions treballen conjuntament amb altres agents socials i cada cop són més conscients de la importància que tenen aquestes relacions. Per aquest motiu, i d'una manera més o menys estructurada, incorporen diferents formes de col·laboració en el seu dia a dia.

Els agents amb què es relaciona el Tercer Sector Social són variats i sovint es donen diverses col·laboracions alhora. En aquest sentit, ens podem trobar múltiples models on cada sector realitzi un paper divers i en el cas concret de les organitzacions no lucratives, amb diferents formes de col·laborar:

**Figura 2: Algunes formes habituals de col·laboració entre entitats**

→ Actuacions dins les organitzacions de segon i tercer nivell.
→ Cessió d'espais i materials.
→ Realització de campanyes i/o programes conjunts.
→ Organització de jornades o actes conjunts.
→ Realització d'activitats de comunicació i sensibilització de la societat.
→ Xarxes, moviments, grups i plataformes d'organitzacions.
→ Voluntariat compartit.
→ Establiment de convenis de col·laboració.
→ Acords per la cerca de finançament conjunt.
→ Prestació de serveis conjunta.
→ Creació d'organitzacions prestadores de serveis administratius i de gestió.
→ Fusions d'entitats.

Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

---

## La col·laboració entre organitzacions

---

En el context d'una societat relacional és necessari que el tercer sector sigui plural però també que estigui cohesionat i ben coordinat per així assumir el seu paper, juntament amb el sector públic i el sector privat lucratiu. En aquest sentit, la col·laboració entre organitzacions es pot considerar molt útil.

No obstant, també hi ha d'altres motius que poden empènyer les organitzacions a col·laborar entre elles:

→ **Per sumar esforços:** La fragmentació i l'atomització de vegades comporta duplicar esforços, una oferta poc diferenciada i la incoherència entre les diferents accions i entitats. La manca de coordinació pot provocar que l'impacte de les actuacions sigui poc significatiu i que es perdi l'efectivitat i la confiança.

→ **Per ser més eficient:** Es pot guanyar en eficàcia i/o eficiència si es treballa conjuntament en la prestació d'un servei enlloc de fer-ho de manera aïllada. Per aquest motiu a l'hora de plantejar l'inici de qualsevol acció és important tenir en compte quines entitats ja estan treballant al mateix camp.

→ **Per ser sostenibles:** Sobretot per les organitzacions més petites, però també per tota la resta, la col·laboració es pot plantejar com una necessitat i alhora una oportunitat enfront les exigències d'un entorn cada cop més competitiu.

---

## 1.4 Tipologies de col·laboració

---

---

### 1.4.1 Un esquema bàsic

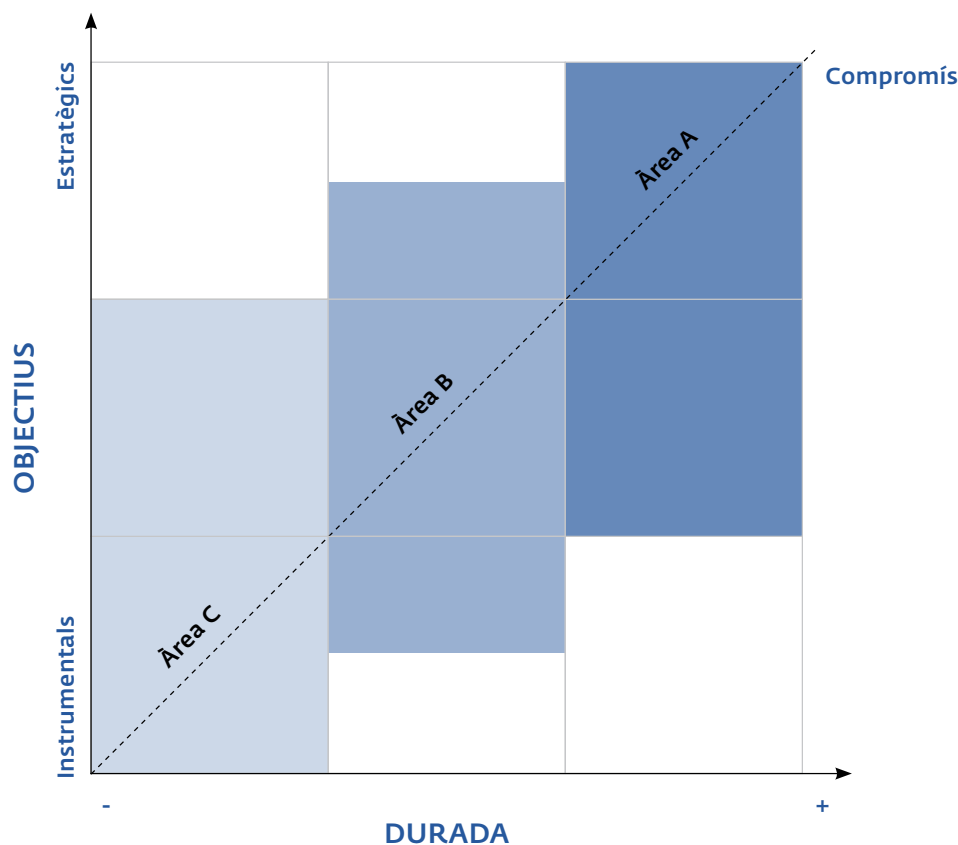
---

Per facilitar la identificació de les diferents tipologies de col·laboració que es donen, s'ha treballat en un esquema basat en la durada, els objectius i el compromís. Aquests tres elements destaquen per la seva transversalitat, ja que estan presents en tot el procés i en totes les experiències de col·laboració.

Aquests elements clau s'han concretat en dos eixos: els objectius i la durada, que permeten visualitzar, per una banda, el grau d'importància estratègica dels objectius de la col·laboració i per l'altra, la seva durada.

En l'eix dels objectius, com més estratègics siguin aquests per l'organització, més amunt es situarà l'experiència. En l'eix de la durada, com més llarga sigui la relació establerta, més a la dreta es situarà. El compromís ve donat per la combinació dels dos elements, com més estratègics i més llarga sigui la col·laboració el nivell de compromís en la col·laboració serà més elevat.

Figura 3: Esquema models de col·laboració



Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

## Els objectius

Hi ha dos tipus d'objectius: els instrumentals i els estratègics. Els **objectius instrumentals** són aquells dirigits a produir un efecte concret. Faciliten la concreció de les tasques i la definició clara dels rols. El fet que els objectius siguin més instrumentals no implica que siguin més senzills, ja que es poden assolir totalment i representar un èxit. En aquest sentit, cal tenir en compte que, per assolir un objectiu concret, específic i més instrumental, es necessita un nivell de compromís ajustat a l'objectiu.

Els **objectius estratègics** representen un valor fonamental en el futur de l'organització i parteixen d'uns elements de base molt sòlids alhora que compartits entre les organitzacions que col·laboren. En general, requereixen més temps per assolir-los i el nivell de compromís és més alt.

## La durada

La durada de la col·laboració està directament relacionada amb el tipus d'objectius marcats i el temps necessari per a assolir-los. En general, els objectius més instrumentals no requereixen un període d'execució gaire llarg, mentre que pels objectius estratègics, cal una planificació acurada i el seu plantejament és a mig o llarg termini.

La durada també determina el grau de complexitat dels elements de gestió de la col·laboració, sobretot en la seva implementació. Per exemple, és important fer una bona previsió del temps que es trigarà per realitzar cadascun dels canvis organitzatius.



## El compromís

Establir un compromís i mantenir-lo és essencial per a qualsevol nivell de col·laboració. Sense compromís no es pot donar una bona col·laboració, ara bé, hi ha diferents nivells de compromís en funció dels objectius i la durada establerta.

El compromís està relacionat amb el grau de renúncia i el grau de responsabilitat que s'està disposat a assumir en la col·laboració.

---

### 1.4.2 Les tipologies

---

A partir de l'esquema anterior, s'han identificat tres tipologies bàsiques de col·laboració.

Les àrees no són estanques, és a dir, cada procés pot ser una tipologia en un moment determinat i després evolucionar cap a una altra.

Tot seguit es repassen les característiques específiques que defineixen cadascuna.

#### Àrea A: integracions i fusions

En aquesta àrea es troben aquelles col·laboracions que impliquen una integració parcial o total, la qual cosa implica canvis rellevants en les estructures organitzatives o la creació de noves organitzacions.

Les principals característiques que defineixen aquesta zona són les següents:

- La **durada** de la col·laboració és **pràcticament indefinida**.
- Els **objectius** són **estratègics**, vinculats directament a les estratègies de cada organització.
- El grau de **compromís** és el més **elevat**, en comparació a la resta d'àrees. Com en els altres tipus de col·laboració, el compromís s'ajusta al tipus d'objectius i a les necessitats del tipus de col·laboració. A més, aquest compromís s'ha de mantenir en el temps.

→ Els recursos i les activitats que es comparteixen generen **canvis rellevants en l'organització interna** de les entitats, integrant part dels seus elements interns.

→ Es genera un **únic equip de treball** en algunes o en totes les àrees de treball. Per aconseguir-ho cal reestructurar les plantilles o generar una nova estructura amb personal nou. Gran part de les persones de les entitats col·laboradores es poden veure afectades per la col·laboració.

→ El **grau de comunicació i transparència** i el grau de **confiança** exigits són **elevats**. En aquest nivell de col·laboració entren en joc molts elements cal conèixer tots els aspectes de les entitats col·laboradores.

→ El **respecte mutu** és un element **imprescindible** per a iniciar i mantenir el procés de col·laboració.

→ Fa falta un altre grau d'**adaptabilitat i flexibilitat**, ja que les entitats deixen de considerar-se organitzacions independents per començar a tenir un sentiment de pertinença a una sola entitat. Es produeixen molts canvis en les entitats fins arribar a ser pràcticament una, i per tant s'han d'adaptar elements organitzatius, s'ha de ser flexible i cedir en alguns aspectes.

→ La **motivació i la implicació són imprescindibles**, s'han de realitzar esforços considerables i no perdre de vista els objectius principals.

→ La **definició dels rols** de les persones implicades ha de ser clara i s'ha de transmetre a tot l'equip.

→ La **visió de futur és compartida** i és necessari tenir clar fins a on es vol arribar i planificar el camí per arribar-hi.

→ El **lideratge és imprescindible**, ja sia individual o compartit. Es necessita per crear les sinèrgies, enfortir el discurs, les decisions i les accions necessàries per tal que la col·laboració avanci. Les conseqüències de la seva absència o d'un mal lideratge, poden repercutir negativament en tot el procés.

## Àrea B: col·laboracions estratègiques

En aquesta àrea es troben col·laboracions que impliquen realitzar algun canvi a l'estructura organitzativa de les organitzacions, i en les que sovint el projecte en comú s'integra a la pròpia organització.

Les seves principals característiques són:

→ Es tracta de col·laboracions de **mitjana durada**.

→ Els **objectius** normalment combinen elements de caire **instrumentals i estratègics** i en ocasions, poden ser d'un dels dos tipus.

→ El grau de **compromís** evoluciona ajustant-se al tipus d'objectius de la col·laboració, i en relació a les altres tipologies, el nivell és **mitjà**. En la mateixa línia que en les col·laboracions puntuals, aquest compromís pot ser màxim, adequat a les necessitats del tipus de col·laboració.

→ Els recursos i les activitats que es comparteixen, normalment, generen **alguns canvis en l'organització interna** de les entitats i es comencen a integrar alguns elements.

→ **L'equip de cada entitat ha de treballar conjuntament** en bastants aspectes i és necessari establir relacions i contacte entre els equips de les diferents entitats col·laboradores. El personal segueix depenent de cada entitat, però es pot produir algun canvi d'assignació de responsabilitats, la creació de noves tasques o la incorporació de nou personal.

→ El **grau de comunicació i transparència** i el grau de **confiança** exigint és més alt que en la tipologia anterior, en consonància amb el nivell de col·laboració establert.

→ El **nivell d'adaptabilitat i flexibilitat necessari és relativament elevat** ja que les entitats han de començar a posar en comú diversos elements que inicialment són diferents a cadascuna de les entitats.

→ Fa falta d'un cert grau de **motivació i implicació**, ja que es pressuposen certs canvis i esforços que han d'anar acompanyats d'un interès inicial.

→ Apareix la necessitat de **la figura del lideratge**, i les conseqüències de la seva absència o d'un mal lideratge poden repercutir negativament en tot el procés.

→ És necessari **definir**, encara que sigui bàsicament, els **rols** de les persones implicades a la col·laboració.

## Àrea C: projectes en col·laboració

Es tracta de col·laboracions bàsicament associades a projectes conjunts, però que permeten assolir els objectius marcats.

Les característiques que defineixen aquest tipus de col·laboracions són les següents:

→ Són col·laboracions de **curta durada** (encara que es repeteixi en més d'una ocasió).

→ Els **objectius** acostumen a ser de caire **instrumental** (accions senzilles d'executar i concretes), i a curt termini, tot i que es poden anar convertint en estratègics si l'acció concreta que es realitza es va replicant.

→ El **compromís s'ajusta al tipus d'objectius** de la col·laboració, i en relació a les altres tipologies, el nivell és baix. Això no vol dir que no hi hagi compromís, aquest pot ser màxim, però adequat al que necessita el tipus de col·laboració.

→ Es comparteixen recursos o es realitzen activitats de forma conjunta, però això **no suposa canvis substancials en l'estructura**, ni organitzativa ni de funcionament, de les entitats. És una acció molt específica que no suposa integrar gaires elements interns.

→ **L'equip** de cada entitat ha de treballar conjuntament en alguns aspectes, però **segueix dependent** a tots els efectes **de la seva entitat**. No es fa reestructuració de plantilla, ni canvis en els llocs de treball. Pot suposar, en alguns dels casos, la contractació de personal de manera esporàdica.

→ El **grau de comunicació i transparència** i el grau de **confiança exigint també s'adequa** al nivell de col·laboració establert. Les comunicacions acostumen a ser bastant àgils i concises.



---

# 2 La selecció d'experiències

---

# D3

## 2.1 Definició de bona pràctica de col·laboració

L'Observatori del Tercer Sector ja ha realitzat una llarga sèrie de publicacions en què s'identifiquen bones pràctiques i experiències del tercer sector. En aquesta publicació s'utilitza el concepte de bona pràctica per denominar les experiències dutes a terme per organitzacions no lucratives que han funcionat, i/o estan funcionant, en un determinat context a partir de les quals es poden extreure aprenentatges transversals envers la col·laboració entre entitats.

Es tracta doncs d'una definició operativa, construïda amb l'objectiu de ser útil per a aquesta publicació. Des d'aquesta perspectiva, les experiències de col·laboració seleccionades no pretenen ser les millors pràctiques sinó que ofereixen exemples positius de diferents maneres de col·laborar i treballar conjuntament.

Finalment, s'ha valorat que les experiències de col·laboració compleixin una sèrie de criteris, que són útils per l'aplicació per part d'altres entitats i que cobreixen la representativitat en diversos àmbits d'actuació.

## 2.2 Criteris de selecció

Per fer la selecció de les bones pràctiques que apareixen a la publicació es van recollir i analitzar moltes experiències de col·laboració entre entitats del Tercer Sector Social. D'aquestes, se'n van seleccionar les bones pràctiques incloses a la publicació, tenint en compte els criteris de selecció establerts.

**Figura 4: Criteris de selecció de les experiències**

<b>Elements de base per una bona pràctica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Nivell de sistematització de les accions.</li><li>→ Actitud proactiva.</li><li>→ Innovació i originalitat.</li><li>→ Impacte dels resultats de l'experiència.</li><li>→ Replicabilitat de l'experiència.</li><li>→ Pràctiques en ús.</li></ul>
<b>Elements específics envers la col·laboració</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Diversitat de motivacions.</li><li>→ Diferents tipus de col·laboració.</li><li>→ La importància de la col·laboració per les entitats.</li></ul>
<b>Elements de representativitat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Diversitat de sectors o àmbits temàtics d'actuació.</li><li>→ Diversitat de col·lectius destinataris.</li></ul>

Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

---

## Elements de base per una bona pràctica

---

**Nivell de sistematització de les accions:** s'ha valorat favorablement que les iniciatives estiguin documentades i que recullin per escrit l'acord de col·laboració. Encara que existeixin entitats que hagin realitzat o realitzin col·laboracions similars, la documentació escrita i la seva difusió afavoreix la posada en pràctica i l'execució de les diferents accions.

**Actitud proactiva:** davant la realitat social a què s'enfronten les entitats, els canvis en l'entorn, variacions en el marc socioeconòmic i legislatiu o les pautes i tendències socials, existeixen diferents respostes per part de les organitzacions. Cal destacar les que aprofiten els factors externs com a recursos per al seu desenvolupament i millora.

**Innovació i originalitat:** es destaquen especialment aquelles experiències amb plantejaments innovadors envers la col·laboració i que, mitjançant activitats i metodologies originals, han aplicat noves idees que han resultat útils i exitoses per les entitats.

**Impacte dels resultats de l'experiència:** s'han valorat les experiències de col·laboració que tot i que hagin pogut tenir dificultats en alguna etapa del procés, han seguit endavant i han funcionat amb èxit. També s'ha tingut en compte que amb el fruit de la col·laboració s'hagin aconseguit fites amb impacte social.

**Replicabilitat de l'experiència:** s'ofereixen experiències que poden ser fàcilment replicables o de les què es pot adaptar part de l'experiència a d'altres entitats.

**Pràctiques en ús:** s'ha procurat que els exemples de bones pràctiques no estiguin basats només en idees abstractes, sinó que s'estiguin aplicant o en procés d'implantació.

---

## Elements específics envers la col·laboració

---

**Diversitat de motivacions:** es recullen experiències que responen a diferents necessitats i que es sorgeixen per diverses motivacions.

**Diferents tipus de col·laboració:** s'ha valorat el fet que les experiències seleccionades mostrin diferents estratègies de col·laboració.

**La importància de la col·laboració per les entitats:** un factor especialment significatiu a l'hora d'escollir les bones pràctiques ha estat el grau d'importància que tenia per a les entitats la col·laboració, tant pel seu cas concret, com per un col·lectiu o la societat en general.

---

## Elements de representativitat

---

**Diversitat de sectors o àmbits temàtics d'actuació:** les experiències seleccionades tenen diversitat en quan als àmbits d'actuació propis del Tercer Sector Social per poder oferir una visió panoràmica. Així, es poden trobar experiències d'àmbits com infància i joventut, discapacitat, inserció social i laboral, gent gran, drogodependències, entre d'altres.

**Diversitat de col·lectius destinataris:** per tal d'escollir les experiències, s'ha tingut en compte que aquestes reflectissin un ventall ampli de diferents col·lectius de persones destinatàries.

## 2.3 Quadre resum d'experiències

Àrea A: experiències d'integració i fusió	
Integració d'entitats que treballen en l'àmbit de la discapacitat intel·lectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Federació APPS (Federació catalana pro persones amb discapacitat intel·lectual).</li> <li>→ Coordinadora de Tallers per a Persones amb Discapacitat Psíquica de Catalunya.</li> <li>→ Associació Empresarial APPS.</li> <li>→ Dincat – Discapacitat Intel·lectual Catalunya.</li> </ul>
Fusió de cooperatives de serveis socials	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cooperativa de Treballadores Familiars (CTF) Serveis Sociosanitaris.</li> <li>→ Educadors d'Acolliment Social (EAS).</li> <li>→ Escaler Cooperativa.</li> <li>→ Suara.</li> </ul>
Fusió de dues entitats de serveis complementaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fundació Innovació per l'Acció Social (FIAS).</li> <li>→ Fundació Catalana Prisba.</li> </ul>
Integració d'entitats d'àmbits d'actuació diferents	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fundació Plataforma Educativa.</li> <li>→ Fundació Gentis.</li> <li>→ Fundació Resilis.</li> <li>→ Fundació Infància i Família.</li> <li>→ Fundació Astres.</li> <li>→ Eina Activa Empresa d'inserció.</li> <li>→ Fundació Utopia.</li> <li>→ Eina Activa empresa d'inserció SL.</li> <li>→ Associació Acciona't.</li> <li>→ Associació Acció Social Terres de l'Ebre.</li> <li>→ Plataforma Educativa.</li> </ul>

## Àrea B: col·laboracions estratègiques

<p><b>Coordinació d'entitats d'un mateix àmbit d'actuació en diversos territoris</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fundació Privada Santa Teresa del Vendrell.</li> <li>→ Fundació Privada Ginac.</li> <li>→ AISD Viver de Bell-lloc.</li> <li>→ Cooperativa La Fageda.</li> <li>→ Fundació Privada Mas Albornà.</li> <li>→ Fundació Privada Onada.</li> <li>→ Fundació Privada Tallers de Catalunya.</li> <li>→ Associació Sant Tomàs – PARMO.</li> <li>→ Sinergrup – Grup d'entitats amb sinèrgia social.</li> </ul>
<p><b>Creació d'una nova entitat complementària</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Arrels Fundació.</li> <li>→ Assís Centre d'Acollida.</li> <li>→ Companyia de les Filles de la Caritat.</li> <li>→ Orde Hospitalari de Sant Joan de Déu.</li> <li>→ Fundació Mambré.</li> </ul>
<p><b>Realització d'un programa conjunt que es transforma en una organització</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fundació Un Sol Món.</li> <li>→ Aires (Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya).</li> <li>→ Càritas Catalunya.</li> <li>→ Cooperativa Roba Amiga.</li> </ul>
<p><b>Creació d'una nova entitat per treballar en un nou territori</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ENTORN, sccl.</li> <li>→ 6TELL SCCL.</li> <li>→ Escoletes.coop.</li> </ul>
<p><b>Creació d'una nova organització entre entitats socials i empreses</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Taller Àuria.</li> <li>→ Teixidors.</li> <li>→ Molí d'en Puigvert (fins al 2008).</li> <li>→ Moltacte, emprenedors socials.</li> </ul>
<p><b>Creació d'un projecte compartit d'activitats complementàries</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Insercoop SCCL.</li> <li>→ Fundació Joan XXIII.</li> <li>→ Fundació El Llindar.</li> <li>→ Fundació Hospital Pere Claver.</li> </ul>
<p><b>Creació d'un catàleg d'activitats compartides per a un col·lectiu concret</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Creu Roja Catalunya.</li> <li>→ Fundació Pere Tarrés.</li> </ul>
<p><b>Gestió compartida d'un centre de dia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ IReS.</li> <li>→ Escaler (des del 2008 Suara).</li> </ul>

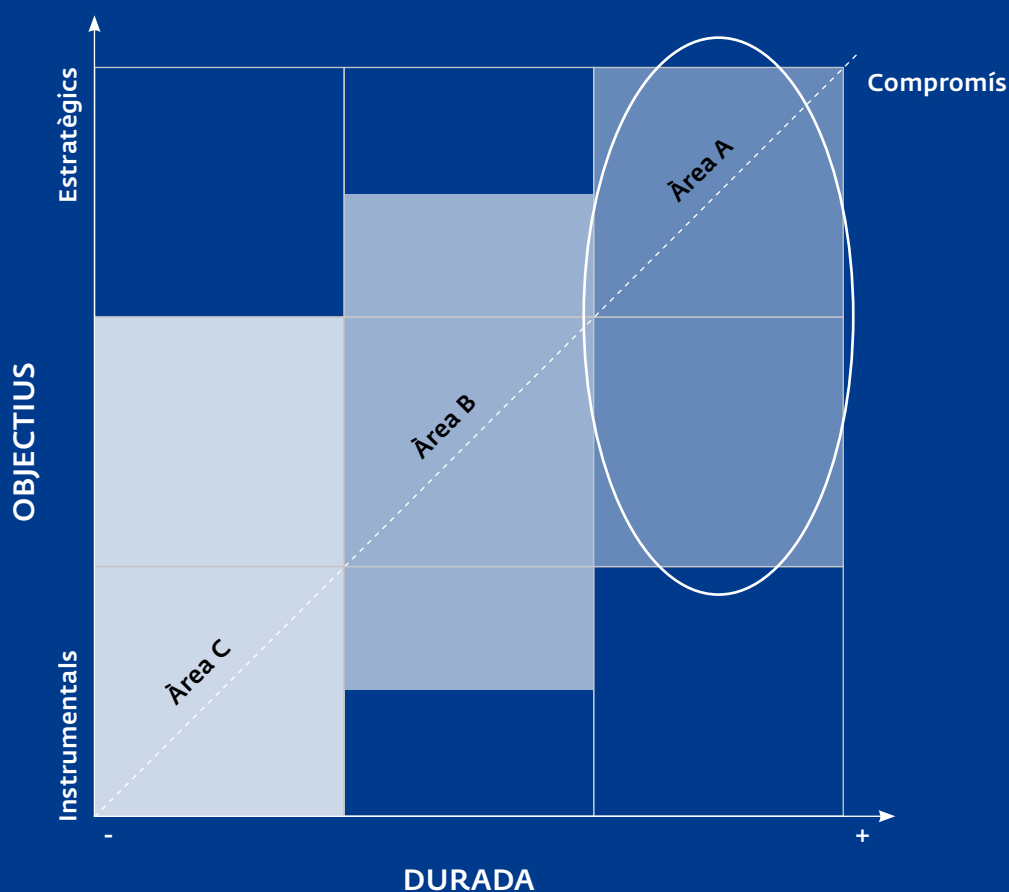


## Àrea C: projectes en col·laboració

<b>Aprofitament d'un recurs en desús</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ared (Fundació per la reinserció de dones)</li> <li>→ Fundació BenAllar.</li> <li>→ Institut de les Filles de Maria Auxiliadora (Les Salesianes).</li> </ul>
<b>Espais i elements de gestió compartits entre entitats de segon nivell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fundació Mercè Fontanilles.</li> <li>→ Art integrat.</li> <li>→ Associació Estrep.</li> <li>→ Fundació Persona i Valors.</li> <li>→ Fundació Antonio Jiménez.</li> <li>→ Fundació Ciutat i Valors.</li> <li>→ Fundació Comunitat i Valors .</li> <li>→ Sinergia Social, Centre de Gestió d'iniciatives Socials.</li> </ul>
<b>Activitats formatives conjuntes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Federació Catalana d'entitats contra el càncer (FECEC).</li> <li>→ Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS).</li> </ul>
<b>Desenvolupament compartit d'una eina de gestió de serveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ECOM.</li> <li>→ TRACE (Assoc. Catalana de Traumàtics Cranioencefàlics i Dany Cerebral).</li> <li>→ Associació ESCLAT.</li> <li>→ Fundació Privada Auxilia Barcelona.</li> <li>→ AFAP (Assoc. de Famílies per l'Ajuda al Poliomefàlic).</li> <li>→ ACAM (Assoc. Cívica d'Ajuda Mútua).</li> <li>→ ASPACE (Assoc. de Paràlisi Cerebral).</li> <li>→ Fundació Privada Llars de l'Amistat Cheshire.</li> <li>→ APPC –(Assoc. Provincial de Paràlisi Cerebral de Tarragona).</li> <li>→ SINIA (COGD Ciutat Vella FCCL).</li> <li>→ Fundació Pere Mitjans.</li> <li>→ AREMI (Assoc. de Rehabilitació del Minusvàlid).</li> </ul>
<b>Avaluació de l'eficàcia de les Comunitats Terapèutiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ATRA Associació.</li> <li>→ Fundació Salut i Comunitat (FSC).</li> <li>→ Associació Tramuntana d'Ajut i Reinserció del Toxicòman (ATART).</li> </ul>
<b>Creació d'un distintiu conjunt per una agrupació d'entitats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Federació Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC).</li> <li>→ Sectorial d'Iniciativa Social.</li> </ul>
<b>Aula de tecnologies per la recerca de feina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ SURT Fundació de dones.</li> <li>→ Fundación Esplai.</li> </ul>

# 3 Experiències d'integració i fusió

## D3



## 3.1 Integració d'entitats que treballen en l'àmbit de la discapacitat intel·lectual

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Federació APPS (Federació catalana pro persones amb discapacitat intel·lectual).</li><li>→ Coordinadora de Tallers per a Persones amb Discapacitat Psíquica de Catalunya.</li><li>→ Associació Empresarial APPS.</li></ul>	Creació de Dincat (Discapacitat Intel·lectual Catalunya) a partir de la fusió de diverses organitzacions de l'àmbit de la discapacitat intel·lectual.

### Per què és rellevant?

Aquesta experiència destaca per la magnitud de les entitats que hi ha al darrera ja que les entitats que creen Dincat ja eren de segon nivell. En aquest sentit el seu impacte és molt elevat i es tracta d'una integració rellevant en l'àmbit de les entitats que treballen amb persones amb discapacitat intel·lectual.

El volum d'entitats i persones destinatàries relacionades amb aquest procés d'integració és molt important. Després d'un procés lent i complex, el resultat final és una la creació d'un grup d'entitats fortes.

Finalment, l'experiència de Dincat posa de manifest l'alt grau de generositat i confiança que requereix un procés com aquest, al deixar de banda les principals diferències i pensar, ja des de l'inici conjuntament.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Aquest projecte parteix d'anys de recorregut i les entitats ja havien col·laborat en algunes ocasions per temes específics. Concretament, l'any 2006 es signa un protocol que és un intent de coordinació d'algunes activitats entre Coordinadora de Tallers i Federació APPS.

Un any més tard, es reprèn el projecte i s'adopten tres acords de desbloqueig fonamentals: no parlar d'absorció sinó d'integració per mantenir aspectes d'identitat d'ambdues entitats. No tenir en compte en tots els temes, el pes de cada entitat sinó la millor opció de futur i unir-se com a grup (no només com a federació).

Després d'aquests primers acords es comença a treballar en el model de col·laboració que finalment porta a la creació de Dincat juntament amb una tercera entitat, l'Associació empresarial d'economia social.

#### Descripció

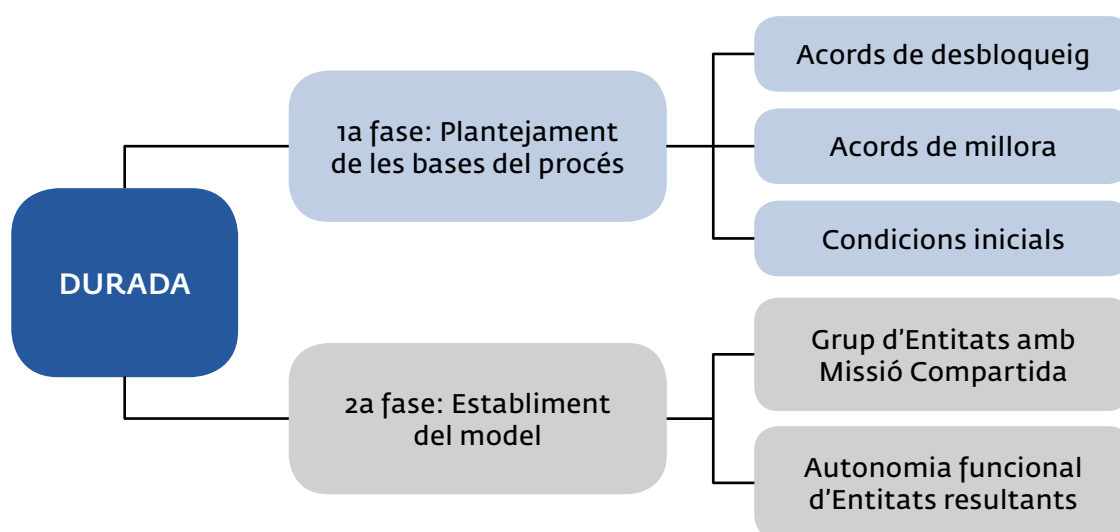
Dincat (Discapacitat intel·lectual Catalunya) es constitueix l'any 2010 i neix del procés d'integració de la Federació APPS (Federació catalana pro persones amb discapacitat intel·lectual), la Coordinadora de Tallers per a Persones amb Discapacitat Psíquica de Catalunya i l'Associació Empresarial APPS.

Amb aquesta unió es vol ser més efectiu en el compliment dels seus objectius: defensar el dret de les persones amb discapacitat intel·lectual.

## Punt de partida de la col·laboració

En una primera fase i partint dels 3 acords de desbloqueig fonamentals presos a l'inici, es plantegen les bases del procés. Es prenen diversos acords de millora: posar en comú els actius, no amortitzar llocs de treball, aprofitar les seues socials i la creació d'una unitat d'atenció a les entitats sòcies, entre d'altres.

**Figura 5: Procés de creació de Dincat**



Font: Dincat, 2010

Posteriorment, es prenen dos acords més com a condicions inicials:

→ La creació d'un Comitè d'Integració amb persones d'APPS, de la Coordinadora i de la Patronal, d'un assessor jurídic escollit de mutu acord i un membre d'una entitat jurídica que els dóna suport. D'aquestes reunions se'n fan actes però cap dels temes es dóna per definitivament tancat, sinó que tots es poden debatre en reunions posteriors.

→ Acord de confidencialitat que garanteixi la discreció en tot el procés. Els comunicats posteriors a les reunions avancen els temes tractats però no els acords finals.

En una segona fase, s'estableix el model. Després d'un procés de debat intens, s'opta per una opció intermèdia entre crear una única organització i crear una confederació d'entitats, un model on es dóna autonomia a les entitats.

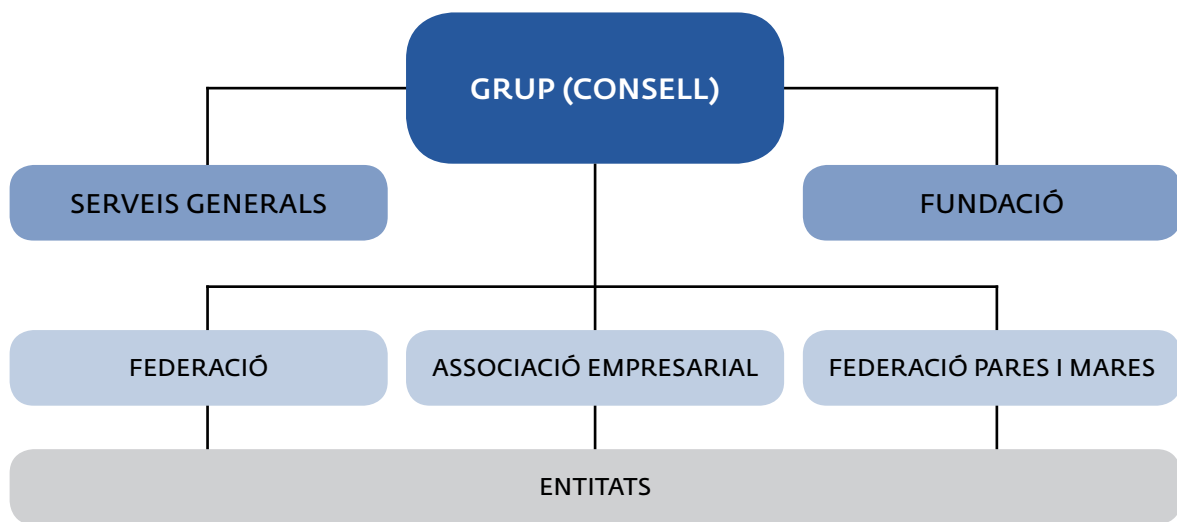
El resultat és un model complex: el grup té la seva pròpia personalitat jurídica, ja que ofereix uns serveis generals però la resta d'entitats també mantenen la seva. Es crea un entramat que consta d'una marca única i de cinc personalitats jurídiques diferents.

**“Els temes jurídics són un tema especial i especialment complex”**

## Creació de Dincat

El grup Dincat es crea com una entitat de tercer nivell que segueix la següent arquitectura institucional:

**Figura 6: Estructura institucional del grup Dincat**



Font: Dincat, 2010

Aquest model permet mantenir l'estructura inicial de cada entitat sense haver d'amortitzar ni unificar llocs de feina, de manera que els càrrecs queden establerts pràcticament de manera automàtica.

Tot i així, per tal d'evitar qualsevol indefensió en el personal, es treballa amb moltes garanties: la no amortització de llocs de feina, el manteniment de l'antiguitat i les condicions laborals i l'oferiment d'acollir-se al conveni col·lectiu propi.

El procés s'allarga pràcticament un any i mig durant el qual es realitzen diverses accions: enviament d'una nota informativa per tal d'informar del seu inici; realització d'assemblees per presentar el document marc i l'acord d'unió; una assemblea a cadascuna de les entitats que formarien part del grup i una reunió conjunta de les tres entitats i assemblees extraordinàries de cadascuna de les entitats on s'aprova l'acord.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

La creació de Dincat és recent i el fet de néixer de la unió de tres organitzacions permetrà obtenir més representativitat i legitimitat en les seves actuacions dins l'àmbit de la discapacitat intel·lectual.

En aquest sentit, promoure una imatge unitària i cohesionada del col·lectiu aporta força a la veu del sector. També ha de permetre oferir més i millors serveis a les entitats, a les famílies i a les persones en temes com la formació continuada, un centre de recursos telemàtics... així com tenir més incidència en la inserció laboral i social de totes les persones amb aquest tipus de discapacitat.

## Què se'n pot aprendre?

→ El procés d'integració d'entitats de segon nivell, amb una sèrie d'entitats membres al darrera, és llarg i complex. En aquest cas, la col·laboració s'estén a un major nombre d'organitzacions i el nivell de confiança i transparència ha de ser molt elevat.

→ Un procés d'integració que repercuteix en un ventall molt ampli d'organitzacions, ha de cuidar especialment tots els temes de comunicació, tant a nivell intern (amb les pròpies entitats i els col·lectius implicats) com a nivell extern (amb els mitjans de comunicació, el tercer sector en general i les administracions).

→ Cal preveure la complexitat dels aspectes legals i jurídics. El disseny d'una nova organització, fruit de la integració d'altres, requereix trobar la forma jurídica adequada on cadascuna de les organitzacions s'hi senti còmoda però que alhora sigui viable.

## Per saber-ne més

### Dincat (Discapacitat Intel·lectual Catalunya)

**Missió:** vetllar per la defensa i l'exercici ple dels drets i la promoció de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual i de les seves famílies en l'àmbit territorial de Catalunya, així com la defensa dels interessos de les entitats associades i la prestació dels serveis que els siguin necessaris.

**Principals activitats:** àrees de treball (tutela, lleure, laboral, habitatge, famílies, educació, autogestors, atenció precoç, atenció diürna), programes propis (Programa d'atenció a famílies, desavantatge social, pluridiscapacitat, cooperació internacional, vacances) i serveis (incidència pública, serveis a entitats, serveis a persones i famílies).

### Dades de contacte:

C. Joan Güell, 90-92  
08028 Barcelona  
Tlf. 93 490 16 88 – Fax 93 490 96 39  
[www.dincat.cat](http://www.dincat.cat)  
[info@dincat.cat](mailto:info@dincat.cat)

## 3.2 Fusió de cooperatives de serveis socials

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Cooperativa de Treballadores Familiars (CTF) Serveis Sociosanitaris.</li><li>→ Educadors d'Acolliment Social (EAS).</li><li>→ Escaler Cooperativa.</li></ul>	Creació de la cooperativa Suara a partir de la fusió de tres cooperatives que treballen en l'àmbit de l'atenció a les persones.

### Per què és rellevant?

La rellevància d'aquesta experiència radica en l'alt grau de reflexió que es va produir als inicis del procés de fusió de manera que, les tres cooperatives tenien clar que era necessari i beneficiós. Aquest fet facilita la seva posada en marxa i agilitza la durada de les negociacions inicials.

A més, l'experiència va més enllà de la col·laboració que ja s'estableix en el model cooperatiu. Es tracta d'una experiència innovadora de fusió de cooperatives. En tot el procés s'han aprofitat les sinèrgies ja creades entre les tres cooperatives per formar-ne una de més forta i extensa.

### En què consisteix?

#### Antecedents

La Cooperativa de Treballadores Familiars (CTF), Educadors d'Acolliment Social (EAS) i Escaler són tres cooperatives que ja es coneixien des de feia temps.

Col·laboraven en diferents espais, com a la Federació de Cooperatives, i els seus directius ja tenien una certa relació de proximitat. A més, algunes cooperatives ja havien seguit algun esquema de col·laboració anteriorment entre elles, tot i que a un nivell més primari i de proximitat.

Tots aquests elements són un primer pas important per anar-se trobant i veure que els seus discursos poden ser compartits. S'evidencia que no té sentit competir entre elles si poden col·laborar.

#### Descripció

Suara sorgeix d'una idea que feia temps que s'estava coent. Amb l'aprovació de la Llei estatal de l'autonomia i suport a la dependència (al 2007) i de la Llei de serveis socials catalana (al 2008) el mapa de serveis socials català, tradicionalment concentrat en mans d'empreses d'economia social, podia patir un gir important si aquest sector no feia cap aposta de creixement. Les tres cooperatives compartien aquest anàlisi i algunes de les propostes per anticipar-s'hi.

Suara Cooperativa neix l'any 2008 arrel de la fusió de tres cooperatives amb anys d'experiència en l'atenció a les persones: la Cooperativa de Treballadores Familiars (CTF) Serveis Sociosanitaris, Educadors d'Acolliment Social (EAS) i Escaler.

L'objectiu de la fusió és donar resposta a aquesta nova conjuntura social, fer front a l'entorn competitiu que aquesta genera, posicionar-se per tal de ser viables i aconseguir que creixement econòmic i cohesió social formin part de la mateixa estratègia.

Abans de produir-se la fusió i durant un any aproximadament, les tres cooperatives es presenten a concursos conjuntament per tal d'anar posant en pràctica el treball conjunt i agafar una mica de rodatge per veure si la fusió és viable.

### **Creació de Suara**

En un primer moment, es reuneixen els directors generals de les cooperatives que acorden, amb el vist-i-plau dels consells rectors, iniciar un procés per valorar si la fusió és factible. Durant uns mesos els consells de direcció de les tres cooperatives treballen sobre aquesta idea i van traslladant als consells rectors la informació del seu desenvolupament.

En un segon moment, es troben els consells rectors per acordar uns condicionants per tal de seguir endavant amb el procés: només s'acceptaria un model cooperatiu i només s'aprovaria si la fusió no significava perdre llocs de treball.

### **“És una fusió per generar llocs de treball, no per amortitzar-los”**

D'aquesta manera l'equip directiu es posa a treballar amb aquestes consignes, i entre d'altres, es treballa en els diferents models d'aliança.

Els tres directors generals tenen un paper clau en la negociació. Tenen clara la idea de la fusió i per aquest motiu treballen la confiança i la transparència durant tot el procés. Es pacta que cap cooperativa absorbirà a les altres, sinó que la nova cooperativa es crearà a parts iguals.

### **“Sabíem que fusionant-nos podríem mantenir els llocs de treball i seguir treballant com una cooperativa i que si no creixíem, l'empresa privada se'ns menjava”**

La cerca d'assessors externs és clau per evolucionar i fer front als dubtes en els temes més tècnics vinculats a la fusió de cooperatives i als entrebancs jurídics.

A nivell organitzatiu, es reestructura l'organigrama operatiu. A través d'un anàlisi de competències es resolen els problemes de duplicitat de càrrecs, de manera que el repartiment queda equilibrat entre les tres cooperatives. Amb la dimensió que pren la cooperativa sorgeix la necessitat de crear una nova estructura i és en aquests nous càrrecs creats on s'acaba de distribuir la resta de personal.

Els primers anys de funcionament de Suara, els esforços se centren en la consolidació interna, treballant amb el personal, els socis i les persones usuàries.

Pel que fa a la comunicació, es segueix un pla de comunicació intern i extern estricte. Per una banda, es treballa amb els socis i sòcies (un per un) per informar-los de tot el procés i es creen espais de debat (rutes societàries, assemblees, reunions, sopars...), abans d'arribar a les assemblees de fusió. Un cop aprovada la fusió, s'informa a totes les persones treballadores.

Finalment, i paral·lelament a l'equip de treball, també s'informa als mitjans de comunicació i als clients mitjançant comunicats oficials, reunions, ...

### **Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?**

A través de la integració de les tres cooperatives Suara avança en qualitat, de manera que els nous projectes impulsats reben valoracions tècniques positives. Suara guanya més concursos que donen estabilitat a l'equip, permeten mantenir l'estructura i generar ocupació i llocs de treball estables.

La rebuda de la fusió per part de l'Administració i de les entitats financeres també és positiva, fet que ajuda en temes de finançament.



Arrel de la posada en marxa de Suara sorgeixen altres oportunitats de col·laborar. La pertinença a Clade (Grup empresarial cooperatiu) permet obrir vies d'accés a finançament per a nous projectes, fer aliances amb altres empreses...

## Què se'n pot aprendre?

→ La base de la fusió és la confiança i la generositat. Sense la generositat és difícil renunciar a certs aspectes propis de l'organització per compartir-los amb la resta d'entitats i passar a ser una.

→ Realitzar un esforç per generar espais de participació i de trobada. En un procés d'integració elevat és important que les persones implicades tinguin l'oportunitat d'expressar els seus dubtes o les seves demandes, alhora que se sentin constantment informades.

→ Els moments inicials d'una fusió acostumen a ser els més complexos i cal dedicar-hi força esforços per arribar a consolidar la nova organització creada. Més tard, ja es pot treballar per créixer i evolucionar.

## Per saber-ne més

### Suara

**Missió:** Atenció a les persones, cercant respostes per contribuir a millorar la seva qualitat de vida, mitjançant un model cooperatiu basat en una gestió democràtica, propera a les persones i socialment responsable.

**Principals activitats:** Atenció a les persones: unitat del Servei d'Atenció Domiciliària (SAD), unitat d'infància, joves i família, unitat de gent gran, unitat d'inclusió i discapacitats, unitat d'ocupació i formació; i l'empresa d'inserció Garbet.

### Dades de contacte:

Ronda Universitat, 22 2B  
08007 Barcelona  
Tel. 93 254 76 90  
suara@suara.coop  
www.suara.cat

## 3.3 Fusió de dues entitats amb serveis complementaris

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Fundació Innovació per l'Acció Social (FIAS).</li><li>→ Fundació Catalana Prisba.</li></ul>	Fusió de Prisba, fundació que treballa en l'àmbit de la gent gran a Ciutat Vella de Barcelona, i FIAS, fundació que treballa per l'acció social amb les persones desfavorides.

### Per què és rellevant?

L'experiència de FIAS i Prisba representa un exemple de com traslladar l'entesa de les dues persones que inicien el procés d'integració a la resta de persones de les dues organitzacions. La manera cuidada com es realitza tot el procés posa de manifest que compartint uns mateixos objectius es pot arribar a una entesa i un respecte mutu elevat.

Finalment i, en relació amb els aspectes anteriors, l'experiència destaca perquè tot i tractar-se més aviat d'una integració d'una entitat en una altra de més dimensió, tot el procés es produeix entre iguals.

### En què consisteix?

#### Antecedents

La Fundació Prisba va passar per un moment de necessitat de relleu de la seva direcció i la fusió amb alguna altra entitat va començar a ser una opció a considerar, sempre que es mantingués l'estil i no trenqués el model de l'organització.

La coneixença personal de les dues direccions en entitats de segon i tercer nivell és l'embrió de la idea d'integrar-se. Després d'analitzar les línies d'actuació presents i futures i veure l'encaix de les dues organitzacions es va prendre l'acord.

**“És evident que les plataformes poden afavorir contactes i relacions que poden engagar processos”**

#### Descripció

La Fundació Fias vol integrar esforços, conjuntament amb els principals actors de la política social, per materialitzar les reflexions que avui hi ha sobre la taula i millorar el benestar dels ciutadans.

Disposa de quatre línies d'actuació: inserció sociolaboral (per la lluita contra l'exclusió i a favor de l'ocupació), TIC i participació comunitària (per potenciar les tecnologies com una eina per la participació, formació i la inserció social i laboral de col·lectius amb dèficits d'accés a elles), atenció a la infància i la família (per potenciar el benestar de la ciutadania, especialment els més petits) i PRISBA serveis (per millorar la qualitat de vida de les persones que pateixen marginació i pobresa o estan en risc d'exclusió al barri de Ciutat Vella de Barcelona).

## El punt de partida de la col·laboració

La complementarietat de les dues organitzacions és un element clau per iniciar el procés d'integració. La coincidència de model d'intervenció i de model institucional, a més, de la coneixença personal i l'alt nivell de confiança entre les dues direccions, agilitzen els seus inicis.

Amb la integració, d'una banda, Fias adquireix una major presència a Barcelona ampliant la seva territorialitat i incorporant una nova línia de prestació de serveis.

De l'altra, Prisba, que es troba en un moment de manca de relleu directiu, pot continuar amb el seu projecte que durant dues dècades ha donat resposta a les necessitats del barri de Ciutat Vella.

**“Una fusió que no tingui un sentit de complementarietat, no té sentit perquè crea problemes”**

## Integració de Prisba

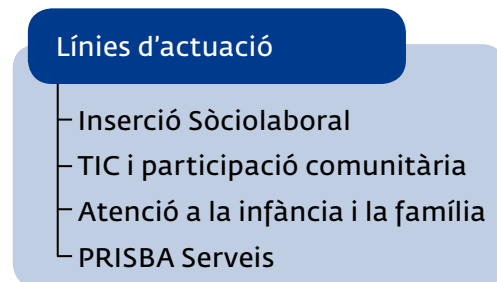
En un primer moment, es realitza un anàlisi econòmic de les dues entitats, dels equips i les línies d'actuació respectives per tal de veure com fer la integració.

En uns tres o quatre mesos la fusió es fa efectiva al 2007 però es passa per una situació intermèdia en què prenen importància els temes jurídics i els diferents procediments legals a seguir (donar-se d'alta, publicar els canvis als diaris oficials...).

**“En una fusió s'ha de tenir molt tacte, ser curosos amb els que perden la seva personalitat i ha de ser un procés lent. Aquestes tres condicions són fonamentals”**

Pel que fa al nom de l'entitat fusionada, es manté el de Fundació Fias i es crea una quarta línia d'actuació que s'anomena “PRISBA Serveis”. D'aquesta manera, Prisba manté part de la seva identitat, fet molt important sobretot per la zona de ciutat vella, on s'ubica Prisba.

**Figura 7: Incorporació de PRISBA com una línia d'actuació de FIAS**



Font: web de FIAS, 2010

Amb la fusió en marxa, apareixen preocupacions entre el personal de les dues organitzacions i Fias pren el compromís de no realitzar gaires canvis durant el primer any i de mantenir tot el personal. Els temes de gestió de la nova entitat són els més complexos d'integrar per finalment aconseguir unificar els dos models de gestió.

Com que tant el Patronat de Fias, com el de Prisba, estava format per gent de l'àmbit social molt propera a ells, es decideix agregar tot el patronat de Prisba a la nova entitat.

La fusió de tot el patronat ajuda a la integració, així com la incorporació d'una de les persones més rellevants de Prisba al Consell Social, donat que un dels representants dels treballadors de Fias prové de Prisba.

La comunicació se centra en Prisba per tal de generar seguretat i confiança entre el personal (respecte al manteniment de la plantilla, els sous, la continuïtat de les activitats...). Per aconseguir-ho es fan diverses sessions explicatives per cada programa, on hi assisteixen tant la gerent de Fias com la de Prisba.

La forta estructura de voluntariat de Prisba es decideix mantenir i cuidar. D'aquesta manera, els serveis voluntaris en benefici de la comunitat de la Fundació Fias, s'integren dins la línia Prisba Serveis.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

Tant FIAS com Prisba es beneficien. Prisba aconsegueix continuïtat, manteniment, seguretat laboral i econòmica, així com una imatge d'organització més gran.

Per la seva part, Fias guanya en plataformes de representativitat a Barcelona, i en un augment de la facturació, fruit de la incorporació de la nova línia de treball Prisba Serveis.

## Què se'n pot aprendre?

→ Un procés de fusió és lent i cal respectar els ritmes i les maneres de fer de cadascuna de les organitzacions. Guanyar la confiança de totes les persones implicades requereix temps i dedicar-hi esforços, però és la base per vèncer les pors inicials.

→ En una integració d'una organització en una altra, és important aconseguir que totes les parts se sentin a un mateix nivell, que no hi hagi ningú que guanyi més o que sigui més fort que l'altre. D'aquesta manera, totes les parts surten guanyant.

→ La previsió dels recursos necessaris per un procés de fusió cal que sigui la més ajustada possible al que s'està disposat a assumir. A banda de les dedicacions de temps, costos i pèrdua d'identitat, és primordial tenir en compte les possibles dificultats legals i jurídiques.

## Per saber-ne més

### Fundació Innovació per l'Acció Social (FIAS)

**Missió:** Voluntat d'intervenir en el territori de forma innovadora, a prop de la població que més ho necessita, oferint experiència i els recursos per a respondre a les necessitats dels més febles, aconseguir millorar el benestar de les persones i una major cohesió social en la comunitat.

**Principals activitats:** Inserció sociolaboral; TIC i participació comunitària; atenció a la infància i la família; i PRISBA serveis.

### Dades de contacte:

Travessera de les Corts, 39-41.

Lateral esquerra, 2a planta.

08028 Barcelona

Tel. 93 448 98 30 – Fax 93 440 45 60

[www.fundaciofias.org](http://www.fundaciofias.org)

[fias@fundaciofias.org](mailto:fias@fundaciofias.org)

## 3.4 Integració d'entitats d'àmbits d'actuació diferents

Actors	L'experiència
Fundació Plataforma Educativa, Fundació Gentis, Fundació Resilis, Fundació Infància i Família, Fundació Astres, Eina Activa Empresa d'inserció, Fundació Utopia, Eina Activa empresa d'inserció SL, Associació Acciona't i Associació Acció Social Terres de l'Ebre.	Integració de diverses entitats d'acció social de diferents àmbits (infància, joventut, gent gran, discapacitat..) sota el mateix model de gestió compartit dins de Plataforma Educativa.

### Per què és rellevant?

Sovint, les organitzacions han dedicat forces recursos a la gestió de la pròpia entitat i aconseguir finançament pels temes estructurals representa un repte important. La dedicació de les entitats a l'acció directa, seguint la seva missió i valors, millora amb una bona gestió.

En aquest sentit, Plataforma Educativa aconsegueix optimitzar els recursos i estalviar costos compartint tots aquells elements de gestió comuns de les organitzacions membres.

Aquesta experiència és un exemple de la potencialitat de compartir una administració conjunta (direcció, recursos humans, qualitat..) per dedicar més esforços als serveis prestats per les entitats.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Fundació Plataforma educativa sorgeix l'any 2002 però té els seus orígens en l'Associació Plataforma Educativa 3 Esses creada l'any 1994. Neix com una organització especialitzada en temes únicament d'infància però posteriorment inicia un procés evolutiu d'obertura de nous serveis no lligats a aquest àmbit, motivats per les necessitats de les seves persones usuàries.

**Figura 8: Entitats que formen part de Plataforma Educativa**



Font: Plataforma Educativa, 2010

Per aquest motiu es creen aliances amb entitats especialitzades en aquests nous àmbits (joven-tut, discapacitat, gent gran...) i és en aquest context que les entitats que formen Plataforma Educativa es coneixen i entren en contacte.

**“Creiem en la complementarietat. La complementarietat te la pots fer tu mateix o pots fer-la a través de sumar amb d’altres organitzacions. Creiem que s’ha de fer a les dues bandes”**

## Descripció

El tret diferencial de Plataforma Educativa és la seva diversitat. L’organització està especialitzada en l’acció social en general i cadascuna de les entitats que en formen part estan especialitzades en un àmbit d’intervenció concret i diferent de les altres.

Durant els 16 anys d’existència de l’entitat s’hi han anat unint organitzacions, cadascuna amb un origen d’integració i motivació diferent. Principalment a partir de la sinèrgia generada amb entitats especialitzades que al integrar-se a l’organització els permet potenciar l’impacte.

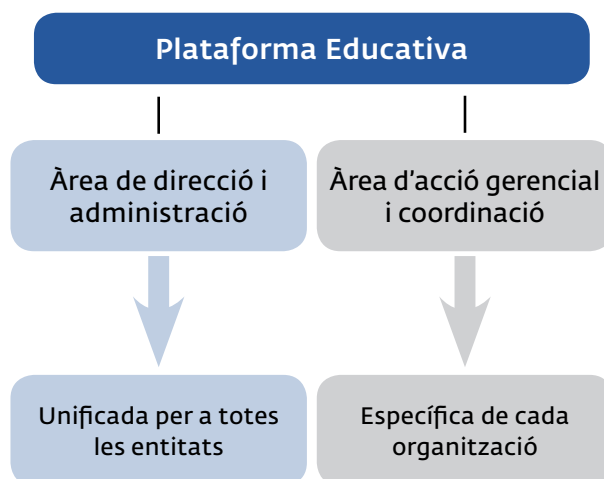
Actualment, està formada per nou entitats: Fundació Gentis, Fundació Resilis, Fundació Infància i Família, Fundació Astres, Eina Activa Empresa d’inserció, Fundació Utopia, Associació Acciona’t, Associació Acció Social Terres de l’Ebre i Fundació Plataforma Educativa.

## Punt de partida de la col·laboració

En els tres primers anys, els esforços es centren en la creació de l’entitat en sí i a partir del cinquè ja es comença amb el procés de generació d’aliances, d’organitzacions i d’accions.

La integració està basada en el convenciment que d’aquesta manera es millora la potencialitat de l’organització. Així, l’objectiu és augmentar la capacitat de gestió; incrementar la capacitat per captar i donar serveis; incrementar les possibilitats de desenvolupar els projectes previstos més ràpidament i créixer a curt i mig termini.

**Figura 9: Distribució de les àrees de gestió**



### **Creació de Plataforma Educativa**

Plataforma Educativa està dividida en dues grans àrees. La primera, de direcció i administració general, està unificada. La segona, composta per l'acció gerencial i la coordinació tècnica és específica de cada organització.

Tot i que això requereix molta més protocolització i un cert allargament en la presa de decisions, permet optimitzar recursos, ser més coherent, tenir la capacitat de planificar, d'innovar, de donar respostes complementàries i de compartir.

**“Si no sents que els sistemes es poden compartir, que t’hi jugues el mateix que s’hi juga l’altre, la desconfiança guanya a la confiança”**

Així, permet a les entitats dedicar-se més específicament a realitzar amb més qualitat el servei que desenvolupen. La idea és que sota l'estructura d'una gran entitat, les organitzacions membre no perdin l'autonomia ni l'especialització, però comptin amb tot el recolzament i estructura necessàries.

D'aquesta manera, s'aconsegueix més capacitat i alternatives financeres donat que el volum global de l'organització és superior. Al mateix temps, es poden realitzar accions de complementarietat, útils per enfortir-se a l'hora presentar-se a concursos, per exemple.

Pel que fa a l'equip de treball, per mantenir tot el personal inicial de les entitats que s'integren a Plataforma Educativa, es fa una recol·locació i reassignació de llocs de treball segons les competències de cada professional.

Per treballar la comunicació es disposa d'un equip de direcció estratègica (l'equip base), format pels responsables de cadascuna de les organitzacions, pels responsables de direcció administrativa i amb altres equips complementaris, com ara l'equip d'estratègies de direcció.

A més, es creen dues eines específiques, la primera, un codi ètic avalat i compartit per totes les organitzacions. La segona, una comissió de promoció de l'ètica formada per persones voluntàries escollides entre tots els equips que té l'objectiu de solucionar els possibles conflictes ètics que es plantegin.

Pel que fa a les persones usuàries, després d'integrar una entitat a Plataforma Educativa sorgeixen alguns moments de confusió i inclús alguns dubtes per part de l'administració.

La decisió de mantenir cadascun dels noms de les entitats, enlloc de perdre'ls sota el nom de Plataforma Educativa, afegeix valor al projecte d'integració i permet mantenir la pròpia identitat de les organitzacions.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

A través de compartir els elements de gestió s'han creat espais d'intercanvi d'experiències com el butlletí *Info positiu*, realitzat per un grup de persones voluntàries que recull les informacions més destacades del grup d'entitats que conformen Plataforma Educativa.

També s'ha creat una acció formativa conjunta amb la figura del prospector, així com blocs i xarxes socials on es discuteixen temes específics de l'àmbit educatiu.

El creixement i el progressiu enfortiment de Plataforma Educativa a través de la incorporació d'entitats al grup, ha permès avançar en altres camps creant altres col·laboracions com la realització d'investigacions en col·laboració amb la Universitat de Girona, els documentals amb la col·laboració de la Generalitat de Catalunya o la coordinació del programa Incorpora de "la Caixa" a la demarcació de Girona.

**"El que ens ha d'apassionar és que com més capacitat tinguem d'incorporar i aglutinar, més capacitat tindrem de fer coses diferents i noves"**

## Què se'n pot aprendre?

→ Per compartir elements de gestió i beneficiar-se de l'optimització de recursos que s'aconsegueix, les entitats han de fer un procés d'obertura més gran i ser capaces de renunciar i cedir en certs moments per deixar pas als beneficis de complementar-se.

→ El pas d'una societat amb entitats que han estat tradicionalment atomitzades a una societat més relacional, requereix crear nous espais d'intercanvi, de reflexió i de debat. És necessari fer un procés de transformació de les entitats per tal d'evolucionar i fer front a la possible competència del sector privat mercantil.

→ La creació d'eines que permetin fer tangible la confiança creada entre les entitats que col·laboren, com comissions de treball conjunt, càrrecs transversals..., agilitza el procés d'integració. Altres eines, com els blogs o butlletins, també potencien aquesta funció integradora, al temps que generen espais d'intercanvi.

## Per saber-ne més

### Plataforma Educativa

**Missió:** Dissenyar, crear i desenvolupar programes i serveis, que millorin la qualitat de vida de la persona i de col·lectius en situació d'exclusió social i /o en risc de patir-ne.

**Principals activitats:** Dissenyar, gestiona, implanta o promou, de forma directa o mitjançant altres entitats, projectes en l'àmbit de la infància i l'adolescència, de la família, de l'atenció a persones amb disminució, de gent gran, d'immigrants, de formació, d'inserció laboral, d'acció sociocultural, de suport a entitats i de cooperació internacional, entre d'altres.

### Dades de contacte:

C. Garrotxa, 7, Baixos.

17006 Girona

Tel. 97 240 54 54 – Fax 97 240 54 56

<http://plataformaeducativa.org/>

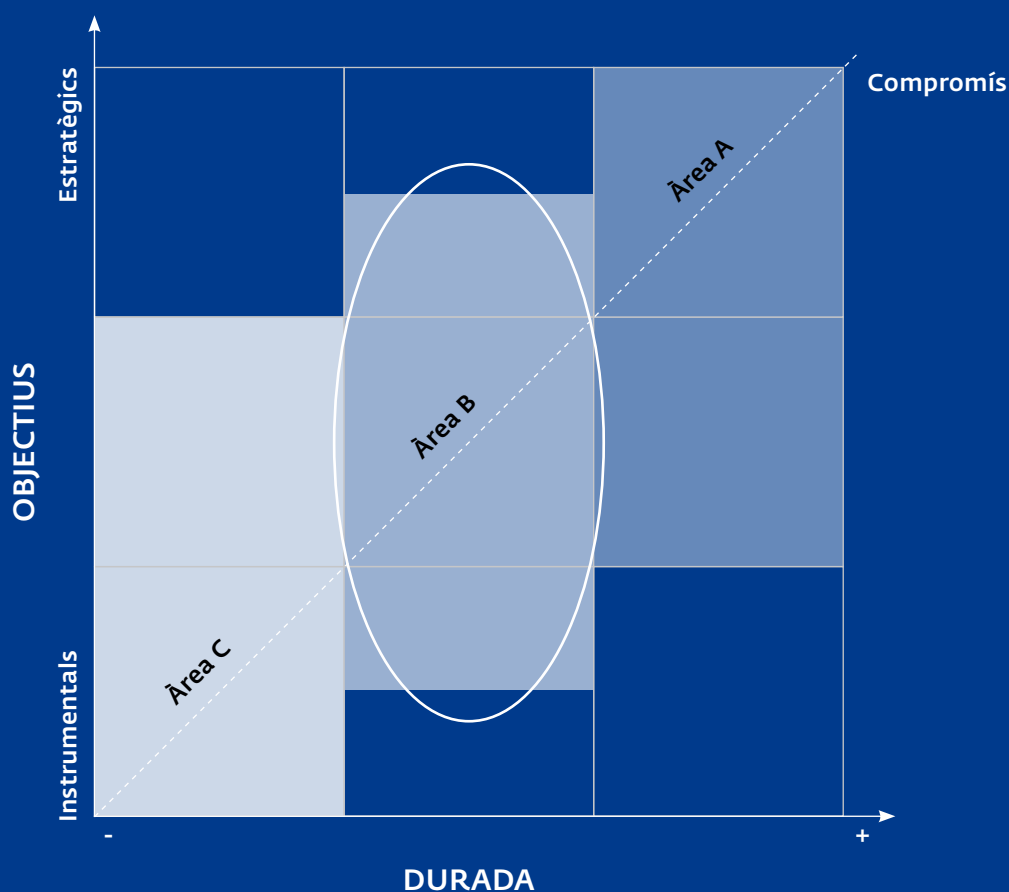
[fpe@plataformaeducativa.org](mailto:fpe@plataformaeducativa.org)





# 4 Experiències de col·laboracions estratègiques

## D3



## 4.1 Coordinació d'entitats d'un mateix àmbit d'actuació en diversos territoris

Actors	L'experiència
Fundació Privada Santa Teresa del Vendrell; Fundació Privada Ginac; AISD Viver de Bell-lloc; Cooperativa La Fageda; Fundació Privada Mas Albornà; Fundació Privada Onada; Fundació Privada Tallers de Catalunya; Associació Sant Tomàs – PARMO.	Unió de 8 entitats que treballen per l'atenció a les persones amb discapacitat intel·lectual mantenint l'autonomia de cadascuna d'elles sota el nom de Sinergrup.

### Per què és rellevant?

L'atomització de les entitats catalanes, sovint, pot fer que es desaprofitin les sinèrgies dins d'un mateix àmbit. En aquest sentit, l'intercanvi d'experiències i el contacte entre entitats similars –però que actuen en territoris diferents– enriqueix enormement les persones que en formen part i els serveis que presten les organitzacions.

L'experiència de Sinergrup posa de manifest que la dispersió territorial no necessàriament implica dificultats de coordinació, sinó que pot afavorir la col·laboració donat que elimina els factors de competència.

En aquest cas, s'evidencia que es pot mantenir l'autonomia de cadascuna de les organitzacions membre sense perdre els valors que genera l'intercanvi d'experiències i el treball conjunt.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les vuit entitats que formen Sinergrup estableixen un primer contacte en una organització de segon nivell on prenen consciència de les similituds de les seves organitzacions: són centres que donen atenció a persones amb discapacitat intel·lectual amb una visió centrada en la persona, que treballen amb qualitat i que actuen en l'àmbit de la seva comarca.

La idea compartida que un sector trencat i dividit és una feblesa impulsa la seva voluntat de col·laborar.

#### Descripció

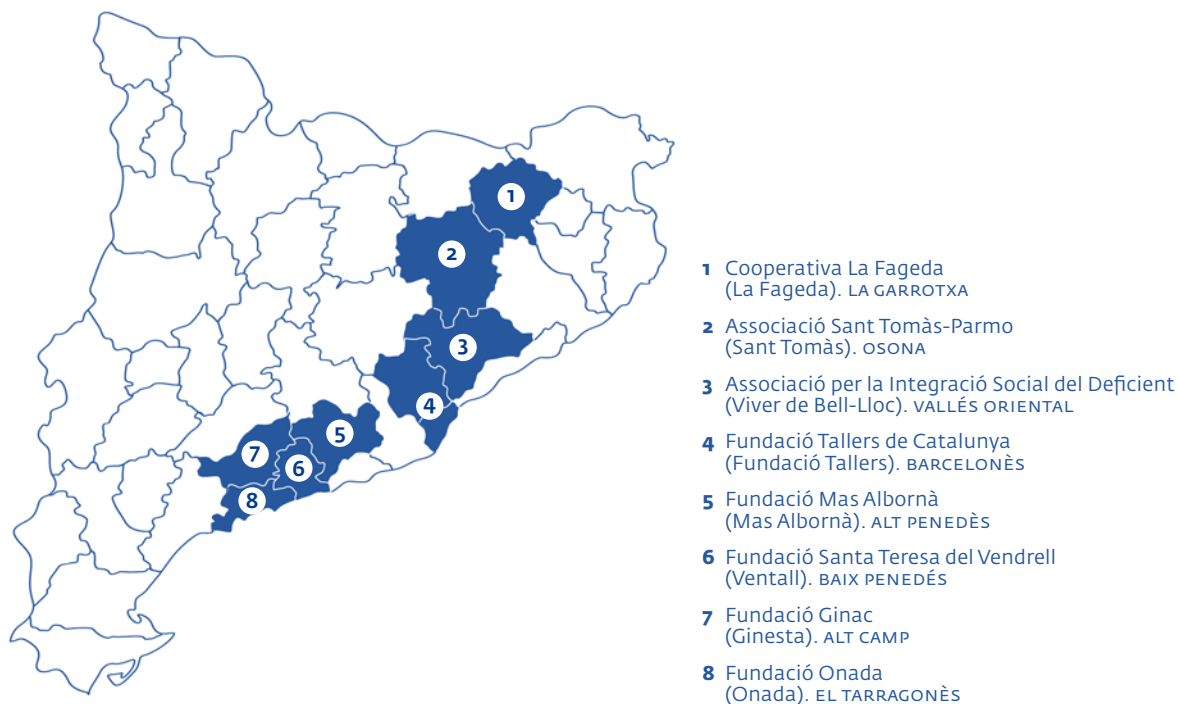
L'Associació Sinergrup (Grup d'Entitats amb Sinèrgia Social) és una entitat que agrupa vuit organitzacions d'economia social: Fundació Privada Santa Teresa del Vendrell, Fundació Privada Ginac, AISD Viver de Bell-lloc, Cooperativa La Fageda, Fundació Privada Mas Albornà, Fundació Privada Onada, Fundació Privada Tallers de Catalunya i Associació Sant Tomàs – PARMO.

Les vuit treballen en l'atenció de col·lectius vulnerables, fonamentalment, persones amb discapacitat i trastorns mentals.

L'objectiu de Sinergrup és facilitar el creixement individual i col·lectiu basat en el fet de compartir una missió, una visió, uns valors i unes estratègies que permetin avançar des de la independència cap a la interdependència. A partir d'aquí es vol millorar la seva competitivitat i el seu desenvolupament organitzatiu, així com la voluntat d'enfortir el sector.

**“Es produeixen sinèrgies locals o bilaterals. No tots fem tot”**

**Figura 10: Distribució territorial de les entitats de Sinergup**



Font: Sinergup, 2010

### **El punt de partida de la col·laboració**

El fet de posar en comú les necessitats i les mancances de les diferents entitats fa prendre consciència del fet que, sense col·laboració, és molt més difícil superar els reptes als que s'enfronten.

Les preocupacions i les actuacions de les vuit entitats es repliquen a cada comarca i es fa evident que compartint els coneixements i les experiències s'evita repetir els errors comesos anteriorment per altres entitats.

**“La creació de xarxes i sinèrgies entre aquestes entitats és la raó de ser de Sinergup”**

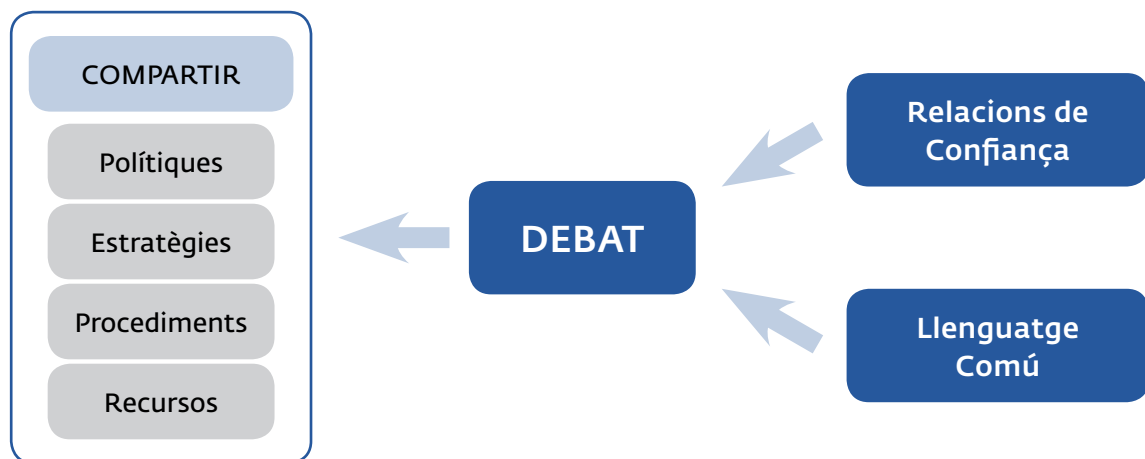
Compartint valors, anàlisis, coneixements i experiències, les vuit entitats aprofiten les sinèrgies que es produeixen quan s'estableixen aquests mecanismes d'interrelació. El resultat és una coordinació d'entitats de diversos territoris que permet mantenir l'autonomia de cada una, vencent els problemes de competitivitat, i sense necessitat de crear una estructura pròpia de Sinergup gaire gran.

## Creació de Sinergrup

Sinergrup neix al 2004 i el primer pas per la seva creació és assentar les bases entre els gerents i els directius. Per fer-ho s'inicia un procés de reflexió i creació de confiança a partir de la definició dels elements en comú de les vuit entitats. Es treballa a través del debat, compartint els recursos, els procediments, les estratègies i les polítiques amb un llenguatge comú (basat en els "Set hàbits de la gent altament efectiva" de S. Covey)

**"La base de les relacions que establim és la confiança i això no s'improvisa. El pas previ a la confiança és el coneixement"**

**Figura 11: Els set hàbits de la gent altament efectiva**



Font: Sinergrup a partir de S. Covey

El segon pas és estendre a tota la organització les bases assentades. Per tal de relacionar els equips de les diferents entitats s'estableixen mecanismes per apropar progressivament cada càrrec amb el seu homòleg (organitzant sessions de treball conjuntes, visites a les entitats o trobades).

Finalment, per mantenir el vincle i reforçar el sentiment de pertinença al grup, s'impulsa la participació de totes les persones de les vuit organitzacions a través d'una major implicació i motivació.

**"Si volem compartir coses, el millor és que compartim la manera de treballar, així serà més fàcil que els nostres professionals intercanviïn experiències, coneixements..."**

Durant tot el procés de negociació i en el dia a dia del grup, apareixen lideratges que no són unipersonals ni uniorganitzacionals, sinó col·lectius. Les entitats estan representades per un o dos membres a la junta directiva de Sinergrup.

Es creen grups de treball específics que permeten veure les mancances i les possibles solucions conjuntes que es poden aplicar.

Al grup de treball de jardineria es crea una eina informàtica a mida per gestionar el servei de jardineria. També es crea el grup de treball de comunicació, format pels responsables de comunicació de cadascuna de les entitats i encarregat de crear i gestionar conjuntament la web de Sinergrup.

D'altra banda, la col·laboració també ha permès crear una nova línia d'actuació per atendre les persones amb trastorns mentals severos; crear vincles i trobades d'intercanvi d'experiències; desenvolupar una acció comercial conjunta oferint la cobertura de serveis a un territori més gran; aconseguir complicitats amb el món privat i l'administració pública; agafar força per incorporar el voluntariat a les organitzacions que no en tenien a partir de l'experiència d'una de les entitats; compartir recursos i tenir més força per negociar en el tema de les assegurances o les certificacions de qualitat, entre d'altres; i compartir informació d'indicadors econòmics fet que permet tenir una referència per saber com evoluciona cada entitat.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

A banda de les actuacions pròpies de Sinergrup, a partir de la creació del grup han sorgit altres col·laboracions tant a nivell intern com extern.

**Figura 12: Col·laboracions sorgides a partir de Sinergrup**

### Col·laboracions internes:

#### UTE'S TEMPORALS

La Fundació Tallers i el Viver de Bell-lloc van crear una UTE conjuntural per tal de reforçar la Fundació Tallers en el seu objectiu de créixer i fer-se càrrec de la jardineria del Parc de les Aigües. El suport del Viver de Bell-lloc, entitat molt forta en el tema de la jardineria, va ser clau.

#### SINÈRGIES ENTRE COMARQUES COLINDANTS

Els tres centres del Camp de Tarragona comparteixen una mateixa estructura directiva i equip directiu.

La creació d'una Fundació tutelar conjunta entre els tres centres del Camp de Tarragona va permetre que es repliqués, amb la mateixa metodologia, a Vic i Cardedeu.

### Col·laboracions externes:

#### SINERGRUP – FECAFAMM

Les dues entitats es van comprometre a col·laborar en els territoris on estiguessin presents, de manera que FECAFAMM respectés els territoris on actua Sinergrup donant suport als seus centres.

Es va realitzar un programa formatiu per a patronats, directius, tècnics i personal d'atenció directa. D'aquesta col·laboració sorgeix el programa "Bojos per la feina!"

#### GRUP DE TREBALL SOCIAL EUROPEU

Sinergrup forma part d'un grup de treball social europeu per desenvolupar projectes a nivell internacional.

Font: Sinergrup, 2010

---

## Què se'n pot aprendre?

---

→ El fet de transmetre la importància de la col·laboració a cadascuna de les persones de les organitzacions. Per aconseguir l'èxit en la col·laboració és fonamental que cada persona cregui en la col·laboració que s'està duent a terme per tal que pugui aprofitar millor tots els seus avantatges.

→ La importància de compartir una base comuna i reflexionar sobre ella. Construir aquesta base (en cas que inicialment no sigui evident) és una bona oportunitat per crear un discurs en què totes les parts se sentin representades i així, assentar els fonaments de la col·laboració.

→ La col·laboració atreu més col·laboracions. Al adquirir actituds proactives cap al treball conjunt i perdre les pors inicials, s'aconsegueix crear sinèrgies amb altres entitats que no estaven previstes inicialment.

---

## Per saber-ne més

---

### **Associació Sinergrup (Grup d'entitats amb Sinèrgia Social)**

**Missió:** Avançar conjuntament en el camí cap a l'excel·lència, desenvolupant sinèrgies per tal de garantir la viabilitat social i econòmica dels nostres projectes.

**Principals activitats:** estudis i projectes, gestió del coneixement i altres activitats vinculades: serveis assistencials, serveis empresarials i projectes.

**Dades de contacte:**

Av. Santa Oliva, 22  
43700 El Vendrell (Tarragona)  
Tel. 97 766 71 11 – Fax 97 766 54 33  
info@sinergrup.net  
www.sinergrup.net

## 4.2 Creació d'una nova entitat complementària

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Arrels Fundació.</li><li>→ Assís Centre d'Acollida.</li><li>→ Companyia de les Filles de la Caritat.</li><li>→ Ordre Hospitalari de Sant Joan de Déu.</li></ul>	Fundació Mambré, creada per quatre entitats per tal d'oferir serveis d'habitatge i inserció laboral per les persones sense llar.

### Per què és rellevant?

Les entitats que treballen en un mateix àmbit d'actuació sovint s'enfronten a un mateix tipus de problemàtiques associades al propi col·lectiu destinatari o al tipus d'organitzacions.

En el cas de les entitats que treballen amb persones sense llar, és essencial disposar d'habitatges. L'experiència de Fundació Mambré mostra com a partir d'una necessitat molt específica, l'accés a recursos residencials dignes i adequats, es crea un projecte conjunt que aconsegueix resoldre el problema d'escassetat i l'elevat preu d'aquest recurs.

**“Si realment ens ho creiem i treballem juntes podrem superar les dificultats i atendre millor a les persones que ja estem atenent de manera individual des de cada entitat.”**

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les entitats que formen la Fundació Mambré comparteixen un mateix àmbit de treball: l'acompanyament a persones sense llar. Havien col·laborat puntualment i en altres àmbits, però no les quatre ni en un projecte estratègic.

Són entitats que, tot i ser diferents en quant a dimensió, forma jurídica o trajectòria, tenen una manera de treballar i una ideologia semblant que facilita l'inici de la col·laboració.

**Figura 13: Entitats que formen la Fundació Mambré**



Font: Fundació Mambré, 2010

#### Descripció

La Fundació Mambré sorgeix d'Arrels Fundació, Assís Centre d'Acollida, Companyia de les Filles de la Caritat i Ordre Hospitalari de Sant Joan de Déu.

Des de l'experiència d'aquestes entitats, que treballen en l'atenció i la integració social de les persones en situació d'exclusió social, específicament de les persones sense llar, s'identifiquen diverses mancances de coordinació i de recursos que dificultaven la millora de la situació de les persones ateses.

Per aquest motiu, es crea una entitat complementària a les quatre que ofereix uns serveis concrets d'habitatge i d'inserció laboral. A través de la Fundació s'aconsegueixen habitatges que són utilitzats per les 4 entitats.



**“Mambré neix de la idea de col·laborar i del treball en xarxa, sense aquesta idea Mambré no existiria”**

### **Punt de partida de la col·laboració**

Els primers passos del projecte conjunt s'inicien al 2006 i s'allarguen més d'un any, període durant el qual també es crea el pla director que descriu la raó de ser de Mambré.

Inicialment, les entitats temien que aquesta col·laboració pogués provocar una pèrdua de la seva identitat o pogués condicionar-les a l'hora de treballar. El pla director reflecteix aquests temors i ajuda a clarificar els dubtes. El projecte agafa força quan s'evidencia que la tasca de la Mambré és l'aportació de recursos i es posen de manifest els seus avantatges.

Per decidir la forma jurídica, es segueix un procés de reflexió conjunta entre les quatre entitats i es contacta amb experts i assessors.

### **Creació de la Fundació Mambré**

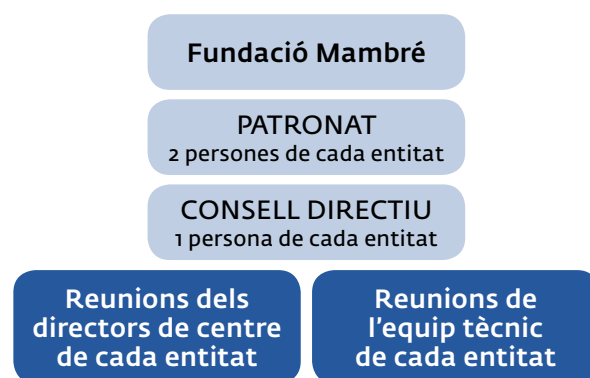
Finalment, al juliol de 2007, es constitueix una fundació on la participació de les entitats és equilibrada segons les necessitats i la realitat de cadascuna d'elles.

Pel que fa a la seva estructura, es constitueix de manera que hi ha representació de cadascuna de les entitats en els diferents òrgans de govern. El Patronat el formen dues persones de cada organització i el Consell Directiu una. Els directors de centre i l'equip tècnic de cada entitat també es reuneixen per valorar casos més pràctics o discutir l'execució de les línies estratègiques de la fundació.

**“És bàsic que els diferents nivells de les entitats que col·laboren tinguin clar que anem a col·laborar de manera intensa i que no és per fer bonic.”**

Cada persona participa des del seu àmbit i té el seu propi rol a la Fundació. Cada nivell té clara l'àrea de treball des d'on es prenen les decisions pertinents i es traspasa la informació.

**Figura 14: Participació de les entitats en l'estructura de la Fundació Mambré**



La Fundació Mambré treballa i està en contacte amb les quatre entitats a diferents nivells i fent connexions molt transversals. La seva tasca és aportar els recursos residencials, deixant de banda l'acompanyament social que ja realitzen les entitats.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

Actualment la Fundació Mambré disposa de vint-i-vuit pisos recursos residencials amb capacitat per allotjar a 117 persones que es reparteixen entre les entitats membre i altres entitats properes.

La col·laboració s'ha centrat en donar resposta bàsicament a les necessitats per les què es va crear, aconseguint multiplicar les places residencials i diversificar els tipus de recursos.

També s'ha desenvolupat un servei d'inserció laboral que atén anualment a unes 180 persones en seguiment social per part de les entitats membre.

A més, la col·laboració ha permès realitzar altres accions que inicialment no s'havien previst:

**Jornades de discussió i debat** on hi participen, majoritàriament, personal professional i voluntari de les entitats que formen Mambré però també algunes persones d'altres entitats.

**Projecte Enllaç** que neix amb la voluntat de promoure equipaments i recursos d'allotjament residencial temporal dignes i adequats per persones excarcerades en situació d'exclusió social. Mambré lidera aquest projecte i signa un conveni de col·laboració amb cadascuna de les 14 entitats que en formen part.

## Què se'n pot aprendre?

→ Perquè hi hagi un treball en xarxa efectiu han d'existir unes necessitats reals al darrera sobre les que treballar conjuntament per trobar les millors solucions possibles.

→ Els valors, la manera de treballar i la cultura organitzativa han de formar una base sòlida compartida entre totes les entitats. El treball en xarxa és factible per molt diferents que siguin les organitzacions (jurídicament o de dimensió) sempre i quan es comparteixi aquesta base.

→ La implicació personal i professional és necessària en tots els nivells i s'han de crear diferents canals estables de comunicació entre les persones de cadascun d'ells.

## Per saber-ne més

### Fundació Mambré

**Missió:** Promoure equipaments residencials, recursos i programes destinats a les persones sense llar, amb la finalitat de millorar les seves condicions de vida, a la vegada que facilitar i motivar processos d'inclusió social. Per això es posa èmfasis en l'acompanyament d'aquest col·lectiu en el seu procés individualitzat de canvi i en promoure estàndards de qualitat adequats.

**Principals activitats:** Programa d'habitatge, programa d'inserció laboral, comunicació i premsa.

### Dades de contacte:

C. Arc del Teatre, 21, Local 3

08001 Barcelona

Tel./Fax 93 302 19 81

[www.fundaciomambre.org](http://www.fundaciomambre.org)

[fmambre@fundaciomambre.org](mailto:fmambre@fundaciomambre.org)

## 4.3 Realització d'un programa conjunt que es transforma en una organització

Actors <sup>1</sup>	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Fundació Un Sol Món.</li><li>→ Aires (Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya).</li><li>→ Càritas Catalunya.</li></ul>	Creació de la Cooperativa Roba Amiga que treballa per la inserció sociolaboral a través de la recuperació i el reciclatge dels residus tèxtils.

### Per què és rellevant?

L'experiència de Roba Amiga mostra la importància dels elements intangibles a l'hora de col·laborar. Sovint aquests poden quedar en un segon pla i és important visibilitzar-los.

En aquest cas, podem analitzar el procés i els seus resultats amb una certa perspectiva, ja que Roba Amiga porta des de 2001 en funcionament i ha tingut un impacte social i mediambiental elevat.

L'experiència també posa de relleu la importància del fet de disposar d'un agent interlocutor que realitza la funció d'intermediari i facilita la construcció de vincles i confiança que alhora impulsen el propi procés de col·laboració.

### En què consisteix?

#### Antecedents

La Cooperativa Roba Amiga sorgeix del Programa Roba Amiga, una iniciativa inicial de la Fundació Un Sol Món de l'Obra Social de Caixa Catalunya, Aires (Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya) i Càritas Catalunya.

La Fundació Un Sol Món, a través del programa d'inserció laboral, detecta que hi ha diverses entitats que realitzen projectes similars relacionats amb la inserció sociolaboral de persones en risc d'exclusió a través de la recuperació i el reciclatge dels residus tèxtils.

Aquestes entitats tenen la voluntat de treballar conjuntament i, en aquest sentit, l'impuls de la Fundació Un Sol Món és clau oferint recolzament econòmic i executiu.

**“Ha d'haver un mínim, o bastant més que un mínim, de coincidència cultural per col·laborar.”**

<sup>1</sup> Els actors que s'indiquen són els que inicialment van participar en el Programa Roba Amiga.

## Descripció

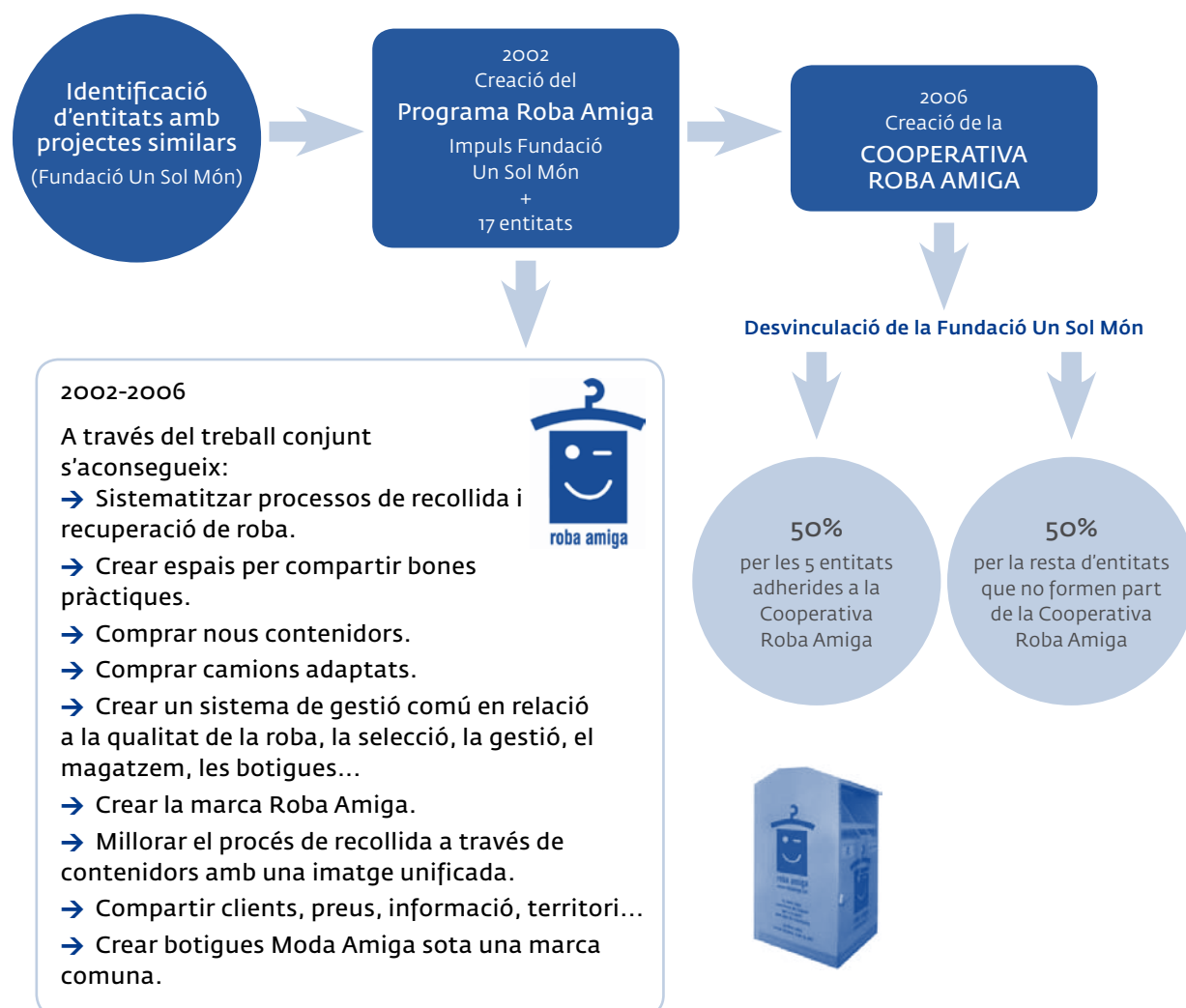
El Programa Roba Amiga, creat al 2002, va assentar les bases per la creació de l'actual Cooperativa Roba Amiga. Fruit del treball conjunt de més d'una desena d'entitats d'Aires, Càritas Catalunya i el paper catalitzador de la Fundació Un Sol Món, el Programa Roba Amiga va permetre realitzar grans canvis en la recollida i tractament de la roba.

A més, es va crear un petit consell de direcció amb representació dels interessos de les entitats implicades.

La importància del programa rau en la complexitat de generar-lo a través del treball conjunt d'una vintena d'entitats. L'assistència tècnica de la Fundació Un Sol Món evoluciona al llarg del procés, de manera que es van delegant responsabilitats a les entitats per empoderar-les a poc a poc del programa.

En aquest sentit, i tenint en compte que cada entitat assumeix els canvis a un ritme diferent, la creació de la Cooperativa Roba Amiga es dona en un moment en què el programa ja ha obtingut els primers resultats positius i les entitats tenen incorporades vies d'intercanvi d'experiències i treball conjunt.

**Figura 15: Procés de creació de l'actual Cooperativa Roba Amiga**



Font: Roba Amiga, 7 anys vestint xarxa, 2008

### Creació de la Cooperativa Roba Amiga

La Cooperativa Roba Amiga es crea al 2006 arrel del debat conjunt sobre el futur del Programa Roba Amiga. La Fundació Un Sol Món traspasa el 50% de la propietat dels contenidors i la marca Roba Amiga a les entitats que s'adhereixen a la cooperativa.

La resta d'entitats segueix, inicialment, funcionant sota la coordinació de la Fundació Un Sol Món. Finalment, l'altre 50% de la propietat dels contenidors i la marca es distribueix a parts iguals entre les organitzacions que no s'adhereixen a la cooperativa, de manera que les entitats prenen la gestió completa del programa sota el lideratge de la Cooperativa Roba Amiga.

A partir d'aquest moment, es signa un acord de col·laboració entre les entitats i la cooperativa. Tots són propietaris dels contenidors i de la marca.

Aquest fet, és molt important donat que, després d'un temps de rodatge i treball conjunt, es transmeten dos elements intangibles: la propietat dels contenidors i la marca Roba Amiga, que donen continuïtat al programa inicial. Un altre element intangible que entra en joc és el canvi de lideratge que esdevé clau per visibilitzar l'èxit de la col·laboració.

**“Perquè això funcioni es necessita una trajectòria, aquest projecte no s'hagués pogut realitzar en un any.”**

A banda de la implantació de contenidors per recollir la roba, la cooperativa Roba Amiga també impulsa la venda al detall de roba de segona mà. Per fer-ho, crea les Botigues Roba Amiga, que permeten el finançament i la sostenibilitat econòmica de l'acció social i mediambiental de l'entitat. A més, ofereix un contacte directe i estable amb la població, i pel personal dels establiments suposa una bona oportunitat de formació i d'adquisició d'experiència laboral.

### Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

El treball conjunt dins el Programa Roba Amiga, i actualment la Cooperativa Roba Amiga, ha contribuït al desenvolupament intern de cadascuna de les entitats.

Actualment, la Cooperativa Roba Amiga integra l'activitat de 5 empreses d'inserció que en conjunt ofereixen feina a més de 100 persones, de les quals el 60% està en procés d'inserció.

Pel que fa als contenidors, hi ha més de 1.100 contenidors repartits per tot el territori català.

Finalment, la cooperativa té 16 botigues Roba Amiga en funcionament des d'on s'ofereix roba de qualitat a bon preu.

---

### Què se'n pot aprendre?

---

→ L'agent catalitzador és clau per aconseguir l'equilibri entre les organitzacions que competeixen i treballen en un mateix àmbit. Al mateix temps, és necessari anar empoderant les pròpies entitats per donar continuïtat al projecte de col·laboració.

→ El treball en xarxa comporta reptes i dificultats a fer front. No obstant, aporta beneficis significatius per a les entitats que hi participen.

→ La importància de veure més enllà de la pròpia organització. El fet de disposar d'una visió més àmplia, a nivell de col·lectiu o de sector, facilita la comunicació i la comprensió entre les entitats alhora que permet prendre decisions pel benefici conjunt.

---

## Per saber-ne més

---

### **Cooperativa Roba Amiga**

**Missió:** La recollida selectiva de roba usada, roba de llar, sabates i altres residus tèxtils per a la seva revaloració a través de la reutilització i el reciclatge, mitjançant un model de negoci eficient, que fomenti la integració de persones.

**Principals activitats:** Reciclatge i recuperació de roba en bon estat. Empreses d'inserció sociolaboral.

**Dades de contacte:**

C. Cristobal de Moura, 126-128

08019 Barcelona

Tel. 93 303 41 00

<http://www.robaamiga.cat>

[info@robaamiga.cat](mailto:info@robaamiga.cat)

## 4.4 Creació d'una nova entitat per treballar en un nou territori

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ ENTORN, sccl</li><li>→ 6TELL SCCL</li></ul>	Creació de la cooperativa Escoletes.coop entre dues cooperatives catalanes per gestionar escoles bressol a les Illes Balears.

### Per què és rellevant?

Aquesta experiència destaca per la voluntat de sumar esforços per realitzar un projecte conjunt. Té la particularitat que és el primer cop que les dues entitats impulsores d'Escoletes.coop, ENTORN i 6TELL, col·laboren.

En aquest sentit, la manera com es genera la confiança i la progressiva coneixença entre les dues entitats és especialment rellevant ja que és la que permet establir una base estable per la col·laboració.

### En què consisteix?

#### Antecedents

ENTORN i 6TELL són dues cooperatives que tot i que treballen en àmbits relacionats (serveis a les persones), gràcies a pertànyer a la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, es plantegen treballar en un projecte conjunt per primera vegada.

**“El moment més difícil és el de trencar el gel”**

### Descripció

Escoletes.coop és una cooperativa de segon grau que neix amb la intenció d'aprofitar l'experiència de les dues entitats catalanes per gestionar escoles bressol i altres serveis adreçats a l'atenció de les persones a les Illes Balears.

El sorgiment de l'oportunitat d'operar a les Illes Balears i l'interès compartit d'ENTORN i 6TELL per ampliar el seu radi d'actuació més enllà del territori català, són punts on les dues entitats coincideixen i ajuden a la creació d'Escoletes.coop.

#### Punt de partida de la col·laboració

En un primer moment i, després dels primers contactes, s'inicia un procés de coneixença mútua. Per fer-ho, es realitza un exercici de visibilització del que cadascuna de les entitats pot aportar, destacant els seus punts forts i centrant-se, prioritàriament, en els punts d'unió. D'aquesta manera, es deixen de banda els dubtes inicials i les pors, i es treballa sobre les fortaleces de cada entitat.

La transparència és clau i facilita aquesta primera fase. ENTORN i 6TELL tenen clar quin és el seu objectiu així com que, per qualsevol de les dues entitats, per separat, seria més complex.

**“Cal tenir la prudència justa per a no ser il·lusos i la il·lusió justa per a no convertir-se en desconfiats.”**

En un segon moment, es comencen a compartir altres aspectes més delicats com temes econòmics o sobre els sistemes organitzatius.

Després d'analitzar i compartir les diferents àrees de cada entitat, es treballa per parelles de càrrecs homòlegs. Amb aquest treball conjunt, que dura uns 6 mesos, s'identifica el millor de cadascuna de les entitats, els seus valors i la seva solvència i, finalment, s'analitza la viabilitat del projecte.

En aquest sentit, es dissenya un model de gestió d'escoles bressol de manera conjunta. La gestió compartida i a distància requereix una dosi extra de confiança i transparència on l'aprofitament de les tecnologies de la informació és un element important.

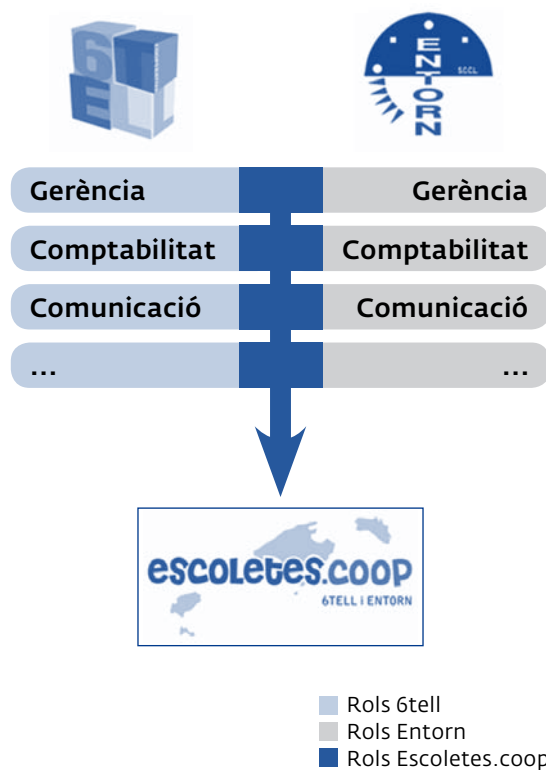
### Creació d'Escoletes.coop

El projecte es formalitza, al gener de 2010, amb la creació d'una cooperativa de segon grau donat que s'ajusta millor al funcionament d'ENTORN i 6TELL i permet encabir el projecte sencer. La burocràcia i la inexistència de formes específiques pel tercer sector que entenguin la col·laboració i el treball conjunt, fan que aquest sigui un dels moments més feixucs.

La cooperativa està participada al 50% de manera que tots els càrrecs es distribueixen entre les dues entitats i el consell rector també queda format per persones d'ambdues entitats.

En el moment inicial del projecte, encara no es planteja disposar de personal propi d'Escoletes.coop, sinó que cadascuna de les entitats integra el projecte dins les seves pròpies actuacions.

**Figura 16: Repartiment de rols per la gestió d'Escoletes.coop**



Font: Escoletes.coop, 2010

El projecte té la voluntat d'encabir diferents models que permetin incloure tot tipus de col·laboracions i treballs conjunts amb les entitats i escoles bressol de les Balears.

Escoletes.coop pot funcionar com a gestor en solitari, oferint suport per la creació d'altres cooperatives adherides a Escoletes.coop, o com a part d'una UTE entre Escoletes.coop i altres cooperatives que ja funcionen a les Balears.



## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

Des de la seva recent creació, Escoletes.coop ha realitzat un assessorament, tècnic i puntual per l'Ajuntament de Palma de Mallorca.

A més, Escoletes.coop gestiona una escola bressol a Puigpunyent, a la Serra de Tramuntana (Mallorca), de manera que és la primera cooperativa catalana que opera a l'illa de Mallorca.

## Què se'n pot aprendre?

→ La col·laboració entre entitats de diferents territoris, però amb experiències similars, potencia els aprenentatges que poden obtenir les organitzacions. L'intercanvi d'experiències permet avançar-se a les dificultats i estendre les bones pràctiques a altres territoris.

→ El fet de treballar la coneixença entre les entitats que col·laboren és clau. Malgrat que els moments inicials són difícils és essencial cuidar aquest aspecte per obtenir èxit en la col·laboració.

→ Explicar el funcionament intern de l'entitat a una altra organització és essencial per adonar-se que hi ha altres maneres de fer. Al mateix temps, permet identificar les diverses opcions de millora.

## Per saber-ne més

### Escoletes.coop

**Missió:** donar suport a l'impuls del cooperativisme a les Illes Balears a través del treball cooperatiu, la transparència, la capacitat transformadora, la innovació, la professionalitat i l'arrelament al país.

**Principals activitats:** gestionar escoletes (escoles bressol) i altres serveis adreçats a l'atenció a les persones a les Illes Balears.

### Dades de contacte:

C. Avinyó, 44  
08002 Barcelona  
escoletes@escoletes.coop

## 4.5 Creació d'una nova organització entre entitats socials i empreses

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Taller Àuria</li><li>→ Teixidors</li><li>→ Molí d'en Puigvert (fins al 2008)</li></ul>	Creació de la cooperativa Moltacte per a la gestió d'una cadena de botigues de roba de segona mà on treballen persones amb trastorns de salut mental.

### Per què és rellevant?

Les diferències entre el sector privat lucratiu i el tercer sector semblen evidents i, sovint, les organitzacions no lucratives prenen una certa distància amb el món empresarial. Malgrat això, el model d'empresa social, que incorpora valors propis del tercer sector, és una opció que s'està desenvolupant en els darrers anys.

Aquesta experiència destaca per la voluntat d'impulsar un model d'empresa social en què hi intervenen tant organitzacions del tercer sector com empreses privades.

Moltacte parteix de la iniciativa d'entitats del tercer sector i s'estén a l'àmbit de l'empresa privada. És un exemple de com aprofitar un buit de mercat, en aquest cas el destí de la roba d'altres temporades, perquè hi entrin organitzacions del tercer sector.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Els primers contactes entre Taller Àuria, Teixidors i Molí d'en Puigvert s'estableixen a partir de la coincidència en una entitat de segon nivell: la Coordinadora de Tallers. Arrel de l'experiència d'una de les entitats en una botiga outlet, les tres es plantegen conjuntament créixer en aquest àmbit creant un projecte nou i independent de cada entitat: Moltacte Emprenedors Socials.

#### Descripció

L'objectiu de Moltacte és generar oportunitats laborals dignes i estables per persones amb trastorns de salut mental. Per fer-ho, s'aprofita un buit de mercat en el sector tèxtil, la roba d'anteriors temporades, i es crea un espai on tornar a comercialitzar aquesta roba.

La cerca de viabilitat econòmica i el manteniment dels valors socials, enforteix el projecte i facilita la seva posada en pràctica. Es dona, doncs, una col·laboració transversal, entre les entitats i l'empresa privada tèxtil.

**"Del potencial que cadascú té, s'aprofita el millor."**

### Punt de partida de la col·laboració

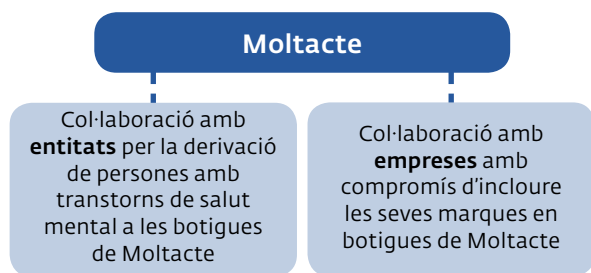
El disseny inicial de la marca Moltacte es realitza conjuntament entre les tres organitzacions. La idea és que la marca s'integri fàcilment en els circuits comercials juntament amb altres marques de roba (amb una estètica elegant i una qualitat al darrera) però transmetent uns valors socials propis del tercer sector (compromís, solidaritat, sostenibilitat, igualtat, qualitat de vida...).

### Creació de Moltacte

Un cop dissenyada la marca, s'estableixen diverses aliances. Per una banda, amb entitats que treballen amb persones amb trastorns de salut mental, i per l'altra, amb empreses del sector tèxtil.

Aquesta darrera aliança és especialment important perquè diverses marques, habitualment competidores, seuen en una mateixa taula per treballar en un projecte comú. Per formalitzar la col·laboració, es signa un conveni, s'acorden preus i s'informa del disseny de les botigues i d'altres temes de funcionament operatiu.

Figura 16: Col·laboracions de Moltacte



Per una banda, les entitats que treballen amb persones amb trastorns de salut mental assumeixen la gestió de la derivació d'aquestes persones a les botigues outlet de Moltacte. Els treballadors d'aquestes botigues tenen una via d'entrada al món laboral estable i digne que facilita la seva reinserció en la societat.

D'altra banda, les empreses del sector tèxtil assumeixen el compromís d'incorporar els excedents de roba de temporades passades en les botigues outlet de Moltacte. D'aquesta manera, es genera un espai on tornar a comercialitzar la roba alhora que la marca Moltacte els identifica amb uns valors i una responsabilitat social.

La gestió es fa de manera descentralitzada aprofitant les noves tecnologies. Es disposa d'un sistema informàtic que aporta informació sobre les vendes que es produeixen a cadascuna de les botigues. Amb aquest sistema, cada empresa té la informació actualitzada de les vendes de les seves marques. En aquest sentit, en un procés d'intercol·laboració tan ampli, la comunicació és bàsica.

### Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

A través del treball conjunt de les entitats i les empreses tèxtils es creen espais per la reinserció laboral de les persones amb trastorns de salut mental. Al mateix temps, el fet de revisar la viabilitat econòmica del projecte l'enforteix i permet el seu creixement sostenible.

En aquest sentit, en la primera botiga Moltacte, oberta a Manresa, hi col·laboren 8 marques. La pròpia evolució del projecte deriva en l'obertura de dues botigues més: una altra a Manresa i una a Sant Boi de Llobregat, amb un total de 12 marques col·laboradores.

Actualment, la gestió de Moltacte es desenvolupa a través d'un Consell Rector del què formen part Taller Àuria, Teixidors i altres persones vinculades al projecte.

**"L'aprenentatge és constant, hi ha el risc d'equivocar-se, però inclús equivocant-te, no deixes d'aprendre."**

---

## Què se'n pot aprendre?

---

→ La col·laboració entre entitats del tercer sector i l'empresa privada ajuda a trencar la desconfiança de les entitats vers el món empresarial i viceversa. Al mateix temps, actua com a vehicle per transmetre valors socials que repercuteixen en la societat.

→ L'intercanvi de coneixements i formes de treballar entre diferents sectors és altament enriquidor. És important aprofitar el potencial de cadascuna de les parts i adaptar-lo al projecte comú que es vol dur a terme.

→ Revisar la viabilitat econòmica dels nous projectes que es volen impulsar és essencial per assolir l'èxit, especialment si es tracta d'un projecte amb voluntat de creixement i que vol comptar amb el suport de l'empresa privada i/o l'administració.

---

## Per saber-ne més

---

### **Moltacte Emprenedors Socials**

**Missió:** Generar oportunitats laborals sostenibles, dignes i estables per a persones amb Trastorns en Salut Mental. Oferir a més d'un treball fix remunerat, la possibilitat de disminuir el seu historial de marginació laboral i social.

**Principals activitats:** Impuls i desenvolupament de les botigues Outlet, un projecte comercial on els protagonistes siguin les persones que pateixen un trastorn de salut mental reivindicant la seva presència i la seva vàlua.

### **Dades de contacte:**

C. Mercè Rodoreda, 12 Baixos  
08243 Manresa  
Tel. 93 115 30 36 – Fax  
<http://www.moltacte.com>  
[moltacte@moltacte.com](mailto:moltacte@moltacte.com)

## 4.6 Creació d'un projecte compartit d'activitats complementàries

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Insercoop</li><li>→ Fundació Joan XXIII</li><li>→ Fundació El Llindar</li><li>→ Fundació Hospital Pere Claver</li></ul>	Creació i execució del Dispositiu d'Inserció Laboral (DIL) per joves d'entre 16 i 20 anys, a l'Hospitalet de Llobregat, per tal de facilitar la seva incorporació al món formatiu i/o laboral.

### Per què és rellevant?

Aquesta experiència destaca perquè a partir dels contactes entre diferents organitzacions que treballen en un mateix àmbit, s'aconsegueixen detectar les necessitats del col·lectiu atès des de diferents punts de vista, d'una manera global i més completa. El treball conjunt d'aquestes organitzacions fa guanyar eficiència al servei prestat i repercuteix directament sobre les persones usuàries.

Va més enllà de la col·laboració pràctica i incorpora la intenció de capitalitzar el model de col·laboració per tal que sigui fàcilment exportable a altres territoris i/o col·lectius. Aquest fet, fa que tots els processos estiguin sistematitzats i que es faci un seguiment global molt acurat.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les entitats que formen part de l'experiència ja es coneixien abans d'endegar aquest projecte, ja que treballen en un mateix territori i es troben en espais on s'acostumen a fer intercanvis.

A més, Insercoop i la Fundació Joan XXIII ja havien dut a terme d'altres accions puntuals de manera conjunta.

#### Descripció

El Dispositiu per a la Incorporació Laboral (DIL), està liderat per Insercoop SCCL. El seu objectiu és donar suport educatiu intensiu per joves de 16 a 20 anys amb dificultats per incorporar-se en els circuits d'inserció i promoció laboral. Es tracta de plataformes vertebrades des de diferents serveis que es posen d'acord en fixar la seva atenció en aquests col·lectius i oferir vies d'accés i de promoció possibles.

**“Totes les entitats tenen punts molt forts per treballar i la possibilitat d'intercanvi és un guany. En canvi, es té un cert recel, no es té un tarannà negociador”**

El DIL s'estructura en tres eixos: optimització dels circuits de detecció, derivació i seguiment; promoció de la creació d'espais prelaborals on els joves puguin preparar-se; i facilitació de la seva incorporació als circuits ordinaris de qualificació professional i inserció.

### **Punt de partida de la col·laboració**

El projecte s'inicia a finals del 2008 i té una durada aproximada d'un any. Abans d'iniciar-se, però, hi ha un període de negociació que s'allarga prop de sis mesos.

**“Negociar és fantàstic, negociar per generar, per guanyar, cedir, innovar, identificar els punts forts i treballar... és tot un procés.”**

El disseny del DIL es realitza, per una banda, pensant en la participació de diverses entitats. D'aquesta manera, es reuneixen diferents professionals experts en l'àmbit de treball de cadascun dels eixos del projecte i el DIL obté un valor afegit important. A més, els joves que participen en el programa provenen d'Insercoop i d'altres entitats i organismes.

D'altra banda, es dissenya amb la intenció de transferir el seu model d'intervenció, basat en una metodologia de treball en xarxa, a d'altres territoris i equips de treball.

### **Creació del DIL**

Un cop dissenyat el DIL, s'estableix un conveni de col·laboració entre Insercoop SCCL, Fundació Joan XXIII, Fundació el Llindar i Fundació Hospital Pere Claver, organitzacions amb una important trajectòria i solidesa en cadascuna de les accions que es desenvolupen al DIL i que participen en diferents moments del projecte. També hi col·labora activament l'Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat.

Cadascuna d'elles aporta la seva expertesa en algun eix del programa, en relació a les accions de les què consta el DIL: formació prelaboral, orientació i inserció laboral.

La **formació prelaboral** està dirigida a vincular als joves als circuits formatius. Per a dur a terme aquesta acció es contacta amb aquelles entitats del territori que ja fan formació prelaboral: Fundació El Llindar de Cornellà (que fa la formació prelaboral de pladur, pintura i mecànica) i la Fundació Joan XXIII (que la fa de monitoratge en lleure i auxiliar administratiu). Dins d'aquesta acció també es contempla la preparació dels cicles formatius, assignada també a la Fundació Joan XXIII. La figura que es crea en aquesta acció és la del tutor.

Una segona acció és la d'**orientació**. Durant tot el programa, el jove compta amb la figura del referent. Aquest és l'encarregat d'acompanyar-lo i fer el seguiment durant tot el procés (acollida, orientació i derivació cap a les ofertes més pertinents del programa o a d'altres ofertes, i articulació de tot el recorregut). Aquesta acció és clau per sostenir el desig, l'objectiu i la possibilitat d'un camí nou pel jove. Insercoop pren aquesta tasca donat que ja disposa d'una llarga trajectòria en aquest camp.

Finalment, la tercera acció que es duu a terme és la d'**inserció laboral**, en què s'ofereixen pràctiques i ofertes de feina amb l'objectiu de reformular i treballar la vessant formativa del jove. D'aquesta acció també se'n fa responsable Insercoop com a entitat referent en l'àmbit.

La novetat del programa és que integra totes aquelles entitats que ja estan treballant en un àmbit semblant, en un sol projecte i amb uns objectius comuns. En aquest sentit, l'eina clau és el treball en xarxa, que permet que diversos organismes del territori puguin derivar joves al DIL.

L'ajuntament també col·labora activament aportant un tècnic que fa el seguiment dels joves, així com algunes sessions d'orientació, itineraris formatius i sessions grupals.

Finalment intervé la Fundació Hospital Pere Claver com a entitat que col·labora fent el seguiment dels casos dels joves amb dificultats especials associades i assessorant a l'equip professional de tot el DIL.

**“A nivell d'intervenció educativa és fonamental l'intercanvi, generar sinèrgies noves, perdre, cedir, guanyar, aprendre, arriscar, innovar... introduir-se en dinàmiques d'aquesta mena però d'una manera viva, ràpida. Se n'ha d'aprendre”**

A nivell més pràctic i de funcionament s'organitzen en tres nivells de treball: l'equip directiu del projecte, l'equip tècnic i l'equip econòmicoadministratiu.

L'equip directiu està format per un membre de cada entitat i és Insercoop qui dirigeix el projecte. Totes les decisions (les línies a seguir, com s'ajusta el programa, temes econòmics) es prenen per consens i es produeix un treball d'entesa important a nivell directiu a l'hora de negociar.

L'equip tècnic del projecte està format per un membre de cadascuna de les organitzacions que hi participen. Es reuneixen mensualment i tracten el contingut educatiu i les característiques de les accions, els objectius, les prioritats, etc.

Es realitzen reunions amb l'equip educatiu del projecte per tal de fer, fonamentalment, el seguiment individual de cadascun dels joves en el seu recorregut pel programa. La supervisió de cada cas concret es fa amb tots els professionals que hi intervenen, de manera que les decisions sobre com seguir intervenint i quina estratègia adoptar en relació al jove, són consensuades per tots els tècnics, creant una orientació nova entre tots.

**“És important l'aportació de tots, es complementen”.**

En aquest sentit, aquest seguiment conjunt és molt enriquidor des del punt de vista del treball en equip, ja que permet que les reunions siguin un espai on es genera treball col·lectiu per construir una acció positiva pel jove.

Finalment, l'equip econòmicoadministratiu està liderat i centralitzat per Insercoop i es reuneix cada dos mesos. Tot i que el projecte està finançat majoritàriament per la convocatòria a què es presenten, hi ha un percentatge de cofinançament que aporten les entitats en funció de les accions realitzades.

### **Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?**

Gràcies a aquest projecte realitzat en col·laboració s'han atès uns 107 joves amb un alt percentatge d'èxit. La satisfacció dels joves atesos és elevada i el programa ha aconseguit resultats molt positius.

L'experiència del DIL deriva en un nou projecte fruit de la fusió d'aquest amb el Programa Accés de Caixa Catalunya. El nou programa és força similar, tan sols canvia a nivell de territori i en algunes línies transversals, però l'ànima del projecte continua.

La voluntat de capitalitzar l'experiència i posar per escrit tot els materials creats per al programa és un dels objectius marcats per tal de construir un document que tingui valor a nivell educatiu per la seva posterior publicació i difusió.

---

## Què se'n pot aprendre?

---

→ A l'hora d'atendre un col·lectiu és important tenir en compte tots els agents implicats, de manera que els diferents serveis que s'ofereixen siguin coherents i s'asseguri una transversalitat molt positiva per aconseguir un major impacte. Alhora, s'eviten circuits repetitius o poc eficients que poden acabar cansant a les persones usuàries.

→ En una col·laboració entre diversos agents (organitzacions no lucratives i administració pública) és molt important centralitzar la coordinació del projecte en un sol agent que estigui en constant contacte amb la resta de col·laboradors.

→ Una entitat pot liderar una col·laboració intersectorial de manera eficient des de la seva experiència en l'àmbit d'actuació i amb l'objectiu últim de millorar el servei i aconseguir un major impacte.

---

## Per saber-ne més

---

### **Insercoop**

**Missió:** Transmetre eines que permetin a les persones, més enllà de trobar feina, posicionar-se novament enfront del mercat laboral i apropiar-se dels codis de circulació per tal de mantenir una certa estabilitat.

**Principals activitats:** Programes i serveis destinats fonamentalment a persones en especials dificultats d'inserció.

**Dades de contacte:**

C. Diputació, 369 pral. 1a  
08009 Barcelona  
Tel. 93 232 41 11 – Fax 93 232 49 02  
[www.insercoop.com](http://www.insercoop.com)  
[insercoop@insercoop.com](mailto:insercoop@insercoop.com)

### **Fundació Joan XXIII**

**Missió:** Promoure una educació innovadora, compromesa i personalitzada que satisfaci les demandes del nostre entorn, atenint-nos a criteris de promoció social i qualitat.

**Principals activitats:** Centre d'estudis (formació reglada: infantil i primària, ESO, batxillerat, cicles formatius, prova d'accés; formació no reglada), centre de recerca i desenvolupament, orientació psicopedagògica.

**Dades de contacte:**

Av. Mare de Déu de Bellvitge, 100-110  
08907 L'Hospitalet de Llobregat  
Tel. 93 335 15 43 – Fax 93 232 49 02  
[www.j23.fje.edu](http://www.j23.fje.edu)  
[info@j23.jesuitescat.edu](mailto:info@j23.jesuitescat.edu)



### **Fundació El Llindar**

**Missió:** Acompanyar a adolescents i joves en el seu patiment i el seu fracàs existencial per travessar el llindar cap a un futur possible, tot cercant un nou horitzó vital on construir un futur personal i laboral. Trencar la successió de fracassos en què està immers l'adolescent oferint-li un camí de transició cap a la vida adulta que pugui seguir amb cert èxit.

**Principals activitats:** Formació no reglada pels joves amb risc d'exclusió que viuen en un sistema educatiu que no acaba de donar resposta a les seves necessitats.

**Dades de contacte:**

Ctra. de l'Hospitalet, s/n, Parc Can Mercader  
08940 Cornellà de Llobregat  
Tel./Fax 93 377 31 89  
[www.ellindar.org](http://www.ellindar.org)  
[aulataller@ellindar.org](mailto:aulataller@ellindar.org)

### **Fundació Hospital Sant Pere Claver**

**Missió:** Prestar serveis en l'àmbit assistencial amb una concepció integral de la persona i amb vocació social i no lucrativa.

**Principals activitats:** Servei de salut mental, proves complementàries, servei d'odontologia, institut d'al·lèrgia, serveis comunitaris, especialitats mèdiques.

**Dades de contacte:**

C. de Vila i Vila, 16  
08004 Barcelona  
Tel. 93 442 39 03 – Fax 93 442 88 29  
[www.fhspereclaver.org/](http://www.fhspereclaver.org/)  
[info@fhspereclaver.org](mailto:info@fhspereclaver.org)

---

## 4.7 Creació d'un catàleg d'activitats compartides per a un col·lectiu concret

---

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Creu Roja Catalunya.</li><li>→ Fundació Pere Tarrés.</li></ul>	Creació i oferta de cursos de formació i altres serveis adreçats a les persones cuidadores no professionals de Catalunya entre les dues entitats.

---

### Per què és rellevant?

---

La col·laboració entre dues entitats de diferents àmbits, col·lectiu destinatari, manera de treballar i trajectòria és un dels elements rellevants d'aquesta experiència.

Malgrat que el projecte conjunt està liderat per dues persones, una de cada entitat, és important veure com s'aconsegueix la integració dels equips de treball de Creu Roja Catalunya i la Fundació Pere Tarrés.

Finalment, també destaca l'abast territorial d'aquesta experiència que arriba a tot el territori català.

---

### En què consisteix?

---

#### Antecedents

Les dues entitats amb tenen trajectòries diferents, realitzen un mateix diagnòstic: amb l'aprovació de la Llei de Dependència s'obren noves possibilitats d'actuació, entre elles la de l'atenció als cuidadors no professionals, concretament, en la seva formació.

**“Estàvem disposats a fer el projecte a mitges, aprofitant les capacitats de cadascú”**

#### Descripció

A partir d'aquest diagnòstic compartit, Creu Roja Catalunya i Fundació Pere Tarrés (amb el finançament de l'Obra Social de Caixa Catalunya i la Generalitat de Catalunya), creen el *Programa integral per a persones cuidadores no professionals*.

Es tracta d'una plataforma de serveis per a persones cuidadores no professionals que té la finalitat de millorar el seu dia a dia, ajudar-les a fer la seva tasca amb les màximes garanties i facilitar la seva reinserció laboral. A més, per a les entitats impulsores del projecte representa un tema estratègic de tercer sector.

El programa ofereix cursos de formació, grups d'ajuda mútua, ajuda domiciliària i assessorament telefònic. La part formativa té el suport d'una acreditació que estableix el Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat de Catalunya i està dividida en dos: un curs de 15h troncal per tot tipus de dependència i un altre específic, de 10h, per cadascuna de les tipologies de dependència.

Per contactar amb les persones que poden estar interessades en realitzar aquests cursos, el programa disposa d'un Call Center situat a les oficines de Creu Roja Catalunya. Des d'allà es realitzen trucades informatives oferint els cursos. També s'ofereix la possibilitat d'optar al Servei d'Atenció Domiciliària (SAD) substitutori. Aquest servei facilita l'assistència de les persones cuidadores oferint una persona cuidadora durant les hores de formació i desplaçament.

### Punt de partida de la col·laboració

A partir de l'oportunitat detectada, els departaments de formació de la Fundació Pere Tarrés i de Creu Roja Catalunya es reuneixen en una comissió de treball en què s'explora la possibilitat de treballar conjuntament.

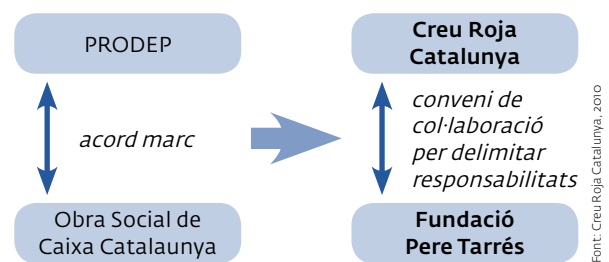
En aquesta comissió de treball s'evidencia el punt de trobada entre les dues entitats. Per una banda, un dels eixos d'acció prioritaris de Creu Roja Catalunya en l'àmbit de la gent gran és el de cuidadors no professionals i per l'altra, la Fundació Pere Tarrés està especialitzada en la seva formació en l'àmbit més professional.

### Creació del programa

La formalització del programa es fa mitjançant diversos convenis de col·laboració entre les parts implicades, des dels finançadors (PRODEP- *Programa per a l'impuls i l'ordenació de la promoció de l'autonomia personal i l'atenció de les persones amb dependències* i Obra Social de Caixa Catalunya) fins a les entitats i empreses col·laboradores.

Aquesta estructura té un cert nivell de complexitat, ja que totes les clàusules dels diferents convenis han de ser compatibles i no poden entrar en contradicció.

**Figura 18: Estructura de les relacions entre els agents implicats**



Font: Creu Roja Catalunya, 2010

A més, també se signen, per una banda, convenis de col·laboració entre Creu Roja, Fundació Pere Tarrés, entitats del tercer sector i Obra Social de Caixa Catalunya amb cadascuna de les organitzacions que fan la docència. Per l'altra, se signen convenis entre Creu Roja, Fundació Pere Tarrés i entitats amb cadascuna de les organitzacions que fan els guions dels materials audiovisuals i que validen els ja realitzats.

Creu Roja Catalunya i Fundació Pere Tarrés s'encarreguen de planificar i executar el projecte. També es busca la incorporació d'altres entitats i empreses per aquells àmbits en què no tenen tanta experiència. La intenció és que el resultat sigui un programa realment de tercer sector.

**“Amb la incorporació d'altres entitats i empreses al projecte tanquem una mica el cercle, és un projecte de tercer sector i això ens fa sentir molt contents”**

La coordinació s'organitza en tres nivells: el primer, és una comissió de treball entre PRODEP i Obra Social de Caixa Catalunya des d'on es plantegen les línies mestres del programa a finançar.

El segon nivell l'ocupa la comissió de treball formada per l'Obra Social de Caixa Catalunya i pels directors de formació i els responsables dels equips tècnics de la Fundació Pere Tarrés i Creu Roja Catalunya. Les respostes de direcció a les propostes realitzades pels directors formatius són ràpides i executives, evitant allargar la presa de decisions.

Es forja una relació molt estreta entre els equips tècnics, convertint-se pràcticament en una sola veu i les decisions es prenen de manera consensuada. Per tal que les entitats disposin de la informació actualitzada a l'instant, s'interactua contínuament a través d'un programa informàtic, sense necessitat de treballar en un mateix espai físicament.

Finalment, es constitueix un tercer nivell, format pels equips tècnics propis de cada entitat.

**Figura 19: Interacció entre els diferents equips**



A nivell organitzatiu, es reparteixen les responsabilitats, les tasques operatives i el conjunt d'accions que formen el programa en funció de diverses variables com els punts forts de cada entitat, el territori... A partir d'aquesta distribució de tasques també es realitza la distribució econòmica.

Per una banda, la comunicació interna dins de cadascuna de les entitats impulsores és clau per fer entendre que el projecte és conjunt i vèncer els dubtes que es generen entre el personal tant de Creu Roja Catalunya, com de la Fundació Pere Tarrés.

Per l'altra banda, l'entesa entre les persones responsables de l'execució del programa i la seva transparència i sinceritat ajuden a canalitzar seguretat i confiança entre els treballadors.

Durant tot el procés de creació del *Programa integral per a persones cuidadores no professionals* l'avaluació pren força importància i es realitzen informes mensuals, setmanals i, fins i tot, diaris.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

El primer any d'execució del projecte, al 2010, s'han programat 134 cursos repartits per 35 comarques catalanes diferents. Per facilitar l'assistència als cursos, s'han cobert unes 14.300 hores amb el servei Servei d'Atenció Domiciliària (SAD) substitutori.

Entre el mes d'octubre i desembre de 2009 es va contactar amb unes 4.700 persones, beneficiant-se del programa unes 1.500 persones cuidadores no professionals.

Està previst realitzar un total de 150 cursos per arribar a les 3.900 persones usuàries directes, més les que indirectament també es beneficien d'aquesta formació.

Finalment, per a dur a terme el programa s'han generat col·laboracions amb una vintena d'entitats.

Font: Creu Roja Catalunya, 2010

---

## Què se'n pot aprendre?

---

→ Els aspectes jurídics requereixen dedicar-hi força recursos i és important trobar el model de col·laboració que més s'adequa al projecte que es vol impulsar conjuntament.

→ La col·laboració fa possible l'acostament entre organitzacions del tercer sector que aparentment treballen en àmbits diferents, però que poden trobar punts de connexió molt enriquidors.

→ Per col·laborar cal diferenciar clarament les capacitats de cadascuna de les entitats i ser conscients de les pròpies limitacions. D'aquesta manera, es facilita la distribució de responsabilitats i tasques.

---

## Per saber-ne més

---

### **Creu Roja Catalunya**

**Missió:** Estar cada vegada més a prop de les persones vulnerables dels àmbits nacional i internacional a través d'accions de caràcter preventiu, assistencial, rehabilitador i de desenvolupament, realitzades essencialment per persones voluntàries.

**Principals activitats:** Voluntariat i formació; intervenció social; atenció a la dependència; ocupació; coordinació; salut, socors i emergències; gabinet de Drets Humans i Centre de Dret Internacional Humanitari; cooperació internacional; comunicació i imatge; gent gran; joventut; formació.

**Dades de contacte:**

C. Joan d'Àustria, 120 -124  
08018 Barcelona  
Tel. 93 489 00 98 - Fax 93 485 25 12  
[www.creuroja.org](http://www.creuroja.org)  
[informacio@creuroja.org](mailto:informacio@creuroja.org)

### **Fundació Pere Tarrés**

**Missió:** La promoció de la persona des de l'educació, especialment en el lleure i l'acció social, fonamentades en els valors de l'humanisme cristià.

**Principals activitats:** Formació universitària, formació en acció social i educació en el lleure, recerca i consultoria, intervenció educativa i serveis, centres d'esplai, cases de colònies, albergs i equipaments.

**Dades de contacte:**

C. Numància, 149-151  
08029 Barcelona  
Tel. 93 430 16 06 - Fax 93 419 62 68  
[www.peretarres.org](http://www.peretarres.org)  
[fundacio@peretarres.org](mailto:fundacio@peretarres.org)

## 4.8 Gestió compartida d'un centre de dia

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Fundació IReS – Institut de Reinserció Social</li><li>→ Escaler (des del 2008 Suara)</li></ul>	Gestió de manera conjunta un centre de dia, situat a Girona, per atendre a les famílies amb fills de 0 a 18 anys en situacions de risc social.

### Per què és rellevant?

Aquesta experiència ens mostra com es poden afrontar nous projectes a través de la col·laboració i guanyar el suport i la confiança de l'Administració.

També destaca per la seva especial aportació de valor, ja que el disseny tècnic del servei i la seva gestió compartida, fruit del treball conjunt de les dues entitats (IReS i Escaler), deriva en la creació d'un sistema innovador d'avaluació.

En aquest sentit, l'experiència destaca pel seu caràcter innovador en què pren rellevància el fet de disposar de noves formes de crear i oferir un servei.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Els primers contactes entre l'IReS i Escaler (actualment Suara) sorgeixen en el marc de la Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació a la Infància i a l'Adolescència (FEDAIA), ara fa uns 20 anys.

A partir de l'entesa personal entre diverses persones de les dues organitzacions, s'inicia una relació entre elles que va més enllà de la pertinença a la federació i que farà que construeixin un projecte conjunt.

**“Caldria deixar de pensar únicament en la pròpia entitat per pensar una mica en el tercer sector. Potser no m'ho enduc jo sol, però es queda al sector, no ve una empresa i ho guanya”**

#### Descripció

El Centre de dia Font de la Pólvora es crea l'any 2003 fruit d'una unió temporal entre l'Institut de Reinserció Social (IReS) i Escaler SCCL.

Aquest centre atén a famílies amb fills de 0 a 18 anys en situacions de risc social per tal de millorar les seves capacitats parentals. L'objectiu és aconseguir que es puguin fer càrrec de les necessitats dels seus fills, així com desenvolupar-ne les seves potencialitats per tal de millorar el seu benestar.

El servei pot atendre entre 15 i 20 famílies en un any, que representen una mitjana d'entre 65 i 80 persones ateses.

El projecte es desenvolupa al barri Font de la Pólvora de Girona i es tracta d'un model vàlid per implementar en altres zones de Catalunya. És, a més, un projecte innovador, donat que incorpora un sistema de mesura de la negligència dels pares i mares amb un seguit d'indicadors.

### Punt de partida de la col·laboració

Escaler es planteja la possibilitat de presentar-se a la convocatòria de l'Ajuntament de Girona per dur a terme un projecte d'atenció a les famílies amb dificultats amb fills menors d'edat.

Treballar conjuntament amb una altra entitat permet distribuir els esforços, sobretot en els aspectes tècnics. Amb aquest objectiu proposen la col·laboració a l'IREs –amb qui comparteixen visió, valors, objectius...– i es presenten a la convocatòria conjuntament.

El seu disseny es fa de manera conjunta però des de la seu de cadascuna de les entitats (Escaler a Olot i l'IREs a Girona) de manera que treballen telefònicament i telemàticament.

**“Pensem que potser, un més un no són dos sinó que poden ser tres, o quatre o...”**

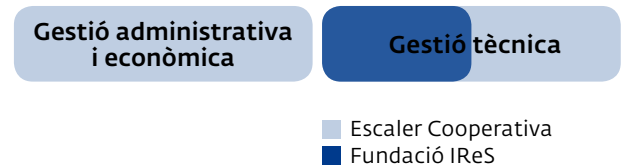
Tot i la incertesa inicial, els primers acords es prenen amb rapidesa, en part per la limitació de la data límit d'entrega del projecte, però també pel grau de confiança existent.

### Creació de la Escaler-Ires UTE

Un cop guanyen el concurs, aquests acords es formalitzen en una Unió Temporal d'Empreses (UTE). La confiança establerta augmenta amb gestos com els de compartir els escalats salarials de cada entitat amb claredat i transparència, per exemple.

Pel que fa al repartiment dels rols, Escaler (ara Suara) s'encarrega de la gestió administrativa i econòmica, mentre que la gestió tècnica queda repartida al 50% entre les dues entitats.

**Figura 20: Repartiment dels rols entre Escaler i IREs**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

En aquest sentit, la gestió tècnica resulta molt important, s'hi dediquen molts esforços, sobretot als inicis, i té un cost destacable. El més important per les dues entitats és que el projecte tècnic en sí és compartit.

La comunicació interna que se'n fa del procés de col·laboració als treballadors de cadascuna de les entitats és constant per tal que estiguin informats en tot moment.

**“Si l'objectiu és que el resultat sigui bo per tothom, llavors és quan la cosa funciona”**

### Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

Al llarg del 2009, pel Centre Font la Pólvora han passat 13 famílies i un total de 72 persones usuàries, de les quals 42 són menors. Els resultats aconseguits amb elles han estat molt positius, amb una reducció del 26,76% en l'índex de negligència.

Pel que fa al treball global amb les famílies, els resultats també són positius: una mitjana de reducció del 59,87%, entre els que destaca la reducció del 86,4% en l'alimentació/nutrició i el 74,74% en la cura de la salut física.

## Què se'n pot aprendre?

→ La col·laboració entre organitzacions de diferents territoris facilita l'ampliació del radi d'actuació de les entitats. És important vèncer les pors a treballar a distància i aprofitar les innovacions tecnològiques que faciliten el treball conjunt.

→ La importància del fet que les organitzacions no lucratives estiguin en constant evolució perquè puguin trobar noves fórmules per continuar oferint serveis de qualitat i competitius vers l'empresa privada mercantil.

→ A través d'experiències de col·laboració innovadors i exitoses, les entitats poden guanyar-se la confiança de les administracions a l'hora d'optar a concursos o finançament.

## Per saber-ne més

### Fundació Ires (Institut de Reinserció Social)

**Missió:** L'acció social entesa com la prevenció, la mediació i intermediació, l'educació, la integració i la reinserció social de persones que es troben en risc o en situació de dificultat per qualsevol concepte; la sensibilització de la opinió pública i la incidència en els poders públics; la investigació i la formació en els seus àmbits d'acció social.

**Principals activitats:** En quatre àrees: àrea d'accions dins del sistema judicial; àrea d'inclusió social; àrea d'infància, joventut i família; i àrea d'accions contra la violència familiar i de gènere. Altres activitats com: la sensibilització i incidència; la recerca, el desenvolupament i la formació.

**Dades de contacte:**

C. Àlaba, 61, 1r pis  
08005 Barcelona  
Tel. 93 486 47 50 / Fax 93 309 78 70  
[www.iresweb.org](http://www.iresweb.org) - [barcelona@iresweb.org](mailto:barcelona@iresweb.org)

### Escaler, SCCL (des del 2008 Suara)

**Missió:** Gestió de serveis a les persones a partir d'una gestió democràtica, sostenible i propera al client i a l'usuari per potenciar el creixement i la promoció de les persones vinculades als projectes. Es reinverteixen els excedents societaris i s'impulsa la generació d'ocupació.

**Principals activitats:** Atenció a les persones: unitat del Servei d'Atenció Domiciliària (SAD), unitat d'infància, joves i família, unitat de gent gran, unitat d'inclusió i discapacitats, unitat d'ocupació i formació i empresa d'inserció Garbet.

**Dades de contacte:**

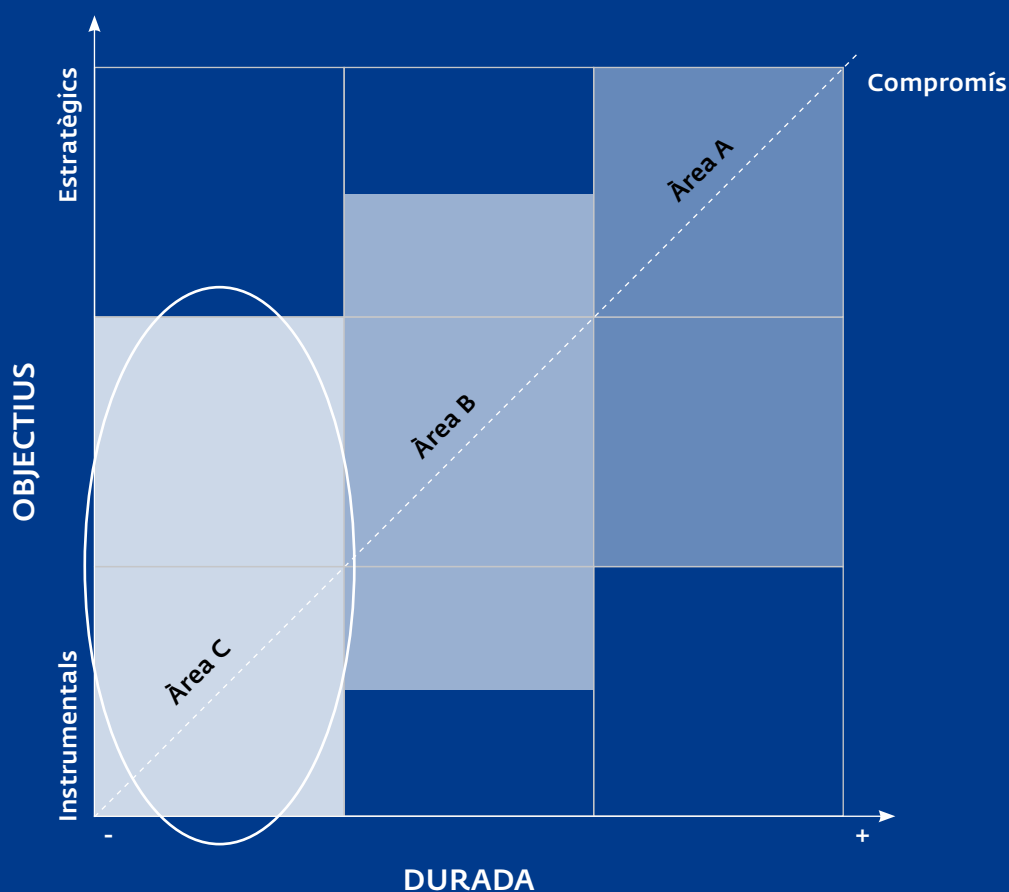
Ronda Universitat, 22 2b  
08007 Barcelona  
Tel. 93 254 76 90  
[www.suara.cat](http://www.suara.cat)  
[suara@suara.coop](mailto:suara@suara.coop)





# 5 Experiències de projectes en col·laboració

## D3



## 5.1 Aprofitament d'un recurs en desús

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Fundació Ared (Fundació per la reinserció de dones)</li><li>→ Fundació BenAllar</li><li>→ Institut de les Filles de Maria Auxiliadora (Les Salesianes)</li></ul>	Aprofitament d'una casa en desús (a causa d'un procés d'expropiació) per crear un espai d'utilitat social que ofereix formació ocupacional i/o allotjament temporal a persones amb risc d'exclusió.

### Per què és rellevant?

Aquesta experiència posa de manifest com davant d'una situació d'incertesa i en un moment socio-econòmic complicat, les entitats reaccionen amb valentia i empena. En aquest context advers s'encaren les problemàtiques socials amb decisió i s'aconsegueixen desenvolupar projectes rellevants i necessaris.

L'experiència de "La Llavor" sorgeix en un context difícil però dona resposta a una necessitat real i, de fet, agreujada per la pròpia situació d'expropiació. El compromís social de les tres organitzacions facilita l'entesa per la construcció del projecte conjunt.

L'impuls de les persones implicades en el projecte, malgrat les incerteses de futur, és un valor afegit a l'experiència. El moment present i les persones que se'n beneficien passen a ser l'element més important.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les tres entitats mantienien una trajectòria de coneixement, confiança i col·laboració mútua anterior. Malgrat que ja havien treballat conjuntament en algun moment amb altres entitats a un nivell més local i intern, la idea d'impulsar aquest projecte conjuntament va sorgir de manera espontània.

#### Descripció

El projecte "La Llavor" està impulsat per l'Institut de les Filles de Maria Auxiliadora (Les Salesianes), la Fundació BenAllar i la Fundació Ared.

Neix l'any 2009 per donar utilitat social a una finca en desús. Amb aquest objectiu, es crea un programa destinat a la inserció laboral i l'acompanyament social de persones en risc d'exclusió social, especialment persones immigrants o amb necessitats urgents de formació ocupacional o d'allotjament temporal.

Per fer-ho, desenvolupen activitats d'oci i temps lliure, activitats d'educació per a la convivència multicultural, serveis d'atenció als grups que utilitzen les instal·lacions, activitats relacionals, de jardineria i horticultura, entre d'altres. A més, es disposa de voluntariat, l'experiència tècnica de les tres entitats i la participació del propi col·lectiu en risc d'exclusió.

**Figura 21: Origen del nom i logotip de “La Llavor”**

El nom i el logotip “La Llavor” han estat creats en un procés de reflexió i participació de les 3 entitats.



Vol ser tan petit com una llavor que, plantada en bones condicions i alimentada per la responsabilitat de les persones beneficiàries, doni resposta a necessitats socials.

Font: Benalliar, 2010

### **Punt de partida de la col·laboració**

El procés de creació del projecte “La Llavor” és relativament ràpid, dos mesos. S’inicia quan una de les propietats de Les Salesianes (situada al barri de Montbau de Barcelona, darrera l’Hospital de la Vall d’Hebrón) entra en un procés d’expropiació que els impedeix fer-ne ús. Al veure que la situació s’allarga i que la necessitat social a la zona és notable, les Salesianes contacten amb algunes entitats oferint l’ús d’aquest espai amb finalitats socials i deixant clares les particularitats de la cessió i el seu caràcter temporal.

**“Treballar en col·laboració i per construir sinergies és font de riquesa. És el que ajuda a treballar i aprofundir veritablement en allò que és estructural i que en solitari no es pot aconseguir”**

Els primers contactes que realitzen Les Salesianes són amb la Fundació BenAllar i la Fundació Ared. Ambdues entitats els fan arribar el seu interès per la proposta, però també la convicció que en solitari no poden aprofitar tot el recurs, de manera que es proposa que les dues entitats el comparteixin.

La coincidència en la missió de les tres entitats i la seva complementarietat s’evidencia de seguida i permet cobrir les necessitats d’unes amb les riqueses de les altres.

**“Col·laborar és unir-se en el més bonic, però també estar disposat a unir-te en les pròpies necessitats i les pròpies debilitats i veure que l’altra entitat t’ajuda en el que ets dèbil i tu li dones la confiança en el que ets fort”**

### **Creació del Projecte La Llavor**

Després de redactar un avantprojecte amb els objectius principals, es signa “l’acord de col·laboració per a la cessió gratuïta de locals” amb Les Salesianes. Aquest acord recull la responsabilitat i el compromís de les dues fundacions a finalitzar la seva activitat quan la situació legal estigui desbloquejada. Els patronats de les tres entitats també recolzen el projecte; i BenAllar i Ared comencen la seva execució.

Per aconseguir finançament, les dues entitats presenten el projecte a títol individual a diferents convocatòries, per tal d’aconseguir el màxim de recursos possible. Així, el finançament prové de les dues fundacions, que deriven part del seu pressupost al projecte.

El projecte està portat majoritàriament pel voluntariat de les entitats impulsores. A més, per ajudar al funcionament del projecte es produeix activitat dins la pròpia casa de manera que, són els seus residents qui aporten recursos a la mateixa. A partir de les xarxes i els contactes de cadascuna de les tres entitats, reben donacions d’altres entitats i empreses com matalassos, pintura, roba... , aquest fet agilitza encara més l’inici del projecte.

Les persones que treballen en “La Llabor” són les seves tres promotores (les responsables de cadascuna de les entitats) i el voluntariat respectiu. La resta de persones que hi treballen tenen una vinculació laboral indirecta, ja que estan contractades per les entitats. L'intercanvi d'idees entre els professionals, els patrons i els assessors de les tres organitzacions facilita el desenvolupament del projecte i augmenta la capacitat creativa per a l'aprofitament dels recursos.

Pel que fa a la comunicació interna, durant tot el procés és constant, mitjançant la celebració de reunions periòdiques. En canvi, la comunicació externa –o difusió– del projecte va ser menor, per la capacitat limitada de la casa.

**“És la solució del segle XXI, aquest segle el soluciona aprendre a compartir un altre cop, és un corrector”**

## **Què ha permès la col·laboració?**

“La Llabor” ha propiciat la realització d'una acció de gran impacte que les entitats de manera autònoma no haurien pogut assumir.

Fins ara, ja han passat per la casa 210 persones: 11 han estat allotjades temporalment i 199 han participat en els cursos prelaborals i els tallers.

Tot i que el futur és incert per la situació d'expropiació ja esmentada, es plantegen que el projecte tingui forma jurídica pròpia (la d'associació), i de l'altra, crear la figura de directora, l'encarregada de coordinar “La Llabor”.

---

## **Què se'n pot aprendre?**

---

→ La col·laboració permet un major aprofitament de gran espais en desús o impulsar projectes a gran escala. A través del treball conjunt les entitats s'enforteixen i prenen valor per dur a terme accions que en solitari suposarien un gran cost.

→ L'aportació de confiança dels òrgans de govern de les entitats fa possible l'èxit dels projectes de col·laboració.

→ Les xarxes de les entitats que col·laboren entre sí es multipliquen al treballar conjuntament. Quan hi ha una necessitat important per resoldre sorgeixen recursos i recolzaments d'altres entitats que s'interessen i volen participar.

---

## Per saber-ne més

---

### **Fundació Ared (Fundació per a la Reinserció de Dones)**

**Missió:** Promoure l'accés a la plena ciutadania de persones en risc d'exclusió social fomentant la seva autonomia, mitjançant processos de formació i d'acompanyament integral. Treballar en coordinació amb altres entitats a fi de sensibilitzar a les institucions i al conjunt de la societat sobre la realitat de l'exclusió social.

**Principals activitats:** Formació, acompanyament, inserció laboral i sensibilització.

**Dades de contacte:**

C. Zamora, 103-105, Baixos.  
08018 Barcelona  
Tel. 93 351 38 65 - Fax. 93 485 15 07  
[www.fundacioared.org](http://www.fundacioared.org)  
[ared@fundacioared.org](mailto:ared@fundacioared.org)

### **Institut de les Filles de María Auxiliadora – Les Salesianes**

**Missió:** L'educació dels joves que presenten major vulnerabilitat social i la prevenció de majors nivells de marginació.

**Principals activitats:** Activitats de lleure; ajuts a projectes i/o entitats; art i espectacles; beques i premis; cursos, congressos, conferències; ensenyament; esport; projectes cooperació i desenvolupament; sensibilització; i serveis socials.

**Dades de contacte:**

Passeig Sant Joan Bosco, 24  
08017 Barcelona  
Tel. 93 204 92 51  
[www.salesianas.net](http://www.salesianas.net)  
[fdma@salesianas.net](mailto:fdma@salesianas.net)

### **Fundació BenAllar**

**Missió:** Promoure, canalitzar i facilitar la convivència en igualtat, en tots els àmbits, entre les persones immigrades i la societat d'acollida.

**Principals activitats:** Activitats formatives i interculturals, inserció laboral, recursos d'habitatge, impuls de bancs comunals, cooperació internacional i assessoria jurídica.

**Dades de contacte:**

C. Sost-tinent Navarro, 18, Baixos 1r  
08002 Barcelona  
Tel. 93 268 80 15  
[www.benallar.org](http://www.benallar.org)  
[info@benallar.org](mailto:info@benallar.org)

## 5.2 Espais i elements de gestió compartits entre entitats de segon nivell

Actors	L'experiència
Fundació Mercè Fontanilles; Art integrat; Associació Estrep; Fundació Persona i Valors; Fundació Antonio Jiménez; Fundació Ciutat i Valors; Fundació Comunitat i Valors.	Al Centre de Gestió d'iniciatives i Projectes Socials, Sinergia Social tant les entitats de Sinergia Social, com les organitzacions de segon nivell de recent creació, comparteixen espais i elements de gestió.

### Per què és rellevant?

Sovint, la prioritat de les organitzacions rau en el seu àmbit d'actuació i en les accions que se'n deriven, deixant els temes de gestió interna de l'entitat en un segon terme. No obstant, una bona gestió de les entitats repercuteix directament en la qualitat dels serveis que ofereixen i en les persones usuàries.

Trobar els recursos necessaris, tant econòmics com de personal i de coneixements, per dur a terme una bona gestió no és fàcil. Sinergia Social és un centre de gestió creat precisament per oferir aquests recursos, però de manera que es produeixi una integració parcial entre les organitzacions vinculades. És una estratègia concreta per vehicular l'interès general fomentant la cooperació entre persones i entitats, compartint projectes i recursos.

A banda de les entitats de Sinergia Social, aquesta iniciativa destaca perquè també s'obre a organitzacions de segon nivell, afavorint la primera empenta vers la seva consolidació al inici de la seva activitat. Per aquestes, encara és més costós accedir a aquests elements de gestió i el fet de compartir-los posa de manifest el valor d'aportació específica de la col·laboració.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les entitats que formen el Centre de Gestió d'iniciatives i Projectes Socials "Sinergia Social" estan estretament relacionades entre sí pel fet de compartir espai (amb la seu a Via Laietana, 54 de Barcelona) i per ser entitats que ofereixen serveis d'atenció a les persones (treballant amb menors tutelats, joves extutelats, persones grans, persones amb mesures judicials, drogo-dependents, malaltia mental...).

A més, algunes d'elles han estat creades expressament per potenciar la proximitat territorial d'aquests serveis, per exemple la Fundació Persona i Valors, per les comarques de Lleida o la Fundació Ciutat i Valors per Barcelona ciutat.

#### Descripció

Sinergia Social està formada per la Fundació Mercè Fontanilles, Art integrat, l'Associació Estrep, la Fundació Persona i Valors, la Fundació Antonio Jiménez, la Fundació Ciutat i Valors i la Fundació Comunitat i Valors.

Neix de la necessitat de coordinar diverses entitats de serveis socials i de serveis ocupacionals que treballen en diferents territoris de Catalunya. A partir de la coordinació d'aquestes entitats, s'estableix un model de gestió compartida que integra a les organitzacions i els facilita la gestió interna sense perdre la independència en l'execució de les seves pròpies activitats.

En aquest model de gestió compartida hi participen tant les entitats que ja existien amb anterioritat a la creació de Sinergia Social, com les entitats creades posteriorment. Aquestes últimes no han de passar per un procés de generació de confiança per compartir elements interns, sinó que aquests ja neixen compartits des d'un principi.

### **Punt de partida de la col·laboració**

Arrel d'oferir aquests serveis de suport a les entitats vinculades a Sinergia Social, altres entitats atretes, inicialment, pels serveis d'infraestructura (per disposar d'un despatx, d'una seu, un espai físic on fer reunions..) i més tard descobreixen que poden optar a la resta de serveis.

Finalment, Sinergia Social acaba oferint els seus serveis de gestió compartida a altres organitzacions, centrats, en els darrers vuit anys, en les entitats de segon nivell, del mateix àmbit d'actuació i a les que, les entitats vinculades, hi estan també federades. Aquesta col·laboració s'inclou dins l'objectiu de Sinergia Social de promoure l'estructuració del tercer sector.

### **Creació dels serveis de Sinergia Social**

Es produeixen, per tant, dues col·laboracions diferenciades i amb un sentit divers d'integració: la primera, amb les entitats de base vinculades a Sinergia Social i la segona, amb les organitzacions de segon grau que necessiten d'aquest impuls en les seves etapes de consolidació. Per totes dues, els serveis que es comparteixen permeten aprofitar economies d'escala i ser més eficients.

**Gestió compartida des dels inicis de l'entitat:** algunes entitats que conformen Sinergia Social es creen per escissió de l'entitat fundadora mitjançant una sessió patrimonial i amb l'objectiu d'aprofundir el seu arrelament territorial. Es tracta, al mateix temps, d'una atomització, per l'especialització autònoma de cadascuna; i d'una integració, per la gestió compartida que comporta.

Cada entitat es pot centrar pràcticament només en el seu àmbit d'actuació ja que Sinergia Social aporta professionals responsables de qualitat, d'innovació, d'informàtica, de gestió econòmica i de comunicació. Així, s'aconsegueix que les entitats disposin d'equips especialitzats per cada àrea fonamental de gestió sense que suposi un gran cost.

El compromís de cada entitat és molt alt ja que s'arriben a compartir elements interns de l'organització, gestió del personal, escales salarials, comptabilitat, facturació, proveïdors, tresoreria, certificacions de qualitat, auditories, serveis complementaris, plataforma tecnològica, recursos...

Integrar tots aquests elements des del moment en què es crea una organització té un efecte directe el desplegament eficient de l'entitat i genera una dinàmica molt propensa a seguir col·laborant i a compartir qualsevol altre element, estenent les bones pràctiques.

**Gestió compartida com a plataforma d'impuls d'organitzacions de segon grau:** aquesta gestió compartida no té cap intenció de perpetuar-s'hi, sinó de donar impuls a les organitzacions, com un servei accessori als seus inicis.

La integració dels serveis es produeix gradualment, però en sentit invers, començant per resoldre problemàtiques d'instal·lació, equipament, assessorament informàtic, suplint estructura administrativa, secretaria, recepció, compartint els primers proveïdors... i finalment, mantenint serveis infraestructurals (despatxos, sales de reunions...).

Al ser un servei destinat només per organitzacions de segon grau, el benefici repercuteix en totes les entitats membre. De totes maneres, cada cas és diferent, i s'adapta a les necessitats de l'organització i a la seva evolució, per tal que es pugui desvincular i funcionar autònomament quan ho cregui convenient.



**Figura 22: Estructura dels serveis que ofereix Sinergia Social**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

En les dues modalitats d'integració i col·laboració, es signen convenis de col·laboració en què s'especifiquen els serveis i les eines compartides. A canvi, les organitzacions participen de les despeses de Sinergia Social però sempre en la mesura de les seves possibilitats.

**“No pot ser que siguem professionals en l'assistència i siguem amateurs en la gestió”**

### Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

El fet de compartir aquests elements de gestió permet especialitzar-se en determinats àmbits de la gestió (recursos humans, comptabilitat, relacions laborals, plataforma tecnològica...) i així aconseguir un avantatge competitiu elevat que aporta eficiència a les entitats.

Actualment, a banda de les 7 entitats vinculades o creades per Sinergia Social, el Centre de Gestió d'Iniciatives i Projectes Socials també acull organitzacions de segon nivell com: ECAS (Entitats Catalanes d'Acció Social), AEISC (Associació Empresarial de la Iniciativa Social de Catalunya), FEPA (Federació d'Entitats amb Projectes i Pisos Assistits) i FCD (Federació Catalana d'Associacions d'Ajuda al Drogodependent).

---

## Què se'n pot aprendre?

---

→ La col·laboració permet afrontar els riscos conjuntament. L'aprofitament d'economies d'escala que es produeix al compartir elements de gestió i d'infraestructura repercuteix en el temps i recursos que les entitats poden destinar a l'acció troncal de la seva missió.

→ El propi tercer sector crea mecanismes per donar suport a les iniciatives emergents. Aquests mecanismes es basen en la creació de sinèrgies que poden representar tant una eina de consolidació i optimització de les funcions de gestió d'un grup d'entitats, com també, una plataforma de llançament per les organitzacions de segon grau.

→ Quan l'interès general està clar, dins d'una mateixa iniciativa, és possible que coexisteixin diversos models de col·laboració i integració amb diferent vinculació amb l'entitat que la lidera i diferent itinerari de projecció dels objectius compartits.

---

## Per saber-ne més

---

### **Sinergia Social**

**Missió:** Assistencial: oferir serveis d'atenció a les persones d'acord amb les seves necessitats. I comunitària: orientar tota acció a la incorporació social de la persona, comptant amb la capacitat integradora de tota la comunitat.

**Principals activitats:** Gestió de serveis socials; suport a les entitats d'iniciativa social de segon o tercer nivell (federacions, coordinadores, etc.); serveis d'acompanyament, consulta, assessorament estratègic i organitzacional.

**Dades de contacte:**

Via Laietana 54

08003 Barcelona

Tel. 93 268 22 22 / Fax 93 310 04 83

[www.sinergia.org](http://www.sinergia.org)

[fundaciomf@sinergia.org](mailto:fundaciomf@sinergia.org)

## 5.3 Activitats formatives conjuntes

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer (FECEC)</li><li>→ Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS)</li></ul>	Creació i realització conjunta d'un curs de formació per les persones voluntàries en l'àmbit de l'oncologia.

### Per què és rellevant?

En el dia a dia de les organitzacions no lucratives, el pes de l'acció directa i de la prestació de serveis a les persones eclipsen altres aspectes de caire més transversal.

En aquest sentit, la rellevància d'aquesta experiència rau en el fet que, a través de la identificació d'una necessitat concreta, la col·laboració de les dues entitats facilita enormement el camí per la cerca de solucions a les necessitats detectades.

La provisió conjunta d'una formació especialitzada en l'àmbit de l'oncologia posa de manifest la gran amplitud de possibilitats de col·laboració entre entitats que aparentment no tenen un vincle sòlid establert. En aquest cas, la col·laboració es dona entre una entitat que actua en un àmbit específic i una altra de més transversal.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Els espais de trobada entre la Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer (FECEC) i la Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS) han estat diversos i han facilitat que les dues entitats es relacionin. En aquest sentit, les dues federacions van estar compartint espai en un hotel d'entitats i formen part d'una entitat de tercer nivell. A més, els membres de les juntes ja es coneixien abans d'impulsar els cursos.

#### Descripció

Amb l'objectiu de millorar la seva àrea de voluntariat, la FECEC, en col·laboració amb la Federació Catalana de Voluntariat Social crea, al 2006, un curs per al voluntariat en l'àmbit de l'oncologia.

El curs està dividit en tres blocs de quatre hores cadascun que incorporen tres àmbits: el càncer, el fet voluntari i la relació interpersonal.

L'objectiu del curs és oferir a l'alumnat coneixements, eines i recursos per emmarcar correctament la seva actuació voluntària amb malalts oncològics, consensuant la formació.

## Punt de partida de la col·laboració

L'experiència s'inicia l'any 2005 quan la FECEC fa un pla d'actuació en què s'assenyala que una de les àrees que s'ha de potenciar és la del voluntariat. Contacta amb una de les entitats que té experiència i coneixement d'aquest tema, la Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS).

**Figura 23: Informació sobre els cursos per l'edició de 2009**

**FEDERACIÓ CATALANA D'ENTITATS CONTRA EL CÀNCER**

**Federació Catalana de Voluntariat Social**

### Curs de Voluntariat en l'àmbit de l'Oncologia

Edició Tarragona 17 i 18 d'abril 2009

**Estructura i Continguts:**

- 17/04/09: El càncer, i el malalt de càncer**  
La Malaltia Oncològica  
Viu amb càncer
- 17/04/09: El fet voluntari**  
El voluntari en el món de l'Oncologia  
L'acompanyament al malalt  
Presència i qualitat de l'acció voluntària
- 18/04/09: La Relació Interpersonal**  
Impacte emocional i Cura del Voluntari  
Gestió de les emocions en acompanyaments a malalts de llarga durada  
La fase final: eines per voluntaris

**Durada:** 12 hores.  
Combinació de continguts teòrics i pràctics.  
Dinàmica participativa.

**Lloc:**  
Seu de la lliga contra el càncer de les comarques de Tarragona i Terres de l'Ebre

**Adreça:**  
Av. Catalunya, 11 entressò Tarragona

**Horari:**  
Divendres 17/4, de 9h a 13.30h i de 15.00h. a 19.00h.  
Dissabte 18/4, de 9h a 13.30h

**Docents:**

- Dr. **Edward Ballester-Alamán**, Oncòleg, Hospital de M.C., Departament d'Oncologia i el càncer i l'esperança de la FECEC.
- Dna. Sònia Roques**, psicòloga del la Unitat de Psicooncologia i C3 Basquet del Hospital Universitari Germans Trias i Pujol
- Mercè Rodríguez**, associada social, Coordinadora de voluntariat d'ANACOC a Tarragona
- Dna. Françoise**, coordinadora de voluntariat de l'Hospital Sant Joan de Déu.
- Núria Carol i Costa**, Enfermera Clínica, Presidenta Fundació Dama.

**Curs reconegut dins del Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya**  
Departament de Governació i Administracions Públiques, de la Generalitat de Catalunya.

Aquest curs ha obtingut el **Reconeixement d'Interès Social**, obtingut per l'Institut d'Estudis de la Salut, de la Generalitat de Catalunya.

**Inscripcions i Forma Pagament**

**Mallorca**, Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer, FECEC  
Tel: 93 314 87 53  
**Tarbes**, ESCOLA DE FORMACIÓ de la FCVS  
Tel: 93 458 99 04

**Forma pagament:** Transferència bancària al c/c La Caixa Nº. 2100 0957 70 0300092800 indicant "Curs voluntariat oncologia" i nom de l'assistent.

**Preu:** Voluntaris entitats federades FECEC i FCVS: 0€  
Voluntaris entitats NO federades: 25 €.

**Data límit inscripció:** 9 abril 2009

Aquest curs, compta amb el suport de:

- Generalitat de Catalunya Departament de Salut
- Obra Social Fundació 'la Caixa'

Font: FECEC, 2010

## Creació dels cursos

Les entitats inicien el projecte generant un acord basat en la confiança. En aquest sentit, el repartiment de tasques sorgeix de manera força natural ja que tenen molt clar quins són els àmbits de competència de cadascú. D'aquesta manera, cada entitat aporta els seus coneixements a l'hora d'escollir els ponents pels cursos: la FECEC s'encarrega de la cerca dels ponents pel bloc que tracta del càncer, mentre que dels altres dos blocs, el fet voluntari i la relació interpersonal, s'encarrega la FCVS.

La gestió de la infraestructura, de les sales i dels ponents la realitza la FECEC i la FCVS aporta el seu coneixement en l'edició del material del curs. El contingut de la formació i la seva difusió acorden fer-ho conjuntament.

Tot i que la proposta d'acció prové de la FECEC, es consulta a posteriori a cadascuna de les seves entitats membre, esperant el seu vist-i-plau. D'aquesta manera, es recullen les necessitats, es realitza la proposta i es contrasta que aquesta proposta respongui a les necessitats.

Pel que fa als temes més operatius, durant la primera etapa es realitzen diverses reunions a l'any, ja que és el moment en què s'ha d'endegar el projecte i corregir els contratemps que van apareixent. Amb el temps, tot es va sistematitzant i simplificant i les reunions es redueixen de manera substancial, celebrant-se semestralment o un cop l'any.

A nivell de comunicació, s'informa a cada curs que es realitza que la seva organització és a càrrec d'ambdues federacions i, tant a la benvinguda com a la clausura d'aquests, hi assisteix una persona de cada entitat.

D'aquesta manera, les dues entitats es troben i realitzen una proposta conjunta d'acció en què es redacten els objectius i la finalitat de la mateixa. Així, s'acorden algunes condicions, com ara que la formació realitzada des de la FECEC no exclouria la formació que cadascuna de les persones voluntàries pogués estar fent a la pròpia entitat.

Cal destacar que, en el moment d'iniciar la col·laboració, les dues entitats tenien la seva seu en un mateix hotel d'entitats, fet que facilitava les trobades. D'aquesta manera les relacions són més còmodes i gaudeixen de més facilitats per reunir-se i treballar conjuntament.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

Des del 2006, s'han realitzat diverses edicions del curs a diferents punts del territori amb una participació aproximada de 300 persones.

De cara al futur, es preveu la realització d'una formació d'aprofundiment, organitzada també en col·laboració, per a persones voluntàries que estiguin portant a terme la seva actuació en el camp de l'oncologia i de l'acompanyament a malalts oncològics.

## Què se'n pot aprendre?

→ És possible la col·laboració entre entitats que treballen en diferents àmbits. El treball conjunt entre una organització d'àmbit transversal i una que treballa en un eix específic aporta alts nivells de complementarietat en les actuacions que s'impulsen.

→ La importància de la definició de rols i el repartiment de tasques. Com més ben definits estiguin aquests aspectes en cadascuna de les entitats, més senzill serà el seu repartiment a l'hora de treballar conjuntament.

→ L'evolució en el procés de col·laboració. Tot i que inicialment pot comportar dificultats, millora a mesura que es va portant a la pràctica. Com més es col·labora, més fàcil resulta col·laborar.

## Per saber-ne més

### Federació Catalana d'Entitats Contra el Càncer (FECEC)

**Missió:** Agrupar les organitzacions que treballen per millorar la qualitat de vida dels pacients oncològics i les seves famílies, integrant esforços en la lluita contra les malalties oncològiques a Catalunya.

**Principals activitats:** Divulgació i prevenció; foment voluntariat, serveis per les entitats.

**Dades de contacte:**

Hotel d'Entitats La Pau – C. Pere Vergés, 1 11è pis  
08020 Barcelona  
Tel./Fax: 93 314 87 53  
www.fecec.cat  
federacio@fecec.org

### Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS)

**Missió:** Promoure el voluntariat social i reconèixer la seva importància com a xarxa transformadora, agent promotor de canvis socials i protagonista de l'acció entre els més desafavorits.

**Principals activitats:** Sensibilització i serveis per i amb les entitats federades.

**Dades de contacte:**

C. Grassot, 3 3r  
08025 Barcelona  
Tel. 93 314 19 00  
www.voluntaris.cat  
barcelona@federacio.net

## 5.4 Desenvolupament compartit d'una eina de gestió de serveis

Actors	L'experiència
ECOM; TRACE - Assoc. Catalana de Traumàtics Cranioencefàlics i Dany Cerebral; Associació ES-CLAT; Fundació Privada Auxilia Barcelona; AFAP - Assoc. de Famílies per l'Ajuda al Poliomelític; ACAM - Assoc. Cívica d'Ajuda Mútua; ASPACE - Assoc. de Paràlisi Cerebral; Fundació Privada Llars de l'Amistat Cheshire; APPC - Assoc. Provincial de Paràlisi Cerebral de Tarragona; SINIA (COGD Ciutat Vella FCCL); Fundació Pere Mitjans; i AREMI - Assoc. de Rehabilitació del Minusvàlid.	Creació d'una eina de gestió de centres compartida a partir d'un procés participatiu en què diverses entitats de la federació ECOM (que gestionen serveis) la dissenyen i la posen en pràctica conjuntament.

### Per què és rellevant?

Aquesta iniciativa conjunta ha permès la creació d'una eina informàtica que dona resposta a les necessitats de les entitats participants, alhora que propicia un treball en xarxa en el territori a l'hora de desenvolupar-la.

Tot i que en el procés de creació inicial hi participen un grup d'entitats de la federació, la iniciativa preveu i propicia la incorporació futura de la resta d'organitzacions perquè també se'n beneficiïn.

Finalment, el resultat d'aquesta experiència destaca pel seu alt grau de replicabilitat a d'altres àmbits d'actuació, sectors o territoris.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les entitats que participen en aquesta experiència es coneixien prèviament ja que són membres d'ECOM (moviment associatiu integrat per organitzacions de persones amb discapacitat física).

Com a membres de la federació, coincideixen en reunions i grups de treball que s'organitzen per a les entitats que gestionen serveis. A més, les organitzacions implicades en aquesta col·laboració treballen en el mateix àmbit d'actuació i ja havien desenvolupat algunes accions conjuntes.

## Descripció

ECOM està formada per un total de 175 entitats. 50 d'aquestes gestionen algun tipus de servei (d'atenció diürna, d'acolliment residencial, de rehabilitació, d'escoles d'educació especial, de centres especials de treball...).

**“Per nosaltres té sentit existir com a federació quan les entitats poden realment treballar conjuntament per desenvolupar eines de treball. Quan més traspàs de coneixement hi hagi entre elles i més coneguin què estan fent i com, més fàcil serà desenvolupar una col·laboració”.**

L'eina de gestió de serveis compartida es comença a treballar a finals de 2009 i els objectius són, d'una banda, abaratir costos optimitzant recursos, i de l'altra, facilitar l'explotació de les dades que les entitats generen. L'aplicatiu s'entén com un instrument per facilitar la gestió dels centres a les entitats de diferent dimensió.

### El punt de partida de la col·laboració

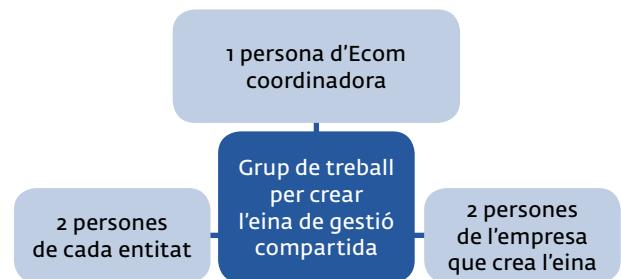
La idea de crear l'eina sorgeix en un dels grups de treball específics que se celebren per les entitats d'ECOM que gestionen serveis on es posa de manifest que existeixen unes necessitats de gestió compartides per moltes de les organitzacions.

Es proposa la possibilitat de gestionar els centres a través d'un aplicatiu desenvolupat conjuntament per totes les entitats. Després d'una primera presentació de la idea al grup, de les 50 entitats que s'hi poden adherir s'adhereixen 11: Trace, Associació Esclat, Fundació Privada Auxilia Barcelona, AFAP, Associació Cívica d'Ajuda Mútua (A.C.A.M.), ASPACE, Fundació Llars de l'Amistat Cheshire, APPC, SINIA (COGD Ciutat Vella FCCL), Fundació Pere Mitjans i AREMI.

Aquestes creen un subgrup de treball específic per dissenyar l'eina. A partir de les especificitats de cada entitat, s'identifiquen les necessitats comunes de manera que l'eina creada estigui feta a mida. El subgrup està format per un parell de persones de referència de cada entitat

(variables en funció del tema que es tracti a la reunió), una persona d'ECOM i 2 representants de l'empresa que desenvolupa l'eina.

**Figura 24: Estructura del treball conjunt pel disseny de l'eina**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

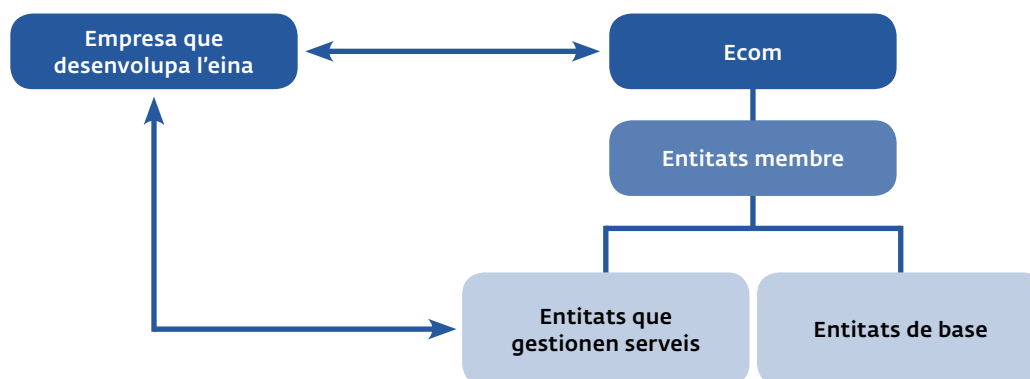
Tot i que el grup funciona de manera autònoma, ECOM vol continuar formant part del projecte i la seva funció de coordinació serveix per, entre d'altres coses, dinamitzar el treball en grup, recollir la informació i facilitar les conclusions de la reunió a les entitats que no hagin pogut assistir.

Per triar l'empresa que desenvolupa l'eina, es realitza un procés obert de participació on cada entitat proposa una empresa i, després de les respectives presentacions que realitzen les empreses proposades, a través d'internet es vota la més adequada. La tria s'allarga bastant fruit de les pors que apareixen entre les entitats per la forta inversió que representa. Finalment, trien una empresa que està sensibilitzada amb la realitat del tercer sector i és flexible a les seves casuístiques i necessitats específiques.

### Creació de l'eina

Un cop confeccionat el grup de treball i escollida l'empresa, es constitueix la part més formal. En primer lloc, ECOM signa un contracte amb l'empresa que desenvolupa l'eina. Aquest és l'acord base i genèric per totes les entitats. En segon lloc, s'estableix un conveni particular entre l'empresa i cadascuna de les entitats, específic i adaptat a les necessitats de cadascuna d'elles (tipus de servidor, manteniment, funcions extres, pressupost...).

**Figura 25: Estructura de les relacions entre els agents implicats**



Font: Observatori del Tercer Sector, 2010

Seguidament, es comença a treballar a partir d'una eina prèvia que l'empresa presenta com a punt de partida. Cada quinze dies es realitzen reunions amb l'empresa on les entitats pacten els elements a modificar i/o incorporar. Entre reunió i reunió, cada entitat va provant les possibles opcions de l'eina per decidir conjuntament què es necessita exactament.

Si una entitat, a títol individual, vol incorporar algun element nou o actualitzar-ne algun altre que la majoria d'entitats també utilitzaran, es realitza de manera gratuïta ja que beneficia a totes. Si és un element que només respon a una necessitat concreta d'una entitat, aquesta haurà d'assumir-ne el seu cost. Per aquest motiu és positiu que l'eina tingui el màxim d'elements en comú, tant pel seu funcionament com per motius econòmics.

Les reunions grupals (realitzades a la seu d'ECOM) es complementen amb trobades entre l'empresa i cada entitat per acabar d'adaptar l'eina a la seva realitat. En aquestes trobades és quan es concreta el pressupost per cadascuna d'elles, en funció de les seves demandes.

La implicació de les entitats, sigui quina sigui la seva grandària, és similar. Les trobades quinzenals del grup de treball són molt enriquidores, ja que més enllà de ser un moment en què les entitats poden parlar de com desenvolupar l'eina, és un punt de trobada en què poden discutir i debatre sobre altres temes. S'intercanvien coneixements i es posen en comú diferents maneres de treballar. Això ajuda a entendre el perquè d'introduir noves funcions a l'aplicatiu, encara que com a entitat en particular no es necessitin.

En paral·lel a la creació de l'eina, es faran sessions formatives amb el personal de les organitzacions per tal d'eliminar els dubtes inicials i facilitar la seva adaptació als canvis en la sistematització i en la manera de treballar.

Pel que fa al finançament, la part que suposa el desenvolupament de l'aplicatiu: el disseny i desenvolupament del sistema, el manteniment correctiu, preventiu, evolutiu i l'assistència tècnica, la gestió amb les entitats, la implantació i la formació dels treballadors, està finançada des d'ECOM. Finalitzada aquesta fase, són les entitats col·laboradores les qui es fan càrrec de les despeses de manteniment.



## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

L'ús de l'eina de gestió compartida té un impacte directe en les entitats, però indirecte en les persones usuàries, ja que la seva finalitat és millorar la gestió de l'entitat i això repercuteix en la qualitat dels serveis que ofereix.

Una de les seves perspectives de futur és incorporar més entitats al projecte, i de fet, s'espera que gran part de les entitats gestores de serveis que no s'hi han adherit, ho facin més endavant. Amb aquest objectiu, un cop l'eina estigui enllestida, es pretén presentar-la a totes les entitats que gestionen serveis.

## Què se'n pot aprendre?

→ La importància d'incorporar els elements específics de cada entitat a l'hora de col·laborar. Tenir en compte les necessitats concretes de les organitzacions permet trobar solucions eficients a necessitats conjuntes, passant de problemes específics a solucions globals.

→ Com més obert i més participatiu sigui un procés de col·laboració i presa de decisions, més confiança i transparència s'obté entre les entitats que hi participen.

→ La realització d'inversions de manera conjunta en qualsevol àmbit permet disminuir els seus riscos. Per innovar tecnològicament és necessari fer una inversió inicial que pot representar un esforç considerable si l'assumeix una sola entitat.

## Per saber-ne més

### Ecom

**Missió:** Defensar l'exercici dels drets de les persones amb discapacitat física i treballar per la millora de la seva qualitat de vida.

**Principals activitats:** Fomentar la supressió de barreres arquitectòniques, urbanístiques i de comunicació i promocionar el transport adaptat per tal que les persones amb discapacitat física puguin desenvolupar de manera autònoma les activitats quotidianes més elementals. A més, també treballa l'accessibilitat, l'educació, la salut, temes laborals, d'esport i lleure, de sensibilització, de defensa dels drets i de la vida independent i projectes internacionals.

### Dades de contacte:

Gran Via de les Corts Catalanes, 562, Pral. 2a  
08011 Barcelona  
Tel. 93 451 55 50/ Fax 93 451 69 04  
[www.ecom.cat](http://www.ecom.cat)  
[ecom@ecom.cat](mailto:ecom@ecom.cat)

## 5.5 Avaluació de l'eficàcia de les Comunitats Terapèutiques

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ ATRA Associació</li><li>→ Fundació Salut i Comunitat (FSC)</li><li>→ Associació Tramuntana d'Ajut i Reinserció del Toxicòman (ATART)</li></ul>	Realització conjunta entre tres entitats, d'un estudi sobre l'avaluació de l'eficàcia de la intervenció a curt, mig i llarg termini de les Comunitats Terapèutiques per a persones amb problemes de conducta addictiva.

### Per què és rellevant?

La necessitat d'avaluar l'eficàcia de les accions que s'estan duent a terme és un element rellevant en qualsevol àmbit d'actuació i ofereix eines de millora per les entitats.

Aquesta iniciativa ens mostra com a partir de la col·laboració s'aconsegueix accedir a més recursos que permeten desenvolupar estudis i recerques molt útils pel funcionament diari de les organitzacions.

Finalment, destacar l'esforç conjunt de les tres entitats per generar una metodologia d'avaluació de l'eficàcia que es pugui incorporar en el dia a dia de les persones que treballen amb el col·lectiu de persones amb problemes de conducta addictiva.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les tres entitats que participen en aquesta experiència es coneixen de fa anys i pertanyen a la Coordinadora de Comunitats Terapèutiques, Pisos de Reinserció i Centres de Dia i a la Federació Catalana de Drogodependències de Catalunya (FCD).

Les tres coincideixen també, en el fet que gestionen 4 Comunitats Terapèutiques d'alta intensitat de tractament de la Xarxa d'Atenció a les drogodependències de la Generalitat de Catalunya.

#### Descripció

L'estudi sobre l'avaluació de l'eficàcia de la intervenció a curt, mig i llarg termini de les Comunitats Terapèutiques per a persones de conducta addictiva vol obtenir un coneixement sobre aquest tipus d'intervencions que permeti la millora del servei prestat en aquests centres.

A més, pretén generar un coneixement científic d'utilitat per a tota la comunitat de professionals que treballen en el tractament de les drogodependències.

La metodologia de l'estudi es basa en la realització d'una avaluació longitudinal retrospectiva en què participen persones usuàries que han passat per les Comunitats Terapèutiques de "La Coma" d'ATRA; "Can Coll" i "Riera Major" de la Fundació Salut i Comunitat; i "Can Serra" d'ATART.

### **Punt de partida de la col·laboració**

La Fundació Salut i Comunitat (FSC) portava un temps intentant realitzar un estudi similar sobre l'avaluació de l'eficàcia de les seves intervencions però la manca de recursos dificultava la seva posada en marxa.

Arrel de la convocatòria de projectes d'Innovació de l'ICASS sorgeix la possibilitat de presentar el projecte. Per fer-ho es contacta amb ATRA i ATART, entitats amb una llarga història i dilatada experiència en el camp de l'atenció a persones amb problemes de conducta addictiva.

**"El fet de treballar amb més entitats et retroalimenta, tens més recursos, més idees però també tens una sensació de responsabilitat. És un treball que no és per tu sol i això li dona una qualitat diferent."**

En les primeres reunions entre les tres entitats es debat sobre una proposta inicial de la FSC. Després de realitzar diverses aportacions es decideix conjuntament quin tipus de persones usuàries participaran a l'estudi, quines variables s'analitzaran i a través de quin qüestionari es recolliran les dades.

### **Elaboració de l'estudi**

Un cop s'aprova el projecte, es comença a treballar sota el conveni de col·laboració signat entre les tres entitats. El repartiment de les tasques es produeix de manera ràpida i la FSC assumeix la coordinació de l'estudi. La resta de tasques es reparteix entre les tres entitats de manera que el treball quedi dividit i no suposi una excessiva càrrega.

Per la realització de l'estudi es requereix contactar amb persones que havien estat usuàries de les 4 Comunitats Terapèutiques. Per fer-ho, es compta amb la col·laboració del personal de les tres entitats, que s'implica en l'estudi i participa activament.

**"Quan veus que les dificultats que tens sorgeixen en les altres parts penses no sóc jo. I a l'inrevés, quan tens dificultats i l'alta part no en té, pots veure què estàs fent de diferent."**

Per la recollida d'informació amb el qüestionari, també es compta amb una persona d'ATRA, una persona d'ATART i dues persones de FSC que s'encarreguen de realitzar les entrevistes personalitzades.

A més, s'hi afegeix la col·laboració de la Facultat de Psicologia de la Universitat de Barcelona, pel tractament estadístic de les dades. Aquest fet aporta un tercer agent extern a l'estudi que dona suport i legitimitat als resultats.

Per tal de gestionar l'evolució de l'estudi, es realitzen diverses reunions transversals on participen persones de les tres entitats: reunions entre les persones de direcció, reunions de seguiment amb les persones que realitzen les entrevistes i reunions amb les persones de la Universitat, entre d'altres.

**"Quan sorgeix un dubte, la solució a vegades és més creativa si tens a quatre persones pensant."**

Un valor afegit de l'estudi, és el fet de comptar amb diferents seus arreu del territori per realitzar les entrevistes, de manera que qualsevol persona de qualsevol entitat pot treballar en un espai d'alguna de les tres entitats implicades.

La metodologia emprada i els resultats es difondran entre altres entitats que treballen amb persones amb problemes de conducta addictiva.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

L'estudi es troba en fase de realització i es preveu que s'obtinguin els primers resultats cap a finals del 2010.

De totes maneres, el fet de liderar l'estudi entre tres entitats ha permès aconseguir el finançament adequat per dur-lo a terme i l'interès de l'administració pública per un projecte conjunt.

## Què se'n pot aprendre?

→ El treball conjunt entre entitats facilita l'accés al finançament públic. La qualitat adquirida, la solvència, els anys de trajectòria del conjunt d'entitats que col·laboren entre sí augmenten i afavoreixen l'accés als recursos.

→ Per generar coneixement sobre algun àmbit concret és necessari que hi participi més d'un agent. La realització d'estudis i avaluacions pren més legitimitat si es disposa del recolzament de diverses entitats que poden confirmar els resultats obtinguts.

→ Els projectes conjunts són fàcilment replicables a altres col·lectius. El fet que un projecte hagi tingut en compte diferents maneres de treballar, dificultats i reptes de diverses entitats fa que la seva aplicació a un altre grup d'organitzacions sigui molt més fàcil.

## Per saber-ne més

### ATRA Associació

**Missió:** el tractament, l'atenció sanitària, i la reinserció de les persones amb problemàtiques socials que necessiten especial atenció, donant prioritat a les derivades de les addiccions i salut mental; així com aquelles que generen especial marginació i manca d'adaptació social, per a la millora de la salut i la qualitat de vida, i facilitar la integració de les persones en el seu entorn comunitari.

**Principals activitats:** Gestió de serveis i programes de tractament comunitari de salut, tractament, rehabilitació i reinserció de persones amb conducta addictiva, programes ambulatoris de suport a la inserció social per a col·lectius amb especial dificultat, gestió de recursos d'inclusió social per a persones amb risc d'exclusió social, atenció i assessorament a les famílies, formació de voluntariat en el camp de les drogodependències i salut mental.

### Dades de contacte:

C. Gran de Gràcia, 239. 1r 1a  
08012 Barcelona  
Tel. 93 2376824  
[www.grupatra.org](http://www.grupatra.org)  
[grupatra@grupatra.org](mailto:grupatra@grupatra.org)

### **Fundació Salut i Comunitat (FSC)**

**Missió:** Promoció de la salut, el benestar social i la qualitat de vida de la comunitat.

**Principals activitats:** Projectes d'assistència, reinserció, sensibilització, prevenció i investigació en l'àmbit de diverses problemàtiques socials i de la salut: addiccions, atenció a les dones, violència de gènere, gent gran, VIH-SIDA i discapacitat psíquica, entre altres.

**Dades de contacte:**

C. Ali Bei, 25 3r  
08010 Barcelona  
Tel. 93 244 05 70  
www.fsyc.org  
fsyc@fsyc.org

### **Associació Tramuntana d'Ajut i Reinserció del Toxicòman (ATART)**

**Missió:** el tractament, l'atenció sanitària, i la reinserció de les persones amb problemàtiques socials que necessiten especial atenció, donant prioritat a les derivades de les addiccions i salut mental ; així com aquelles que generen especial marginació i manca d'adaptació social, per a la millora de la salut i la qualitat de vida, i facilitar la integració de les persones en el seu entorn comunitari.

Principals activitats: Gestió de serveis i programes de tractament comunitari de salut, tractament, rehabilitació i reinserció de persones amb conducta addictiva, programes ambulatoris de suport a la inserció social per a col·lectius amb especial dificultat, atenció i assessorament a les famílies, formació de voluntariat en el camp de les drogodependències i salut mental.

**Dades de contacte:**

C/ Oriol Martorell i Codina, 16-4r 1a  
17003 Girona  
Tel. 872 080 350  
www.grupatra.org  
atart@grupatra.org

## 5.6 Creació d'un distintiu conjunt per una agrupació d'entitats

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC) - Sectorial d'Iniciativa Social</li><li>→ Les 95 cooperatives membres de la Sectorial d'Iniciativa Social</li></ul>	Creació conjunta d'un distintiu que engloba a les cooperatives que formen part de la Sectorial per tal d'unificar i reforçar el sentit de pertinença, així com fomentar la col·laboració entre elles.

### Per què és rellevant?

Aquesta experiència reforça les relacions de col·laboració dins del propi model cooperatiu.

La col·laboració es dona en un àmbit molt específic i en un tema en què generalment s'hi dediquen pocs esforços dins del tercer sector: la gestió de la qualitat i la comunicació. Al mateix temps, és un exemple que per obtenir els avantatges de col·laborar no sempre es requereix realitzar grans canvis en l'estructura o la manera de treballar de les entitats.

Finalment, destacar que els recursos necessaris per desenvolupar el projecte provenen de la pròpia federació, fet que no suposa un esforç econòmic extra per a organitzacions membre.

### En què consisteix?

#### Antecedents

Les cooperatives que participen d'aquesta experiència són membres de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, i més concretament, de la Sectorial d'Iniciativa Social. Les cooperatives venen treballant de manera conjunta com a membres d'una plataforma de segon nivell des de la creació de la Sectorial, l'any 1994.

#### Descripció

La Sectorial d'Iniciativa Social està formada per les cooperatives sense ànim de lucre de la Federació que ofereixen o gestionen serveis d'atenció a les persones. La funció de la Sectorial és la de coordinar i sumar esforços amb les cooperatives que la integren i la de representar-les en els òrgans i espais de participació del tercer sector i de la iniciativa social de què forma part.

La Sectorial crea al 2010 el distintiu *Empresa social, cooperatives d'atenció a les persones* amb l'objectiu de donar un gir a la seva imatge i enfortir-se com a grup. Tot i que algunes de les entitats de la cooperativa ja treballen conjuntament, la nova marca pretén reforçar i potenciar aquesta idea, amb una voluntat clara de potenciar els processos col·laboratius entre les cooperatives.

### Punt de partida de la col·laboració

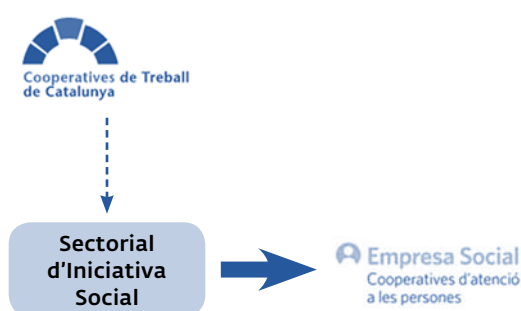
Per fer-ho, es generen espais de treball dins de la Sectorial que permeten que el conjunt de les cooperatives que en formen part, es coneguin i detectin interessos comuns per tal de treballar conjuntament en un futur (compartint projectes, feines tècniques, transferint coneixements, etc.).

L'objectiu de la federació és donar a conèixer persones i cooperatives sota aquest nou distintiu. Aquesta marca juntament amb el concepte que representa, unifica, reforça el sentit de pertinença i potencia el discurs comú i la manera de treballar des del model cooperatiu.

### Creació del distintiu

El procés de creació s'allarga pràcticament dos anys. La Sectorial realitza un estudi, a nivell intern, sobre la realitat de les cooperatives d'iniciativa social de Catalunya. Es conclou que cal fer un canvi en la comunicació externa a partir del concepte "empresa social" ja que està molt arrelat al cooperativisme sense afany de lucre i repensant el concepte "sectorial".

**Figura 26: El sorgiment del distintiu Empresa Social**



Font: Federació Cooperatives de Treball de Catalunya, 2010

Fruit d'aquestes reflexions, les cooperatives de la sectorial creen una marca nova (amb un logotip) a través d'un procés participatiu on tothom pot aportar la seva visió i opinió. En aquest sentit, a més, s'aprofita a debatre sobre com es volen identificar i donar a conèixer al conjunt de la societat.

De totes les propostes, es decideix que la denominació que més les identifica i reconeix és la d'*Empresa social, cooperatives d'atenció a les persones* ja que uneix els conceptes amb què s'identifiquen.

Un cop aprovat a l'assemblea i presentat de manera formal, s'informa a cadascuna de les cooperatives de la sectorial que s'encarrega d'anar-ho transmetent internament. A més, tenen la potestat de decidir quin ús en fan i/o com ho incorporen.

La nova denominació s'utilitza com a eina de comunicació global pel conjunt de la Sectorial, amb la idea que cadascuna de les seves cooperatives s'hi pugui adherir pel seu compte i ho utilitzi com a identificatiu. La intenció és que *Empresa social, cooperatives d'atenció a les persones* es consolidi i sigui fàcilment identificable amb les cooperatives que en formen part.

**"A l'entorn del tercer sector, a les associacions i fundacions, la idea d'empresa no opera a l'alça. Una cooperativa se sent còmode amb aquest concepte, ja que des del moment en què neix té clar que n'és una i que és una manera diferent de fer empresa"**

Per pertànyer al grup i utilitzar el distintiu cal complir uns mínims comuns: ser cooperativa d'iniciativa social o sense afany de lucre i complir el que estableix la llei en el funcionament operatiu de la cooperativa, entre d'altres.

El nou distintiu no genera gaires canvis a nivell intern, perquè qui pot accedir-hi és qui pertany a la sectorial. Tot i així, sí que té associada una regularització del sector a nivell laboral (estableix la relació amb els sindicats, els convenis col·lectius...) per tal de dignificar i evitar la precarització dels seus treballadors.

Pel que fa al seu finançament, es treballa amb l'estructura de la federació i, per tant, s'empren els recursos propis de què disposen. D'aquesta manera, per a les cooperatives no suposa cap càrrega econòmica addicional.

Per a la realització d'aquest projecte és clau l'actitud de les cooperatives en global (deixant de banda els personalismes). D'una banda perquè estan convençudes que la millor opció per donar resposta a demandes concretes passa per col·laborar, i de l'altra, perquè hi posen tot l'esforç necessari perquè aquesta col·laboració tiri endavant.

### **Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?**

A partir d'aquesta experiència s'ha incrementat el nombre de cooperatives que han començat a participar de la vida associativa de la federació i s'han iniciat processos que poden suposar una col·laboració estable a llarg termini.

També s'han iniciat diferents processos de col·laboració amb l'àmbit empresarial per operar en un determinat sector d'activitat, de manera puntual o estable, i s'han concretat col·laboracions entre cooperatives d'acció social per compartir eines de gestió i fer transferència de coneixements.

Es preveu difondre el model cooperatiu a la societat en general: què és i què vol dir ser una cooperativa, què hi ha al darrera, com s'organitzen, etc. Finalment, es plantegen que d'altres cooperatives de la sectorial col·laborin per tal de reformular l'activitat que duen a terme.

---

## **Què se'n pot aprendre?**

---

→ El rol de les organitzacions de segon nivell és important i de gran utilitat per a l'inici de qualsevol col·laboració. Són un instrument per impulsar la comunicació i detectar necessitats alhora que dinamitzen els mecanismes per trobar les solucions compartides.

→ La importància de construir conjuntament una imatge comuna davant la societat que permeti visibilitzar com i amb quins valors es treballa al tercer sector.

→ La rellevància de dedicar esforços, recursos i temps a transmetre a la societat i a les persones usuàries el valor de la qualitat. Aquest pren força si és un valor compartit i creat en col·laboració, de manera que es mostra una manera de treballar pròpia de les organitzacions no lucratives.

---

## **Per saber-ne més**

---

### **Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC)**

**Missió:** Donar suport a les empreses associades impulsant programes i eines per enfortir-les, treballar per aconseguir un marc favorable al seu creixement i donar a conèixer a la societat els principis que les fonamenten.

**Principals activitats:** Interlocució, orientació i suport, impuls, compromís de servei.

**Dades de contacte:**

C. Premià, 15 1a planta

08014 Barcelona

Tel. 93 318 81 62

[www.cooperativest treball.coop](http://www.cooperativest treball.coop)

[info@cooperativest treball.coop](mailto:info@cooperativest treball.coop)



## 5.7 Aula de tecnologies per la recerca de feina

Actors	L'experiència
<ul style="list-style-type: none"><li>→ SURT Fundació de dones</li><li>→ Fundación Esplai</li></ul>	Participació de la Fundació SURT en el projecte Red Conecta per millorar una aula de recerca de feina per dones amb risc d'exclusió social, situada al barri del Raval de Barcelona.

### Per què és rellevant?

Aquesta experiència mostra com la Fundació Surt participa a Red Conecta, un projecte d'àmbit estatal impulsat per la Fundación Esplai, per tal de facilitar l'obertura d'una aula de noves tecnologies. La col·laboració que s'estableix és un exemple de com una entitat que actua a nivell local pot beneficiar-se d'una iniciativa de gran abast replicable a diferents territoris.

També es posa de manifest l'impacte d'aquesta col·laboració en les actuacions que duu a terme l'entitat amb les dones en risc d'exclusió social, esdevenint un element rellevant per al compliment de la seva missió.

### En què consisteix?

#### Antecedents

La Fundació Surt i la Fundación Esplai tenen diferents àmbits d'actuació: la inclusió social de dones i l'enfortiment del tercer sector, i no havien treballat conjuntament amb anterioritat.

Les dues entitats havien tingut alguns contactes puntuals però sense establir cap vincle estable.

#### Descripció

L'Aula de noves tecnologies de la Fundació Surt és un espai per la recerca de feina i la formació informàtica. L'espai està obert a les entitats del barri del Raval de Barcelona i a les dones usuàries de l'entitat.

El seu objectiu és aconseguir l'alfabetització digital, facilitant l'accés i la formació en les noves tecnologies al conjunt de la població i especialment als col·lectius en situació d'exclusió.

#### Punt de partida de la col·laboració

Arrel de la voluntat de millorar l'estat de la seva aula de recerca de feina per modernitzar-la i fer-la més participativa, la Fundació Surt es planteja obrir una aula de noves tecnologies unint-se al projecte d'abast estatal Red Conecta.

**“La suma d'esforços i el treball coordinadament cap a un objectiu comú sempre és millor que treballar parcel·ladament”**

Aquest projecte, que funciona a diverses localitats d'Espanya, desenvolupa una metodologia basada en un conjunt de recursos d'aprenentatges dissenyats específicament pels diferents col·lectius que hi participen.

### **Creació de l'aula de noves tecnologies**

El procés de creació d'una aula de noves tecnologies a la Fundació Surt és relativament ràpid ja que no s'inicia de zero, sinó que s'inclou en un projecte ja en curs.

La Fundació Surt contacta amb la Fundació Esplai que visita Surt per comprovar que compleixen les condicions mínimes necessàries per desenvolupar-lo: sostenibilitat, infraestructura suficient, personal adequat o equipament informàtic, entre d'altres. També constaten que hi hagi una vinculació amb els objectius del projecte i que no s'utilitzi l'aula amb d'altres finalitats, allunyades d'aquests objectius.

La posada en marxa de l'aula es produeix l'any 2007 i, a banda de donar suport a les dones que estan en procés de cerca de feina de la pròpia entitat, també esdevé un recurs obert al barri com una eina més de cerca de feina.

A l'hora de repartir els rols, la Fundació Esplai adopta aquells que pel projecte Red Conecta ja té definits, aportant l'estructura de coordinació general per facilitar la seva implantació i l'apropiació del projecte a cadascuna de les entitats locals, en aquest cas Surt.

També s'encarrega de fer el seguiment de la feina feta als centres, de convocar reunions de coordinació i d'establir un sistema de treball en xarxa amb totes les entitats que hi participen. A més, s'ocupa de la formació de les persones dinamitzadores de l'aula, de crear l'estructura dels nous continguts de treball i de gestionar l'equipament informàtic (cedit per Microsoft).

Pel que fa als rols de Surt, és important la seva experiència i el seu interès en l'ús de les noves tecnologies per facilitar la inclusió social de les dones. En aquest sentit, Surt aporta la infraestructura i l'espai físic on es crea l'aula.

A través dels diversos programes de què disposa l'entitat, es crea la figura d'una persona dinamitzadora que dóna suport al projecte de forma transversal a tota l'entitat (ajuda a la recerca de feina per les persones usuàries, realització de prospeccions del mercat laboral...). Aquesta figura és el factor clau per conduir el procés, tant des del punt de vista tècnic com d'acompanyament a les persones participants.

Paral·lelament, es creen 2 protocols d'actuació: un de coordinació i un d'atenció a les persones. També es signa un conveni entre les dues entitats en què s'acorda que l'aula serà un centre obert al barri però que també es podrà utilitzar com a recurs intern de Surt.

El treball conjunt sorgeix de manera natural i funciona bastant autònomament. Així, les trobades entre les dues entitats es realitzen de tant en tant per fer el seguiment i el tancament de l'any, per saber com ha anat, fer noves propostes, etc.

Pel que fa a la comunicació, tot el personal de Surt està informat del procés i de la instauració de l'aula. A més, es crea un sistema de calendarització a través d'internet que vincula a totes les tècniques per tal que puguin derivar les seves usuàries a l'aula de cerca de feina. La difusió externa de l'aula, es fa pels mitjans informatius habituals de l'entitat.

## Què s'ha aconseguit amb la col·laboració?

La col·laboració ha representat un canvi important a la Fundació. La creació d'un sistema de treball estructurat, coordinat i estable en el temps, i d'un sistema informàtic més avançat, així com comptar amb la figura de la dinamitzadora li dona un pes important a l'aula. A més, el fet de crear accions grupals vinculades a la recerca de feina i als propis programes ha fet que les dones usuàries siguin més assídues, i ha propiciat que vinguessin dones amb un perfil diferent a l'habitual.

Arrel del bon funcionament de l'aula, es treballa per, en un futur, ser centre col·laborador ACTIC (Acreditació de Competències en Tecnologies de la Informació i la Comunicació) i d'aquesta manera oferir un espai on qualsevol persona pugui examinar-se per demostrar les seves competències en les TIC.

## Què se'n pot aprendre?

→ La importància d'estar informat de les sinèrgies i projectes que s'estan desenvolupant. Estar en contacte amb aquesta realitat és beneficiós, d'una banda, perquè permet conèixer iniciatives en funcionament a les que afegir-se, i de l'altra, per impulsar-ne de noves.

→ La importància de les noves tecnologies a l'hora de col·laborar que permeten reduir els costos i impulsar projectes de gran impacte.

→ L'efecte multiplicador que generen els projectes executats conjuntament és elevat. El valor afegit resultant d'una iniciativa en què intervenen diverses entitats es multiplica en cadascuna d'elles i repercuteix especialment en les persones usuàries.

## Per saber-ne més

### Fundació Surt

**Missió:** Facilitar el procés d'incorporació de les dones al mercat de treball, especialment aquelles que es troben en situació de major vulnerabilitat, desenvolupant un projecte innovador i transformador de la societat actual, basat en el projecte personal de cada dona i els estudis i recerques que permetin mesures d'actuació.

**Principals activitats:** Atenció directa: programes d'inserció laboral i serveis de suport; serveis de mediació i interculturalitat; recerca i innovació; consultoria; iniciatives d'inserció.

**Dades de contacte:**

C. Guàrdia, 14 Baixos.  
08001 Barcelona  
Tel. 93 342 83 80 / Fax 93 342 83 81  
www.surt.org  
surt@surt.org

### Fundación Esplai

**Missió:** Enfortir i implicar al tercer sector en la lluita per la inclusió social i l'educació en valors, desenvolupant accions i projectes i establint aliances amb el propi sector, amb les administracions públiques i amb altres actors socials.

**Principals activitats:** Desenvolupament associatiu i promoció del voluntariat; elaboració de materials de reflexió per al tercer sector; impuls de plataformes i xarxes; promoció del temps lliure educatiu i l'educació en valors a través dels centres d'esplai a Espanya i al món; cooperació al desenvolupament; educació digital: alfabetització, participació i usos útils de les TIC; i educació per la salut i prevenció.

**Dades de contacte:**

C. Riu Anoia, 42-54  
08820 El Prat de Llobregat  
Tel. 93 474 42 51 / Fax 93 474 07 05  
www.fundacionesplai.org  
fundacion@esplai.org

---

# 6 Mirant al futur

---

# D3

---

## 6.1 Elements clau per desenvolupar una cultura de col·laboració al Tercer Sector Social

---

### 1. El rol de les entitats de segon nivell

Les organitzacions de segon nivell tenen un rol important a l'hora de tangibilitzar els valors d'aportació i l'esforç de les seves entitats de base. És important visibilitzar els resultats que s'obtenen dels processos de col·laboració per tal que les entitats s'animin a treballar conjuntament.

### 2. La necessitat de gestionar la col·laboració

Cal destinar recursos econòmics, persones i temps a la col·laboració. És necessari preveure i fer una bona planificació dels recursos que faran falta per emprendre qualsevol procés de col·laboració.

### 3. La implicació decidida de l'Administració Pública

El paper de les administracions és primordial a l'hora d'impulsar la col·laboració, com incloure d'elements que la facilitin: donar més puntuació a les propostes conjuntes presentades als concursos, afavorir la gestió compartida de serveis públics...

### 4. L'intercanvi d'experiències i aprenentatges

Potenciar els espais d'intercanvi de coneixements, experiències i aprenentatges entre diverses entitats és essencial per afavorir la col·laboració. Els grups de treball entre diferents organitzacions són una bona eina per aconseguir-ho.

---

## 6.2 Identificació de 10 dificultats

---

A partir de les experiències anteriors s'han recollit 10 dificultats que és important visibilitzar i que s'han d'afrontar en les col·laboracions entre entitats del Tercer Sector Social:

### 1. Dubtes en els òrgans de govern

Els processos de col·laboració poden generar dubtes entre els patronats i és important que es resolguin i que les persones dels òrgans de govern dipositin confiança en totes les entitats implicades.

### 2. Els personalismes

La capacitat d'influència d'algunes persones pot afectar notablement a les relacions de col·laboració. L'entesa personal és imprescindible. Cal saber adaptar-se al ritme de treball de les persones de les altres entitats. Els canvis en els equips encarregats del projecte conjunt dificulten i alenteixen el procés.

### 3. Adaptació a una nova forma de fer

Les entitats que estan disposades a col·laborar han de preveure un període d'adaptació dels seus treballadors. En aquest sentit, pot ser útil disposar d'algun sistema de formació i de seguiment.

### 4. La comunicació

La comunicació i el traspàs d'informació a les persones afectades per algun canvi arrel de la col·laboració és molt important i pot evitar posteriors entrebancs.

### 5. Treballar la capacitat de mediació

El procés de negociació pot ser llarg i complex i cal dedicar-hi moltes hores i recursos. És important augmentar la capacitat de mediació de les persones dinamitzadores de la col·laboració.

## 6. Formalització de la col·laboració

Els temes jurídics requereixen una forta dedicació de temps i recursos. No existeixen formes jurídiques adaptades a les especificitats de les organitzacions del tercer sector i poden haver moments d'inestabilitat o d'inquietud que cal saber preveure i afrontar amb valentia. L'adopció de fórmules més pròpies del sector privat lucratiu, com les UTEs, pot crear un cert recel. En aquest sentit, sovint és molt útil comptar amb l'assessorament de persones externes i expertes.

La UTE com a forma jurídica pot comportar petits problemes fiscals per obtenir l'abstenció d'IVA, per exemple.

## 7. La gestió compartida per independitzar-se no per integrar-se

Les iniciatives per fer incrementar la col·laboració i la complementarietat en termes de gestió compartida no sempre acaben en èxit, sobretot per la manca de coincidència amb l'objectiu final de la col·laboració.

La forta personalitat de les organitzacions pot fer que "s'independitzin" després d'aconseguir certa estabilitat a través del model de gestió compartida.

## 8. Abandonament d'alguna de les entitats

L'abandonament en ple procés de col·laboració d'alguna de les entitats implicades pot produir un efecte desmotivador en la resta d'organitzacions.

## 9. Unió de l'interès individual amb el col·lectiu

Poden sorgir dificultats a l'hora d'integrar algunes àrees, sobretot en els càrrecs més elevats. Les reticències a unir departaments evidencien la diversitat d'interessos de cada entitat a favor d'un interès individual. Això pot comportar perdre de vista l'interès col·lectiu.

## 10. Aspectes emocionals i pors

És necessari cuidar els aspectes emocionals i les pors de les persones implicades directament en un procés de col·laboració ja que poden ser una feblesa en els moments clau.

---

## 6.3 Identificació de 12 aprenentatges

---

A partir de l'ànalisi transversal de les experiències presentades a la publicació, s'han identificat 12 aprenentatges clau per l'èxit de les col·laboracions entre entitats del Tercer Sector Social:

**1. La importància de les noves tecnologies** a l'hora de col·laborar que permeten reduir els costos i impulsar projectes de gran impacte

**2. El treball conjunt facilita l'accés al finançament públic.** La qualitat adquirida, la solvència, els anys de trajectòria del conjunt d'entitats que col·laboren entre sí augmenten i afavoreixen l'accés als recursos.

**3. L'aprofitament d'economies d'escala.** La col·laboració permet afrontar els riscos conjuntament i l'aprofitament d'economies d'escala al compartir elements de gestió i d'infraestructura repercuteix en el temps i recursos que les entitats poden destinar a l'acció directa.

**4. Replicabilitat a altres col·lectius.** El fet que un projecte hagi tingut en compte diferents maneres de treballar, dificultats i reptes de diverses entitats fa que la seva replicabilitat en un altre grup d'organitzacions sigui molt més fàcil.

**5. Fomentar la participació i la transparència.** Com més obert i més participatiu sigui un procés de col·laboració i totes les decisions que es prenen, més confiança i transparència s'obté entre les entitats que hi participen.

**6. La importància de la definició de rols i el repartiment de tasques.** Com més ben definits estiguin aquests aspectes en cadascuna de les entitats, més senzill serà el seu repartiment a l'hora de treballar conjuntament. Per col·laborar cal diferenciar clarament les capacitats de cadascuna de les entitats i ser conscients de les pròpies limitacions.

**7. Territorialitat.** La col·laboració entre organitzacions de diferents territoris amb experiències similars, facilita l'ampliació del radi d'actuació de les entitats i potencia l'intercanvi d'aprenentatges entre les organitzacions estenent les bones pràctiques a altres territoris. És important vèncer les pors a treballar a distància i aprofitar les innovacions tecnològiques que faciliten el treball conjunt.

**8. L'intercanvi de coneixements i formes de treballar entre diferents sectors** és altament enriquidor. És important aprofitar el potencial de cadascuna de les parts i adaptar-lo al projecte comú que es vol dur a terme. La col·laboració entre entitats del tercer sector i l'empresa privada ajuda a trencar la desconfiança de les entitats vers el món empresarial i viceversa. Al mateix temps, actua com a vehicle per transmetre valors socials que repercuteixen en la societat.

**9. Guanyar la confiança d'altres sectors.** A través d'experiències de col·laboració innovadores i exitoses, les entitats poden guanyar-se la confiança de les administracions a l'hora d'optar a concursos o finançament.

**10. Confiança i coneixença.** El fet de treballar la coneixença entre les entitats que col·laboren és clau. Explicar el funcionament intern de l'entitat a una altra organització és essencial per adonar-se que hi ha altres maneres de fer i per identificar les diverses opcions de millora.

Per fer-ho, es poden crear eines que permetin fer tangible la confiança creada entre les entitats que col·laboren, com comissions de treball conjunt, càrrecs transversals, blogs, butlletins... És important que les persones implicades tinguin l'oportunitat d'expressar els seus dubtes o les seves demandes, alhora que se sentin constantment informades.

Guanyar la confiança de totes les persones implicades requereix temps i dedicar-hi esforços, però és la base per vèncer les pors inicials.

**11. La implicació personal i professional és necessària** en tots els nivells i s'han de crear diferents canals estables de comunicació entre les persones de cadascun d'ells. Per aconseguir l'èxit en la col·laboració és fonamental que cada persona cregui en la col·laboració que s'està duent a terme per tal que pugui aprofitar millor tots els seus avantatges.

**12. La col·laboració atreu més col·laboracions.** Al adquirir actituds proactives cap al treball conjunt i perdre les pors inicials, s'aconsegueixen crear sinèrgies amb altres entitats que no estaven previstes inicialment.

---

# Annexos

---

# D3



## **Annex I: Participants**

Volem agrair la contribució de totes aquelles organitzacions que han participat a l'estudi, així com la implicació i predisposició de les persones responsables i/o tècniques que ens han propiciat informació sobre les experiències de col·laboració dutes a terme entre les seves entitats.

També, voldríem donar les gràcies a tots els prescriptors, experts i informants clau que ens han dedicat el seu temps i han aportat informació sobre les iniciatives de col·laboració que coneixien de prop.

Moltes gràcies a totes aquelles persones que heu col·laborat per a que aquesta publicació sigui possible.

### **→ 6TELL SCCL**

Clara Puigventós

### **→ Associació Benestar i Desenvolupament – ABD**

Felisa Pérez, Sandra Ros i Pilar Rodríguez

### **→ Associació Coordinadora de SAD del Tercer Sector**

Xavier Bretonés

### **→ Associació Empresarial de la Iniciativa Social - AEISC**

Laia Grabulosa

### **→ Associació Tramuntana d'Ajut i Reinserció del Toxicòman (ATART)**

Judith Sanjuan

### **→ ATRA Associació**

Joan-Artur Sales

### **→ Casal dels Infants per a l'acció social als barris**

Ismael Palacín

### **→ Confederació d'Associacions Empresarials del Tercer Sector Social d'Atenció a les Persones de Catalunya**

Xavier Puig

### **→ Creu Roja Catalunya**

Antonio Pérez

### **→ Dincat - Discapacitat Intel·lectual Catalunya**

Xavier Masllorens

### **→ Direcció de Participació Social de l'Àrea d'Acció Social i Ciutadania – Ajuntament de Barcelona**

Imma Miret

### **→ Ecom**

Eva Bonamusa

### **→ Entitats Catalanes d'Acció Social – ECAS**

Jordi Gusi

### **→ ENTORN, sccl**

Cristina Dedeu

### **→ Federació Catalana d'Entitats Contra el Càncer (FECEC)**

Clara Rosàs

### **→ Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya - FCTC, sectorial d'iniciativa social**

Joan Segarra

### **→ Fundació "la Caixa" - Subdirecció Àrea d'Integració Social**

Sílvia Maldonado

### **→ Fundació Caixa Catalunya**

Àngel Font

### **→ Fundació Centre d'Iniciatives i Recerques Europees a la Mediterrània – CIREM**

Oriol Homs

### **→ Fundació Innovació per l'Acció Social (FIAS)**

Teresa Crespo

### **→ Fundació IReS – Institut de Reinserció Social**

Montserrat Tohá

### **→ Fundació Mambré**

Txell Collelldemont

### **→ Fundació Privada ARED**

Maria Elena Alfaro

### **→ Fundació Privada Mercè Fontanilles**

Domènec Domènec

- **Fundació Salut i Comunitat (FSC)**  
Sandra Lafarga
- **Fundació Surt**  
Sonia Moragrega
- **Insercoop**  
Xavier Orteu, Rosa Antolin
- **Institut Català d'Assistència i Serveis Socials – ICASS Generalitat de Catalunya**  
Carolina Homar, Lluís Grande
- **Institut de les Filles de Maria Auxiliadora – Les Salesianes**  
Raquel Noain
- **Instituto de Innovación Social – IIS, Esade**  
Alfred Vernís
- **Moltacte, emprenedors socials**  
Miquel Isanta
- **Plataforma Educativa**  
Jordi Pascual
- **Programa Roba Amiga (fins al 2006)**  
Juli Silvestre
- **Salesians Sant Jordi Catalunya**  
Paco Estellés
- **Sinergrup**  
Manuel Palou, Marta Xatruch
- **Suara**  
Àngels Cobo, Montserrat Camps
- **Subdirecció General d'Acció Comunitària - Generalitat de Catalunya**  
Xavier Garriga
- **Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya**  
Toni Codina
- **Valores y Marketing**  
Juan Mezo
- **Antares Consulting**  
Ricard Valls

---

## Annex II: Bibliografia

---

### II.1. Llibres

---

- AUSTIN, James E. (2003), *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*, Buenos Aires, Granica.
- AUSTIN, James E. i Ezequiel Reficco (2005), *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BEITIA, Pedro, Isabel Massa i Begoña Rey (2007), *Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas*. Bizkaia: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- BERGER, Gabriel, Mercedes Jones i Marcela Browne (2008), *Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales*, Buenos Aires, Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés.
- CASTIÑEIRA, Ángel i VIDAL, Pau (2003), *Llibre blanc del tercer sector civico-social*, Barcelona, Generalitat de Catalunya.
- CLARK, John (1993) *The Relationship Between the State and the Voluntary Sector*.
- CREECH, Heather (2006), "What to Consider in Creating a Strategic Alliance. An IISD Knowledge Communications Practice Note".
- DAVIS, John E. (2002), *Bridging the Organizational Divide. The Making of a Nonprofit Merger*, Boston, Neighborhood Reinvestment Corporation.
- HM Treasury (2002), *The Role of the Voluntary and Community Sector in Service Delivery. A Cross Cutting Review*, Londres, HM Treasury.

- KOHM, Amelia i David La Piana (2003) *Strategic restructuring for nonprofit organizations: mergers, integrations and alliances*, Westport, Praeger Publishers.
- LA PIANA, David (2008a) *The nonprofit mergers workbook. Part I, The leader's guide to considering, negotiating, and executing a merger*, Saint Paul, Fieldstone Alliance.
- LA PIANA, David (2008b) *The nonprofit mergers workbook. Part II, Unifying the organization after merger*, Saint Paul: Fieldstone Alliance.
- LINDEN, Russell M. (2010), *Leading across boundaries. Creating collaborative agencies in a networked world*, Sant Francisco, Jossey-Bass.
- MARTÍNEZ, Carmen i Amparo Merino, (2005) *La relación ong-empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa*, Madrid, CECOP (Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo).
- MATTESSICH, Paul W., Marta Murray-Close i Barbara R. Monsey (2008) *Collaboration: What Makes It Work?*, Saint Paul, Fieldstone Alliance.
- MCCORMICK, Dan H. (2001) *Nonprofit mergers: the power of successful partnerships*, Gaithersburg, Aspen Publishers.
- MCLAUGHLIN, Thomas A. (1998) *Nonprofit mergers and alliances: a strategic planning guide*. Nova York, John Wiley & sons, Inc.
- Paradigma XXI (2009), *Alianza de Organizaciones de la Sociedad Civil de Argentina para la Promoción de un Modelo de Salud Centrado en las Personas*, Buenos Aires, Paradigma XXI – Alianza para la incidencia colaborativa en salud.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2003), *Cómo trabajar mejor juntos. Como el gobierno, la empresa y el voluntariado pueden lograr los objetivos públicos mediante la colaboración intersectorial, las alianzas y las asociaciones*, Madrid, Plataforma de ONGs de Acción Social.
- Research Center for Leadership in Action (RCLA) i AVINA Foundation "Government, Private Sector and Civil Society for Sustainable Development: Toward a Collaborative Synergy in Latin America", NYU Wagner. 2009.
- VERNIS, Alfred i altres (2004), *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Barcelona, Ediciones Granica.
- VIDAL, Pau, Núria Valls i Ana Villa (2009), *Anuari del Tercer Sector Social*, Barcelona, Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya i Observatori del Tercer Sector.

---

## II.2. Articles, presentacions i documents breus

---

- ATXUTEGI, Goizalde (2009), «La innovación en clave de cooperación», *Revista Española del Tercer Sector*, núm.13 (setembre-desembre), p. 145-148.
- AUSTIN, Michael J. (2003), «The Changing Relationship Between Nonprofit Organizations and Public Social Service Agencies in the Era of Welfare Reform», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, núm. 1, vol. 32 (març), p.97-114.
- BEITIA, Pedro i altres (2009) «Impacto de la crisis económica y financiera en el tercer sector: algunas consecuencias para las organizaciones, retos e instrumentos para afrontarla» *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 13 (setembre-desembre), p.149-154.
- Canal Solidario (2010), "¿Cuál es la zona de éxito entre empresa y ONG?", *Canal Solidario.org*. 2 març 2010
- Canal Solidario (2010), "Empresas y ONG: ¿cómo pasar a la colaboración estratégica para una verdadera transformación social?", *Canal Solidario.org*. 2 març 2010

- CHISUNG, Seoul (2008), «Mapping the Underlying Structure of Inter-sector Collaboration: Examining Networks Among Nonprofit, Government, and For-Profit Organizations», *Arnova News*, núm. 2, vol.37 (primavera), p.6-8.
- CRESPO, Teresa, "Celebració de la fusió FIAS-PRISBA", *Fundació Innovació per l'Acció Social (FIAS)*. 20 febrer 2008.
- DAVIS II, O. Natty B. (2010), «Liberia: a new model for collaborative philanthropy», *@lliance*, núm. 1, vol. 15, p.28-29.
- DI MENTO, Maria "Mergers Announced by Charities", *The Chronicle of Philanthropy*, 23 Juliol 2009.
- Diversos autors (editors de la revista), (2009) «Collaboration or Competition in the National Nonprofit Infrastructure?», *The Nonprofit Quarterly*, Vol.16, Issue 3 (Tardor 2009), p.61-65.
- Diversos autors (editors de la revista), (2009) «Shotgun Mergers amid Financial Crisis», *The Nonprofit Quarterly*, Vol.16, Issue 3 (Tardor 2009), p.58-60.
- DOUGLAS, Anne "Collaboration: Every nonprofit should be doing it". *Florida Weekly*. 11 març 2009.
- ESRC-Economic & Social Research Council (2009), *The third sector – discussions around key public policy issues*, Edinburgh: ESRC-Economic & Social Research Council.
- EVERS, Adalbert (1995), «Part of the welfare mix: The Third sector as an intermediate area», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, núm.2, vol.6 (juny), p. 159-182.
- FERNÁNDEZ, Rubén (2007), *Relaciones intersectoriales para la producción de bienes públicos en Colombia -3 estudios de caso-*, Fundación Avina.
- Fundación Casa de la Paz (2007), *Relación Empresa - Municipio - Comunidad: una alianza sustentable*, Santiago, Fundación Casa de la Paz.
- FYFE, Nick, Helen Timbrell i Fiona Smith (2006), «The third sector in a devolved Scotland: from policy to evidence» *Critical Social Policy*, Núm. 3, vol. 26 (gener), p.630-641.
- JONES, Mercedes, «Desafíos de la articulación social. Fuerzas en Tensión y Costos Ocultos de la Colaboración en Red», quadernet de la XV Jornada Argentina del Sector Social (27 i 28 agost 2009), p.42-52.
- KIRKPATRICK, Kevin T., Denise L. Gammal i Don Haider (2007), «The Merger Proposal», *Stanford Social Innovation Review*, (estiu), p.41-55.
- LA PIANA, David (2010), «Merging Wisely», *Stanford Social Innovation Review*, (primavera), p.28-33.
- LONG, Carolyn (2003), Breakout Session B. Keys to Effective PVO/NGO Collaboration.
- LUNA, Luis Miguel (2006) *Cooperació entre entitats: Experiències d'interrelació i treball en xarxa*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona. Torre Jussana (Agència Municipal de Serveis amb les Associacions de Barcelona).
- MADOERY, Oscar, «Nueva institucionalidad público-privada para el Desarrollo Regional», quadernet de la XV Jornada Argentina del Sector Social (27 i 28 agost 2009), (37-41).
- MARCHETTI, Domenica, "Two Food Charities join forces in one of biggest non-profit mergers", 4 Maig 2000.
- MARTÍNEZ, David (2009), «Quan és necessària una fusió?», a SUARA COOPERATIVA (ed.), *Construint Empresa. Construint cooperativa. Els inicis de Suara*, Barcelona, Suara Cooperativa. (Pàgs. 66-67).
- MORÁN, Carmen (2010), «Entrevista a José Manuel Ramírez, president de Directoras de Servicios Sociales. "Hay dependientes que son rehenes de la batalla política"», *El País* (6 de febrer), p. 42.
- NATSIOS Andrew S. (2009), «Public/Private Alliances Transform Aid», *Stanford Social Innovation Review*, núm.4, vol.7 (Tardor), p.42-47.

- PALM, Erin (2008), «Equal Partners: How an ecotourism company and a native community share power in Peru», *Stanford Social Innovation Review*, (Hivern), p.73-74.
- Redes 2.0, *La articulación de las ONGD en España*. Redes 2.0. CONGDE. (Pàgs. 43-55).
- RIVA, Fernando De la (2000), «Un futur d'aliances», a F. CUSÍ et al., *La Fundació Catalana de l'Esplai per la societat relacional. Memòria 1996-1999*, Barcelona, Fundació Catalana de l'Esplai.
- SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) (2008), «La gestión de la colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y las empresas en Iberoamérica» Programa de Cooperación Internacional (Argentina - Brasil - Chile - Colombia - Costa Rica - España - México - Perú - Venezuela, maig 2007 - març 2008).
- Suara Cooperativa (2008), *Memòria de sostenibilitat – Edició abreujada*. Barcelona, Suara Cooperativa.
- Suara Cooperativa (2009), *Construint empresa, construint cooperativa. Els inicis de Suara*, Barcelona, Suara Cooperativa.
- The Charity Commission (2007), *Stand and deliver. The future for charities providing public services*, Liverpool, The Charity Commission.
- The Charity Commission (2009), *Collaborative working and mergers. An introduction*, Liverpool, The Charity Commission.
- Third Sector, «Notes on a charity merger», *Third Sector*. 14 febrer 2010,
- UBELS, Jan (2005) «Redes y Alianzas», *Capacity.org*, núm. 26 (Setembre), p. 7 .
- VAUGHAN, Shannon K. «Government-Nonprofit Partnerships in Service Delivery: The Impact of Children's Advocacy Centers on Public Policy», preparat per la trobada anual del Southern Political Science Association (Nova Orleans, 8-10 gener 2004).
- VIDAL, Pau i altres (2006) *Els rols de les organitzacions de segon nivell al tercer sector*, Barcelona, Observatori del Tercer Sector / Col·lecció Papers de Recerca OTS 08.
- VIDAL, Pau, *La gestión y el tercer sector. Encuentro Tejiendo redes para el desarrollo asociativo*. Barcelona, Observatori del Tercer Sector.
- WALLACE, Nicole "Joining forces to fight poverty", *The Chronicle of Philanthropy*, 25 Gener 2007.
- WEI-SKILLERN Jane i Sonia Marciano (2008), «The Networked Nonprofit», *Stanford Social Innovation Review*, (primavera), p.38-43.

---

## II.3. Pàgines web

---

- Arnova  
<http://www.arnova.org>
- La Sociedad Civil  
<http://www.lasociedadcivil.org>
- Observatori del Tercer Sector  
<http://www.observatoritercersector.org>
- Red Gesol  
<http://www.gesol.org.ar>
- Stanford Social Innovation Review  
[http://www.ssireview.org/articles/entry/merger\\_proposal](http://www.ssireview.org/articles/entry/merger_proposal)
- The Chronicle of Philanthropy  
<http://philanthropy.com>
- XV J. Argentina del Sector Social  
<http://www.compromiso.org/biblioteca>















---

# Junts per la societat: Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català

**D3** Documents  
del Tercer  
Sector Social

---

Finançament de la recerca:



Finançament de la publicació:

