



Reinventar-se com a aposta de futur

Com afrontar el procés de reconversió de les entitats socials





Reinventar-se com a aposta de futur



Edició i coordinació

Agència de Comunicació Social
la veu de l'acció social

Redacció

Frederic Cusi

Marc Botella

Correcció

Manolita Sanz

Disseny

Alfa Gráficas

Impressió

Soluciones Gráficas Xeix

c/Llull, 80 local 1

08005 Barcelona

Dipòsit legal

B 3815-2015



imprès amb paper reciclat 100%

Agraïments

El programa Reinventa't ha estat un intens procés d'aprenentatge col·lectiu. També ha contribuït de forma clara al desenvolupament de la funció directiva entre totes les persones i entitats que hi han participat. Aquest llibre recull modestament alguns dels aprenentatges i aspira a estimular la reinvençió de qualsevol organització social que vulgui ser una proposta positiva en temps de canvis com els que estem vivint.

Volem donar les gràcies, molt sincerament, a totes les entitats i actors que ho han fet possible: Obra Social "la Caixa", Fundació KPMG i els consultors que ha posat a disposició del programa, Fundació Akwaba, Àmbit Prevenció, Iniciatives Solidàries, AVBC, El Lloc de la Dona, Lligam, Associació "in via", AFEV i acidH.

I un agraïment molt especial a Albert Sòria, sotsdirector general de la Fundació "La Caixa", per la seva visió i el seu suport; a Pedro León y Francia, director de la Fundació KPMG, per la seva confiança en el projecte; a Teresa Crespo, presidenta d'ECAS, pel seu compromís en impulsar el programa Reinventa't; i a Carlos Cuatrecasas, director de consultoria d'estratègia i operacions a KPMG, per l'energia i la generositat que hi ha posat.

índex

Salutacions	5
Introducció	9
1. Cal reinventar-se?	11
2. La responsabilitat dels altres actors	17
3. Errors que hem d'evitar	23
4. Els reptes per a reinventar-se	29
5. Deu pautes a l'hora de reinventar-se	37
6. Eines metodològiques per a la reinvençió	45
Annex	69



Coneixement i recursos per al sector

Fa més d'un any a ECAS vàrem creure que una manera de ser útils a les nostres entitats sòcies era proporcionar-los instruments i eines perquè, amb un suport individualitzat i en grup, poguessin fer un procés de transformació en un moment en què la crisi ens obliga a modificar mètodes i maneres de treballar que, fins fa poc, ens eren vàlids. Del desig de trobar noves vies per a la sostenibilitat i viabilitat de les entitats socials va sorgir la idea del projecte *Reinventat*.

Malgrat l'àmplia oferta formativa disponible al tercer sector social, sovint es fa difícil aprofitar-la perquè les problemàtiques quotidianes ocupen el primer terme de les nostres actuacions i el reciclatge professional acaba al rerefons de les nostres motivacions i accions més immediates. Com a plataforma que aplega un centenar d'entitats que treballen a prop de les persones més vulnerables, desitjàvem que els participants en aquest projecte de qüestionament i renovació poguessin ser un referent per a altres professionals en situacions semblants.

Creiem que és molt necessari generar coneixement, promoure l'aprenentatge continu, divulgar experiències i difondre el saber perquè pugui ser replicat i compartit. Per això volem que aquesta publicació no tingui caràcter excepcional, sinó que sigui la primera d'una col·lecció d'IDEES I EINES PER A L'ACCIÓ SOCIAL que faciliti recursos al sector.

Gràcies al programa *Reinventat*, realitzat per ECAS amb la col·laboració de l'Obra Social "la Caixa" i la Fundació KPMG, avui podem oferir un primer volum que recull la feina de tot un any amb una desena d'entitats membres de la federació. Estem segurs que serà útil per a les entitats socials i per als projectes que duem a terme amb la imprescindible col·laboració d'altres agents.

Teresa Crespo,
presidenta d'ECAS





Ens cal un tercer sector social fort

Des de la Fundació Bancària “la Caixa” creiem que el tercer sector social és un actor clau en el desenvolupament d’actuacions encaminades a lluita contra les desigualtats socials. En aquest sentit, la col·laboració estratègica que des de fa temps duem a terme amb Entitats Catalanes d’Acció Social (ECAS) és molt beneficiosa per a les persones més vulnerables.

El context que viuen les entitats és molt complex. Les desigualtats socials creixen, les necessitats socials canvien i les fonts de finançament també. Com a aliat estratègic ens sentim amb el deure de poder ajudar a entitats que necessitaven d’un pla de reinvençió que els permetés seguir atenent els seus usuaris i usuàries i poder sortir de la situació d’emergència que pateixen.

Necessitàvem una organització de segon nivell amb qui tirar endavant aquesta actuació i ECAS ha estat un bon aliat que ens ha permès trobar un conjunt d’entitats que, de forma valenta, han assumit el diagnòstic, han acceptat el pla de reinvençió i, sobretot, l’han dut a terme.

Però el programa no es podia dur a terme sense la mirada d’una consultora especialitzada. En aquest sentit, l’aliança amb la Fundació KPMG ens ha aportat la seva experiència en aquest tipus d’actuacions que, sumada a la mirada de consultors del tercer sector, ens ha permès complementar una mirada real i ambiciosa als canvis profunds que les entitats havien de fer per poder seguir acomplint la seves missions.

Només amb la suma d’actors podem ser capaços d’atendre els nous reptes socials i ajudar a canviar organitzacions perquè la seva actuació sigui més eficaç i eficient.

La gent ho necessita.

Àngel Font

director corporatiu de Persones i Estratègia
de la Fundació Bancària “la Caixa”

Reinvençió per a un futur sostenible

La transformació del tercer sector és un dels eixos d'actuació de la Fundación KPMG. Posem a disposició d'associacions i fundacions les capacitats i coneixements dels professionals de KPMG, treballant en projectes *pro bono*, per fer realitat el nostre compromís amb les comunitats on som presents i fomentar la seva transformació.

En l'actual context socioeconòmic, totes les entitats (públiques, privades i socials) han d'emprendre projectes de transformació o reinvençió per adaptar-se als canvis i posar les bases d'un futur sostenible. Des de la Fundación KPMG hem donat suport a aquest procés, ajudant les entitats del tercer sector a reinventar-se, a anticipar-se a les noves realitats i a fer realitat la seva missió, en un procés de col·laboració en què els equips gestors de les entitats socials i els seus òrgans han estat protagonistes.

L'anàlisi de les capacitats estratègiques, la selecció i seguiment d'indicadors clau, la millora del govern corporatiu i el mesurament de l'impacte social han estat alguns dels punts on els professionals de

KPMG han aportat la seva experiència en consultoria empresarial per aconseguir els millors resultats.

Sens dubte, l'esperit col·laboratiu ha estat una de les claus de l'èxit d'aquesta iniciativa, ja que els resultats que hem aconseguit no haurien estat possibles sense la tasca aglutinadora d'ECAS i l'impuls de la Fundació Bancària "la Caixa", amb els quals compartim valors i la passió comuna de creure en el que fem.

Estem molt orgullosos del treball realitzat i dels resultats aconseguits amb el programa Reinventa't, que sens dubte reforcen els objectius de la Fundación KPMG per impulsar la transformació del sector, promoure la seva transparència, augmentar la seva sostenibilitat i impacte social i avançar en el nou model de relació entre les entitats socials i les empreses. Estic convençut que amb tot això, afavorim que les entitats donin resposta a les noves necessitats i la consecució d'una societat més equilibrada i justa.

Pedro León y Francia,
director de la Fundación KPMG



Introducció

Les entitats socials s'originen per donar resposta a problemàtiques que afecten a persones i a col·lectius. Al mateix temps, responen a la iniciativa de persones que en un moment donat tenen la visió, la força i la generositat necessàries per posar en marxa un projecte i per assumir riscos.

Durant el recorregut, que pot ser de llarga durada, l'organització evoluciona, crea el seu propi estil, té encerts i errors, oportunitats i fracassos, i sempre està sotmesa a condicions externes canviants, que en alguns moments faciliten el viatge i en d'altres el dificulten. Els últims anys, les condicions externes han canviat molt: reducció del finançament públic, increment de la pobresa i les desigualtats, nous perfils de persones excloses... Aquest canvi de panorama ha provocat una forta sotragada en les entitats socials, que han vist amenaçada la seva continuïtat o, en el millor dels casos, la seva forma de ser i de fer. La sensació, que causa neguit, és que resulta imprescindible revisar què som i com fem les coses, amb una nova mirada, amb creativitat, aprenent d'altres sectors i d'altres entitats, tot aplicant una visió global vers el que passa en l'entorn social. La paraula reinventar-se pot semblar molt ambiciosa, però és la que expressa millor, de forma intuïtiva, la percepció del que cal fer per part de moltes entitats socials. La reinvençió serà diferent per a cadascuna,

en intensitat i radicalitat, però en tots els casos, les entitats que tenen la convicció que no poden seguir fent les coses com si res hagués canviat, són conscients que hauran de fer canvis substancials.

Durant l'any 2012 i principis del 2013, ECAS va estar estudiant la manera de promoure i facilitar aquest procés, que finalment es va concretar en el programa Reinventa't. Amb el suport de la Obra Social "la Caixa" i de la Fundación KPMG, el programa ha fet possible que nou entitats socials visquessin, durant un any, un procés de reinvençió en el que hi ha hagut diagnòstic, formació, pla de reinvençió i, finalment, acompanyament en l'aplicació del pla. Un equip mixt de consultors del sector social i del sector empresarial, ha acompanyat a cadascuna de les entitats en aquest procés, generant confiança i seguretat en les persones que en són responsables. La valoració positiva per part de tots els participants del programa, –que era una prova pilot–, porta a pensar que val la pena recollir les reflexions i les metodologies que s'han desenvolupat, per compartir-les amb totes les entitats que es plantegin la necessitat de posar-se al dia.

Aquesta publicació no és un manual ni una guia en el sentit clàssic, però dóna pistes sobre "com fer-ho" i criteris que poden ser d'utilitat en cas de voler "reinventar" una entitat social.





1. Cal reinventar-se?

Reinventar-se un mateix quan es perd la feina, reinventar l'empresa que ha de diferenciar-se i competir en un mercat global, reinventar les formes de participació ciutadana... És imprescindible que el sector social es reinventi? Ho han de fer totes les organitzacions? La crisi econòmica, però també del benestar, de valors i de model de societat, han posat en el primer pla del debat el terme "reinventar".

Hi ha organitzacions que, al llarg de la seva història, han estat en constant evolució, atentes a detectar de forma precoç noves necessitats socials, i han elaborat propostes i accions per donar-hi una resposta adequada. Podríem dir que han evolucionat per un procés de reinvençió permanent. Però el funcionament quotidià d'una organització social, amb independència de la seva dimensió, dificulta la innovació i la millora permanent. Si, a més, els recursos són escassos, el sobre esforç que requereix ho fa gairebé impossible.

Més enllà de les raons internes de cada organització, hi ha un conjunt de factors generals que donen motius suficients perquè qualsevol organització es planteji reinventar-se. Sens dubte, hi haurà orga-

nitzacions que ja estan bé com estan, i d'altres que un cop analitzada la situació, conclouran que van ben encarrilades, però la gran majoria haurien d'analitzar atentament si per assolir la seva missió necessiten una posada al dia o es poden mantenir fent el que sempre han fet i de la mateixa manera.

→ El funcionament quotidià d'una organització social, amb independència de la seva dimensió, dificulta la innovació i la millora permanent ←



Daniela Vilarasau
Fundació Akwaba

“Teníem clar que si no reorientàvem l’entitat, acabaríem tancant. I amb el programa Reinventa’t hem donat una gran empenta i un nou enfocament a la nostra missió.”

La societat ha canviat i calen noves formes d’intervenir

Durant l’última dècada s’han produït canvis molt importants en l’estructura social: envelliment de la població, fluxos migratoris, multiculturalitat, fenomen *ni-ni*, precarització del treball, empobriment de les classes mitjanes, i alt nivell d’atur generalitzat, que afecta especialment les classes mitjanes i baixes.

No es tracta aquí de fer una anàlisi de tots aquests factors, però resulta obvi que el mapa social ha canviat i continua canviant, mentre apareixen noves necessitats i també oportunitats. Un exemple és l’atenció a la “nova pobresa”, protagonitzada per persones de classe mitjana o que sempre han treballat i que ara es troben sense feina, sense patrimoni, fins i tot sense casa, i amb el pas canviat respecte el mercat laboral.

Els esquemes de finançament del tercer sector s’han capgirat

La crisi de l’Estat del benestar ha afectat els serveis públics, però també el tercer sector social. Les entitats d’acció social fan un servei públic innegable i, a més, amb menys recursos provinents de l’Administració. Creix la demanda social, però s’han reduït les fonts de recursos que fins ara nodrien, en un percentatge considerable, les organitzacions socials.

Aquest ha estat el principal detonant de la necessitat de reinventar-se per part de les entitats, ja que afecta

→ La crisi provoca un increment de la demanda d’acció social alhora que redueix els recursos del sector per donar-hi resposta ←

la seva supervivència. L’alta dependència de fons públics ha demostrat una greu feblesa per part de moltes organitzacions. Conscients que no es tornarà al nivell de finançament dels últims anys previs a la crisi, és d’una importància vital dedicar esforços a diversificar ingressos i a buscar noves fonts de finançament en el sector privat, ja sigui a través de donacions, col·laboracions o projectes d’emprenedoria social.



→ Entre el 20 i el 30% de les entitats del tercer sector han cessat l'activitat o s'han extingit des del inici de la crisi¹ ←

Els plantejaments de la RSC han evolucionat i demanen una relació diferent amb el sector social

Les tendències quant a Responsabilitat Social Corporativa (RSC) apunten a una relació de cooperació entre sector privat i sector social orientada a objectius i amb un plantejament més de socis que de donant – receptor. Les entitats socials tenen el repte de canviar la seva visió en aquest aspecte i aprendre a formular aliances i projectes compartits amb el sector privat, sense complexos i en igualtat de condicions.

La societat (i els donants) necessiten veure l'eficàcia dels projectes

Les organitzacions socials conserven molta credibilitat davant la societat, en contrast amb altres

institucions. Però la demanda de transparència i efectivitat és més alta per part de la ciutadania, les institucions públiques i el sector privat. Qui aporta recursos vol tenir la certesa que es destinen a la causa per a la qual s'han donat, i també que s'aconsegueixen els resultats socials previstos. És a dir: no solament que es porten a terme les accions, sinó que es produeixen els canvis desitjats.

Això obliga les organitzacions a fer una gestió impecable, a focalitzar en els resultats i a documentar-los de forma contundent. El desenvolupament de les metodologies de càlcul del Retorn Social de la Inversió (SROI, *Social Return on Investment*) és una tendència creixent.

La societat està canviant cap a un model “co”: coworking, cocreació, coproducció

La col·laboració facilita l'eficàcia per resoldre problemes i innovar. Els projectes amb equips interdisciplinaris, o amb participació de diferents actors, generen intercanvi, més creativitat i solucions més innovadores perquè ajuden a mirar els problemes de formes diferents a com s'ha fet sempre.

La societat espera més cooperació i menys competència interna dins del sector, on molt sovint es treballa per la mateixa causa social, però rivalitzant amb altres entitats o ignorant-les.



Isabel Alonso
Associació Lligam
“Participar al Reinventa't ha representat donar-nos un temps per pensar, veure les nostres febleses però sobretot quines són les nostres possibilitats. Hem vist altres maneres de funcionar més enriquidores i satisfactòries per a tothom i també, perquè no, més eficients.”

1. *La reacció del Tercer Sector Social al entorn de crisis*, Instituto de Innovación social de ESADE



Les TIC i la connectivitat han obert nous models de participació, de comunicació i de «producció»

Els esquemes de les associacions i fundacions del segle XIX i XX han canviat amb l'aparició de les TIC. El potencial d'aquestes tecnologies per organitzar de forma diferent la participació, la comunicació i també la prestació de serveis als seus beneficiaris, canvia substancialment el model.

En un món on les xarxes socials es converteixen en espais molt dinàmics de participació, comunicació i mobilització social, les entitats no en poden restar al marge sense risc de quedar aïllades. Moviments socials sense institucions estructurades, com el 15M, han obtingut un gran impacte aprofitant aquests mecanismes.

Hi ha un gran potencial de voluntariat qualificat

Durant els anys de crisi, ha augmentat el voluntariat amb formes molt diverses: per atendre necessitats bàsiques (bancs d'aliments), per donar suport personal (acompanyament a gent gran, reforç escolar, mentoratge d'adolescents, etc.) o per ajudar entitats socials aportant experiència professional. S'ha incrementat de forma notable entre persones adultes, algunes en atur, prejubilades o jubilades.

Per altra banda, el Reial Decret 1791/2010 de 17 de novembre, que estableix l'Estatut de l'Estudiant Uni-

versitari, obre grans oportunitats de col·laboració entre entitats socials i universitats per organitzar pràctiques dels estudiants, al tercer sector.

Davant la poca confiança en la política i la consciència de les desigualtats socials creixents, avança la voluntat de fer alguna cosa de forma directa i amb sentit. Les entitats tenen el repte de canalitzar i aprofitar aquest talent.

Mirant el futur

Tornant al principi d'aquest capítol, el que finalment compta és si l'entitat està complint amb la missió per a la qual va ser creada, si està alineada amb les demandes socials i si aprofita sinergies amb altres organitzacions.

En l'informe *La reacció del Tercer Sector Social al entorno de crisis* (Instituto de Innovación Social de ESADE) es considera que un dels reptes del sector és el binomi "flexibilitat i agilitat", per adaptar-se a canvis i poder continuar amb la seva missió. Els dos conceptes van vinculats a la idea de "reinvenició", per a la qual cal flexibilitat, per canviar punts de vista, formes d'organització, estils de treball, maneres de comunicar, aliats en els projectes, i en alguns casos redefinir la missió de l'entitat a la llum del nou context.

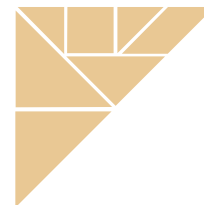
I també cal agilitat perquè la situació no tornarà a ser la mateixa, els canvis s'acceleren, i les necessitats socials no s'aturen a esperar que el sector reaccioni.



→ Idees clau

- La societat ha canviat i calen noves formes d'intervenir.
- Els esquemes de finançament del tercer sector han canviat.
- Els plantejaments de la RSC han evolucionat i demanen una relació diferent amb el sector social.
- La societat evoluciona cap a un model "co": coworking, cocreació, coproducció...
- Les TIC i la connectivitat han obert nous models de participació, de comunicació i de «producció».
- La societat (i els donants) necessiten veure l'eficàcia del sector.
- Hi ha un gran potencial de voluntariat qualificat (adults i jubilats amb temps disponible).

2. La responsabilitat dels altres actors (davant la reinveniçó del tercer sector)



La renovació del sector social és un repte que ha d'assumir el propi sector, però en el que cal la implicació d'altres actors com són les administracions públiques, el sector empresarial i les universitats. El tercer sector compleix una funció de servei vers la societat i treballa per resoldre o fer més suportables una gran varietat de situacions que afecten als col·lectius més vulnerables de la ciutadania.

La magnitud i naturalesa de les causes per les quals treballen les entitats, obliguen a implicar tots els sectors socials en la seva solució. Les experiències de més èxit es produeixen quan hi ha aliances intersectorials: per exemple, quan una o diverses entitats socials, es posen d'acord amb empreses i amb l'Administració per facilitar la inserció sociolaboral, o quan el Banc d'Aliments es posa d'acord amb cadenes de supermercats i una àmplia xarxa d'associacions i grups locals per distribuir els aliments de forma més eficient o per fer el Gran Recapte.

De la mateixa manera, la reinveniçó del tercer sector necessita la col·laboració d'altres actors socials per tenir èxit. La reinveniçó passa per revisar el

model de relacions amb les administracions públiques, amb les empreses i amb el sector acadèmic. Un tercer sector en procés de reinveniçó, necessita poder establir aliances amb empreses i administracions des d'un diàleg igualitari i sense prejudicis recíprocs. Cal formular objectius comuns i col·laborar a fons per assolir-los. Els resultats seran millors per a la societat i totes les parts en trauran aprenentatges valuosos.

→ La reinveniçó del tercer sector necessita la col·laboració d'altres actors socials per tenir èxit ←



Tercer sector

La premissa més rellevant és que cada entitat és responsable de reinventar-se i de definir els seus reptes. Això és una responsabilitat i un dret intransferible. Aquest criteri no exclou compartir amb altres entitats el camí de la reinvençió. La gran majoria de reptes són comuns a moltes organitzacions i no cal reiterar que compartir anàlisi i cerca de solucions sempre dona millors resultats que fer-ho en solitari.

Les entitats de segon nivell (plataformes, coordinadores, federacions, confederacions...) preveuen dins la seva missió la millora i desenvolupament del sector. En aquest marc, el seu rol en la modernització, desplaçament i reinvençió de les entitats és cabdal.

La seva aportació s'hauria d'orientar a estimular, entre les entitats associades, la consciència sobre la necessitat de reinventar-se i ajudar-les a superar les reticències i les dificultats per fer-ho.

Algunes idees i criteris són:

- Promoure el debat sobre l'evolució del context, amb una mirada oberta que permeti ampliar la visió que cada entitat pot tenir des de la pròpia perspectiva.
- Fer de pont amb altres actors com ara l'Administració, el sector empresarial, entitats de diferents d'àmbits d'acció o universitats, per buscar aliances i recursos que facilitin els processos de reinvençió.

→ El programa Reinventa't, per a entitats socials, portat a terme entre 2013 i 2014, és resultat de l'acord entre ECAS, la Fundación KPMG i l'Obra Social de "la Caixa". La col·laboració entre els tres actors ha resultat molt positiva per al projecte, en què cada part ha contribuït amb allò que aporta més valor ←

- Facilitar que es faci camí en comú del procés, perquè les entitats que ho desitgin, puguin compartir el procés, recursos, formació i aprenentatges, cosa que seria més complex i costós en solitari.
- Difondre les bones pràctiques de reinvençió detectades en el sector.



Administració

La contractació d'entitats socials per gestionar programes i serveis de les administracions ha possibilitat el creixement i la professionalització de moltes organitzacions. D'aquesta manera han pogut consolidar equips amb personal format i, en els casos on hi ha hagut un bon diàleg entre l'entitat gestora i l'administració corresponent, els programes i serveis han millorat en qualitat i atenció. Malgrat aquests aspectes innegables, també hi ha efectes perversos:

- Les entitats han agreujat la seva dependència del finançament públic.
- El llenguatge tècnic de l'Administració ha entrat a les entitats, fent que resulti molt llunyà del que entenen els usuaris, els voluntaris i part dels equips.
- Els projectes de les entitats s'han d'encaixar, generalment amb dificultat, en els paràmetres i requisits dels concursos públics. Sense arribar a ser contradictori amb la seva missió, moltes vegades implica adoptar unes formes de fer que no són les genuïnes i que no formen part del caràcter de l'entitat.
- El marge econòmic tan ajustat que ofereixen molts contractes de serveis, agreujat per la concurrència amb empreses de serveis a la baixa, provoca més precarietat en el personal i en alguns casos, ni cobreixen els costos finals.

L'Administració ha de donar suport a la reinvençió de les entitats perquè són les seves aliades naturals en les polítiques socials. Ho són perquè la

→ L'Administració ha de donar suport a la reinvençió de les entitats perquè són les seves aliades naturals en les polítiques socials ←

seva missió és la millora de les condicions de vida de les persones, especialment de les més vulnerables i també per la seva proximitat a la ciutadania. De fet, les organitzacions s'originen a partir de la detecció de problemes socials i representen la resposta de la iniciativa ciutadana abans que els poders públics hagin establert dispositius propis.

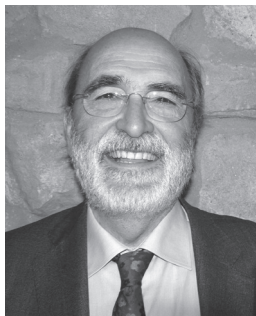
Què pot fer l'Administració per promoure i facilitar la reinvençió de les entitats?

- Donar suport a les entitats de segon i tercer nivell perquè puguin promoure un debat de fons sobre el sector, impulsar estudis, realitzar programes pilot de reinvençió i d'actualització.
- Respectar l'autonomia de les entitats, a partir de la consideració que són actors complementaris per al bé comú. Considerar les entitats com a socis, no com a simples proveïdors.



Teresa Crespo
ECAS

“La capacitat per respondre als grans canvis no era fàcil per a moltes entitats, i no només pels recursos econòmics. Per això vàrem creure que ECAS havia d'ajudar, i la primera reinvençió ha estat el programa Reinventa't, les claus del qual han estat: arriscar, buscar nous mètodes i nous actors.”



Albert Soria
Obra Social “la Caixa”
“A Catalunya tenim molt bones entitats de segon nivell que fan una gran tasca de representació i prestació de serveis, però n’hi ha poques que hagin fet el pas per fer prospecció, analitzar quins models funcionen, imaginar el futur, i per tant, nodrir d’elements que donin pistes sobre què cal fer.”

Empreses

La col·laboració amb empreses aporta el valor afegit d’aprendre mútuament. Les entitats milloren la gestió i la visió en tant que emprenedors, les empreses incorporen visió social, incrementen el reconeixement i el valor de les entitats, i descobreixen que també poden ser actors de canvi social.

És molt significatiu que després d’una col·laboració en un projecte concret, tant les persones que provenen de l’empresa (i que potser desconeixien completament el sector social), com les que procedeixen de l’entitat, han canviat radicalment la concepció que tenien de l’altre. El personal de l’empresa descobreix que el treball en una entitat pot ser personalment molt gratificant, i que en les entitats hi ha una capacitat organitzativa i de gestió (sobretot de la gestió de la incertesa) molt superior al que imaginava.

Paral·lelament, els equips de les entitats superen els estereotips en relació a les empreses i comproven que poden establir col·laboracions de major recorregut i fer aprenentatges positius per a la gestió i estratègia de l’entitat.

Què poden fer les empreses per promoure i facilitar la reinvençió de les entitats?

- Entendre la col·laboració empresa – entitat com una forma de compromís mutu per al bé comú de la societat.

- Partir de la voluntat recíproca d’abandonar estereotips i adoptar una actitud oberta orientada als resultats de la col·laboració.
- Aportar allò que és el nucli del seu coneixement, competència i valor afegit. Per exemple, que una empresa de consultoria en màrqueting ajudi l’entitat en les seves campanyes, o una empresa de logística ho faci en la millora dels circuits interns.

Universitats

Les universitats tenen com a funció específica la formació i la recerca, i en els temes socials també ha de jugar un paper destacat per contribuir en els processos de reinvençió, amb aportacions en diferents camps.

Què poden fer les universitats per promoure i facilitar la reinvençió de les entitats?

- Organització de debats, seminaris i grups d’estudi que permetin aprofundir en els reptes i les solucions innovadores.
- Aportació de coneixement i formació per al sector social.
- Creació de mètriques aplicables a l’hora de mesurar resultats de l’acció social, retorn social de la inversió (SROI).
- Aportació de metodologies de diagnòstic de les organitzacions.



→ Idees clau

- La responsabilitat de reinventar-se és de la mateixa entitat, no es pot delegar.
- Altres actors com administracions, empreses i universitats són aliats de gran valor per al procés de reinvençió.
- Les entitats de segon i tercer nivell (federacions i confederacions) han de jugar un rol de foment i suport a la reinvençió.
- Les administracions haurien de donar suport a les entitats de segon nivell per promoure la reinvençió del sector.



Pedro León y Francia
Fundación KPMG

“És un programa de reptes i de confiança. Reptes per a les organitzacions i per a les persones que en formen part. I l'objectiu és ajudar a assolir els reptes a partir de la generació de confiança, amb assessorament, acompanyament i metodologia. No és còmode ni fàcil, perquè implica qüestionar, posar en dubte rutines i creences.”

3. Errors que hem d'evitar



Les organitzacions generen rutines i estils de treball que en molts casos faciliten el funcionament, però en d'altres es converteixen en barreres per al canvi. Aquest fenomen no és exclusiu de l'àmbit social i afecta tota organització humana.

Per poder emprendre un procés de canvi amb èxit, cal reconèixer quines barreres bloquegen l'entitat i estudiar la manera de superar-les. Si no és així, resultarà molt difícil plantejar seriosament un procés de transformació que permeti avançar.

A continuació citem algunes de les barreres més comunes per al canvi a les entitats.

Bloquejar el relleu i la mobilitat dins dels òrgans de govern

Impulsar la renovació de les entitats requereix lideratge i òrgans de govern que assumeixin la seva funció de forma plena i efectiva. En moltes organitzacions, els patronats o juntes directives estan formats pels mateixos membres i presidència des de fa lustres. Hi ha un bloqueig dels òrgans de govern derivat de diversos factors, que convé analitzar:

- Dificultat per trobar persones que vulguin assumir riscos i formar part d'un òrgan de govern, cosa que implica responsabilitat i compromís.
- Concepció dels òrgans de govern més com un requisit burocràtic, que no pas com un valuós instrument de direcció i d'estratègia. Aquesta visió restringida desaprofita un potencial molt gran, que és imprescindible per a la renovació de qualsevol organització.
- Consideració, potser de manera inconscient per part dels fundadors, que l'entitat és la seva propietat personal, quan en realitat és propietat d'uns socis o d'un patronat.

Programar accions sense tenir en compte la seva sostenibilitat econòmica, tècnica i social

Davant els canvis socials, econòmics, de relacions amb altres sectors, o davant les transformacions del propi sector social, s'ha d'estar molt atent a no deixar-se portar per la inèrcia del "sempre ho hem fet així". No es poden mantenir activitats i projec-



tes que requereixen molta energia i, per contra, tenen poc impacte i dubtosa eficàcia.

Hi ha diverses raons per quedar atrapats en la inèrcia, una de les quals és que no s'ha analitzat la seva sostenibilitat en els plans econòmic, tècnic i social. Es pot donar el cas que l'entitat sigui molt més competent en altres àrees i estigui limitant el seu desenvolupament perquè pateix una fuga de recursos en projectes que tenen una viabilitat incerta.

Un altre aspecte a considerar és la sinergia entre projectes. En el moment de programar noves iniciatives hem de preguntar-nos de quina manera seran aportadores o receptores de valor amb altres projectes que ja funcionen. Com podem crear enllaços entre ells? La nova activitat complementa el servei que oferim a la societat?

Planificar accions sense preveure com mesurar els resultats

Aquest és un fenomen vinculat a l'anterior, però diferent. Cal admetre, d'entrada, que els resultats realment significatius en el camp de l'acció social són complicats de mesurar. Són resultats qualitatius, que afecten a comportaments de persones, a processos més que a dades, i observables a mig i llarg termini.

Però això no exigeix de definir quins són els resultats esperats i preveure indicadors i mecanismes factibles per comprovar-ne el grau d'assoliment.

→ És molt important que tant l'equip tècnic com els directius coneguin quant costa i com es finança el seu programa o activitat. El desconeixement impedeix tenir una consciència plena sobre la relació esforç – resultats ←

Dit això, dues consideracions:

- Cal trobar un punt d'equilibri entre el cost de verificar els resultats, i el cost de portar a terme el projecte.
- Quan un programa ha demostrat la seva validesa en estudis precedents, —amb més recursos i metodologia rigorosa—, podem disposar de prou evidències de la seva bondat i, per tant, serà més fàcil preveure resultats i també més simple la seva avaluació.



Laia Bernués
AFEV Barcelona

“La generació de confiança entre el grup d'entitats que hem seguit el procés de reinvençió és bàsica. El contrast amb d'altres entitats, sigui amb problemes comuns o totalment diferents, ens ha aportat realisme, ser més conscients de les nostres capacitats i limitacions.”



Confondre l'activitat amb els resultats

Totes les entitats quantifiquen les accions realitzades: nombre de cursos, nombre de participants, nombre de poblacions en les quals es porta a terme l'activitat, nombre de voluntaris i professionals, etc. Aquesta descripció de l'activitat i el volum d'una organització és indicadora de la seva capacitat de *fer*, i està molt bé exhibir aquesta capacitat, que segurament s'ha guanyat fent bé les coses i obtenint la confiança de persones i institucions. És un aval que cal posar en valor per indicar la solidesa i continuïtat del projecte. És el que en el món anglosaxó s'anomena *output*, que representa el nivell de treball o serveis que assoleix l'entitat.

Però la missió, tal com està definida en la gran majoria d'entitats, va molt més enllà del volum, les xifres i el territori. Majoritàriament, la missió apunta a conceptes com inclusió, desenvolupament personal, atenció, igualtat, protecció, o altres valors. El que és rellevant són els canvis de conducta o condicions de vida assolits, i que perduren en un termini de temps prou llarg com per considerar que són permanents. És el que s'anomena *outcomes*.

La reinvençió d'una entitat no és una simple millora operativa, ha d'anar més aviat orientada a les qüestions missionals: com reinventar l'entitat perquè compleixi millor la seva missió, adaptada al moment present i encarant el futur.

Posar la marca per davant de la causa

Reinventar l'entitat pot requerir posar en qüestió la marca. En molts casos això representarà una barriera dura, ja que la marca és considerada el patrimoni i signe d'identitat que ha costat molts esforços donar a conèixer. Patronats i juntes directives se sentiran incòmodes si veuen perillar el logotip i tot el que representa.

Però el que realment importa és la causa o la missió de l'entitat i allò que la seva acció aconsegueix canviar. Segurament també caldrà reinventar la forma de comunicar, destacant el que volem aconseguir, per sobre del que som.

→ Focalitzar la reinvençió exclusivament en la viabilitat econòmica pot impedir la detecció de problemes més profunds que afecten la missió de l'entitat ←



Cristina Sanclemente Àmbit Prevençió

“Ha marcat un punt d'inflexió en la nostra visió de futur de l'entitat. L'aspecte més positiu i diferenciador ha estat l'acompanyament in situ dels consultors socials, al terreny de l'entitat i des de la realitat objectiva del dia a dia. Els ha permès orientar i assessorar de manera realista, objectiva i ajustada, marcant fites i objectius, definint prioritats i ajudant a prendre decisions que han enfortit la direcció i l'entitat.”



Si el focus es posa en preservar la marca per damunt de tot, les barreres per fer canvis en profunditat, per fer aliances, per reorientar la missió, seran més resistents.



Francesca Ferrari
Associació "in via"

"El més difícil a l'hora de reinventar-se és prendre decisions i mantenir la coherència davant les oportunitats de finançament, que no sempre són les més adients a l'estratègia de l'entitat. La dependència de finançament extern, públic i privat, tal i com funciona ara, és una barrera important."

Buscar la millora dels ingressos sense canviar res

Els problemes econòmics són el principal detonant que mobilitza una entitat a buscar alternatives i plantejar canvis. És molt convenient obrir el focus i analitzar què cal canviar, més enllà de buscar noves fonts de finançament. La gestió econòmica i financera no és un compartiment estanc dins de l'entitat i està totalment vinculada amb la comunicació, els òrgans de govern, els projectes o l'equip humà, per posar uns exemples.

Aplicar una mirada exclusivament econòmica pot impedir la detecció d'altres àrees de millora que l'entitat ha de resoldre. Potser no es prenen les decisions estratègiques a temps, o no estan ben orientades. Potser la comunicació no posa en valor allò en que l'entitat és excel·lent. Potser s'estan prioritant projectes amb molta demanda de recursos i poc impacte...

Reinventar l'entitat no és resoldre la qüestió econòmica, és generar una transformació per adaptar el conjunt del projecte per ser fidels a la missió, amb eficàcia i sostenibilitat.

→ Arrels Fundació, amb la seva campanya «Ningú dormint al carrer», exemplifica com posar la causa per davant de la marca. En la majoria de materials, la marca Arrels no apareix o ho fa de forma molt discreta, mentre que el lema domina l'espai. No és una simple qüestió de comunicació, sinó que implica nous protagonistes i nous aliats ←

«Innovar» sense mirar al voltant

La frase "tot està inventat" també es pot aplicar al sector social. Cal reconèixer que en el sector hi ha una gran absència de *benchmarking*. Hi ha un gran afany creatiu però poca recerca sobre el que es fa en altres territoris o en altres àmbits d'acció. D'aquesta manera es perd molt temps "inventant" programes, desenvolupant metodologies i orga-



nitzant procediments que és molt probable que ja estiguin creats i millor desenvolupats en altres llocs.

Seria molt estrany que una empresa farmacèutica posés en marxa el desenvolupament d'un antitèrmic, sense fer abans una recerca de tots els fàrmacs que ja existeixen per aquesta simptomatologia. Doncs amb el mateix plantejament, és imprescindible estudiar què fan altres organitzacions, properes o internacionals, per donar resposta a reptes similars als que la pròpia entitat es proposa.

Internet ens facilita extraordinàriament aquesta tasca, perquè permet localitzar de forma ràpida i acurada experiències referents. La majoria d'organitzacions estan disposades a compartir la seva experiència quan reben una demanda clara per part d'una altra entitat.

→ Idees clau

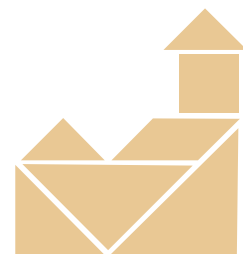
- Reinventar requereix òrgans de govern compromesos, amb diversitat i capacitat.
- Programar accions exigeix preveure la seva sostenibilitat econòmica, tècnica i social.
- Mesurar els resultats és imprescindible per posar en valor l'entitat.
- L'activitat demostra la nostra capacitat de fer, els resultats són allò que volem canviar.
- La marca no pot ser una barrera per al canvi, la prioritat ha de ser la causa.
- Aplicar una mirada exclusivament econòmica pot impedir la detecció d'altres àrees de millora que l'entitat ha de resoldre.
- Abans d'innovar cal mirar al voltant, altres entitats properes o internacionals poden inspirar bones solucions.



Esther Adrover
AVBC

“La principal barrera per a la reinvençió és la dificultat d'obrir l'entitat, fer aflorar febleses i forteses, i cuidar les pors dels òrgans de govern. Cal afegir-hi la dedicació que requereix, molt complexa de gestionar juntament amb el funcionament del dia a dia.”

4. Els reptes per a reinventar-se



En el procés de reinvençió, cal marcar prioritats. Quan una organització fa una revisió global i en profunditat, apareixen multitud de temes a millorar, i alguns reptes realment estratègics, que marquen la diferència.

No té les mateixes conseqüències millorar el sistema comptable, que activar un patronat o junta directiva d'alt rendiment. Un òrgan de govern amb gran capacitat incidirà en moltes àrees de l'organització i en la seva projecció externa.

Com que és impossible assumir tots els reptes al mateix temps i amb la mateixa energia, és important establir un ordre de prioritats per garantir que es donen passos i que són passos en la direcció correcta.

A continuació proposem els reptes més rellevants que una organització social ha de tenir presents en un procés de reinvençió.

Governança efectiva

Quan es fa més evident la importància del bon govern és justament quan no es dona. La seva absència és estrepitosa i té conseqüències en tota l'orga-

nització: les directrius de funcionament són erràtiques o queden a criteri de tècnics amb una visió parcial del projecte, la presa de decisions es demora, els equips tenen sensació d'inseguretat, o l'activitat deriva segons les oportunitats, les situacions de comoditat o el saber fer de cadascú. Quan una organització social té un govern clar i que exerceix el seu rol de forma conscient i constructiva, tenim el fonament per funcionar bé.

La governança efectiva implica que els membres dels òrgans de govern assumeixen plenament el seu rol i la seva responsabilitat de marcar la direcció orientada a la missió de l'entitat.

Veiem alguns trets d'aquesta funció:

- Decidir i manar. Els patronats i juntes directives no són òrgans consultius, són òrgans decisoris, on es decideix i d'on surten ordres. L'autoritat per decidir deriva de la responsabilitat del càrrec: si ets responsable (legalment, econòmicament, moralment), pots decidir i has de fer-ho perquè és la teva obligació.



→ Quan es fa més evident la importància del bon govern és justament quan no es dóna ←

- Clarificar la relació entre govern i gestió. Delimitar què és govern i què és gestió no és senzill i sovint provoca confusió que crea tensió entre les persones o equips que han de portar a terme cada una de les funcions. Si, a més, hi ha persones que estan als dos llocs, la dificultat s'incrementa encara més. Una fórmula senzilla seria: el patronat aprova el Pla d'Actuació (decisió sobre el què), i la direcció general decideix com el porta a terme (decisió sobre el com).
- Bascular entre fiscalitzar i facilitar. Un cert grau de tensió entre patronat i direcció general és bo. Comporta una major exigència en els resultats, en les formes i en els procediments, i això és positiu per a la qualitat del projecte. De tota manera, cal saber aplicar amb art l'equilibri entre fiscalitzar (el patronat es limita a demanar explicacions i controlar) i facilitar (el patronat estimula, anima, inspira, empeny). La tendència

més comú és que els patronats siguin poc exigents i actuïn amb molta consideració vers la direcció general.

La composició de les juntes directives o patronats pateix sovint un pecat original: no ha estat el resultat d'un procés de selecció en base a competències i capacitat de dedicació, sinó que deriven de relacions d'amistat o influència. Per tenir òrgans de govern efectius, hi ha el repte de formar aquests òrgans amb les persones més adequades, amb capacitat i dedicació. També caldrà que hi hagi diversitat de visions: persones amb perfils professionals i trajectòries vitals diferents, amb cercles de relacions diversos, etc. La diversitat aportarà valor.

Compliment de la missió

La crisi i el canvi de paradigma en relació a l'Administració, ha agafat les entitats amb el pas canviat. Durant anys, les organitzacions socials s'han adaptat a les convocatòries de subvencions i concursos per gestionar projectes, mirant d'encaixar, a voltes amb dificultat, la seva missió i estil dins dels paràmetres de la convocatòria. Es tractava de tenir ingressos per poder funcionar i seguir existint, i que l'estructura es pogués mantenir.

La despesa d'energia i neurones en l'obtenció de recursos públics ha estat (i segueix sent) molt important. Inevitablement, això comporta rebaixar l'atenció sobre l'assoliment de la missió de l'entitat.



El repte radical (d'arrel) és posar el focus en la missió, repensant l'estratègia per avançar de forma coherent. Pot donar-se el cas que calgui revisar la missió, reformulant-la en termes més amplis o al contrari, eliminant aspectes accessoris que no són essencials.

Quins factors ajuden en aquest repte? Separació de funcions entre patronat i direcció, diversificació de fons, i un pla amb indicadors qualitius a revisar periòdicament.

Innovació davant la demanda creixent i els recursos minvants

Els efectes de la crisi es noten també en un increment de situacions de necessitat social i en el que s'anomena la "nova pobresa", és a dir, persones que no havien estat mai ateses per serveis socials o entitats d'acció social, amb un perfil molt diferent del que estaven habituades a tractar aquestes organitzacions.

Així, doncs, la demanda és creixent, els recursos minvants, i el perfil dels beneficiaris ha canviat. Hi ha el repte de la innovació, de reinventar la forma d'intervenir, partint del potencial de les persones i dels seus recursos i capacitats, perquè mantinguin la seva dignitat i el control de la seva vida. I tot això, sense crear dependència, sense victimització, i sense caure en el parany neoliberal de pensar que és un problema individual. Hi ha unes causes estructurals, socials, i el problema és comunitari.

Comunicació centrada en la causa

Vivim en un món global i saturat de missatges que competeixen per captar la nostra atenció. Captar l'atenció és la gran dificultat de les accions de comunicació, i el tercer sector no és aliè a aquesta competició. La notorietat i l'impacte dependrà de la nostra capacitat creativa i innovadora, però el que a la llarga compta és la veracitat de la informació. L'ètica ha de ser el fonament i no es pot oblidar que la credibilitat i el prestigi d'una organització són el seu principal actiu, que costa molt de temps i esforç construir i en canvi és molt fàcil de perdre.

La societat es mobilitza per causes, no per marques (excepte casos molt reconeguts): emergències, malalties, pobresa, infància, etc. I el repte en la reinvençió és centrar la comunicació en la causa, en aquella qüestió el més clara i concreta possible, que expressa la missió de l'entitat i connecta amb les persones.

Per a moltes entitats, aquest canvi de focus és una reinvençió important, que implica posar en els titulars el *per què fas el que fas*, i deixar per al peu de pàgina l'explicació de *qui ets*.

Impacte i transformació

Donaríeu suport a una entitat que s'ocupa de la inserció sociolaboral de joves i no aconseguiu situar cap jove al mercat laboral?



Carles Martínez
AVBC

“Encarar els reptes de forma honesta requereix estar obert a revisar les pròpies capacitats i competències personals, i posar per davant l’objectiu de l’entitat i la causa social per la qual va ser creada. Requereix honradesa i no tenir por.”

És obvi que en el camp social les coses no són tan clares, perquè estem parlant de resultats relatius al comportament de les persones, les actituds, o les situacions vitals. És complex i costós tenir evidències d’aquests canvis perquè són de caràcter qualitatiu i a mig o llarg termini, però això no vol dir que no s’hagi de fer res per mesurar i obtenir indicis que demostrin la capacitat de transformació d’un programa o activitat.

En un procés de reinvençió, les entitats han de tenir molt present com mesurar l’èxit del seu projecte. I l’èxit no és simplement quantificar les seves accions, el nombre d’hores dedicades, el nombre de persones que hi han participat (que ja és un primer resultat), sinó mesurar si s’ha aconseguit allò perquè fan l’activitat. Per exemple, major grau d’autonomia de persones amb discapacitat, represa de formació de joves que han abandonat el sistema educatiu, represa del control de la seva vida per part de dones víctimes de violència...

Viabilitat versus autososteniment

La dificultat econòmica és el detonant més freqüent d’interès per a la reinvençió. Quan l’economia d’una entitat va bé, no es planteja reinventar-se. I tanmateix, és possible que ja existeixi un problema que requereix reflexió i canvis profunds. Però si ens centrem en la qüestió econòmica, és evident que hi ha el repte de la viabilitat i que aquesta sigui possible, preservant la suficient

independència en relació als finançadors, siguin administracions públiques o empreses.

Les entitats atenen i ajuden al desenvolupament de persones i col·lectius amb dificultats i, per tant, amb pocs recursos. La diferència entre el cost (generalment moderat) i el que aporten els beneficiaris, ha de cobrir-se amb altres fonts. Quan es parla de projectes “autosostenibles” es pot caure en l’autoengany: és utòpic que l’activitat d’acció social *per se* proporcioni tots els ingressos necessaris. Caldrà fer activitats complementàries per generar marge de benefici, o directament, captació de fons via mecenatge, donacions de socis i campanyes.

La relació amb el món empresarial ha de partir de la coresponsabilitat davant els reptes socials, i del compromís mutu per portar els projectes vers l’èxit.

Millora organitzativa i tecnològica

En els últims vint anys, el tercer sector ha fet un gran avanç en professionalització i modernització. La formació del personal, remunerat o voluntari, ha millorat, i l’oferta de cursos, seminaris, postgraus i màsters ha crescut exponencialment. També han avançat les formes de gestió i els mecanismes per la transparència de les entitats.

Malgrat aquests progressos innegables, encara hi ha un gran recorregut a fer en quant a millora



organitzativa i tecnològica, principalment en les petites i mitjanes entitats.

En una societat on es pot gestionar des d'un telèfon intel·ligent, les entitats tenen el repte de modernitzar la seva organització i eficiència aprofitant les tecnologies mòbils, els serveis en el núvol, les aplicacions que faciliten la cooperació dels equips, la planificació de les tasques o el seguiment dels resultats.

El repte organitzatiu també té una altra vessant: organitzar els equips segons perfils i capacitats, per aprofitar el potencial de cadascú al servei del projecte. Massa sovint encara, es promouen persones a càrrecs i funcions per als quals no tenen la preparació adequada ni la vocació suficient. La manca de recursos i la creença que no hi ha alternatives, motiven aquest funcionament.

Cal trobar formes innovadores d'organització, per exemple mancomunat serveis, externalitzar part de la gestió, definir plans de carrera professional, i altres sistemes que en grans entitats i en el sector empresarial ja s'apliquen.

Sinergies i aliances

Reinventar-se també és mirar l'entorn i observar què fan altres organitzacions o l'Administració i buscar la manera de crear sinergies. Reinventar-se és admetre que la mateixa entitat no pot anar en solitari a atendre necessitats o provocar

canvis socials, i que cal aliar-se per ser més eficients.

Molt sovint les aliances fan por perquè es perceben com una pèrdua de control i una dilució de la marca. En el sector hi ha la tendència a no fer amb altres el que puguis fer tu sol, i el més habitual és que les entitats es plantegin formar aliances quan tenen problemes, però no quan les coses van bé.

El repte és buscar les sinergies per estratègia positiva, és a dir: per ser més efectius en la transformació social i l'atenció a les persones. En un context de crisi i de canvi de paradigma com l'actual, això és necessari i també és el que la societat pot entendre com un procés lògic i valent.

→ El repte és buscar les sinergies per estratègia positiva, és a dir: per ser més efectius en la transformació social i l'atenció a les persones ←



Laia Bernués
AFEV

“Per a una entitat petita com nosaltres, compartir amb altres entitats els reptes detectats a partir del nostre diagnòstic, ens aporta un gran valor. Podem passar nits sense dormir, però sabem que tenim reptes en comú, i que alguns els hem d'encarar col·lectivament.”



Llorenç González
Iniciatives Solidàries

“Moltes administracions públiques plantegen programes i ajudes destinant recursos finalistes sense entendre que hi ha una tasca de gestió imprescindible per al programa i per a l’entitat. Això limita els recursos i és una dificultat per a la reinvençió.”

Base social forta

Durant molts anys, les entitats han crescut en un sistema de dependència econòmica vers les administracions públiques. Això ha provocat un desenvolupament notable, però també una pèrdua de fortalesa de les seves bases socials. La professionalització, que és necessària i positiva, no hauria de ser incompatible amb la col·laboració i el suport de persones identificades amb el projecte.

En molts casos, les entitats han perdut la connexió amb les bases socials, potser perquè no les han considerat de primera necessitat. Immerses en el llenguatge tècnic, la feina tediosa de presentar i justificar projectes, i la rutina de la gestió quotidiana,

s’ha creat una distància entre les estructures de les entitats i la base social.

Cal recuperar, cuidar i donar valor a aquestes bases socials, començant pels propis usuaris (que no simples clients), els simpatitzants i amics del projecte, els voluntaris i personal contractat, i totes aquelles persones que s’identifiquen amb la causa que defensa l’entitat.

Caldrà pensar noves formes de vinculació, diferents de les tradicionals d’afiliació i quota. Les possibilitats i models que funcionen a les xarxes socials i els moviments sense estructura han d’inspirar innovació en aquest camp.



→ Idees clau

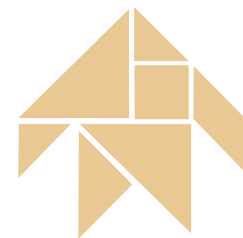
- Cal prioritzar els reptes, perquè no es pot fer tot al mateix temps, i no tots els reptes són de la mateixa rellevància.
- Orientar l'entitat a la missió és el repte radical de tota reinvençió.
- El bon govern de l'entitat és el fonament per avançar amb coherència.
- Els canvis socials i econòmics demanen innovació en les formes de intervenir.
- La comunicació ha de prioritzar la causa i ser coherent amb els valors de l'entitat.
- Actuar no és suficient, cal fer visible el valor aportat.
- La millora tècnica i organitzativa són requisits per ser eficients, és a dir: tenir bons resultats i aprofitar de la millor manera els recursos.



Nieves de León
El Lloc de la Dona

“Treballem amb prosti-
tució i, pel seu estigma
social, representa un
gran repte de màr-
keting i comunicació,
així com d'estratègia
i posicionament de
projectes. La formació,
els consultors i la pre-
disposició al canvi dins
de l'organització ens ha
ajudat en aquest repte.”

5. Deu pantes a l'hora de reinventar-se



1 TENIR CLARS ELS MOTIUS

El més freqüent és que una organització es planteji reinventar-se quan té problemes. La tendència majoritària és ser conservador quan hi ha estabilitat i, per tant, en la majoria de casos, es recorre a la reinvençió com una necessitat i com una resposta a una situació crítica quan perilla la continuïtat.

Seria ideal plantejar processos de reinvençió amb una visió proactiva, sense la pressió ni l'angoixa d'una situació de crisi econòmica, institucional o de model, cosa que donaria resultats més positius, seria menys estressant per als responsables de l'entitat i permetria una mirada més àmplia i no només centrada en resoldre la situació que motiva el procés.

També cal tenir present que durant el procés de reinvençió, els motius poden evolucionar, és a dir, el procés ajuda a descobrir que els motius realment rellevants no són els que inicialment s'havien formulat. Per exemple, es pot donar el cas que una organització consideri la qüestió econòmica com el

principal motiu, i es focalitza en diversificar el finançament, però amb el procés s'adona que ha de canviar l'estratègia de comunicació o fins i tot el seu model de servei.

→ Seria ideal plantejar processos de reinvençió amb una visió proactiva, sense la pressió ni l'angoixa d'una situació de crisi ←



Sonia Fuertes
ECAS

“La funció directiva sempre requereix un alt nivell, però en aquests moments encara més. La majoria hem sigut bons tècnics que hem anat assumint responsabilitats directives, i això implica una muda de pell, que quan es dona en organitzacions socials és més complexa. En un entorn com l'actual, una entitat que es quedi aturada està iniciant el seu declivi.”

Clarificar els motius a l'inici és important per tres raons:

- Per dimensionar correctament l'expectativa.
- Per mesurar l'esforç i l'energia que hi destinarem.
- Per tenir una guia cap a on anar.

Què pot ajudar a clarificar els motius per engegar un procés de reinventió?

La qüestió clau és el compliment de la missió, i algunes preguntes ajuden en aquest sentit: Estem assolint la missió per a la qual es va crear l'organització? Hi podria haver una forma més efectiva de plantejar l'entitat de cara a assolir la missió? Les circumstàncies i el context han evolucionat i ens obliguen a canviar per complir la missió?

2 FER UN BON DIAGNÒSTIC

Potser ens fa mal l'economia, però quan analitzem a fons el que passa a l'organització descobrim que l'origen dels problemes rau en els òrgans de govern. Per exemple, un patronat o junta directiva que no pren decisions a temps, o que no està prou atent a l'evolució del pressupost, o que provoca inseguretats per un itinerari erràtic, pot causar dificultats en l'operativa de l'entitat, que presentarà problemes de gestió.

Si no fem un bon diagnòstic, analitzant tot l'espectre de l'entitat, podem arribar a conclusions errònies, i la confusió pot portar a mesures que no resolen els veritables problemes i simplement es limiten a silenciar alguns dels símptomes.

Què ajuda a fer un bon diagnòstic?

En primer lloc, com ja hem dit, observar el conjunt de l'entitat, i no solament aquell aspecte que resulta disfuncional. Per això va be aplicar un patró ampli d'anàlisi que tingui en compte tots els àmbits de l'entitat. En el capítol 6 “Eines metodològiques per a la reinventió”, proposem 10 categories per al diagnòstic: estratègia i posicionament, govern corporatiu i òrgans, màrqueting i comunicació, base social, projectes, gestió econòmica i *funding/ingressos*, gestió financera i tresoreria, organització i recursos humans, gestió del voluntariat, i aliances

Dins de cada categoria disposarem d'una bateria de preguntes i variables per detallar al màxim el diagnòstic i la possibilitat d'afegir els comentaris que calgui.

En segon lloc, el diagnòstic és més complet a major diversitat en la participació. Un diagnòstic en el que ha intervingut el patronat, la direcció general i l'equip tècnic, és més fiable que un elaborat només per la direcció general. La intel·ligència col·lectiva funciona i aportarà una anàlisi més real.



En tercer lloc, un diagnòstic assumit i "digerit". És molt important que tota l'organització s'apropriï del procés i els resultats i no ho visqui com una imposició externa. En tot grup humà apareixen resistències al canvi, i aquestes són més radicals si no es comparteixen les raons i els canvis venen imposats per autoritat. Els consultors externs ajuden molt a fer un procés de diagnòstic, però si el diagnòstic és resultat exclusiu dels consultors externs, per molt encertat que sigui, perd capacitat de mobilització i a voltes queda guardat en un calaix.

És millor un diagnòstic menys brillant però que porti a l'acció que un diagnòstic excel·lent guardat en un calaix.

→ Si no hi ha un compromís ferm i determinació per part dels òrgans directius, parlar de reinvençió és perdre el temps ←

3

COMPROMETRE'S TOTALMENT AMB EL PROCÉS

Un procés de reinvençió real no té volta enrere, és un viatge sense tornada i s'ha de plantejar amb determinació i convicció. Si no hi ha un compromís ferm i determinació per part dels òrgans directius, parlar de reinvençió és perdre el temps.

Per incòmode que sigui i per més interrogants sense resposta immediata que apareguin, s'ha d'anar fins al final si es vol fer de veritat. Per donar-hi formalitat, serà una ajuda establir un document de compromís signat pels òrgans de govern i de direcció detallant la finalitat del procés de reinvençió i els recursos i dedicació que assignarem al projecte. També serà imprescindible documentar cada acord i mesura a prendre i qui serà la persona responsable de la mateixa.

4

ADOPTAR UN MÈTODE I UNES EINES

La metodologia condiona radicalment el procés i el resultat. Adoptar una metodologia (al capítol 6 us proposem un model) marca la diferència entre un procés pesat, repetitiu i que es pot eternitzar, o un procés assumible per l'organització.

Tenir una metodologia redueix les possibilitats de fer un procés erràtic. Improvisar sobre la marxa no funciona i té el risc de ser poc rigorós i facilitar l'autoengany, el gran enemic dins de les organitzacions. Les eines ens ajuden a l'objectivitat.



Dolores Huguet
Associació Lligam

"A qualsevol entitat que es plantegi reinventar-se li recomanaríem que cal posar-s'hi, i que si es comença a fer feina, segur que hi haurà millores que revertiran en la satisfacció de totes les persones implicades. Comporta un esforç però cal fer-ho si volem mantenir vives les nostres entitats."



No cal inventar un mètode des de zero, podem aprofitar el que altres organitzacions han aplicat amb èxit i fer les adaptacions necessàries al nostre cas.

Entre els beneficis que ens aporta una metodologia de reinvençió, hem de destacar les següents:

- Defineix una seqüència, amb diferents fases que segueixen una lògica.
- Marca uns terminis i, per tant, un temps limitat.
- Obliga a considerar molts aspectes. No sols aquells que preocupen la direcció, la presidència o els responsables de projectes.
- Estructura els resultats i genera documentació que facilita compartir i avaluar.

5 ESTABLIR UN RITME I UNA TEMPORALITAT

La millora (o reinvençió) contínua és una forma de funcionar necessària, però no es pot mantenir al 100% d'intensitat de forma permanent. Cal determinar unes fites en el calendari, una freqüència de reunions, uns documents a tenir en determinades dates i un límit en el temps. Un dels riscos és diagnosticar i tornar a diagnosticar reiteradament, sense entrar en la fase de disseny de les mesures per resoldre els problemes. O haver definit clarament les mesures a adoptar, però no prendre les decisions operatives ni executar-les, perquè no es troba el moment per fer-ho.

Prendre decisions és dur, i la temptació d'ajornar-les sempre està present, però cap organització es pot reinventar sense prendre decisions.

6 DESTINAR RECURSOS

Reinventar-se no surt gratis, requereix temps extra, especialment de les persones rellevants de l'organització, i fer pauses en l'activitat diària. És imprescindible tenir present aquesta condició i preveure quines persones i en quins moments han de dedicar-se a fer reunions, elaborar documents, buscar informació o respondre qüestionaris.

Establir aquesta distribució de recursos és feina de la direcció o persona que coordini el procés, que haurà de valorar què correspon fer a cada persona de l'equip i en quin moment.

7 ACCEPTAR QUE CALDRÀ FER CANVIS

Si en el fons desitgem que res canviï, perdem el temps. Alguns canvis els podem intuir des de fa temps i potser han estat objecte de debat. També és possible que el procés de reinvençió serveixi per confirmar amb evidències més convincentes allò que ja veiem. Si és així, perfecte, haurem guanyat seguretat per adoptar mesures i prendre decisions. Aquesta serà la situació més freqüent, ja que



Teresa Balaguer
El Lloc de la Dona

“Hem après que cal donar un missatge clar i unívoc a l'exterior i tenir ben definides les funcions i responsabilitats a nivell intern, i que ens queda molt per aprendre sobre com posar en valor social i econòmic el treball i l'experiència de l'entitat.”



els equips directius, per norma general, tenen in-
tuïció sobre el que passa i el que cal fer.

Però hem d'estar oberts a canvis de visió, tant en
el diagnòstic com en la manera de plantejar les
mesures.

8 BUSCAR AJUDA EXTERNA

És molt difícil mantenir l'activitat regular i al ma-
teix temps portar a terme un procés de reinvençió.
Demana disciplina, esforç suplementari, i entrar en
un estat mental de lucidesa i serenitat que resulta
complicat quan s'ha d'estar pendent de cobra-
ments, nòmines, atenció a usuaris, coordinació
d'equips, presentació de projectes i altres servituds
del dia a dia de les entitats socials.

La guia i acompanyament d'un expert extern
aportarà major disciplina en el procés, ajudarà a
mantenir la tensió i a interpretar les reflexions.

9 INTEGRAR EL PROCÉS DINS DE LA DINÀMICA REAL DE L'ENTITAT

No és un projecte apart, no és un experiment. Ha de
ser EL projecte de l'entitat, el seu pla estratègic de
referència. En alguns casos, es pot viure el procés de
reinvençió com un projecte paral·lel a l'estratègia i el
funcionament "real" de l'entitat, amb el resultat que
s'està treballant a formular innovacions i canvis,
però la pràctica continua dominada per la inèrcia.

Els canvis no es produiran radicalment un dia a
una hora concreta, serà un procés progressiu, amb
el tren en marxa i, per tant, tota innovació o mesu-
ra de reinvençió que es pugui aplicar és millor
aplicar-la quan abans.

Els petits passos, les fites assolides, els petits can-
vis reeixits, generen confiança i seguretat per
continuar avançant.

→ És molt
difícil mantenir
l'activitat regular
i al mateix temps
portar a terme un
procés de
reinvençió ←



Carme Laorden
"in via"

"Per a la nostra entitat,
el programa Reinventa't
ha contribuït espe-
cialment a enfortir el
pensament estratègic i a
millorar la comunicació
interna i externa, dos
elements crítics que va-
lorem molt. El programa
ha donat l'oportunitat
de fer una pausa per
repensar el que fem."



10 ASSUMIR LA REINVENCIÓ, PRENDRE LES REGNES DEL PROCÉS



Mercè Meroño **Àmbit Prevenció**

“El que més ens ha ajudat del Reinventat és la funció tutorial dels consultors, que ens ha ajudat a canviar rutines, i l’acompanyament en la posada en pràctica de les mesures del Pla de Reinvenció. És una forma d’aprendre mitjançant l’acció. La formació ens ha ajudat en afinar la diagnosi i, per tant, seria convenient fer-ho en paral·lel i escurçar el temps dedicat a diagnosticar.”

ca que s’encarrega a tercers. No es pot esperar que altres facin el diagnòstic o planifiquin el que cal fer.

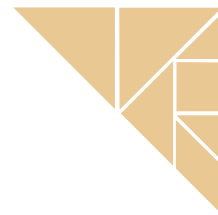
La reinvençió requereix lideratge en el sentit més genuí de la paraula, amb persones i equips que tenen visió, aglutinen esforços i marquen una direcció.



→ Idees clau

- Tenir clars els motius, que no són els mateixos per tothom, abans de pensar en reinventar-se.
- Diferenciar el símptoma del problema i, per tant, fer un bon diagnòstic. Potser ens fa mal l'economia, però el problema deriva dels òrgans de govern.
- Comprometre's totalment amb el procés, per incòmode que sigui i per més interrogants sense resposta immediata que apareguin.
- Adoptar un mètode i unes eines. No funciona improvisant sobre la marxa i té el risc de ser poc rigorós i facilitar l'autoengany. Les eines contribueixen a l'objectivitat.
- Establir un ritme i una temporalitat. La millora (o reinvenció) contínua és una manera de funcionar necessària, però no es pot mantenir al 100% d'intensitat de forma permanent.
- Destinar recursos. Reinventar-se no surt gratis, requereix temps, normalment de les persones rellevants de l'organització. Cal fer pauses en l'activitat diària.
- Acceptar que caldrà fer canvis. Si en el fons desitgem que res canviï, perdem el temps.
- Buscar ajuda externa. La guia d'un expert extern aportarà major disciplina en el procés, ajudarà a mantenir la tensió i a interpretar les reflexions.
- Integrar el procés dins de la dinàmica real de l'entitat. No és un projecte apart, no és un experiment. Ha de ser EL projecte de l'entitat, el seu pla estratègic.
- Assumir la reinvenció, prendre les regnes del procés. No esperar que altres facin el diagnòstic o planifiquin el que cal fer.

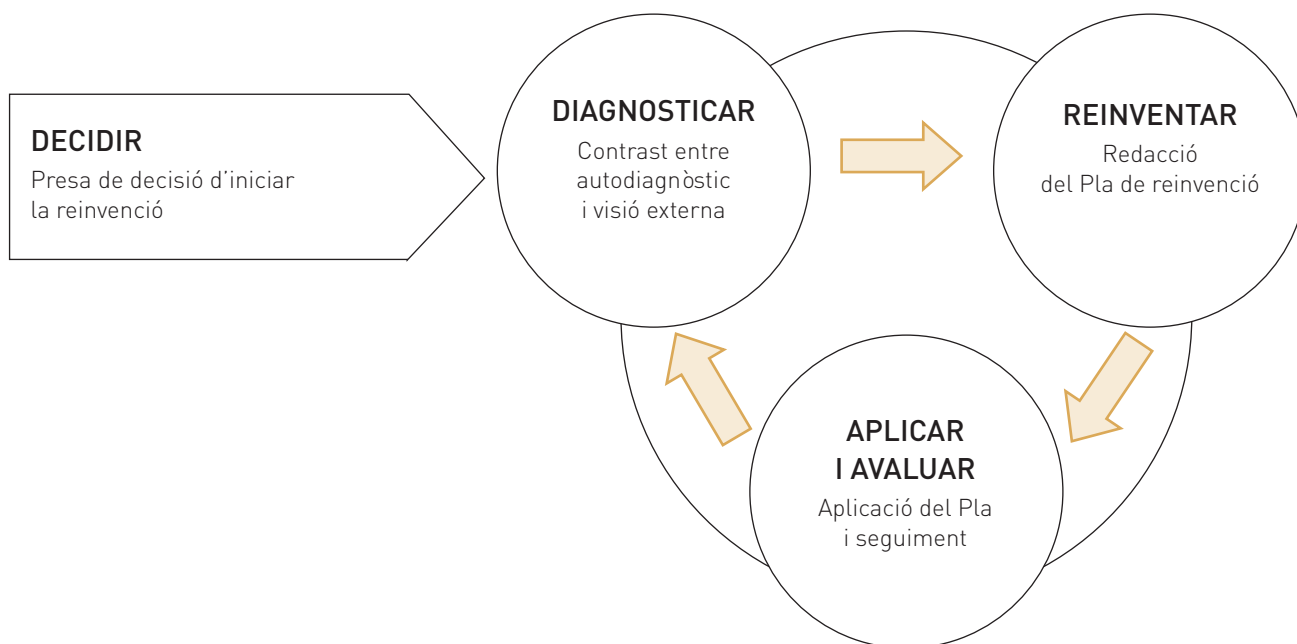
6. Eines metodològiques per a la reinvençió



En aquest capítol exposem el procediment i les eines per facilitar un procés de reinvençió a partir de l'experiència del programa Reinventat. Hi trobareu una formulació metodològica del conjunt del procés, així com instruments detallats que perme-

ten procedir de forma estructurada per planificar, visualitzar resultats, definir l'estat de la qüestió i mesures correctores en cas que sigui necessari.

El procediment està estructurat en quatre fases:





DECIDIR

Objectius de la fase

- Valorar la conveniència, la capacitat i els recursos necessaris per engegar un procés de reinvençió.
- Prendre la decisió d'emprendre o no un procés de reinvençió.

El punt de partida és la decisió sobre iniciar o no un procés de reinvençió. L'entitat necessitarà valorar diferents aspectes per prendre la decisió amb la màxima consciència sobre les repercussions i el esforç que caldrà invertir. Reinventar-se no és gratis.

Preguntes clau abans de decidir

Proposem algunes preguntes que l'equip directiu de l'entitat s'hauria de fer i que poden ajudar a clarificar les idees i a facilitar la presa de decisió. No és un test ni una equació matemàtica, sinó uns elements sobre els quals reflexionar.

Necessitem reinventar-nos?

- L'entitat està complint satisfactòriament la seva missió?
- Contribuïm realment a millorar la vida de les persones?
- Aconsegüim comunicar clarament la causa per la qual treballem?

- L'organització interna és eficient i els projectes tenen bons resultats?
- El sistema de finançament i obtenció de recursos garanteix la continuïtat?
- Comptem amb suport i reconeixement social?
- Les persones beneficiàries, voluntàries o treballadores estan satisfetes?
- Podem continuar 10 anys més sense canviar?

Si totes les respostes són afirmatives, no caldria continuar. Quina necessitat hi hauria de complir-se la vida buscant alternatives i provocant canvis?

Si hi ha unes quantes respostes negatives, cal pensar-ho seriosament, el més probable és que calgui una revisió més profunda de l'entitat en el seu conjunt. Potser no està clar què falla exactament, però teniu la intuïció que això no pot seguir així. Caldrà passar al següent bloc de preguntes.

Volem reinventar-nos?

- Els òrgans de govern (junta directiva, patronat) estan compromesos a iniciar un procés de reinvençió?
- Estem disposats a qüestionar l'estratègia, la forma de comunicar, l'organització o qualsevol aspecte de l'entitat?
- Estem disposats a efectuar canvis reals i a prendre decisions que poden ser incòmodes?



Guillem Correa
Iniciatives Solidàries

“Hem après que el veritable procés de reinvençió comença quan els consultors surten per la porta el darrer dia. Si no saps mantenir ferm el timó, perds tota la feina feta.”



- L'equip directiu està predisposat a revisar críticament l'entitat i a prendre canvis?

Si totes les respostes són afirmatives, endavant cap al següent bloc de preguntes.

Si n'hi ha una majoria de negatives, atenció. El compromís i determinació dels òrgans de govern i l'alineament amb l'equip directiu és bàsic per tirar endavant amb èxit. Cal convicció, obertura, valentia i honestedat.

Podem reinventar-nos?

- Les persones clau de l'entitat podran destinar dues hores setmanals al procés de reinvençió, durant un any?
- Tenim clar quina persona o persones poden liderar el procés?
- Podem aconseguir suport extern, experts i/o consultors que ens ajudin?
- La situació econòmica no és prou desesperada i tenim possibilitat de resistir un any més?

Sabem reinventar-nos?

- Ens veiem capacitats per fer aquest procés en solitari?
- Disposem de metodologia i experiència per fer-ho?
- Tenim una visió panoràmica del conjunt del sector social?
- Tenim coneixement d'altres models organitzatius que ens puguin inspirar?

- Podem compartir amb altres organitzacions un procés de reinvençió?

Si aquest conjunt de preguntes us porten a concloure que efectivament necessiteu reinventar la vostra entitat i realment voleu fer-ho, la presa de decisió ja està una mica més clara.

Si en el bloc "Podem" hi ha suficients condicions, gairebé està clar del tot.

Si en el bloc "Sabem" el resultat també és positiu, enhorabona. En cas contrari, és millor buscar suport extern i aliats per compartir el procés.

El suport extern

L'experiència demostra que és molt difícil seguir un procés de reinvençió comptant únicament amb els recursos interns de l'entitat. Mantenir l'activitat ordinària i a més fer el sobreesforç d'analitzar, pensar estratègicament, innovar, planificar i finalment aplicar noves mesures és dur. Requereix una tensió, una disciplina i una perspectiva difícils de mantenir.

El suport extern, per part de consultors que acompanyin el procés, és un factor clau per a l'èxit. L'aportació de la consultoria la podem resumir en cinc elements:

Perspectiva externa

La visió de conjunt del consultor, juntament amb el seu distanciament emocional, permet mirar més enllà de les incidències de cada dia. També li per-



met prescindir de lastres històrics, tradicions o creences arrelades a l'entitat i, per tant, proposar noves formes de pensament. També aporta una mirada estratègica i de llarg recorregut, difícil de mantenir per a qui gestiona l'operativa de l'entitat i té la sensació d'estar desbordat per la situació.

Metodologia

La manera, el procediment i les eines amb les quals es portin a terme el procés de reinvençió són un factor clau per a l'èxit. Els consultors aporten metodologia contrastada, adapten aquesta metodologia a les necessitats i condicions de l'entitat, i faciliten la seva aplicació amb formació i assessorament.

Exigència i disciplina

Durant el procés hi haurà tasques a fer, informació a buscar, documents a elaborar, i tot plegat en un termini fixat, que s'haurà pactat prèviament. El compromís amb un actor extern, en aquest cas la persona consultora, reforçarà el nivell d'exigència i disciplina dels directius o de l'equip.

Independència

Pel fet de ser una persona externa i amb una suposada autoritat professional, la persona consultora pot formular preguntes incòmodes o pot suggerir idees que trenquen amb el pensament tradicional de l'entitat, amb major llibertat que si fos un membre de la casa. Per la mateixa raó, pot ajudar a superar discrepàncies internes i a facilitar consensos i acords que facilitin la presa de decisions amb major agilitat.

Confiança

En la majoria de casos, l'entitat ja intueix on són els problemes i per on poden anar les solucions, però no té la seguretat suficient per explicitar-ho o per prendre les decisions. La intervenció de la persona consultora facilitarà que s'expliciti i es comparteixi el diagnòstic amb serenitat i més objectivitat. El simple fet de verbalitzar i compartir el diagnòstic és un pas essencial per iniciar el canvi. El suport extern generarà confiança en la capacitat de l'entitat i en el seu equip directiu i òrgans de govern, i contribuirà a millorar la presa de decisions.

Compartir el procés de reinvençió amb altres entitats

Si la iniciativa de reinvençió s'adreça a un conjunt d'entitats o a un determinat sector, serà necessari establir uns criteris per valorar, cada entitat, la seva idoneïtat per participar en el programa. La participació en un programa de reinvençió juntament amb altres organitzacions aporta molts avantatges, i sempre serà la opció més recomanable. Cada entitat elaborarà el seu propi diagnòstic i el seu pla de reinvençió i compartirà amb la resta aquells elements que cregui oportú, preservant la discreció que consideri oportuna. Però pot compartir accions de formació o desenvolupament directiu, contrastar estratègies per provocar canvis, analitzar barreres comunes i compartir solucions.



Avantatges i inconvenients a l'hora de participar en un procés de reinvençió compartit amb altres entitats

Avantatges	Inconvenients
<p>Compartir amb altres entitats determinats aspectes del procés: formació, elements comuns de diagnòstic, elements comuns de pla de reinvençió.</p> <p>Millora de la confiança per part dels directius i personal que hi participa.</p> <p>Major diversitat d'aportacions i reflexió, que resulta un benefici per a cadascuna de les entitats.</p> <p>Compartir els costos del procés.</p>	<p>Si hi ha grans diferències entre les entitats, pot resultar complicat trobar sintonia i aprenentatge mutu.</p> <p>Cal cuidar una certa sincronia dels ritmes i processos de les entitats.</p>
Mesures i criteris	
<p>S'ha d'establir un pacte de confidencialitat entre les entitats participants i amb les persones que donen suport extern al procés, si és el cas.</p>	

En el cas que una institució o una entitat de segon nivell com una federació, coordinadora o plataforma, promogui la iniciativa de reinvençió, és convenient que un comitè analitzi les sol·licituds seguint uns criteris que permetin objectivar la valoració.

En aquesta fase hi ha dos criteris generals i unes condicions d'èxit a considerar.

Criteris generals

1. Necessitat de l'entitat. El primer criteri és que l'entitat realment ho necessiti, és a dir que tingui una situació que amenaci la seva continuïtat, que hagi entrat en una situació d'estancament o que vegi retrocedir la seva capacitat d'impacte.

2. Condicions d'èxit. El segon criteri és que les entitats seleccionades tinguin les millors condicions d'èxit quant a reconversió i en un temps relativament breu. Un procés de reinvençió no es pot eternitzar és preferible que tingui establert un temps limitat per a cadascuna de les fases. En cas contrari, es pot encallar en fer el diagnòstic o durant la fase de redacció de les mesures a aplicar i, en conseqüència, demorar el que realment importa i al mateix temps resulta més difícil de fer: prendre decisions operatives i aplicar les mesures.

Aquestes condicions d'èxit es concreten en les següents variables:



- **Capacitat de dedicació al programa**

Quina és la disponibilitat de temps de les persones que hauran de participar? En quina mesura es podrà compatibilitzar amb les seves funcions i tasques actuals? Caldrà fer canvis en l'organització per fer-ho possible? (Per exemple, establir algun suport per garantir el pla de treball). A més de la voluntat expressada de participar, s'ha de valorar si l'estructura actual de l'entitat, per volum i funcions, permetrà aquesta dedicació.

- **Compromís i implicació dels òrgans de govern**

La predisposició, la motivació i el compromís dels òrgans de govern és condició indispensable sense la qual seria absurd plantejar un procés de reinvençió. Tampoc seria raonable que solament sigui un objectiu dels òrgans de govern, sense la complicitat i compromís de la direcció o la gerència. En un grau diferent, però no menys important, hi ha la implicació de la resta de l'organització, que caldrà guanyar amb transparència sobre el procés i amb participació real.

- **Situació financera**

Situació actual dels estats financers i tresoreria de l'entitat. Avaluar la capacitat de reacció i la viabilitat. Determinar si en aquest àmbit la situació és reversible i, per tant, val la pena fer l'esforç o és una situació insalvable.

- **Dependència de l'Administració pública**

Grau de dependència d'ingressos de l'Administració pública, sigui per subvenció, con-

tracte o conveni. A major dependència, menor puntuació.

- **Capacitat i potencial d'impacte**

La capacitat actual o el potencial futur d'impacte social de l'entitat. Caldrà prioritzar aquelles entitats que tenen capacitat de canviar coses, que no es limiten a fer activitats, sinó que busquen provocar canvis en conductes, condicions de vida, actituds...

També cal valorar si la demanda dels serveis oferts és creixent i, per tant, hi ha recorregut en potencial impacte.

- **Valor social subsidiari**

En quina mesura l'activitat o funció de l'entitat cobreix un buit que està més o menys atès a la societat. Les entitats que fan una funció subsidiària evident, tenen una puntuació més alta.

- **Possibilitat de resultats a curt termini**

Estimació de les possibilitats de veure resultats, basada en l'existència d'iniciatives d'emprenedoria, projectes productius, històric de col·laboracions i aliances, o perspectives dins de l'àmbit d'activitat de l'entitat. Valorar si la transformació de l'entitat es preveu factible en un termini raonablement curt de temps, de manera que es puguin visualitzar petits progressos. En els casos on no es preveu observar canvis durant molt de temps, la confiança en la capacitat de reinventar l'entitat pot entrar en crisi.



Presa de decisió

Una forma senzilla per ajudar a prendre la decisió és puntuar cada condició d'èxit entre 0 i 10 i, finalment, veure la suma de punts.

Funcions de la persona consultora en aquesta fase

- Fer una avaluació de l'entitat en base als criteris de selecció.
- Assessorar l'entitat sobre la dedicació i esforç que suposa.
- Assessorar l'entitat sobre la seva expectativa i els resultats previsibles.

Recursos:

Fitxa de selecció de l'entitat.
Entrevista amb responsables de l'entitat.

FORMACIÓ. MILLORAR LA CAPACITAT DE L'EQUIP DIRECTIU I DELS ÒRGANS DE GOVERN

Les capacitats de l'equip directiu i dels òrgans de govern condicionen el potencial de l'entitat i, de forma molt clara, la capacitat de reinveniçió. Per tant, és molt probable que sigui necessari seguir un programa de desenvolupament de les capacitats directives per garantir l'èxit del procés.

La formació aporta reflexió i, si és una formació grupal, també aporta contrast amb altres experiències, noves actituds i reforçament positiu. Si l'entitat participa en un programa de reinveniçió juntament amb altres organitzacions, compartir espais de formació és una bona manera de desenvolupar les capacitats directives.

Un factor a considerar és en quin moment incloure elements de formació que generin sinergia amb el procés de reinveniçió: abans o després del diagnòstic?

El diagnòstic de l'entitat pot indicar quines capacitats directives cal reforçar i, per tant, seria lògic planificar una formació a mida en acabar el diagnòstic. És possible que part del Pla de reinveniçió inclogui accions de millora en aquest aspecte.

Però, al mateix temps, engagar un programa de formació o desenvolupament directiu des de l'inici i en paral·lel al procés de reinveniçió, crearà una sinergia molt positiva, ja que capacitarà les persones directives a fer un millor diagnòstic, a imaginar iniciatives de reinveniçió més encertades, i a guanyar la confiança per portar a terme el pla.



DIAGNOSTICAR



Carlos Cuatrecasas
KPMG

“El programa ha demostrat que els criteris empresarials típicament associats a pimes i a grans empreses són perfectament aplicables a les entitats socials, donant uns resultats molt positius en la recerca de la sostenibilitat i l’augment d’impacte social de les mateixes. La reinvençió de les entitats socials requereix d’una sòlida voluntat de canvi, amb decisions que costen de prendre i que signifiquen deixar de fer coses que feia anys que es feien. Aquelles que prenguin aquests decisions s’hauran adaptat millor al medi i seran més sostenibles!”

Objectius de la fase

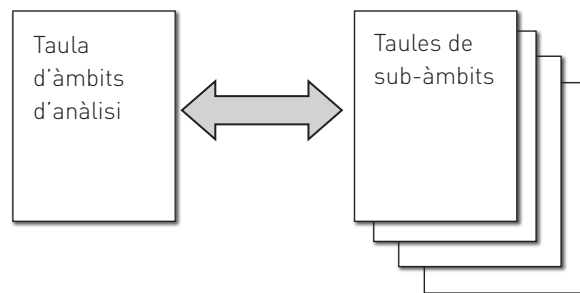
- Obtenir un diagnòstic global de l’entitat, observant totes les àrees que influeixen en el seu funcionament.
- Detectar les àrees específiques de millora que poden afectar de forma més clara el compliment de la missió.
- Identificar reptes estratègics per a l’entitat.

La primera norma en la fase de diagnòstic és no deixar-se encegar per una urgència o un problema concret. És obvi que sempre hi ha un detonant que activa l’alarma i porta a la conclusió que cal reaccionar, corregir alguna cosa o buscar una solució a un problema. Però, quan una organització entra en el concepte reinvençió, hem de donar per fet que vol anar més enllà i que ja no es limita a pensar en petits canvis o millores. El més probable és que estigui imaginant canvis globals, de model.

Per tant, haurà d’ampliar el focus i prendre perspectiva global per fer un diagnòstic amb major profunditat.

Una forma senzilla de fer-ho és definir unes àrees d’anàlisi, que es poden desplegar en subàrees, on puguem valorar la situació i al mateix temps identificar reptes.

Aquest és el model utilitzat en el programa Reinventa’t:



Iniciem valorant (satisfactori, a millorar o greu) l’estat de cada àmbit i, tot seguit, cada apartat dels subàmbits.

Quan tinguem la valoració detallada dels sub-àmbits es pot donar el cas que haguem de modificar la valoració global del conjunt de l’àmbit.



Àmbits d'anàlisi

Codi	Àmbit
1	Estratègia i posicionament
2	Govern corporatiu i òrgans
3	Màrqueting i comunicació
4	Base social
5	Projectes
6	Gestió econòmica i captació de fons (<i>funding</i>)
7	Gestió financera i tresoreria
8	Organització i recursos humans
9	Gestió del voluntariat
10	Aliances

Cada àmbit s'ha de desplegar en subàmbits per afinar millor el diagnòstic. El procés recomanat és començar per avaluar i detectar els reptes en els subàmbits i posteriorment sintetitzar el resultat del conjunt de l'àmbit.

Desplegament dels subàmbits

1	Estratègia i posicionament
1.1	Missió, nivell de compliment
1.2	Estratègia de l'entitat definida i clara
1.3	Autosostenibilitat social, tècnica, econòmica
1.4	Posicionament de lideratge respecte altres entitats
1.5	Reputació i marca reconeguda



2 Govern corporatiu i òrgans

- 2.1 Regles i principis de govern corporatiu
 - 2.2 Òrgans, funcions i responsabilitats
 - 2.3 Membres dels òrgans de govern, aportació de valor, diversitat, capacitats clau per afrontar el futur
 - 2.4 Implicació i caràcter executiu dels òrgans de govern
 - 2.5 Transparència i simplicitat dels òrgans de govern
 - 2.6 Alineament patronat amb direcció de l'entitat
-

3 Màrqueting i comunicació

- 3.1 Estratègia de màrqueting i comunicació. On volem estar presents, ser visibles, notorietat, canals, entitats claus
 - 3.2 Gestió dels mitjans de comunicació per a cada grup d'interès
 - 3.3 Definició i execució de campanyes de comunicació de l'entitat
 - 3.4 Definició i execució de campanyes de comunicació dels projectes
 - 3.5 Medició i seguiment de l'impacte de les campanyes (social, econòmic, etc.)
 - 3.6 L'entitat als mitjans de comunicació
 - 3.7 Participació en fòrums, trobades sectorials
 - 3.8 L'entitat a les xarxes socials
-



4 Base social

- 4.1 Nivell de satisfacció dels beneficiaris atesos (qualitat del servei , avaluació)
- 4.2 Nivell de compromís/col·laboració/coproducció dels beneficiaris
- 4.3 Relació a llarg termini amb els beneficiaris, retorn comunitari dels usuaris
- 4.4 Entitats col·laboradores, implicació i suport
- 4.5 Capacitat de mobilització per causes
- 4.6 Arrelament territorial, relació amb veïnatge i entitats de l'entorn

5 Projectes

- 5.1 Alineament dels projectes amb la missió de l'entitat
- 5.2 Sostenibilitat dels projectes
- 5.3 Avaluació i selecció de projectes (prèvia a l'execució)
- 5.4 Impacte social i econòmic del projecte
- 5.5 Quadre de comandament de projectes, seguiment i qualitat
- 5.6 Millors pràctiques apreses dels projectes realitzats
- 5.7 Nivell de col·laboracions/projectes externes
- 5.8 Innovació



6 Gestió econòmica i captació de fons (*funding*)

- 6.1 Estratègia d'obtenció d'ingressos i nivell de diversificació
- 6.2 Gestió de patrocinis en empresa privada
- 6.3 Gestió de subvencions públiques
- 6.4 Gestió de subvencions de fundacions/altres actors socials
- 6.5 Seguiment del *funding*: quadre de comandament, nivell de dependència, contacte proactiu
- 6.6 Anàlisi de costos variables (representen la majoria dels costos)
- 6.7 Cost fix/estructura racionalitzat i minimitzat
- 6.8 Pressupost anual i seguiment d'ingressos per tipus i costos per tipus
- 6.9 Quadre de comandament econòmic/*funding* (rendibilitat, eficiència, productivitats, etc.)

7 Gestió financera i tresoreria

- 7.1 Gestió del deute a curt i llarg termini
- 7.2 Pla de tresoreria per als pròxims 12 mesos
- 7.3 Execució i revisió periòdica de necessitats de tresoreria, compliment de cobraments i pagaments
- 7.4 Procés d'aprovació d'inversions, ROI
- 7.5 Quadre de comandament financer i tresoreria (rendibilitat, palanquejament, capital circulant, liquiditat, productivitat, etc.)
- 7.6 Relació amb les entitats financeres i recaptatòries
- 7.7 Bona praxis financera-comptable



8 Organització i recursos humans

- 8.1 Organigrama definit i implantat, simple, alineat amb la missió i estratègia
 - 8.2 Gestió activa del talent, de les persones clau
 - 8.3 Rols i responsabilitats definits i comunicats, de la direcció, de les àrees funcionals (no hi ha solapament)
 - 8.4 Política retributiva i objectius, beneficis socials
 - 8.5 Personal: està capacitat i té rendiment adequat - avaluació
 - 8.6 Fonts de reclutament del personal (procedència)
 - 8.7 Clima intern
 - 8.8 Comunicació interna fluida
-

9 Gestió del voluntariat

- 9.1 Estratègia del voluntariat (funcional, territori, etc.)
 - 9.2 Gestió del voluntariat i seguiment (cost, qualitat, continuïtat)
 - 9.3 Balanç entre recursos interns i voluntariat. Nivell de dependència
 - 9.4 Nivell de reconeixement del voluntariat al sector
-



10	Aliances
10.1	Estratègia d'aliances clau
10.2	Impacte de les aliances actuals
10.3	Alineament de les aliances amb la missió
10.4	Noves aliances amb criteris i procés preestablert
10.5	Recurrència i nivell de permanència
10.6	Formalització legal/contractual
10.7	Seguiment de les aliances, resultats - quadre de comandament

Com utilitzar les taules de diagnòstic?

1. Cada punt del llistat és un tema d'anàlisi per al diagnòstic. No estan formulats com preguntes d'un qüestionari, però per omplir-los de contingut significatiu, en la majoria de temes cal plantejar preguntes, com per exemple:
 - Està documentat? (El criteri, l'estratègia, les responsabilitats, etc.)
 - S'aplica? (Allò que està establert com a forma d'actuar es du a terme?)
 - Hi ha un responsable? (A qui li correspon controlar o executar el tema)
 - Estem satisfets? (El tema en qüestió funciona bé? Aporta valor? És eficient?)
 - Per què no funciona? (Si és el cas.)
2. La majoria de punts tenen un caràcter valoratiu (per exemple: "Nivell d'assoliment de la missió") i n'hi ha que són descriptius (per exemple, els econòmics).
3. De cada tema anotarem dos aspectes:
 - Situació actual: Què està passant, com funciona, quina valoració en fem.
 - Reptes: Què caldria superar, aconseguir, millorar...
4. Convé ser breu i directe, amb la màxima claredat en la forma de redactar.
5. Finalment, com a síntesi visual, valorarem la situació de cada ítem segons si es greu, a millorar o satisfactòria.
6. La valoració dels àmbits es pot distribuir entre diferents persones de l'entitat i posteriorment contrastar el resultat.
7. Cal estar atent a la durada de la fase de diagnòstic. La tendència natural és entretenir-se excessivament en diagnosticar, perquè és més còmode que proposar iniciatives i molt més fàcil que prendre decisions de canvi.




Resultat de la fase

En finalitzar aquesta fase disposarem de dues taules:

- La taula detallada de diagnòstic per subàmbits.
- La taula resumida de diagnòstic per àmbits.

 **Satisfactori**  **A millorar**  **Greu**

Exemple de taula detallada de diagnòstic per subàmbits

Subcodi	Subàmbit	Valoració	Situació actual	Reptes
5.3	Avaluació i selecció de projectes (prèvia a l'execució)		Hi ha projectes que han guanyat concursos públics però tenen pèrdues econòmiques per no haver previst finançament per la demora de cobrament.	Establir un procediment de valoració econòmica completa abans de presentar projectes a concursos o subvencions.



Exemple de taula resumida de diagnòstic per àmbits

Codi	Àmbit	Valoració	Resum reptes de l'àmbit
1	Estratègia i posicionament	●	<p>Actualitzar definició de la missió incorporant nous enfocaments</p> <p>Millorar la concreció de l'estratègia amb indicadors i incorporar temes transversals</p>
2	Govern corporatiu i òrgans	●	<p>Creació d'un Comitè de pilotatge com òrgan consultiu i de relació amb els diferents <i>stakeholders</i>.</p>
3	Màrqueting i comunicació	●	<p>No hi ha una estratègia de màrqueting i comunicació definida. Manca de disponibilitat de personal i de recursos econòmics.</p>
4	Base social	●	<p>Aconseguir que una part dels beneficiaris es comprometin amb l'entitat.</p> <p>Tenir procediment establert si algú ens demana.</p> <p>Participar/col·laborar amb l'entitat.</p>
5	Projectes	●	<p>Capacitat de mesurar l'impacte social i econòmic dels projectes. Projectes amb dificultats de sostenibilitat econòmica.</p>
6	Gestió econòmica i <i>funding</i> /ingressos	●	<p>Dependència excessiva de subvencions públiques. Poca aportació privada.</p> <p>Aprofundir en l'anàlisi de costos per projecte.</p>
7	Gestió financera i tresoreria	●	<p>Millorar el control i seguiment dels cobraments.</p> <p>Trobar noves possibilitats de préstecs pels moments on hi hagi tensió de tresoreria.</p>
8	Organització i recursos humans	●	<p>Disposar d'un organigrama funcional i operatiu.</p> <p>Creació d'espais per potenciar el talent col·lectiu.</p> <p>Cal tenir actualitzats els CV per competències.</p> <p>Fer avaluacions d'adequació al lloc de treball.</p> <p>Document de política laboral elaborat.</p> <p>Descripció actualitzada dels llocs de feina de totes les àrees.</p> <p>Treballar la motivació d'equip tècnic.</p>



9	Gestió del voluntariat	●	Millorar el seguiment de tasques dels voluntaris, avaluar qualitat, augmentar pertinença.
10	Aliances	●	Aconseguir una estratègia clara d'aliances. Consolidar les aliances establertes i aprofitar-ne les sinèrgies. Tenir un cert lideratge a les xarxes.

Funcions de la persona consultora en aquesta fase

- Guiar l'entitat en l'aplicació de la metodologia.
- Si cal, fer les adaptacions de la metodologia i les eines.
- Aportar criteri i contrast per al diagnòstic, fent les preguntes pertinents.
- Vetllar per que el diagnòstic sigui resultat de la reflexió de l'entitat, no imposat de manera externa.

Recursos:

Taules de diagnòstic

Reunions amb responsables de l'entitat



REINVENTAR



Esteve Cabré acidH

“El procés de reinvençió ens ha fet conscients de la importància i l'eficàcia de la Junta Directiva i els òrgans de govern, i que la situació de crisi econòmica és molt important però no ha d'esdevenir determinant ni eclipsar altres valors essencials de l'organització.”

Objectius de la fase

- Elaborar un pla de mesures concretes i estratègia per orientar l'entitat vers la seva missió de la manera més eficient i sostenible.
- Marcar una línia de treball de millora constant, que serveixi de pauta metodològica.

Passos de la fase Pla de Reinvençió

1. Revisar el resum dels reptes

Prenem la taula resumida de diagnòstic per àmbits i revisem les descripcions i les valoracions. Ara és el moment de convertir problemes i carències en reptes a assolir. Reformular la redacció en forma de repte ens ajudarà a mirar de forma diferent, proactiva i orientada a les solucions més que no pas al pessimisme.

2. Descriure les iniciatives

Per a cada àmbit descriurem les iniciatives que considerem adequades. És millor descriure poques iniciatives però clares i que tinguin la màxima vinculació amb el repte o reptes d'aquell àmbit. Prioritzarem aquelles que hagin obtingut una pitjor valoració.

A cada iniciativa li assignarem un codi per identificar-la fàcilment en els documents, per exemple: 9.2: *Campanya de captació de voluntariat*. El primer dígit correspon a l'àmbit 9, que és Voluntariat, i el següent dígit, a l'ordre de la iniciativa dins d'aquest àmbit.

3. Definir la informació clau de cada iniciativa

Perquè la iniciativa sigui clara i operativa, cal definir amb detall tota la informació rellevant: objectius, responsable, accions, indicadors, costos...

Sense aquesta informació, la iniciativa pot quedar en una declaració d'intencions. És imprescindible assignar un responsable, recursos i calendari per concretar quan portar-la a terme. Els indicadors són fonamentals per poder avaluar si assoleix resultats, i en quina mesura.



Proposta de taula per definir la informació clau de cada iniciativa

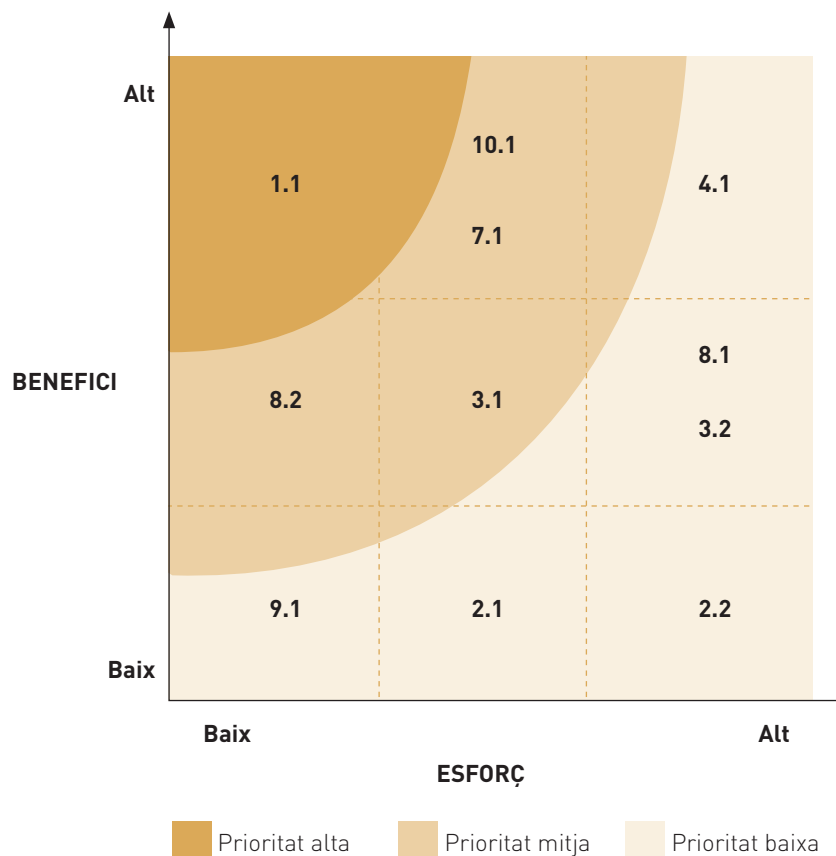
Objectiu de la iniciativa	Tasques principals a executar		
Beneficis esperats al finalitzar la iniciativa			
Responsable de la Iniciativa	Recursos propis / externs assignats	Mes d'inici	Mes final
Departaments o agents involucrats		Esforç necessari	Benefici esperat
		Alt? Mig? Baix?	Alt? Mig? Baix?
Indicadors claus a mesurar per detectar millora		Durada	



4. Prioritzar cada iniciativa

Un detall important és valorar, encara que sigui de manera intuïtiva, el grau d'esforç que suposarà la iniciativa, així com el grau de benefici que s'espera per al procés de reinvençió. Aquesta senzilla valoració permetrà establir un ordre de prioritats entre totes les iniciatives, ja que, a l'hora de passar a l'acció, no es pot començar amb tots els fronts oberts.

Les iniciatives que suposen un gran esforç (econòmic, organitzatiu, de recursos humans...) i un baix benefici, haurien de quedar automàticament ajornades. Les que haurien de tenir prioritat, són les que requereixen un esforç baix i aporten un benefici alt. Una forma de representar aquestes variables i ajudar en la priorització, és el següent gràfic:





5. Planificar les iniciatives

El desplegament de les iniciatives que han estat seleccionades s'ha de concretar posant data d'inici i de finalització de cada activitat. Disposar d'un quadre de planificació aporta importants avantatges:

- Visió de conjunt de la planificació temporal de les activitats.
- Visualitzar solapaments de les activitats (i dels recursos que requereixen).
- Fer un seguiment del progrés de la iniciativa.

Resultats de la fase

Al final d'aquesta fase hauríem de disposar de dos documents de treball:

- Un document amb les fitxes de les iniciatives, on tenim, de forma estructurada i resumida, els detalls de cadascuna.
- Una taula de planificació amb ell llistat d'accions a fer, que serveixi tant per planificar en el temps, com per al seguiment del progrés.

Exemple de taula de planificació

Activitat	Responsable	Notes	Data inici	Data final	Progrés (%)	Estat
Campanya de <i>crowdfunding</i>	Martí Romeu		Gener	Juny	25%	Iniciada
Constituir Consell Assessor	Sara Grau		Febrer	Abril	0%	Per iniciar

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Campanya de <i>crowdfunding</i>												
Constituir Consell Assessor												



Rosa Mari Martín
Fundació Akwaba

“Hem après que cal incorporar disciplina empresarial en la gestió de l'entitat, per complir la missió, convertint en accions concretes l'ideari. També hem descobert la necessitat d'una comunicació més eficaç i adaptada a l'actualitat.”

Funcions de la persona consultora en aquesta fase

- Guiar l'entitat en l'aplicació de la metodologia.
- Si cal, fer les adaptacions de la metodologia i les eines.
- Aportar criteri i contrast per al diagnòstic, fent les preguntes pertinents.
- Preservar que el diagnòstic sigui resultat de la reflexió de l'entitat, no imposat de manera externa.

Recursos:

Quadre d'iniciatives
Fitxa detallada de iniciativa
Taula de planificació
Reunions amb responsables

APLICAR I AVALUAR

Objectius de la fase

- Presa de decisions per part dels òrgans de govern i de direcció.
- Aplicació progressiva de les iniciatives.
- Detectar desviacions del pla i aplicar correccions a temps.
- Avaluar els resultats.

Finalment arriba l'hora de portar a terme el pla. Hi ha uns objectius, s'han definit unes mesures, hi ha unes persones responsables per portar a terme les iniciatives, i és el moment de passar a l'acció. Això vol dir prendre decisions.

El seguiment del progrés de la iniciativa és una

funció crítica, perquè és imprescindible per poder reaccionar a temps davant possibles desviacions. Una activitat que es demora pot afectar tota la cadena d'iniciatives.

En aquesta fase és quan es posa a prova la capacitat directiva de les persones que lideren l'entitat, sigui des de la direcció o gerència, o dels òrgans de govern.

Hi ha dos criteris que considerem molt útils:

1. Les petites decisions, els petits passos, són importants, perquè demostren que ens movem i ens fan més forts.

Per exemple: establir una reunió setmanal per fer el seguiment de les iniciatives, constituir un equip per reforçar la comunicació, actualitzar setmanalment el blog o el facebook...



2. El pla de reinvençió s'ha de viure com un procés de millora permanent.

Cal tenir present que els resultats realment valuosos no són immediats, i que les decisions no són el resultat, però sense decisions no hi ha canvi.

Per exemple: decidir canvis sobre la composició dels òrgans de govern, té com a finalitat que aquests funcionin millor i assumeixin la seva funció. Però un cop presa la decisió, caldrà dedicació, saber fer i paciència.

Per altra banda, és millor tenir un únic Pla de Reinvençió. Si l'entitat tenia prèviament un pla estratègic, caldrà fer una fusió dels dos plans per poder ser operatiu.

Metodologia de seguiment

Mantenir el rigor i la disciplina és essencial en aquesta fase. Tota la inversió en temps i recursos per diagnosticar i reinventar pot resultar estèril si

no apliquem coherència en el moment d'aplicar les mesures aprovades en el Pla de reinvençió.

Caldrà preveure mesures correctores quan es produeixin desviacions. Per exemple: quan hi ha retards, quan es presenta un factor que no s'havia previst, quan la persona responsable no s'hi pot dedicar, o quan la resistència interna als canvis és més forta del que es pensava.

Possibles mesures correctores:

- Assignar la responsabilitat a una altra persona.
- Ajornar o suspendre altres activitats no estratègiques.
- Millorar la comunicació interna per incrementar la convicció i compromís de l'equip.

Funcions de la persona consultora en aquesta fase

- Reforçar la confiança de l'equip directiu en les seves capacitats i en la bondat de les iniciatives, per prendre decisions.
- Assessorar l'entitat en l'aplicació de les iniciatives.
- Assessorar en la recerca de mesures correctores en cas de desviació del pla.

Recursos:

Quadre d'iniciatives
Fitxa detallada d'iniciativa
Quadre de planificació
Reunions amb responsables

ANNEX

Barcelona, 22 de setembre de 2014

Benvolguts/des

AVBC Formació i Inserció Laboral l'entitat que co-dirigim l'Esther Adrover i jo mateix vam participar al Programa REINVENTA'T. A partir de la diagnosi inicial que es va fer i amb el disseny d'iniciatives que es van definir es va detectar que la sostenibilitat d'una entitat petita i amb una activitat molt focalitzada era molt difícil. Durant tot el procés es va treballar amb diferents alternatives, una d'elles va ser plantejar-nos una fusió amb una entitat que fos territorialment i econòmicament més forta.

Aquest passat agost, AVBC va signar un conveni d'absorció amb la Fundació Gentis i durant el proper any tots els serveis aniran progressivament canviant d'AVBC a Gentis. Ha estat una decisió difícil, ja que es posava en joc l'estratègia de l'entitat i el sentiment de la direcció, però la participació en el REINVENTA'T ens ha permès avaluar amb certa distància els punts forts i febles de la decisió.

No sabem que ens depararà al futur, però avui, creiem que és la decisió que cal prendre sense cap mena de dubte.

Per tot això, us he volgut escriure aquestes línies per donar-vos les gràcies. Per agrair que ECAS, l'Obra Social "La Caixa" i KPMG hagin posat a l'abast d'una entitat tan petita un projecte tan gran.

Vull agrair especialment en Jordi Gusi, per haver lluitat perquè un projecte com aquest és fes realitat i per haver acceptat la nostra candidatura.

Finalment, no em puc oblidar de la feina d'en Frederic Cusí i d'en Josep Salvador. Moltes gràcies, les nostres trobades ens han fet créixer com entitat i personalment. Ha estat un plaer molt gran i un aprenentatge constant cada sessió amb vosaltres.

Avui, comença l'endemà d'AVBC, espero que ens tornem a trobar en el camí per seguir aprenent.

Les darreres paraules són per la Teresa Crespo, l'Albert Soria i en Pedro León y Francia, no dubteu en seguir apostant per aquest projecte, és un projecte capaç de canviar una entitat, les persones que hi treballen i els seus beneficiaris. Des d'aquest procés de reflexió i després d'haver donat uns dels passos més importants en l'àmbit professional i personal us vull animar per tal que continueu buscant opcions per assegurar la sostenibilitat del projecte REINVENTA'T en el futur.

Fins Aviat,



Carles Martínez Collado
Director d'AVBC Formació i Inserció Laboral



Tres mesos després de finalitzar el programa Reinventa't, una entitat participant va enviar aquesta carta a l'oficina tècnica demanant que es fes arribar a un seguit de persones vinculades al programa.

PARTICIPANTS AL PROGRAMA REINVENTA'T

Entitat impulsora



Institucions col·laboradores



Direcció

Jordi Gusi, gerent d'ECAS

Consultors KPMG

Carlos Cuatrecasas Josep Salvador
Ramón París Eduardo Porras
Pau Artigas

Consultors socials i oficina tècnica (INpacte, Consultors Socials)

Frederic Cusí Marc Botella
Eva Anguera Ramón Gimeno

Comitè de seguiment

Jordi Gusi, gerent d'ECAS
Sonia Fuertes, membre de la Junta Directiva d'ECAS
Silvia Maldonado, cap de programes internacionals de la Fundació Bancària "la Caixa"
Carlos Cuatrecasas, consultor de KPMG
Frederic Cusí, consultor de INpacte, Consultors Socials

Entitats



entitats
catalanes
d'acció
social



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



Reinventar-se com a aposta de futur neix amb la voluntat de promoure la reflexió a les entitats d'acció social sobre la necessitat o la conveniència de reconvertir-se i, alhora, proporcionar eines i pautes concretes per iniciar el procés de reinvençió.

A partir de l'experiència del programa *Reinventat'*, realitzat per ECAS amb una desena d'entitats membres de la federació, aquesta guia posa a l'abast de totes les organitzacions interessades en ampliar els seus horitzons per afrontar els reptes de futur una metodologia pràctica per dur a terme les tres fases del procés: diagnòstic, pla de reinvençió i aplicació i seguiment del pla.

Els testimonis en primera persona de professionals que han participat o posat en marxa processos d'anàlisi i reconversió enriqueixen el contingut teòric i els recursos metodològics amb la vivència directa i l'exemple pràctic de com es concreten les accions proposades, i al final de cada capítol s'inclou un quadre-resum amb les idees-clau.

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

Amb el suport de:

