

Guia bàsica d'aliances locals en el sector social

Redacció: Frederic Cusí i Marc Botella
Desembre 2012



Presentació

Us presentem la Guia bàsica d'aliances locals en el sector social, una proposta de l'Àrea d'Atenció a les Persones de la Diputació de Barcelona i Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS), la qual aglutina bona part del tercer sector social en el món local.

Aquesta guia analitza els beneficis de la cooperació entre les administracions locals i les entitats socials, els processos i la metodologia de construcció d'aliances, així com els factors d'èxit i de fracàs.

L'objectiu és ajudar a teixir lligams més sòlids en els territoris entre els diferents actors que intervenen en les polítiques socials de proximitat, en base a responsabilitats i regles del joc clares, que ens porten a projectes més sostenibles i amb més impacte.

És precisament en un context de crisi que és imprescindible establir aliances i partenariats que creïn valor econòmic i social en territoris socialment responsables.

La clau d'una bona aliança és el compromís i el sentit de responsabilitat, en el marc d'una missió comuna, però també el saber connectar i relacionar-se. En la nostra societat, les xarxes són un gran capital social i un motor de canvi.

Per això, la Diputació de Barcelona i ECAS col·laborem des de fa temps per facilitar eines que ens ajudin a enfortir la cooperació entre tots els sectors.

Estic convençut que aquesta Guia us serà útil per a millorar l'atenció a les persones, la dinamització i la cohesió social al territori.

Josep Oliva i Santiveri

Diputat de Benestar Social, Salut Pública i Consum

Àrea d'Atenció a les Persones

Diputació de Barcelona

Índex

1. Introducció: context i fonaments	5
Atomització del sector social	5
L'associacionisme i la participació democràtica	6
De la col·laboració a la cooperació	6
Què és i què no és una aliança	6
2. Per què cooperar i fer aliances?	8
Des del punt de vista de la missió	8
Des del punt de vista de l'operativa	9
Des del punt de vista de la supervivència	9
Interès amagat o objectiu compartit	10
3. Tipus d'aliances	11
En funció de la tipologia dels socis:	11
En funció de la visió:	11
En funció de la forma:	11
4. Processos de les aliances	13
Etapas en la creació d'aliances	13
Agents facilitadors i suport expert	15
5. Factors d'èxit i fracàs	17
Factors d'èxit	17
Factors de fracàs	17
La rellevància de les persones interlocutores	18
6. Problemes més comuns	19
Ritmes desiguals	19
Desconnexió tècnics - polítics	19
Absència de lideratge	20
Crisi de por i inseguretat	20
Absència de realisme	21
Incompliment de compromisos	21
7. Metodologia per a la creació d'aliances	22
Elements i etapes de la metodologia:	22
8. Annexos	28
ANNEX I: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER AL TALLER D'ALIANCES	28
ANNEX II: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE TALLER D'ALIANCES	29
ANNEX III: MODEL DE TREBALL DE CASOS PER AL TALLER D'ALIANCES	30
ANNEX IV: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER AL FOCUS GRUP	34
ANNEX V: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE FOCUS GRUP	36
ANNEX VI: MODEL DE TEST D'AVALUACIÓ DE L'ALIANÇA	37
ANNEX VII: MODEL DE CARTA DE COMPROMÍS	42
ANNEX VIII: RESUM D'UN CAS PRÀCTIC. Xarxa d'Inclusió Social de Manresa	44
9. Bibliografia	48

1. Introducció: context i fonaments

La proximitat a les persones, als ciutadans i la seva realitat, és un element bàsic per contribuir eficaçment a millorar les condicions de vida, la convivència, i el desenvolupament social i personal.

Les entitats d'iniciativa social, i especialment les que tenen un àmbit local, s'originen per la proximitat amb les persones i les problemàtiques ciutadanes, i per la implicació de ciutadans en la seva resolució. Poden ser entitats enfocades a acció social, cultura, esports, medi ambient o associacions empresarials i professionals, però totes elles representen iniciatives impulsades des del compromís i la voluntat de contribuir a la millora social.

L'administració local, per la seva part, té la missió de millorar les condicions de vida de la població, així com vetllar per la convivència i el desenvolupament comunitari. Un dels valors de l'administració local és, igual que les entitats socials, la seva potencial proximitat amb les persones i el territori.

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

La clau d'una bona aliança és la recerca del bé comú, i en aquest paper l'ajuntament es clau perquè li és missional, considerar als altres es considerar-nos nosaltres mateixos i per tant ens serà fàcil trobar el benefici mutu.

Si som capaços de posar a l'abast dels possibles aliats unes regles del joc clares i compartides, serem motor de canvi i generarem més impacte; però hem de ser capaços de generar confiança i superar por i sobreproteccions que permetin espais de col·laboració i sinèrgia i ser el nexa de connexió rellevant al territori.

El camí de ser facilitador d'aliances amb les organitzacions socials no necessita massa inversió, amb temps d'incertesa pot aportar llum i viabilitat a projectes frenats i no caure en sensacions de fracàs o no saber com afrontar el futur.

Promoure aquesta cultura i ser actor principal de canvi, és un intangible que cal posar en valor i gestionar-ho, donat el seu valor estratègic per al municipi. La situació actual de pobresa fa necessari de forma urgent la promoció de les aliances com a motor de canvi.

Atomització del sector social

A Catalunya hi ha censades 56.843 associacions, de les quals 2.339 són d'acció social. Aquesta atomització del sector associatiu resta molta energia al conjunt del sector, i provoca la duplicació de funcions i la superposició d'entitats en un mateix territori. Les xarxes de coordinació, com federacions, confederacions i taules sectorials, compensen en certa mesura aquesta atomització, buscant iniciatives i estratègies conjuntes i aportant suport tècnic i polític als seus associats. Però ara per ara no resolen el problema de l'atomització o la duplicitat de serveis i funcions.

L'associacionisme i la participació democràtica

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

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

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

De la col·laboració a la cooperació

La col·laboració entre entitats i organitzacions pot estar motivada per portar a terme una acció determinada. És la manera de fer projectes molt concrets i generalment de curta durada. Per exemple: una campanya ciutadana, les festes de la ciutat, un concert solidari, o una campanya de donació de sang, en la que col·laboren el Banc de Sang, el municipi i entitats socials. Són accions concretes, amb més o menys continuïtat però que no canvien substancialment la forma de fer i de ser de les organitzacions que col·laboren.

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

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

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

Què és i què no és una aliança

En aquest document no marcarem grans distincions entre cooperació i aliances, ja que volem aportar una Guia fonamentalment pràctica, que ajudi a la promoció de la cooperació i les aliances entre entitats i entre les entitats, les Administracions públiques i les empreses.

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

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

Copenhaguen Centre

Les idees clau d'una aliança són:

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

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

2. Per què cooperar i fer aliances?

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

Tanmateix, el principal benefici per les corporacions locals a l'hora d'impulsar aliances al seu territori és poder aconseguir allò que no podrien arribar a fer elles mateixes i que li aporti **major impacte**.

La capacitat del municipi de detectar capacitats, potencialitats i necessitats tant de les organitzacions socials com d'altres agents del territori li donen una **eina d'acció** molt eficient de transformació.

Està demostrada l'efectivitat i utilitat de les aliances com a factor d'innovació i canvi amb altres sectors, els municipis han de veure una oportunitat que superi les dificultats de la poca cultura organitzativa vers aquesta eina estratègica d'incidència, intervenció i **efectes multiplicadors**.

El més rellevant és que totes les organitzacions implicades tinguin clars els seus motius i es posin d'acord.

En diferents tallers realitzats amb entitats socials, hem fet un exercici per identificar quins són els motius que cada entitat es planteja per fer una aliança. Les entitats tenien que proposar 3 motius principals.

Els resultats han estat molt semblants en tots els casos, i aquesta és l'escala:

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

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

Des del punt de vista de la missió

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

Algunes preguntes per reflexionar:

- L'aliança afavoreix que pugui complir millor la missió de la meva entitat?

- Em facilitarà obrir la meva visió i veure nous enfocaments que seran un aprofundiment o posada al dia de la meva missió?
- M'allunyarà de la missió o desviarà recursos cap a altres projectes no essencials per la meva missió?

Des del punt de vista de l'operativa.

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

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

Una de les dificultats en aquests casos és gestionar bé els serveis compartits perquè la demanda que fa cada entitat sigui raonable i atesa de forma equitativa, amb un criteri acordat. En cas contrari, començarem a tenir conflicte perquè algú pensarà que el seu cas tenia prioritat o que no hi ha un criteri clar.

Des del punt de vista de la supervivència

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

En principi, aquesta creença té fonament, i és cert que agrupar organitzacions i cooperar permet ser més fort. Les entitats bancàries i empreses de diversos sectors apliquen aquesta estratègia per ser potents, tenir més quota de mercat, guanyar eficiència...

Però cal fer alguns matisos:

Si la única motivació i finalitat de l'aliança és la supervivència de les organitzacions que la formen, correm el risc de no tenir prou present allò per al que va ser creada l'entitat. L'entitat és un instrument al servei d'una causa: la protecció de la infància, la promoció de la participació, l'atenció a la gent gran o la defensa del medi ambient...

Naturalment l'entitat ha d'existir per poder aconseguir aquests objectius, però si tot l'esforç es posa en els mecanismes de la seva supervivència com estructura, podem perdre de vista la missió. Farem una funció de manteniment de llocs de treball o de participació social, i això és bo, però correríem un gran risc d'afeblir o traïr l'assoliment de la missió.

Si la supervivència és un dels motius clau, però, hem d'assegurar-nos que l'aliança ens afavoreix, i per tant:

- Estudiem la reducció de costos que pot representar a la llarga (a la curta normalment no hi ha reducció).
- Valorem les oportunitats que ens aporta el fet d'anar agrupats: podem fer projectes més ambiciosos? Podem oferir serveis i activitats en altres llocs on abans no hi havia cap entitat?.
- Analitzem com el que aporta cadascú pot ser aprofitat pels altres (complementarietat), com per exemple: coneixement, metodologies, contactes i relacions, experts formats...
- Valorem si alguna entitat pot arrossegar una càrrega que dificultarà el resultat del conjunt. Aquesta càrrega pot ser la seva feblesa organitzativa, la baixa moral del seu equip, la càrrega financera, etc.
- Si tots els possibles socis estem en una situació molt feble, econòmica, organitzativa i socialment, potser no serà possible millorar pel simple fet d'anar agrupats. Caldrà activar més mesures, canviar formes de fer, buscar recursos...

Interès amagat o objectiu compartit

Ja hem parlat de la necessitat de tenir coincidència d'objectius a l'hora de plantejar una aliança. Però al marge dels objectius concrets que determinat projecte de cooperació tingui formulats, hi poden haver altres efectes pel fet de fer una aliança: millor posicionament, major visibilitat de l'entitat, accés a determinats contactes, etc.

Cal fer un esforç de transparència i sinceritat a l'hora de reconèixer les pròpies motivacions, les de cada entitat, per participar en una aliança. I ser molt clars amb la resta de socis.

Per exemple, si una entitat es planteja participar fonamentalment "per no quedar descol·locada", possiblement la seva participació estarà marcada per aquesta forma de plantejar-ho, i no aportarà tot el que és capaç ni el que cal perquè l'aliança funcioni.

En un altre cas hipotètic, si una entitat, ho veu "com una oportunitat per guanyar una bona posició", i el que busca és fonamentalment el reconeixement, la seva mirada dels temes i les decisions estarà orientada en aquesta direcció.

Cal compartir amb la resta de socis quina és la motivació interna de l'entitat, i moltes vegades, primer cal un exercici de sinceritat dins de cada organització.

3. Tipus d'aliances

En funció de la tipologia dels socis:

Sectorial. Aquella aliança en la que totes les organitzacions membres pertanyen al mateix sector. Per exemple, totes són associacions o fundacions, és a dir, no hi ha organitzacions d'altres tipus, com empreses o administracions.

Pot ser que les entitats aliades actuïn en el mateix àmbit (per exemple, en l'àmbit de la infància o dels immigrants, o del medi ambient). També pot ser que siguin d'àmbits diferents i l'element comú sigui el territori.

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

En funció de la visió:

Estratègica. Quan l'aliança està motivada i orientada fonamentalment per una visió estratègica. Per exemple, una aliança entre una universitat, una entitat social i una empresa, per plantejar unes estratègies de inserció sociolaboral en la que hi ha recerca científica i social del procés, pràctiques en empresa i acompanyament personal. L'aliança aporta una nova forma d'actuar per a cada part, i per al conjunt, permet afrontar projectes molt més interessants, que per separat seria impossible.

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

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

En funció de la forma:

Formal. Una aliança en la que hi ha un acord no sols verbal sinó escrit, detallant finalitats, drets i deures dels membres, forma de presa de decisions, etc. El cas més "formal" seria la constitució d'una personalitat jurídica nova.

La seva fortalesa és que formalitza el compromís entre les parts, i tant de cara endins com vers tercers dóna seguretat i estabilitat.

La possible feblesa és que es quedi en la forma, en els estatuts i els convenis signats, però no sigui viscuda i assumida plenament per les organitzacions i persones que en formen part.

Informal. És la situació en la que hi ha un acord tàcit o verbalitzat, però no hi ha un document de constitució ni una organització absolutament definida del seu funcionament. Pot ser la voluntat de fer determinades coses junts, durant un temps determinat.

Te la fortalesa de les coses vives i dinàmiques, amb capacitat de fer canvis de forma ràpida, i que permet actuar des del primer moment.

La seva feblesa pot ser la poca consistència del grup, la dissolució de responsabilitats, la dificultat de inspirar confiança en tercers.

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

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

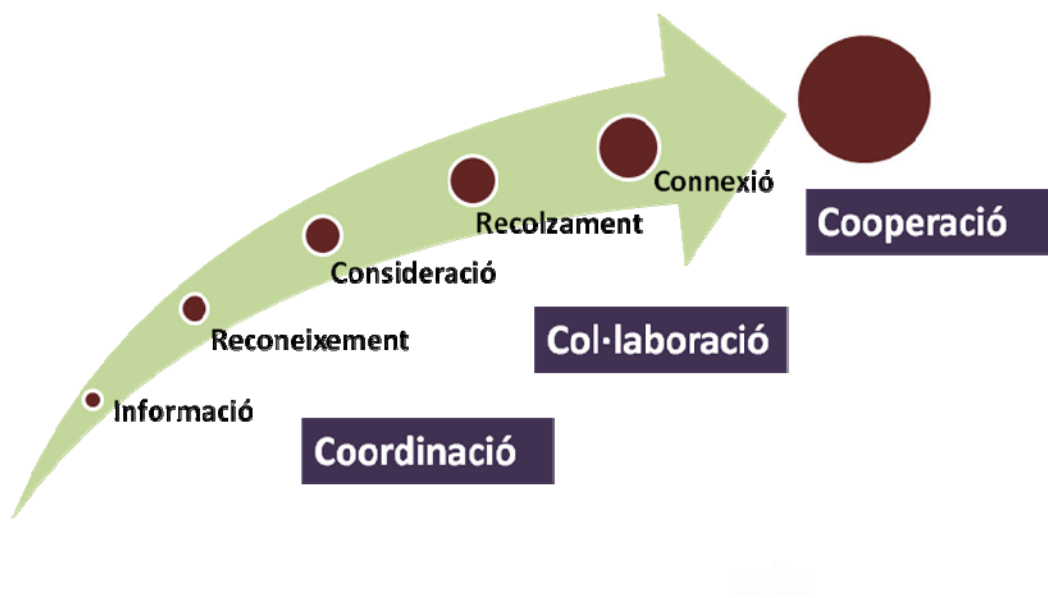
Permanent. Podem dir permanent, per temps indefinit o a llarg termini. Seria qualsevol aliança que no es planteja una data o una condició determinada d'extinció i per tant, funciona sense mirar el compte enrere.

La seva fortalesa és que permet la perspectiva a mig i llarg termini i, per tant, la capacitat de fer projectes ambiciosos.

4. Processos de les aliances

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

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



Etapes en la creació d'aliances.

Inicial

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

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

1. **Autodiagnosi de la pròpia organització**
 Analitzar la motivació interna de cada entitat per participar en l'aliança.
 Inventariar les iniciatives d'impacte estratègic.

Sistematitzar i prioritzar iniciatives de cada organització, identificant sinèrgies amb d'altres.

2. **Diagnosi.**

Explorar els avantatges i limitacions de l'aliança.

Delimitar l'expectativa sobre les fites a assolir amb l'aliança.

3. **Avaluació comparativa**

Identificar altres actors rellevants que sumin esforços.

Estudiar altres aliances existents que poden ser inspiradores de models o que ajudin a evitar errors.

Incubació

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

Dins d'aquesta etapa podem contemplar dos moments:

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

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

Tancament

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

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

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

Agents facilitadors i suport expert

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

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

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

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

Quins avantatges aporta la persona facilitadora externa?

- **Objectivitat.** No és part interessada en l'aliança, i per tant, la seva visió del procés i la manera de plantejar i formalitzar l'aliança és més objectiva i orientada al bé comú.
- **Confiança.** Els possibles socis li atorguen una quota de confiança d'entrada perquè són conscients de la seva imparcialitat.
- **Credibilitat.** Pot plantejar preguntes i proposar alternatives que formulades per una de les parts en procés de negociació serien rebudes amb recel o incomoditat.
- **Exigència.** Manté el ritme d'exigència i progrés en l'avanç de la construcció de l'aliança perquè aquesta és la seva missió principal en el projecte. Evita que les coses s'eternitzin.
- **Documentació.** Facilita l'elaboració de síntesi i concreció d'acords per evitar que quedin en l'aire. Documentar el que s'acorda i el que porta a terme és un element facilitador.
- **Solucions.** Si la persona facilitadora és experta en processos d'aliances, hi ha determinats recursos i solucions que pot aportar per facilitar el procés, des de qüestions metodològiques, models d'aliances o models d'acords entre les parts.
- **Anticipació.** Pel coneixement dels processos similars, la persona facilitadora permet anticipar-se a les dificultats que poden aparèixer i evitar que es perdi temps o es produeixin conflictes previsibles.

Algunes pautes d'actuació per a la persona facilitadora

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

5. Factors d'èxit i fracàs

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

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

Factors d'èxit

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

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

Factors de fracàs

1. EGO, deshonestedat, cobdícia o ignorància.
2. DESCONFIANÇA o desconeixement mutu.

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

La rellevància de les persones interlocutores

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

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

Algunes condicions són:

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

6. Problemes més comuns

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

Ritmes desiguals

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

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

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

Desconnexió tècnics - polítics

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

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

Per prevenir aquest problema caldrà tenir en conte:

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

Absència de lideratge

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

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

La persona facilitadora provocarà un efecte de major exigència i compromís, i podrà plantejar qüestions incòmodes amb més facilitat, ja que és externa, se li suposa una autoritat tècnica i participa durant un temps limitat.

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

Recomanacions:

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

Crisi de por i inseguretat

En algunes ocasions pot passar que s'ha fet un procés de debat, de treball conjunt entre entitats per preparar una aliança i sembla que tot va be i culminarà en un acord de col·laboració o aliança. Però quan s'acosta el moment de la veritat, el moment en que cal invertir diners, signar un conveni o comprometre recursos, a algú li agafa una crisi de por i inseguretat. La probabilitat i intensitat de la crisi és directament proporcional a la percepció del risc assumit, i especialment si és risc econòmic, però també si no hi ha la confiança suficient en els socis.

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

Absència de realisme

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

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

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

Incompliment de compromisos

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

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

7. Metodologia per a la creació d'aliances

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

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

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

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

Elements i etapes de la metodologia:

I. TALLER D'ALIANCES

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

Funcions de la persona tècnica municipal:

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

II. FOCUS GRUP

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

Funcions de la persona tècnica municipal:

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

III. SELECCIÓ I DEFINICIÓ DE PROJECTES

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

Funcions de la persona tècnica municipal:

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

IV. NUCLI/S INCUBADOR/S

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

Funcions de la persona tècnica municipal:

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

V. DESENVOLUPAMENT DE LES ALIANCES

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

Funcions de la persona tècnica municipal:

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

8. ANNEXOS

ANNEX I: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER AL TALLER D'ALIANCES.

Qüestionari

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

Preguntes

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

SI	NO	Funció:
----	----	---------

2. Quins motius tindria la teva entitat per fer una aliança? .
 - Viabilitat econòmica
 - Extensió territorial
 - Arribar a altres col·lectius
 - Millorar incidència "política"
 - Millorar la imatge
 - Altres

3. Quines podrien ser les condicions mínimes perquè la vostra entitat formés una aliança?
 - Tenir plena afinitat i sintonia amb les persones
 - Compartir la capacitat de decisió igualitària
 - Conservar el personal
 - Conservar la personalitat jurídica
 - Conservar el patrimoni
 - Conservar la pròpia imatge (marca)
 - Altres

4. Quins són per a tu tres elements clau perquè una aliança funcioni bé?
5. Quins són per a tu tres obstacles freqüents perquè una aliança funcioni?
6. Tens alguna idea d'aliança pensada? Explica-la.
7. Què esperes d'aquest taller?

ANNEX II: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE TALLER D'ALIANCES.

Planificació taller aliances

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

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

Exercici 1: Treball de casos

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

Cas 1

Descripció

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

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

Entitat 1A

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

Entitat 1B

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

Entitat 1C

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

Cas 2

Descripció

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

Entitat 2A

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

Entitat 2B

Destinatari	
Personal	30 a temps complet i 3 a temps parcial
Voluntaris	0
Beneficiaris	Propietaris, empleats i ciutadania.
Pressupost	2.550.000 € 5% Subvencions, 95% contractes i explotació.
Serveis	Empresa de reciclatge ubicada a la comarca, que recicla tota mena de

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

Entitat 2C

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

Entitat 2D

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

Cas 3

Descripció

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

Entitat 3A

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

Ingressos propis: Campanyes de captació de donatius

Entitat 3B

Destinatari	Persones en situació de pobresa en general
Serveis	Acollida, suport psicològic, sensibilització social, habitatges d'emergència, atenció a dependències i addiccions.
Personal	12 a jornada completa, 8 estudiants pràctiques
Voluntaris	80
Beneficiaris	1250 persones sense sostre (anual)
Pressupost	2.800.000 €. 30% subvencions, 30% propis, 40% contractes
Fortaleses	Equip clínic competent, força voluntaris, acords amb empreses donants (RSC), metodologia d'intervenció global, bon discurs.
Febleses	Poca capacitat d'intervenció directa. Dificultats econòmiques derivades per no renovació de pòlissa de crèdit.
Organització	Fundació

ANNEX IV: MODEL DE QÜESTIONARI PREVI PER AL FOCUS GRUP.

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

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

Preguntes

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

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

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

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

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

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

ANNEX V: MODEL DE PLANIFICACIÓ DE FOCUS GRUP.

Planificació focus grup

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

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

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

Normalment, durant el focus grup hi haurà tres moments:

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

Posarem un exemple concret:

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

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

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

En una **tercera part**, definirem què podem fer junts, amb quina finalitat i de quina manera. Per exemple, creant entre tots un grup de voluntaris per fer reforç escolar i

preparar-los de forma conjunta, o posant en comú les metodologies de treball, o buscant una aliança amb la regidoria d'educació, les escoles i les entitats per treballar coordinadament.

ANNEX VI: MODEL DE TEST D'AVALUACIÓ DE L'ALIANÇA.

Test avaluació aliança

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

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

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

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

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

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

2.1. Condicions mínimes

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

2.2. Avaluació de riscos

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

Taula 3: EXTENSIÓ TERRITORIAL

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

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

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

3.1. Comparació entre les parts

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

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

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

¹ Expressar en xifres absolutes i percentatge d'increment.

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

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

Taula 5: AVALUACIÓ SOCIS

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

Taula 6: HABILITATS PER PART DELS CONDUCTORS DEL PROCÉS

Avaluació de la capacitat existent

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

Taula 7: ANÀLISI DE L'ENTORN

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

ANNEX VII: MODEL DE CARTA DE COMPROMÍS.

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

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

REUNITS:

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

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

MANIFESTEN:

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

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

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

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

CLÀUSULES:

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

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

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

QUARTA. Aquest conveni entrarà en vigor a partir de la data de la seva signatura i podrà ser modificat o desenvolupat per mutu acord de les parts.
La seva durada s'estableix per un període de 1 any, o fins que es formalitzi l'aliança entre les parts.

CINQUENA. La informació dels projectes que es comparteixi entre les parts sols podrà ser

usada per al bon fi de l'aliança i en cap cas en benefici exclusiu d'una de les parts. Així mateix, no es podrà facilitar a tercers sense autorització de les parts. Especialment rellevant és la informació de caràcter personal que es pugui conèixer sobre els beneficiaris dels projectes socials, que caldrà tractar amb absoluta confidencialitat.

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

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

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

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

PRESIDENT/A DE _____

Nom i cognoms

PRESIDENT/A DE _____

Nom i cognoms

ANNEX VIII: RESUM D'UN CAS PRÀCTIC. Xarxa d'Inclusió Social de Manresa

Punt de partida

A la ciutat es va constituir en 2009 la Xarxa per a la Inclusió Social, impulsada per l'Ajuntament, amb unes 39 entitats, però durant els primers dos anys va costar molt dinamitzar la xarxa i provocar la col·laboració entre entitats.

El municipi, en col·laboració amb la Diputació de Barcelona es proposa donar impuls a la xarxa i porta a terme un programa amb el suport de consultors especialistes en aliances.

Objectius

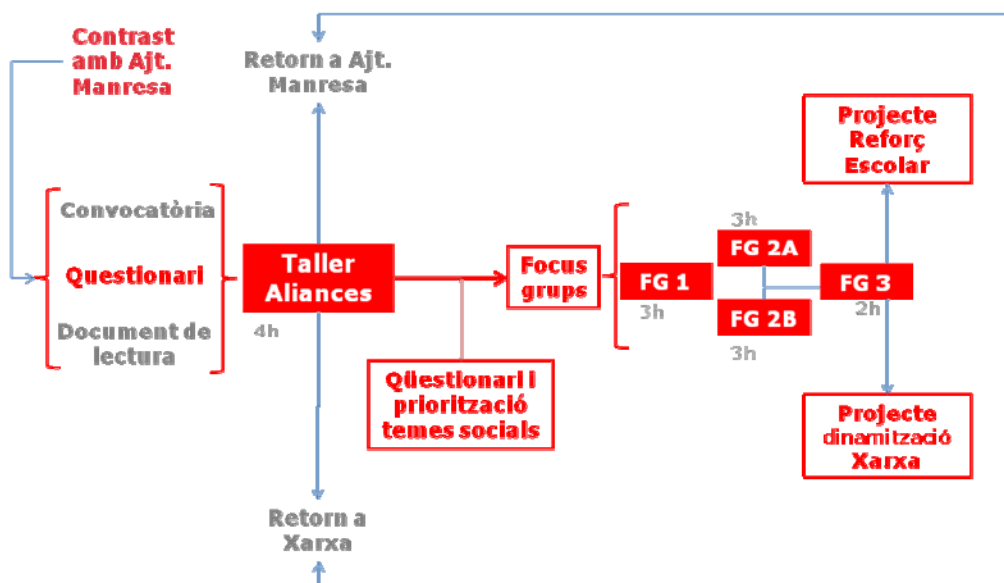
La finalitat global del programa era **rendibilitzar la feina feta** amb la **Xarxa per a la Inclusió Social** de Manresa, a partir de tres eixos:

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

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

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

Esquema de intervenció



Accions

1. Anàlisi – diagnòstic compartit amb Ajuntament de Manresa

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

2. Presentació a l'assemblea de la Xarxa

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

3. Qüestionari previ a les entitats

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

4. Distribució de document de lectura

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

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



5. Taller de treball en xarxa i aliances estratègiques

El taller es va celebrar amb la participació de 28 persones, amb una durada de 4 hores. Els participants van destacar el valor del treball de casos durant el taller i el fet de fer una activitat entre tots, que millorava el coneixement mutu.

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

6. Qüestionari detecció temes i projectes

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

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

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

7. Focus grup

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

a. Focus grup sobre Reforç Escolar

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

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

El Focus grup va generar propostes concretes de treball.

b. Focus grup sobre impuls i dinamització xarxa

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

Es partia de dues preguntes:

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

8. Concreció de full de ruta, pla d'acció i constitució comissions

Finalment, resultat dels focus grup, es va definir un full de ruta, un pla d'acció, i es van constituir unes comissions internes de la Xarxa per portar a termes les activitats del pla d'acció.

Resultats del programa

Resultats operatius (outputs)

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

Resultats de comportament (outcomes)

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

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

9. Bibliografia

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

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