



Necessitats de les entitats en l'actualitat i vies per resoldre-les

Informe breu en base a l'experiència de l'acompanyament a 20 entitats durant l'any 2013

Maig de 2014

Compromesos amb la millora de la gestió i l'impacte social



equip + FLEXIBILITAT + RIGOR = MILLORA

Consultoria i Estudis

Sumari

1. Presentació.....	3
2. Context actual i necessitats de les entitats socials	4
“Més pressió per donar resposta a les necessitats socials”	4
“Limitació de recursos”	5
“La complicitat de l’entorn, la base social i el voluntariat”	6
3. Respostes a les necessitats, reptes i aprenentatges.....	7
“Millora de la gestió i governança”	7
“Millora de la sostenibilitat de l’entitat”	8
“Millora de la comunicació externa”	9
“Millora de la gestió del voluntariat”	10
4. Conclusions	11

Document elaborat per Marina Aguilar i Ana Sesé, com a resultat del projecte Innovació i Emprenedoria Social, subvencionat pel Servei d’Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu, en el marc del programa de Projectes Innovadors i Experimentals, regulat per l’Ordre EMO/312/2012, de 8 d’octubre (DOGC núm. 6237 de 22/10/2012).

1. Presentació

Un informe en base al procés d'acompanyament de 20 entitats

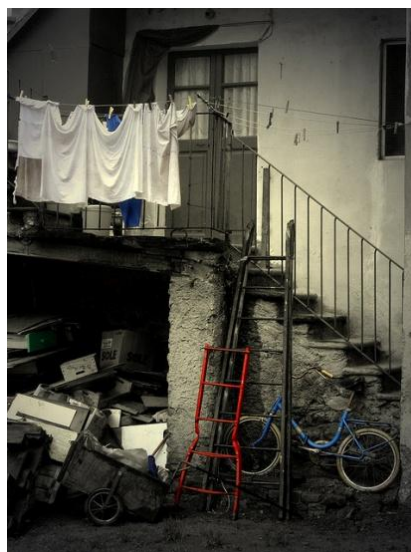
Aquest informe és resultat del procés d'acompanyament i assessorament a més de 20 entitats socials d'arreu del territori català durant l'any 2013, entitats que representen diferents àmbits d'acció del tercer sector social (exclusió social, discapacitat, immigració, infància, inserció laboral i gent gran).

A través de la **Convocatòria de la millora de la gestió a entitats 2013** l'equip de Consultoria i Estudis de la Fundació Pere Tarrés ha realitzat diferents sessions de treball individuals amb cada organització. En aquestes sessions s'han identificat quines són les necessitats socials a les qual han de fer front i s'ha treballat per a proposar quines respostes eren les més adients i sostenibles a la seva situació, planificar les accions a desenvolupar i posar en marxa plans que els permetin fer-hi front.

La metodologia de treball utilitzada és la que garanteix que les respostes i solucions proposades per part d'aquestes entitats siguin sostenibles en el temps. **L'objectiu de la consultoria és que l'equip directiu s'acostumi a fer el servir la cadena PDCA (Plan, Do, Check and Adjust)** a l'hora d'analitzar i fer front a les necessitats que poden aparèixer, així com millorar de manera continua per enfortir l'entitat.

2. Context actual i necessitats de les entitats socials

“Més pressió per donar resposta a les necessitats socials”



Font: betbele (Flickr)

La precarització de la situació socioeconòmica d'una part significativa de la societat catalana, amb un augment de les necessitats socials i una reducció de la despesa pública destinada a les polítiques que vertebraven l'Estat de Benestar, ha fet que **el nombre de persones que accedeixen a les entitats socials hagi augmentat**¹. A més a més, el perfil de les persones ateses en aquestes entitats és cada cop més heterogeni, cosa que afegeix complexitat a l'hora de desenvolupar una atenció adient i incrementa la pressió i tensió en els equips per donar una resposta adient. **Sense replantejament del funcionament de l'organització i la introducció de canvis que facilitin la gestió i governança de les entitats resulta difícil estar a l'altura dels reptes actuals.**

¹En concret, a l'any 2011 aquestes organitzacions van atendre 2.130.000 persones, 430.000 més que al 2007 (Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya).

“Limitació de recursos”



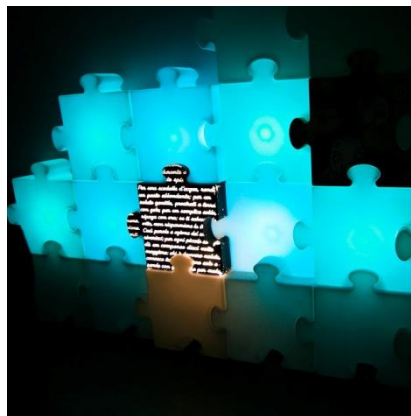
Font: domibrez (Flickr)

Aquest augment de les necessitats socials s’ha d’afrontar, en molts casos, amb una limitació dels recursos econòmics i professionals. A nivell econòmic, la prestació de serveis és la principal activitat i font d’ingressos d’una part important de les entitats socials, ja sigui a través de la contractació de serveis, convenis o subvenció. En un moment on el finançament públic s’ha reduït i existeixen retards i impagaments per part de les administracions, les dificultats de tresoreria són una realitat a moltes entitats. A més a més, la competència per als recursos tant entre les pròpies organitzacions com amb les empreses mercantils està augmentant. Un exemple d’aquesta situació és la competència amb empreses que es dediquen a l’atenció de la dependència o a la inserció laboral.

Aquest escenari, juntament a les restriccions per accedir al crèdit bancari i la manca de mecanismes per part de la banca tradicional que donin resposta a aquesta situació financera, està forçant a les entitats a cercar noves fórmules de finançament, avançar cap a la diversificació fonts i millorar la gestió financera i organitzativa per tal de poder continuar amb l’activitat i mantenir, en la mesura del possible, l’ocupació². En aquest sentit, tot i l’increment de les persones ateses, el nombre de professionals contractats se situa al voltant de 102.000 persones, dada similar a l’any 2007, i en alguns casos s’han hagut d’ajustar els equips, realitzant canvis i reestructuracions, com a alternativa als acomiadaments. Per tant, moltes entitats han hagut de reconsiderar la seva estructura, redimensionar-se a la baixa i prioritzar la seva cartera de serveis per tal de ser viables i sostenibles.

² *Finan’3: Enfortiment de les capacitats financeres del Tercer Sector Social català* Barcelona: Taula d’Entitats del Tercer Sector a Catalunya, [no publicat].

“La complicitat de l’entorn, la base social i el voluntariat”



Font: Sbrimbillina (Flickr)

L’actual situació socioeconòmica que viu el país també esdevé una **oportunitat per comptar amb la complicitat de l’entorn i ampliar la base social**. Aquesta capacitat de les entitats socials per connectar i comptar amb la confiança i la credibilitat de la ciutadania, esdevenint el vehicle a través del qual poder canalitzar l’altruisme i la solidaritat dels catalans i catalanes, no només legitima la missió sinó que reforça la seva raó de ser d’aquestes organitzacions. En aquest sentit, **és important tenir present que el nombre de persones voluntàries al tercer sector social ha augmentat al voltant del 23% respecte al 2007**, i ascendeix a 300.000 persones³. Aquest increment de la implicació ciutadania no només es tradueix en temps, sinó que també han crescut les donacions (4%) i les aportacions puntuals (8%)⁴. En definitiva, dos elements bàsics per fer front als reptes actuals i garantir la sostenibilitat de les entitats.

Comptar amb persones voluntàries permet a les entitats fer una tasca molt superior a la que podrien finançar i ajuda a l’eficiència de les organitzacions. Però **les organitzacions han de cuidar al voluntariat i dedicar temps i recursos a la gestió, coordinació i capacitació d’aquestes persones**. Sense aquesta dedicació, ni l’entitat ni la persona voluntària poden treure el màxim profit a aquesta relació de col·laboració.

³ Observatori del Tercer Sector. *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: Taula d’Entitats del Tercer Sector a Catalunya: Observatori del Tercer Sector, 2013.

⁴ Observatori del Tercer Sector. *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: Taula d’Entitats del Tercer Sector a Catalunya: Observatori del Tercer Sector, 2013.

3. Respostes a les necessitats, reptes i aprenentatges

“Millora de la gestió i governança”



Font: Juaninda (Juan Sevilla) (Flickr)

Per tal de fer front als reptes identificats, és fonamental revisar els diversos aspectes interns relacionats amb la millora de la gestió i la governança. **Les entitats han posat en marxa un ampli ventall d'accions que han d'ajudar-les a millorar el clima de treball, marcar les prioritats de les seves carteres de serveis i millorar la intervenció. Així mateix, aquestes eines han de permetre uns lideratges més democràtics i participatius que fomentin la implicació i el creixement dels equips de treball.**

Es molt important el canvi de mentalitat de fons. Les tasques relacionades amb la gestió de l'organització no s'han d'entendre com una sobrecàrrega de treball que resta temps i recursos a l'acció directa, sinó com una inversió de temps que els porta cap a l'eficiència.

Aquestes accions són:

- Comptar amb espais que ajudin a aturar-se i reflexionar sobre el paper de l'entitat i de cadascuna de les persones que la integren.
- Definir la missió, visió i valors de l'organització.
- Definir els processos clau.
- Definir les funcions i responsabilitat dels òrgans de govern i dels equips de treball.
- Definir el pla estratègic.
- Estructurar la cartera de serveis: què fan i com ho organitzen.
- Millorar la comunicació interna a través d'incorporar reunions de coordinació i sistemes de gestió de la informació i de les relacions dels equips de treball.
- Introduir eines i protocols en la gestió i intervenció que permeten definir objectius clars, criteris estandarditzats i sistemes d'avaluació que ajuden a mesurar les accions i els resultats d'aquestes.

“Millora de la sostenibilitat de l’entitat”



Font: Alejandro Jopia (Flickr)

Les accions per millorar la sostenibilitat de l’entitat es poden dividir en dos tipus: **l’elaboració d’un pla de captació de fons i el desenvolupament del pla d’empresa.**

Pel que fa al **pla de captació de fons**, aquesta és una eina que permet a les entitats analitzar quina és la situació financera de l’entitat i la procedència dels recursos, l’evolució dels ingressos i de les despeses i els punts forts i febles de l’entitat en aquest sentit, explorar les possibilitats de finançament d’aquesta, decidir quines accions es posen en marxa per millorar-ne aquest aspecte i calendaritzar les mesures.

Sovint, posar en marxa noves estratègies per a la captació de fons ha d’anar acompanyat d’un canvi de mentalitat en les formes de funcionament, ja que implica realitzar tasques de visibilització i representació de l’entitat per tal que els particulars i empreses coneguin l’organització i s’impliquin amb ella. Dit d’una altra manera, requereix millorar la comunicació externa.

Assenyalar que algunes organitzacions estan incorporant la figura del responsable de la captació de fons, però és important que tota l’organització s’impliqui, en la mesura de les seves possibilitats, en aquesta tasca.

En el cas del **pla d’empresa**, algunes entitats opten per revisar el pla de negoci i obrir noves vies que s’ajustin a la realitat actual. Per fer-ho, aquestes han analitzat el seu punt mort i la seva economia d’escala a partir de la revisió de les partides d’ingressos, despeses, estructura, recursos emprats, entre d’altres. Això els permet identificar els punts de millora per assolir el volum ideal de producció. Així mateix, han analitzat la situació dels productes o serveis que ofereixen o poden oferir, els potencials clients, els nínxols de mercat i la competència.

“Millora de la comunicació externa”



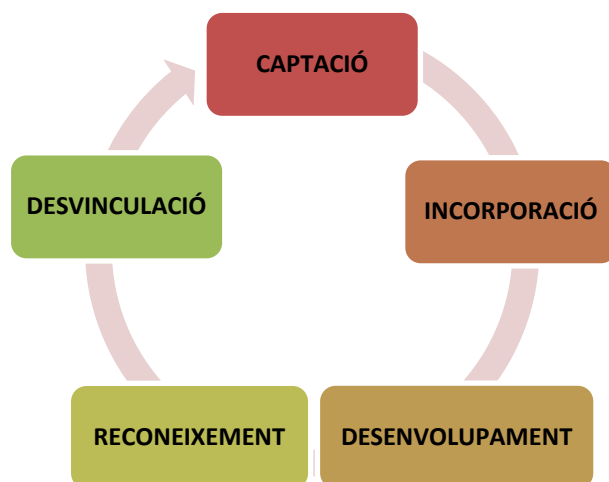
Font: la veu de Nanuk (Flickr)

Amb l'objectiu d'apropar-se a la ciutadania i enfortir la relació amb l'entorn, les entitats que volen millorar la comunicació externa han posat en marxa un **pla de comunicació i visibilització**.

Aquest esdevé una eina essencial per planificar i estructurar les accions i els missatges a difondre en les campanyes de sensibilització i difusió de la tasca i, d'aquesta manera, mostrar a la ciutadania el treball que es porta a terme a l'entitat i promoure la seva col·laboració.

Apareixen com a elements clau en la millora de la comunicació aspectes com la clarificació del missatge, l'activació de prescriptors i líders d'opinió, la posada en marxa d'eines i canals efectius, així com la capacitat dels equips per a generar continguts altament compartibles.

A més a més, algunes entitats també incorporen la figura del responsable de comunicació i eines 2.0. Es tracta de la persona encarregada de planificar i desenvolupar les accions de comunicació i gestionar les eines 2.0 com ara els comptes de twitter o facebook, la web, etc.



“Millora de la gestió del voluntariat”

La incorporació d'un projecte de voluntariat propi, que respongui a la realitat i necessitat de l'entitat, és la resposta que les organitzacions desenvolupen per millorar aquest aspectes i a que les persones voluntàries realitzin la tasca amb qualitat i motivació.

A més a més, aquesta acció els ajuda a reflexionar sobre la raó de ser del voluntariat a l'entitat, quines característiques han de tenir aquestes persones, quines tasques desenvoluparan i quin serà l'itinerari que seguiran pel que fa a la captació i selecció, acollida i incorporació, acompanyament i reconeixement i fi de cicle. Així mateix, les ajuda a definir l'articulació o coordinació d'aquestes persones, especialment quan a l'organització hi ha personal contractat i voluntariat treballen conjuntament, i així poder prevenir tensions a l'equip.

El desenvolupament del projecte de voluntariat també implica la incorporació de la figura de coordinador/a de voluntariat. Aquesta persona, responsable de gestionar aquest conjunt de persones, és el vincle entre l'entitat i els voluntaris, convertint-se en la seva referència i responsable del seguiment i acompanyament. Un treball que ha de facilitar conèixer els interessos i motivacions de les persones voluntàries, reconèixer i visibilitzar la seva aportació, alinear aquesta amb la missió de l'entitat i desenvolupar les seves habilitats i capacitats al màxim.

4. Conclusions

- Les entitats no lucratives d'acció social afronten avui dia i des de ja fa uns anys un context canviant i amb **noves necessitats socials** caracteritzat principalment per:
 - Augment de demanda de persones en exclusió social o risc d'estar-ho.
 - Disminució de recursos econòmics, sobretot públics.
 - Una revitalització de la solidaritat i major disposició de les bases socials.

- Les **respostes** són diverses i es focalitzen en:
 - La **millora de la gestió interna**, buscant la màxima eficiència.
 - La **cerca de la sostenibilitat econòmica** mitjançant l'augment i diversificació dels ingressos i/o la creació o revisió de plans d'empresa.
 - La **millora de la comunicació** externa com a via per a captar i fidelitzar la base social i finançadors privats.
 - La **millora de la gestió del voluntariat**, com a recurs humà inestimable, que cal optimitzar, cuidar i fidelitzar.

- La **innovació** pren moltes formes:
 - Nous serveis a la societat, inexistents en el territori fins ara.
 - Obertura a noves fonts de finançament privades.
 - Ús de noves vies de comunicació inexplorades fins ara al sector.
 - Sistematització i professionalització de procediments ajustats a les circumstàncies de cada organització.
 - Nova gestió de voluntariat focalitzada en allò que l'entitat pot i ha de fer per al voluntari i no tant en allò que aquest pot i ha de fer per a l'entitat.