



Pla estratègic de la Fundació SER.GI

2018-2022

Juny de 2018

ÍNDEX

Introducció.....	3
1. Visió	4
2. Missió.....	9
3. Valors.....	10
4. Definició de les àrees i les línies estratègiques	13

INTRODUCCIÓ

El document que teniu a les mans és el resultat d'un procés de reflexió i de planificació estratègica que s'ha desenvolupat en el si de la Fundació durant els darrers mesos. Té el seu origen en la voluntat per part del Patronat de la Fundació de tenir un document que orienti l'activitat de la Fundació tant en el seu aspecte tècnic, com institucional com social. Es basa en el document que l'any 2014 es va aprovar com a Pla estratègic, de tal forma que s'afegeixen tota una sèrie de reflexions que hi ha hagut en el si de les àrees i del Patronat. També havíem previst incorporar la mirada de persones properes a la Fundació que entenem que podien aportar consideracions en el procés de construcció del nostre futur, però per diverses raons no ha estat possible.

Partíem de la necessitat que, al cap d'uns quants anys de crisi econòmica deguda als plantejaments neoliberals i totes les conseqüències socials en les que han derivat aquests, calia situar-nos en la nova conjuntura, ja sigui en relació als projectes que desenvolupem com en relació al rol que volem que jugui la Fundació en el sistema actual. En definitiva, doncs, no estem en el mateix moment i ara ja tenim molt clar què volem ser i com volem posicionar-nos.

Entenem que es tracta d'un document obert, que pot experimentar durant els propers mesos algunes modificacions degut a diversos factors. En primer lloc, en la necessitat de concreció per a una major operativitat, és possible que hi hagi un replantejament d'alguna línia tècnica. En segon lloc, el posar en mans del Patronat i l'Equip Tècnic el document implica l'acceptació volguda d'incorporar mirades i plantejaments no inclosos fins ara al procés. I, en tercer lloc, acceptarem les oportunitats que apareguin en un futur proper i que veiem que poden ser positives per al desenvolupament de la Fundació, encara que no hagin estat contemplades prèviament, sempre que s'emmarquin en les estratègies que s'aprovin.

Volem destacar del document que incorpora una nova cultura de fer en el sí de la Fundació. I és que ens en sortirem si els que ens hi sentim implicats tenim clar que juguem un paper per tirar endavant. Cadascú des del rol que li pertoca: els patrons, aportant sabers, establint xarxes, implicant altres persones, apropant recursos, etc.; els tècnics, incorporant a la seva professionalitat en la tasca diària una visió d'entitat, és a dir, valorant les aportacions sobre el funcionament i el sosteniment de l'entitat.

1. VISIÓ

Visió Conjuntural

Estem davant una situació econòmica, social i política que ens ha de fer plantejar les nostres estratègies, actuacions i formes de treballar:

1. Malgrat la crisi mundial actual, no hi ha un canvi de consciència clar per superar el model socioeconòmic del capitalisme. Per tant, de moment, aquest capitalisme és el punt de partida de qualsevol procés de canvi i no es pot menystenir.
2. Paral·lelament i com a conseqüència de les polítiques econòmiques d'aquests darrers anys i el canvi de model polític, han incrementat les desigualtats, les situacions de necessitat fins a una situació de cronificació de la pobresa en aquells sectors més vulnerables de la nostra societat. Aquesta situació fa encara més necessari que mai unes bones estratègies socioeducatives que permetin apoderar les persones i els col·lectius per trobar alternatives.
3. Tot aquest canvi a nivell econòmic i polític ha comportat una davallada de les prestacions socials i tendència cap a models assistencialistes, concertats amb el tercer sector i/o directament amb el sector empresarial, i sense tenir en compte la necessària transformació social. Lligat a aquest punt, la situació de supervivència per la que han passat moltes entitats del camp social i l'increment de la pressió assistencial del sector públic de benestar social, han generat uns temps de manca d'espais de debat i de lideratges en l'àmbit social. Hem pogut observar la ineficàcia de la intervenció social clàssica davant els nous reptes socials, sense trobar massa alternatives encara. Cal remarcar, en especial, la necessitat de generar nous paradigmes sobre el concepte del TREBALL, en una societat on el 50% dels joves estan a l'atur, on hi ha col·lectius en edat activa que no tornaran a incorporar-se al món laboral un cop perden el seu lloc de treball amb 40-50 anys.
4. L'ús de les noves tecnologies pren dia adia més força. Aquest fet, que és molt positiu en molts aspectes, ens posa davant dos reptes molt importants com a entitat de pedagogia social. El primer l'Esquerda Digital, generadora d'exclusió dels col·lectius més desfavorables en l'accés a la informació, a la formació, al treball... Per tant, una necessitat d'assegurar els mecanismes d'equitat en l'accés al coneixement i domini d'aquestes tecnologies.

Un segon repte és l'Ús de les noves tecnologies en sí mateix. Darrerament estem presenciant els efectes nocius d'un mal ús, des de l'assetjament en el ciberespai, als problemes d'addicció, la dificultat per gestionar la informació i tenir una visió crítica i més quan això es combina amb dificultats de pertinença social.

5. D'altra banda, la necessitat de finançament de les entitats socials per poder fer front a les necessitats de què parlàvem, tenint present el decreixement de les aportacions públiques, comporta una tasca molt important i complexa de recerca de nous recursos financers. Sovint, la recerca es centre en l'àmbit empresarial i financer, que no podrà resoldre les retallades públiques i l'increment de necessitats. Cada cop serem més a repartir i no tants a donar, ja que alguns dels petits empresaris estan avui en situació de desaparició o de pèrdua molt important de la seva riquesa.

Visió Entitat

1. Som una Fundació el capital de la qual són: el seu **Equip Humà i un gran conjunt de projectes** que són molt interessants, necessaris i desprenen el rigor i els principis que sempre han definit aquesta entitat i que són garantia de transformació social.

Aquests projectes i accions ens permeten estar en contacte directe amb les persones, els professionals i les institucions i poder, així, tenir una diagnosi i una capacitat d'intervenció basades en el coneixement exhaustiu de la realitat i en el rigor del treball quotidià.

Tot això ens dona al mateix temps una projecció social, una credibilitat, una identitat molt concretes i diferents d'altres entitats, institucions del nostre entorn de treball i, perquè no dir-ho, del nostre entorn competitiu.

Lligat això, el fet d'estar lligada a processos de pedagogia i transformació social, estem en contacte amb noves maneres d'entendre els fenòmens socials, estem en contacte amb nous moviments del camp social i de l'educació; en contacte amb tendències alternatives amb les que la Fundació, en tot allò que ens afecte, i com hem fet sempre, cooperem i haurem de seguir cooperant.

2. Tenim un coneixement acumulat, una experiència de molts anys centrada actualment en els àmbits de: la formació, l'habitatge, la ciutadania i el desenvolupament comunitari, la intervenció socioeducativa amb infants i joves.

Àmbits que en l'actualitat cal ordenar i donar la forma necessària perquè generin nous paradigmes, alternatives als models socials i educatius vigents, noves metodologies.

En definitiva, hem d'evolucionar la intervenció en un moment de canvi global i, aprofitar-ho per innovar en maneres de treballar, sense tancar la porta a possibles línies que no hem treballat prèviament, com podrien ser la formació ocupacional i la inserció laboral.

Tenim, a més, el reconeixement, les xarxes i els instruments per poder ser font de divulgació d'aquests nous paradigmes.

3. Tenim una metodologia de treball pròpia, que és el que ens fa singulars. Una metodologia que s'inspira en models teòrics o en els paradigmes Sistèmics, del Desenvolupament Comunitari i de la Pedagogia Intercultural.

Aquesta metodologia impregna des de l'organització, el model de treball dels i les professionals, els projectes i les accions. Un model que posa al centre la persona com a membre d'un sistema familiar, educatiu, social que ens obliga a tenir una visió holística, ens obliga al treball en xarxa, al treball cooperatiu amb la resta d'agents.

Un posar la persona al centre ens fa desenvolupar estratègies d'intervenció molt individualitzades, on l'acompanyament socioeducatiu, on la recerca de respostes adaptades a les necessitats i potencialitats de cada persona i grup és el fonamental. Des de la intervenció en la solució a les dificultats d'accedir o mantenir un habitatge, fins a les de relació entre família-escola, s'evidencia que cada cop més l'èxit passa per un acompanyament individual de la persona (infant, jove, adult) i el seu nucli familiar.

4. També volem subratllar l'aposta que la Fundació va fer des del primer moment de fer un servei públic, obert a la ciutadania. Aposta que més que mai actualment ha de continuar, ja que ens trobem en un moment on el treball per al bé comú ha quedat en un segon pla.
5. La Fundació, al llarg de la seva història, ha passat per moments de moltes dificultats per raons polítiques, econòmiques, que han fet perillar els seus projectes, la seva continuïtat.

En moltes d'aquestes ocasions ha estat el treball de diàleg constant amb les administracions i representants polítics locals-autonòmics-estats; la cooperació amb d'altres entitats que disposaven de capacitat econòmica i reconeixement social més gran que la Fundació i la capacitat de trobar la porta oberta a la Comissió Europea, el que ha permès poder seguir endavant.

En tots aquests processos la Fundació ha seguit mantenint els seus principis, adaptant-se evidentment als nous escenaris sociopolítics, econòmics, i s'ha mantingut com una entitat de referència, en termes de qualitat i rigor, per bé que per a moltes persones, tècnics i polítics la feina que fem no és prioritària i fins i tot, innecessària.

Visió Estratègica

Davant d'aquesta anàlisi de la conjuntura i de l'entitat, la nostra visió estratègica és:

1. Divergència amb el model d'intervenció assistencialista. La Fundació parteix d'una visió emmarcada en una visió democràtica de la societat, on la justícia social ha de venir a reequilibrar els desajustos, les desigualtats, els abusos. Per tant, el model d'intervenció és basa en l'apoderament de les persones, entenent que són subjectes actius, de dret, en la superació de les seves dificultats i que cal trobar i generar els espais, serveis, mecanismes, per tal que les parts en conflicte arribin a acords, consens on es generin beneficis mutus i es redueixin les desigualtats. A més, partim d'un principi no-individualista, on la família, l'entorn, la comunitat són fonamentals per poder entendre i superar les situacions de desigualtat, discriminació, necessitat que afecten a les persones.

Hem de reforçar el rol d'avantguarda en els nous reptes socials, mostrant l'eficàcia de les nostres intervencions. Hem de poder defugir la replicació de projectes que no aporten valor, de propostes o encàrrecs que no permeten aplicar els nostres principis i metodologies.

En aquesta línia, cal recuperar la dimensió europea per tal de generar anàlisi i propostes alternatives als reptes socials que es donen arreu. Això ens permetria poder trobar aliances que tinguin capacitat d'influir i orientar les noves polítiques europees i dels estats membres en termes d'inclusió i cohesió social, de lluita contra la pobresa, d'immigració i d'ocupació, entre altres.

2. Aquesta manera de treballar no ens fa fàcil poder comunicar de forma eficaç qui som i què fem. En primer lloc, cal enfortir la socialització dels coneixements i arribar a ser referents en la generació de discurs i acció socioeducativa a sectors de població que estan implicats en les nostres actuacions.

Cal recuperar una part de funció de "segona línia" en termes de generadores de coneixement, d'innovació sobre els nous reptes socials. Aquest darrer aspecte ens porta a generar espais, instruments de transferència difusió d'aquests coneixements. És convenient aprofundir en tècniques de comunicació/màrqueting, a fi de poder arribar millor l'opinió general, especialment a nous públics.

3. Com totes les entitats d'aquest sector, tenim cada cop més dificultats per poder assegurar ingressos amb certa continuïtat. Cada cop més s'ha d'anar a convocatòries anuals, amb la complexitat de gestió que implica i amb la dificultat per poder assegurar el compliment d'objectius i unes condicions de treball idònies dels i les professionals. Per poder reeixir en aquest context, partint del que som i sabem i no compromentent l'autonomia de la Fundació, es fa evident que cal incrementar les tasques que ja es desenvolupen per assegurar el finançament a partir d'intensificar les accions de mecenatge, la recerca de noves fonts de finançament via Europa i altres, la major implicació dels patrons de la Fundació en aquesta tasca, etc.

En aquesta línia, cal ser percebuts per a possibles “mecenes” com a entitat que desenvolupa tasques útils, “tangibles” que poden finançar i fàcilment veure’n els resultats-beneficis, en les persones i en la seva imatge corporativa.

4. El context ens demana que ens adaptem i redefinim, sabent que això no ens ha de fer perdre els nostres principis fundacionals de lluita contra l’exclusió social, però si canviar la relació amb els partners, les formes d’organitzar-nos i els criteris per seleccionar àmbits territorials, àmbits d’intervenció, perfils de professionals, etc. En aquest context hem de replantejar-nos el treball per fer front als reptes socials i econòmics.

2. MISSIÓ

La Fundació SER.GI treballa per a una societat inclusiva. Especialment, volem millorar la qualitat de vida dels grups o minories que es troben amb dificultats en el seu desenvolupament personal, familiar o social.

Considerem que les causes de les situacions d'exclusió són degudes a dinàmiques socials que cal canviar. Per aconseguir aquest objectiu prioritzem la realització de projectes socioeducatius, la sensibilització de l'opinió pública, la formació dels professionals i l'impuls i col·laboració amb altres entitats i amb l'administració pública.

Les nostres actuacions incideixen en l'autonomia de les persones, millorant les seves competències i habilitats socials. També treballem per reduir les discriminacions i les desigualtats socials i educatives.

3. VALORS

Fonamentals, de l'entitat

Molts són els valors que menen a la Fundació a treballar per la Missió abans esmentada, però n'hi ha uns de fonamentals que podríem dir que engloben la resta:

Democràcia: com a valor polític fonamental que emmarca qualsevol acció de la Fundació des dels seus orígens i que en llur exercici inclou **el respecte a la diversitat**. Entenem que la democràcia inclou el **diàleg**, tant com a valor i com a mitjà. El diàleg com la capacitat humana de raonar, enraonar i trobar solucions en un context d'igualtat d'oportunitats, de respecte, en definitiva, de democràcia.

Justícia social: com a valor ètic de referència per a transformació social i per a la lluita contra les desigualtats i per a l'equitat, el desenvolupament de les màximes potencialitats de les persones i els col·lectius i el manteniment d'un estat de benestar durador.

Compromís social: com un valor imprescindible per a l'acció socioeducativa formativa i comunicativa en aportar més a la relació educativa que l'obligació contractual, que reflecteix el creure en les possibilitats de superació de les situacions per part de les persones i col·lectius.

Esperit crític: com a valor fonamental per defugir postures dogmàtiques, etnocèntriques, corporativistes i anacròniques. Aquest esperit crític mena a la bona disposició al canvi, a la capacitat de redefinir-se, redimensionar-se, repensar-se i, per tant, canviar els mètodes, les accions, l'organització, sense que això suposi posar en qüestió la missió, ans tot el contrari.

Corresponsabilitat: valor fonamental que inspira la metodologia de treball de bon nombre d'accions, que té la seva traducció pràctica en el treball en xarxa i en la cooperació. Partim de la idea que per a la superació de les situacions de desigualtat cal que els diversos agents socials prenguin partit que els pertoca des de la funció que ocupen. Pel que fa específicament a la cooperació, se centra en compartir l'anàlisi, la recerca de solucions, l'establiment d'objectius, el desenvolupament de les accions i la seva avaluació, amb totes les persones, grups, professionals, institucions que estan implicats en els processos de desenvolupament humà i social de persones i grups.

Dels projectes

Hi ha uns valors especials que fan que els projectes i accions de la Fundació es diferenciïn d'altres:

Rigor: adaptats a les necessitats i les demandes, progressius, estructurats, pensats amb criteris professionals i ben gestionats.

Participació: enxarxats, comptant amb l'opinió i el treball dels propis beneficiaris i d'altres professionals, membres de la comunitat.

Multidimensionalitat: els projectes i les accions s'emmarquen en visions multidimensionals que permeten enfocaments més integrals i respostes més complexes, integrades i duradores.

Innovació/Creativitat: la capacitat de generar propostes noves, diferents, des d'anàlisis compartides i multidimensionals.

Sostenibilitat: que tenen prevista la seva durabilitat en el temps, ja sigui perquè hi ha recursos econòmics disponibles, com perquè la seva metodologia i forma organitzativa assegurin la seva continuïtat mentre sigui necessària a fi d'obtenir els objectius desitjats.

De l'Equip Humà

Per poder formar part de l'Equip Humà s'han de compartir plenament els valors de l'entitat, ja que són aquests valors els que donen sentit a totes les accions, projectes, estratègies que desenvolupa l'entitat.

D'altra banda, en el seu dia a dia, els valors que donaran sentit al funcionament de l'equip, a la seva forma d'organitzar-se i de treballar són, fonamentalment:

Respecte a la persona: qualsevol de les interaccions amb les persones s'ha de basar en el respecte a la seva idiosincràcia, el seus tempos, les seves pors i grandeses, sense que això no ens faci caure en relativismes, proteccionisme i, en definitiva a desresponsabilitzar a les persones de les seves accions i situacions personals. Pren encara més dimensió en aquells contextos d'intervenció on es barregen maneres de ser i fer, cultures, identitats diverses.

Professionalitat: que exigeix l'acció a desenvolupar a partir d'unes competències professionals adquirides i unes qualitats per aplicar rigorosament estratègies, metodologies i eines amb una intencionalitat socioeducativa honesta i que és capaç d'avaluar el treball críticament la seva qualitat, l'oportunitat i l'ús adequat.

Humilitat: que ens fa ser capaços de reconèixer els nostres límits, errors i saber reconèixer les aportacions, els aprenentatges que les persones ens fan. Això és de vital importància atesa la multidimensionalitat de molts dels projectes i la necessitat de treballar professionals de diverses disciplines i amb experiències d'intervenció diferents.

Honestedat: que ens permet ser i mostrar-nos tal com som, sense generar ambigüitats, mentides, falses expectatives i permetent-nos actuar amb coherència. Honestedat que es palesa a nivell d'organització en la transparència i la comunicació en la presa de decisions i el traspàs d'informació

Companyerisme: en aquest valor s'ha de centrar el treball en equip, saber posar-se al lloc de l'altre, amb disposició d'ajuda, sense generar dependències ni competitivitat, compartint reptes i exigències.

Il·lusió: ens permet generar un entorn de benestar davant les situacions d'adversitat en les que solem treballar. Permet generar contextos que afavoreixen enfrontar-se a les dificultats de forma diferent, amb més energia, amb la confiança en un mateix i en els altres.

4. DEFINICIÓ DE LES ÀREES I LES LÍNIES ESTRATÈGIQUES

Després d'analitzar els projectes actuals i les seves potencialitats en termes de: coherència amb els principis de la Fundació, capacitat de generar efecte multiplicador i viabilitat econòmica, proposem en els propers anys treballar sota les següents àrees tècniques i línies transversals:

- 4.1. Àrea d'Habitatge Social
- 4.2. Àrea d'Educació
- 4.3. Àrea de Ciutadania i Participació
- 4.4. Àrea d'Inserció Socioeconòmica
- 4.5. Línia transversal de Transferència de Coneixements i Formació
- 4.6. Línia transversal de Captació de Fons/Màrqueting Social
- 4.7. Línies i reflexions entorn a l'Administració i la Gestió
- 4.8. Línies estratègiques entorn a l'Organització: lideratge i direcció

4.1. ÀREA D'HABITATGE SOCIAL

En aquests moments, on es fa difícil de trobar línies d'avenç per atendre les necessitats de les persones més vulnerables, s'haurà de potenciar accions adreçades a donar resposta a les seves necessitats vitals. En aquest sentit, totes aquelles accions adreçades a solucionar els problemes amb l'Habitatge, l'Atur i la Cohesió Social en barris o zones més desfavorides prenen i aniran prenent més rellevància, especialment des de la visió i realitat dels municipis. En aquest sentit, cal potenciar el programa d'habitatge des del que es poden derivar moltes accions de caràcter comunitari i de formació i ocupació de joves.

Del programa habitatge, a més del que s'està fent per encàrrec municipal i de la Generalitat, en pot sortir una proposta "privada" de gestió d'arrendaments, de gestió de comunitats i de gestió de manteniment de comunitats. L'experiència de treball amb els sectors més fràgils i per encàrrec de l'administració, es pot traslladar al treball amb sectors normalitzats i per encàrrec dels propis propietaris/llogaters i pels seus representants o gestors (APIS, etc). En aquest sentit, caldria diferenciar aquestes comunitats de propietaris i/o veïns més o menys normalitzades d'escals molt deteriorades per raons de pobresa, que cal actuar amb, com a mínim, una gran aportació de fons públics.

Pels propers anys, considerem que s'obren noves línies de col·laboració amb l'administració en matèria d'habitatge social: en primer lloc, posicionant-nos com a competents en el disseny i la execució de Plans locals d'habitatge, a raó del coneixement que tenim dels processos de

participació i de la visió social de l'habitatge; en segon lloc, i gairebé com a concreció d'un aspecte de la primera, gestionant el parc públic d'habitatge i fent propostes d'ampliació, especialment en les possibilitats que atorga el dret del tempteig i retracte a les administracions públiques i a les entitats del tercer sector social.

També podríem trobar la vinculació entre Plans Ocupacionals i els processos de manteniment i conservació d'espais públics i d'espais privats en les comunitats de veïns, especialment amb l'arranjament i manteniment d'escales.

En tots aquests nous plantejaments, podrem trobar complicitats amb les administracions (treball, habitatge, etc), municipis i consells comarcals i la iniciativa privada, tot i que caldrà resoldre molts obstacles des de la vessant econòmica.

Un altre aspecte rellevant en aquesta àrea és la capacitat de generar ingressos propis a partir d'estratègies diverses de mecenatge (micro-macro), com de generar productes propis en la línia de serveis de manteniment, gestió de comunitats... que, a part de suposar un ingrés per serveis, pot ajudar a generar el concepte de "soci" de l'entitat.

Les línies estratègiques d'aquesta àrea són:

- 1. Redactar el nostre Programa actual d'Habitatge Social que unifiqui i sistematitzi tota l'experiència i les accions en matèria d'habitatge i d'acompanyament a les persones/famílies de la fundació:**
 - Inclou un model propi d'oficina d'habitatge/finestra única d'habitatge que incorpori totes les accions: des de la primera informació, a la recerca d'habitatge intermediat, passant per la mediació hipotecària, la gestió de conflictes en comunitats, etc.
 - Sectoritzar els projectes de l'àrea (definició de projectes per àmbits o col·lectius més específics).
 - Adaptació aquests dissenys a les necessitats/propostes dels municipis i consells comarcals, com a públic diana d'aquestes accions
- 2. Incidir en la captació pisos als territoris on desenvolupem projectes d'habitatge social (i potser altres) per poder oferir una alternativa a les famílies que atenem. Això també passa per exercir el dret de tempteig i retracte d'habitatges en subhasta i altres formes de compra. Es planteja la destinació de recursos humans especialitzats en captació en els diversos territoris.**

3. Obrir noves línies de treball i/o negoci que consisteixin en:

- Valoració tècnica i econòmica per al manteniment d'immobles per al lloguer, la compravenda, l'adquisició etc.
- Gestió d'habitatges per economitzar les actuacions de manteniment.
- Realització de reparacions valorades
- Presentar-nos com equip de suport en la redacció de plans locals d'habitatge, especialment en el disseny i suport de processos de participació ciutadana i buscant aliances amb altres entitats i/o empreses més especialitzades en aquest àmbit.
- Fer gestió de patrimoni públic

4. Vincular les accions de l'Àrea d'Habitatge Social a les de les altres àrees i línies transversals definides en el pla estratègic.

4.2. ÀREA D'EDUCACIÓ

Aquesta àrea compren els diferents programes, projectes i accions d'educació formal i no formal, adreçats a infants i joves, a les seves famílies i a la resta d'institucions i agents que intervenen en els processos de d'ensenyament/aprenentatge i inclusió social d'aquestes persones. Tot i ser una de les àrees de més tradició de la Fundació, si la lliguem també a la de Formació, en aquests moments és la que es troba en una situació més fràgil en termes d'obtenció del finançament necessari i de disposar de les complicitats de les administracions competents per seguir desenvolupant actuacions.

D'altra banda, és una àrea que comprèn múltiples propostes d'intervenció en funció del públic en el que es centre o en funció del context d'intervenció en el que es situa. Però si que podem dir que, sigui el públic que sigui, o s'intervingui des d'un o altre context, es comparteix una metodologia molt característica de la Fundació, molt centrada en l'acompanyament individual en sentit ampli com a estratègia per a la superació de les dificultats emocionals, relacionals, per a la consecució de l'èxit educatiu, la formació i la inserció laboral.

Una problemàtica que cal abordar des d'una perspectiva local és la falta d'ocupació per als joves. Les dificultats de trobar un lloc de treball farà que molts joves busquin alternatives formatives, però molts d'altres que no les trobaran o que no tindran els recursos socioeconòmics, culturals, etc.. per trobar-les poden començar a patir problemes d'exclusió. Aquestes problemàtiques s'estan vivint als barris, pobles i ciutats i és aquí on cal treballar des d'estratègies comunitàries i reforçant la cohesió

social, a estratègies d'ocupabilitat d'aquests joves que hem de ser capaces d'inventar, de crear conjuntament amb els joves, les famílies, els agents socials i econòmics. És important destacar, novament, que no es poden deslligar la línies de suport a la formació i inserció laboral dels àmbits emocionals i relacionals (amb la família, amb els amics, amb els serveis, amb situacions del creixement de l'adolescència, etc.).

No es considera a dia d'avui que hi hagi d'haver una línia d'inserció laboral específica per a joves, perquè els joves que atenem tenen perfils d'ocupabilitat molt baixos, no hi ha llocs de treball adequats per aquests perfils i perquè hi ha limitacions en l'execució. A més, hi ha moltes entitats que ja estan treballant amb aquesta línia. A tot això s'hi suma que hi ha moltes dificultats per muntar una estructura i una infraestructura per desenvolupar dispositius amb aquest objectiu.

Això no vol dir que s'hagi de descuidar aquest procés, ans el contrari, caldria treballar aspectes previs a la inserció que garanteixin l'èxit de la formació professionalitzadora. Això vol dir treballar els següents punts des de la metodologia per competències: autoconeixement, orientació, aspectes emocionals, apoderament. A més, un dels punts forts de l'àrea són les aliances establertes amb entitats que estan fent aquestes accions, aliances que parteixen del reconeixement de l'expertesa i de la confiança mútues. Entitats amb les que s'estan engegant experiències de treball en xarxa reals i innovadores.

D'altra banda, també cal redimensionar algunes accions que fins ara no havien tingut rellevància en el si de la Fundació però que els darrers anys han anat prenent importància, com aquells projectes destinats al lleure dels joves amb una orientació social i comunitària. Potser, cal indagar més en les possibilitats d'aquests projectes, per tal que siguin generadors d'altres dinàmiques, des dels que es puguin derivar altres accions, algunes de caràcter comunitari, d'altres formatives, etc.

Les línies estratègiques d'aquesta àrea són:

1. Redactar la matriu metodològica que inspira tota l'experiència i les accions de la fundació en matèria d'educació i d'acompanyament a les persones /famílies i que modela una acció concreta de la Fundació.

Aquesta proposta ha d'incloure la sistematització de la tasca d'acompanyament i treball amb famílies (assessorament, formació i suport, etc.) per poder oferir com a servei propi, o des de programes comunitaris o altres propostes que puguin sorgir (DGAIA).

Aquesta matriu metodologia ha de preveure:

- Una major rellevància de les accions comunitàries. Accions a l'espai públic.
- Un aprofundiment en l'acompanyament de processos: joves, famílies, dins i fora, tots els territoris...
- La transversalitat de projectes, vinculant-los amb altres àrees de la Fundació, per exemple, amb habitatge.

- La generació d'accions de visibilitat en jornades i accions comunitàries.
- La millora de l'atenció integral de les persones i grups a partir d'una bona orientació amb els nous projectes que puguin sorgir.

Adaptar aquests dissenys a les necessitats/propostes dels centres educatius, i també de municipis i consells comarcals.

2. Donar continuïtat a les propostes de projectes i accions en el marc de l'Educació Formal (CEIPS i IES):

- Atenció a la diversitat en sentit ampli:
 - TEAF
 - Prevenició i discriminació de gènere
- Acompanyament a l'equip de professorat en plantejaments generals d'escola i línies educatives i també per a casos específics que ho requereixin.
- Accions dins els instituts (tallers, projecte pels expulsats...).

3. Donar continuïtat i generar noves propostes en l'àmbit de l'educació No Formal:

- Promoure les accions de Primera Acol·lida de joves nouvinguts, orientació i formació pre-ocupacional.
- Accions per fomentar el treball de competències i habilitats socials orientades a la cerca activa de feina i la inserció dels col·lectius en risc d'exclusió.
- Generar mecanismes de segona oportunitat, formació professionalitzadora inicial i col·laboració amb altres entitats
- Contemplar l'acompanyament a joves sense ESO a nivell més holístic, tenint en compte els aspectes emocionals, competencials, formatius, laborals i familiars.
- Expandir el projecte Porta d'Accés a altres territoris de província de Girona on pensem que pot ser necessari. Caldrà treballar estratègicament per aconseguir el suport de la Diputació de Girona.

4. Promoure l'Assessorament i formació als i les professionals que treballen amb infants i joves

5. Aprofitar el moment actual de canvis en l'educació: renovació-innovació, dins i fora de l'escola (Educació 360:Educació a temps complet, p.e, etc) on el nostre coneixement acumulat pot resultar interessant per altres agents i institucions que ens tenen com a referents.

6. Vincular les accions de l'Àrea d'Educació a les de les altres àrees i línies transversals definides en el pla estratègic.

4.3. ÀREA DE CIUTADANIA I PARTICIPACIÓ

Aquesta àrea desenvolupa la seva acció principal en el municipi de Lloret de Mar des de fa més de 12 anys. No vol dir que les úniques estratègies de treball comunitari es desenvolupin a Lloret de Mar, però sí que és aquí on hi ha un conveni amb l'Ajuntament per desplegar tot un seguit d'accions comunitàries.

L'experiència de treball de la Fundació en l'àmbit del desenvolupament comunitari i la plataforma de treball pot permetre, en els propers anys, ser un "banc de proves" per a: accions, metodologies... transportables a molts altres municipis. La situació de crisi, d'increment de les necessitats i les problemàtiques socials, acompanyades de la disminució de recursos institucionals, familiars per fer-hi front, demanarà d'incrementar les accions de concertació, cooperació entre ciutadania, agents socials, econòmics i polítics per superar-les; accions comunitàries complementàries a d'altres lligades a urgències o ajuts directes a les famílies. Aquí rau la importància de disposar d'especialistes en l'anàlisi i diagnòsi participativa, la dinamització d'espais de producció col·lectiva, de mediació i gestió de conflictes comunitaris...

Aquests plantejaments no estan limitats a certs col·lectius o a certs àmbits d'intervenció, ni a tipologies de municipis. Es pot iniciar un treball d'aquests tipus en qualsevol barri, poble o ciutat; el motor de treball pot ser a partir del col·lectiu de joves, de dones aturades, d'espais de concertació preexistents (taules de treball conjunt, espais de participació ciutadana, assessoraments, etc.). Tot i així, després de delimitar territorialment la intervenció i haver-la analitzat conjuntament, s'hagi de prioritzar les accions vers algun col·lectiu.

En els darrers anys observem també la proliferació d'espais d'apoderament personal, de gestió alternativa de conflictes. Algunes de les estratègies que hem desenvolupat des d'aquests projectes, pot perfectament servir per al treball de mediació i gestió de conflictes en altres àmbits, especialment en el marc escolar.

També és clar que la formació acompanya a l'acció comunitària, per la qual cosa s'entra en la darrera dimensió a treballar tant amb els individus, les famílies, les organitzacions: la formació per a la millora, la formació per al canvi, la formació en tot allò que vagi apareixent com a necessari.

Les línies estratègiques d'aquesta àrea són:

- 1. Disseny d'una proposta metodològica que permeti definir estratègies de treball a curt, mig i llarg termini de caràcter comunitari/participatiu.**
 - Una bona manera seria començar per una unitat territorial més petita, com barri o inclús menor: plaça i rodalies.
 - Cal entendre com integral també la vessant urbanística i l'econòmica (comerç, treball, etc.), encara que no la implementem nosaltres

2. **Gestió de plans locals i/o comarcals d'acollida, ciutadania i convivència**
3. **Gestió de dispositius de mediació i resolució de conflictes en l'àmbit comunitari, per exemple:**
 - Treball conjunt amb habitatge sobre casos d'escales de veïns. Intervenció en escales de veïns de pisos de lloguer social.
4. **Promoure la reflexió, els intercanvis, la formació i innovació en aquest àmbit del treball comunitari i la gestió de conflictes**
5. **Empoderar la ciutadania en l'exigència de millorar el govern local**
6. **Donar resposta a través de projectes i accions a diverses necessitats detectades recentment des del PLAC:**
 - Treballant o iniciant temes de CAF, cooperatives i tot allò que pugui ajudar a que la ciutadania s'empoderi i sigui més autònoma.
 - Espai psicoterapèutic per famílies: interculturalitat, dol migratori, acompanyament inclús.
 - Inserció de "persones vulnerables": Projectes integrals formació/inserció + prospecció. Potenciar projectes d'inserció laboral.
7. **Vincular les accions de l'Àrea d'Educació a les de les altres àrees i línies transversals definides en el pla estratègic:**
 - *Habitatge*: habitatge + Feina als barris - Gestió integral d'espais comunitaris, escales de veïns, presentar-nos un equip de suport en la redacció de plans locals
 - *Educació*: projecte de mentories per joves nouvinguts i/o amb aquesta necessitat. Projecte de treballs a la comunitat per joves de Justícia juvenil.

4.4. ÀREA D'INSERCIÓ SOCIOECONÒMICA

A través de l'anàlisi de la informació aportada per les persones en les sessions de treball per àrees i també en la sessió amb el Patronat, va anar apareixent la constant reflexió sobre la necessitat d'abordar els temes d'inserció laboral dels col·lectius més vulnerables.

Un altre aspecte que va aparèixer en aquesta anàlisi és la necessitat de reflexionar sobre el concepte actual de TREBALL. Creiem que molts processos d'intervenció social clàssica estan basats en un concepte de TREBALL que ja no existeix. Això fa que moltes persones fracassin en els processos d'inserció laboral i que l'accés a un lloc de treball sigui cada vegada més fictici per a moltes persones.

Això que és un element clau de les societats post-industrials, no ha estat previst per les polítiques d'ocupació, de benestar social... Cal doncs, generar espais de reflexió que orienten a dissenyadors de polítiques públiques, emprenedors, sindicats, professionals... a replantejar-nos el concepte de TREBALL.

D'altra banda, la darrera posada en marca de la Renda Garantida de Ciutadania pot obrir nous camps d'intervenció per a la posada en marxa de propostes lligades a l'acompanyament als processos d'inserció laboral de col·lectius amb dificultats.

La situació de moltes de les persones i col·lectius amb els que treballem des dels diferents projectes de les nostres àrees comparteixen una mateixa necessitat: l'accés a un lloc de treball.

De l'anàlisi de les diferents àrees en van sortir idees vinculades a facilitar l'accés al treball:

1. Habitatge:

- Incidir en projectes d'inserció laboral per a inquilins dels habitatges de les borses de lloguer
- També podríem trobar la vinculació entre Plans Ocupacionals i els processos de manteniment i conservació d'espais públics i d'espais privats en les comunitats de veïns, especialment amb l'arranjament i manteniment d'escales.

2. Participació i ciutadania:

- Treballant o iniciant temes de CAF, cooperatives i tot allò que pugui ajudar a que la ciutadania s'empoderi i sigui més autònoma.
- Inserció de "persones vulnerables": Projectes integrals formació/inserció + prospecció.
- Potenciar projectes d'inserció laboral.

3. Educació:

- Promoure les accions de Primera Acollida de joves nous, orientació i formació pre-ocupacional.
- Accions per fomentar el treball de competències i habilitats socials orientades a la cerca activa de feina i la inserció dels col·lectius en risc d'exclusió.
- Generar mecanismes de segona oportunitat, formació professionalitzadora inicial i col·laboració amb altres entitats

També, en termes del bagatge acumulat en la intervenció basada en l'acompanyament en itineraris individuals de millora, semblaria que la metodologia seria replicable en l'àrea d'inserció laboral.

Es tracta doncs de posar-nos unes ulleres que filtrin les necessitats des d'aquest prisma LABORAL i veure si els plantejaments no solament encaixen sinó que ens obren la possibilitat de traslladar el coneixement i pràctiques a un àmbit clarament en expansió (subvencions d'òrgans públics, interessos de sectors econòmics i empresarials, vinculable a estratègies de mecenatge, etc..)

No es tracta d'obrir una Àrea en el moment 0 d'aprovació d'aquest Pla Estratègic, sinó d'anar treballant per, si es va demostrant la viabilitat, crear-la a mig termini

4.5. LÍNIA TRANSVERSAL DE TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENTS I FORMACIÓ

Des dels inicis de la Fundació, la formació destinada als professionals del camp social i educatiu ha tingut un paper fonamental a la Fundació, creant sinergies que anaven més enllà de la relació pròpia d'un procés formatiu: elaboració de projectes, creació d'aliances, manifestació del posicionament i millora de la referencialitat de l'entitat respecte d'alguns temes, etc.

En aquests moments tornarem a centrar-nos en la formació com a línia transversal, nodrida a través de les aportacions de les diferents Àrees. Aquest enfocament vol reforçar el rol de la Fundació com a entitat de Segona Línia, és a dir, entitat que provoca espais que permeten fer un pas enrere de la intervenció, de la primera línia, per generar reflexió, discurs, INNOVACIÓ.

1. Línies estratègiques vinculades a l'Àrea d'Habitatge

Les necessitats de formació entorn a la gestió d'habitatge social, generació de nous conceptes d'habitatge, definició de nous marc conceptuals de l'habitatge com a generador de dinàmiques d'inclusió/exclusió, etc.. fan que ara, més que mai, facin falta espais de reflexió i producció de coneixements i noves estratègies multidimensionals i multidisciplinàries. Aquesta pot ser una oportunitat de la Fundació per recuperar el rol tradicional i que tant de prestigi i projecció va donar en l'àmbit de la formació en interculturalitat, per traslladar-ho a l'àmbit de l'habitatge. Des

d'aquest punt de vista, es podria redefinir el projecte de Fòrum, cap a una proposta que inclogui la formació i la producció d'alternatives i noves metodologies, marcs conceptuals entorn a la funció de l'habitatge com a generador de cohesió i desenvolupament comunitaris. Com s'ha comentat en parlar de l'àrea d'habitatge social, també es contempla dissenyar i executar un post grau en habitatge social i, a ser possible, la fundació d'una càtedra en aquest tema.

2. Línies Estratègiques vinculades a les Àrees d'Educació i Ciutadania i Participació

Les necessitat de formació dels professions, de transferència de nous plantejaments teòrics... Totes aquestes línies estratègiques tenen traducció en propostes formatives concretes, però també en la necessitat de generar espais per generar nous discursos i plantejaments teòrics i tècnics en relació a l'Educació (educació 360, nous marc teòrics i estratègies de foment de la participació ciutadana i el desenvolupament local, per exemple).

3. Línies estratègiques vinculades a l'Àrea d'Inserció Socioeconòmica

Com hem plantejat anteriorment, la realitat actual de l'exclusió de molt joves i persones vulnerables de l'accés al treball ens posa davant la necessitat de definir nous paradigmes propis de societats post-industrials.

Cal generar espais transversals de debat i generació d'alternatives. La Fundació per la seva trajectòria d'entitat generadora de discurs social, té molta experiència i reconeixement de molts sectors socials que es poden sentir motivats a participar d'aquestes propostes.

4. Una altra línia estratègica en el camp de la formació, lligada en bona part a aspectes d'inserció socioeconòmica, és aprofundir a destinataris que fins ara a penes havien estat específicament tractats: les empreses. Els coneixements i els aprenentatges obtinguts en els nostres àmbits habituals poder ser d'interès per millorar alguns aspectes de les seves organitzacions, com podria ser el tractament de les emocions, l'enfocament sistèmic en les anàlisis, la resolució de conflictes, etc.; la millora de la formació dels i les treballadores per a desenvolupar les seves tasques laborals; també els coneixements obtinguts poden ser font d'assessorament i sessions informatives al conjunt de persones de l'empresa, com podria ser l'educació de joves i la relació família escola, les dificultats en l'habitatge, etc. La definició concreta de la formació sorgiria d'una demanda en el si de les relacions que la Fundació té en amb aquella empresa, algunes de les quals s'emmarquen en la línia de mecenatge.

5. També, i per acabar, hi ha una **voluntat de seguir aprofundint en la línia de formació on line** que aquest any ha començat a desenvolupar-se. Encara a les beceroles, entenem que aquest format pot ser plenament compatible amb formats presencials, depenent de la temàtica que es tracti. Cal però evolucionar en el model de gestió que, fins al moment, no plateja una viabilitat econòmica.

4.6. LÍNIA TRANSVERSAL DE CAPTACIÓ DE FONDS/MÀRQUETING SOCIAL

L'Anàlisi de la situació actual i l'avaluació de les accions de captació de fons, mecenatge del període anterior, ens han fet plantejar un canvi d'estratègia. No es tracta d'un canvi de 180 graus, sinó un canvi que es centra en mantenir el tipus d'accions que es venien realitzant, ampliant-les i incorporant noves estratègies que ens permetin arribar a més i diferents possibles Donants, públics i privats.

Un altre element que incorporem en aquest Pla de forma explícita és el Màrqueting Social. Aquest element vol venir a reforçar la imatge de la Fundació potenciant la visualització que ens plantejem per tal de seguir essent percebuts com a Referents en la generació de Discurs i en Innovació i, al mateix temps, percebuts pels possibles Donants individuals i col·lectius que no són del sector social.

Aquesta línia transversal ha d'estar estretament vinculada a les propostes de programes i accions de cada Àrea Estratègica. Ha de ser un línia des de la que s'estimuli el treball de produir materials per a la projecció, difusió i captació.

És per aquest motiu que, s'ha apostat per la contractació d'un perfil diferent del que hi havia fins ara, i incrementar la jornada laboral per tal de millorar els objectius de captació d'ingressos i la seva diversificació d'orígens, tasca fonamental per poder assegurar la continuïtat i millora dels programes, mantenir el nivell d'independència que sempre ha tingut la Fundació i fomentar les accions d'innovació.

Les línies estratègiques són fer i executar un pla de màrqueting social de la Fundació que inclogui diverses línies de treball:

- a. Captació de fons provinents de les grans corporacions i fundacions.
- b. Captació d'ingressos per la via del mecenatge.
- c. Inici del projecte de socis col·laboradors.
- d. Prospecció sobre el finançament públic de línies noves per a la Fundació, especialment de la Comissió Europea.
- e. Suport en la creació de nous espais/estratègies per generar un discurs, una opinió pública, una imatge corporativa des de la nostra missió de Pedagogia Social, estretament vinculada a la captació d'ingressos.
- f. Fer recerca d'aliances empresarials en l'àmbit de la Responsabilitat Social.

4.7. LÍNIES I REFLEXIONS ENTORN LA GESTIÓ I L'ADMINISTRACIÓ

Algunes qüestions estratègiques que ja s'han destacat per a desenvolupar en el proper Pla Estratègic a nivell de Gestió i Administració són:

- Digitalització i millora dels processos administratius, de les eines de gestió, treball i protocols.
- Millorar la comunicació interna: relació entre àrees. Per assegurar la transversalitat de l'àrea d'administració, la relació entre les àrees tècniques i l'administració ha de disposar de canals fluids i formals i estratègies clares.
- Incrementar les accions de Base social i Mecenatge: Definició Pla de Màrqueting (ara ja recollit en la Línia Estratègica).
- Reforçar la tresoreria de l'entitat per a què no causi tensions que entorpeixin al bon funcionament tant de l'estructura com dels projectes. Això és treballarà tant amb finançament bancari com privat.

4.8. LÍNIES ESTRATÈGIQUES ENTORN A L'ORGANITZACIÓ: LIDERATGE I DIRECCIÓ

En aquests darrers 20 anys la complexitat per a la gestió de les aportacions públiques i privades a les entitats, ha fet incrementar de forma notable les tasques de gestió institucional i, sobretot, econòmica. Això ha suposat l'aparició de persones especialistes en àmbits de gestió econòmica en tot el tercer sector, fent incrementar les estructures de gestió i administració.

En aquests moments, les tasques de gestió econòmica estan assegurades i malgrat comporten una càrrega de treball important estan ben organitzades i executades.

Les retallades en les aportacions del sector públic, la manca de compromís en projectes plurianuals, la competència entre les entitats del mateix sector per a la captació de fons privats i públics, posa en perill la continuïtat de moltes accions en el camp socioeducatiu. La dificultat actual es centra doncs, no en el nivell administratiu, sinó en la captació de fons: en com trobar el finançament necessari per seguir desenvolupant els programes, projectes i accions que la Fundació fa i vol seguir fent; especialment, cal la captació de fons per cobrir les despeses d'estructura i de funcionament de l'entitat. Això, que també es comú a tot el sector, demana de l'especialització de professionals que a part de la recerca de fons públics, privats, ajudin a generar "productes" vendibles, ja sigui perquè tenen capacitat de generar un mercat o perquè puguin atraure "mecenes" que els financin.

Però un dels aspectes també fonamental per poder reeixir és tenir una organització capaç d'entomar aquests canvis. És evident que els aspectes importants a desenvolupar en aquest procés estratègic, no fan referència només als projectes sinó que, en la mateixa mesura, en com ens

organitzem. Per tal de poder tirar en davant aquesta proposta estratègica cal tenir en compte tres idees fonamentals:

- . Cal un organigrama institucional que potenciï la participació dels seus membres i una gestió institucional àgil i centrada en la captació de fons i definició de complicitats polítiques i econòmiques
- . Cal un organigrama tècnic flexible, amb especialistes polivalents capaços de treballar i reinventar-se constantment
- . Cal un fort lideratge des de la direcció estratègica que visualitzi tot aquest procés i doni les eines a cada part de l'organització (tant la tècnica com la institucional) perquè s'assoleixin els objectius.

Les línies estratègiques són:

- 1. Desenvolupar el model de patronat que es va plantejar en l'anterior Pla Estratègic i que encara falta acabar d'implementar, tant pel que fa als i les membres, com als seus organismes de presa de decisió i participació**
- 2. Definir un nou organigrama que respongui a les necessitats estratègiques actuals**

Model de patronat

Pel que fa a la primera línia estratègica, es parteix d'una proposta de definició de la possible tasca de cada patró en el marc de Fundació. En aquest sentit, ens trobem en tres tipologies de patró, que se li proposaran que s'ocupin de diversos aspectes tenint en compte el que poden aportar a la Fundació:

- Els *patrons tècnics*, que realitzen la seva tasca professional en l'àmbit i que haurà d'aportar coneixements i contactes. Tenen també un paper d'assessorament en temàtiques en què són especialistes i poden incorporar-se en sessions de plantejament estratègic.
- Els *patrons institucionals*, que representen administracions públiques amb qui ens interessa poder establir vincles per a la definició de polítiques i estratègies institucionals.
- Els *patrons econòmics*, que són persones amb una trajectòria personal que poden aportar coneixements i contactes per generar ingressos des de l'àmbit privat i/o del mecenatge

Per a la seva dinamització, poden articular-se diverses dinàmiques. Sense que hi hagi una pretensió de definir-les totes, algunes són:

- Elaboració del *pacte de patró*, on es fixarà la relació entre el patró i la institució en els quatre anys de mandat.
- Elaboració del *pla de dinamització del patronat*, on hi consta: la projecció de la fundació i el seu patronat, la formació dels membres del patronat i l'intercanvi dels patrons amb l'equip tècnic.
- Suport a l'elaboració de reflexions i disseny de programes i accions, mitjançant la creació de comissions de treball o altres mecanismes participatius.
- Implicació en algunes comissions executives ampliades, quan alguns temes que es tractin siguin del seu coneixement i es consideri necessari per abordar qüestions rellevants de forma monogràfica.

L'organigrama tècnic

Pel que fa a l'organigrama tècnic, reflecteix:

1. La necessitat de lideratge estratègic que té en aquests moments la fundació per tal de definir noves línies, metodologies i una nova forma organitzativa que han de permetre redimensionar-se en aquest nou escenari econòmic, polític i social
2. La necessitat de generar espais de producció i presa de decisions col·legiada i àgil que permeti anar-se adaptant als canvis: noves propostes, noves formes de treball, nous partenariats.
3. La necessitat de generar una estratègia clara de mecenatge i de màrqueting social.

Aquesta organització encarada al desenvolupament de les línies presentades demana d'un aclariment i concreció sobre les diverses funcions que recauen en cada lloc de treball, que queden reflectides en l'Annex 1.

En relació a l'organització, aquesta es caracteritza per:

- Tenir una direcció amb les funcions de: dinamització, suport i avaluació dels responsables d'àrea i programes, representació tècnico- institucional i de l'equip tècnic en els òrgans institucionals de disseny, producció i avaluació de línies i accions de caràcter estratègic.
- Tenir un Comitè Estratègic, integrat pels responsables de cada àrea/programa, la direcció i representants de la comissió executiva. Aquest òrgan permet disposar d'una visió transversal, agilitza el traspàs d'informació i la presa de decisions que afecten de forma

general a totes les àrees/programes. Permet també, a través d'aquesta visió transversal, donar respostes més integrals i multidimensionals, des de les experiències de les diferents àrees, programes i territoris. Permet, per tant, generar una estructura tècnica potent, amb capacitat de presa de decisió efectiva i ràpida, que ha de permetre generar respostes executives ràpides i concretes.

- Incrementar un grau d'autonomia als diversos nivells de responsabilitat a la fundació a la vegada que una implicació en altres nivells que no hi eren fins ara, com l'estar atents a possibles fonts de finançament del seu programa.

ANNEX 1: FUNCIONS I TASQUES EQUIP TÈCNIC DE LA FUNDACIÓ

DIRECTOR

És la persona responsable de dirigir l'equip tècnic de la Fundació per tal d'assolir allò aprovat pel Patronat. Participa del patronat, la comissió executiva, el comitè estratègic, la coordinació tècnica i les comissions estratègiques.

- Definir, seguir i vetllar pel compliment de les línies estratègiques de l'entitat, conjuntament amb els responsables d'àrees, aprovades pel Patronat.
- Dinamitzar els òrgans estratègics i tècnics de l'entitat: comitè estratègic, coordinació tècnica, comissions estratègiques.
- Crear i definir projectes, amb el suport dels caps d'àrees estratègiques
- Presentar programa d'actuació tècnica i estratègica i memòria a la comissió executiva, posteriorment al Patronat.
- Mantenir al dia a la comissió executiva sobre el desenvolupament de les línies de l'entitat i portar a aprovació noves propostes que hagin aparegut, modificacions, etc.
- Dinamitzar el Patronat de la Fundació, aportant propostes d'ordre del dia i actes, recolzant la implicació dels patrons en diverses tasques en el sí de la Fundació, etc.
- Responsabilitzar-se del desenvolupament tècnic de l'entitat: objectius dels projectes, definició dels recursos, l'equip, les tasques, resoldre etc.
- Participar en la selecció de personal i en l'acollida dels nous contractats.
- Vetllar pel correcte funcionament de l'entitat: tasques de cada òrgan i responsable, clima de treball, gestió de conflictes en el sí de l'equip tècnic, etc .
- Representativitat institucional:
 - Promoure i mantenir relacions de col·laboració amb altres entitats, institucions, etc.: atendre demandes, proposant projectes, proposant canvis legislatius i processos administratius, etc. En relació al seguiment de projectes: acordar línies dels projectes, fent devolutives, etc.
 - Participació en fòrums, comitès, comissions, consells i altres òrgans de participació. .

Aquests objectiu el compartirà o, fins i tot, delegarà amb els responsables d'àrees tècniques o membres del Patronat sempre que es consideri necessari

- Responsabilitzar-se de la comunicació externa de l'entitat i els seus projectes amb l'assessorament i suport del responsable de marketing social i acompanyat, sempre que es

consideri per les coordinacions de les àrees tècniques o de projectes, o de membres del Patronat.

- Responsabilitzar-se de la comunicació interna, amb l'ajut dels coordinadors d'àrea.

GERENT

És la persona responsable de la gestió econòmica i dels aspectes jurídics de la Fundació Participa del Patronat, de la comissió executiva, de la comissió de mecenatge, del comitè estratègic i l'àrea d'administració.

- Gestionar els aspectes econòmics de la Fundació, que inclou:
 - Dissenyar les línies econòmiques que han d'acompanyar les línies estratègiques de l'entitat.
 - Vetllar i garantir la sostenibilitat econòmica i financera de l'entitat i dels seus projectes.
 - Definir i dissenyar el pressupost en relació als projectes i línies acordades.
 - Supervisar la gestió de pressupost i la seva liquidació. Presentar la proposta de pressupost i les liquidacions parcials i tancament de l'exercici a executiva i al patronat.
 - Dissenyar i executar el pla de finançament de la Fundació
 - Dinamització de la comissió de mecenatge juntament amb la Direcció
 - Supervisar la gestió de tresoreria (anàlisi, cobraments i pagaments)
 - *Coordinar* l'àrea d'administració.
- Garantir l'actualització del marc jurídic/legal de l'entitat i dels seus projectes:
 - Adequar i ajustar el funcionament de l'entitat a la legislació vigent i complir amb les obligacions que se'n deriven. (Funcions del Secretari/a de Patronat).
 - Aplicar la legislació vigent en matèria laboral als treballadors de la Fundació. Gestionar els temes laborals extraordinaris (maternitats, excedències, acomiadaments, etc...).
 - Definició, negociació i concreció del marc administratiu i legal dels projectes: contractes, convenis, acords, altres.
 - Definició, negociació i concreció del marc legal dels acords amb altres entitats.
- Suport a la gestió institucional en coordinació amb la Direcció

COORDINADOR/A D'ÀREA TÈCNICA

Forma part del comitè estratègic, les reunions de coordinació tècnica i les comissions tècniques; a proposta de la direcció, o a petició de la comissió executiva pot participar en algunes reunions d'aquesta comissió.

En aspectes tècnics:

- Responsable de l'elaboració de la documentació referent als projectes de l'àrea: Pla de treball, Memòria de seguiment i memòria final. Es treballa amb tot l'equip .
- Responsable del Desenvolupament del pla de treball i assoliment dels objectius.
- Coordinació tècnica interna: assistir a les reunions amb el Director i informar de l'estat del projecte.
- Coordinació tècnica externa: relació amb els referents tècnics externs del projecte: periodicitat de les reunions de seguiment, elaboració i lliurament de documentació.
- Dinamització i coordinació del equip de tècnics que configuren cada projecte de l'àrea. Inclou l'acollida dels nous professionals .
- Aportar noves vies i anàlisi del desenvolupament i millora del projecte.

En temes de Gestió Econòmica:

- Definir els mitjans necessaris (humans, materials i d'altres) per a la consecució dels objectius plantejats per a l'exercici següent, pel que fa a cadascun dels projectes i del total de l'àrea.
- Ser responsable del seguiment pressupostari i de despesa de l'àrea per l'exercici vigent.
- Donar suport en la recerca de finançament pels projectes, en estreta col.laboració amb les àrees econòmica i de marqueting social

En temes d'Administració:

- Participar en el procés de selecció de personal per als projectes de l'àrea.
- Proposar modificacions de reestructuració de personal dels projectes de l'àrea.
- Coordinar la sol·licitud de dies de vacances i per tant el calendari de torns de vacances de l'equip de l'àrea .
- Fer gestió de conflictes de l'equip tècnics que coordina en coordinació amb la Direcció

RESPONSABLE GESTIÓ ECONÒMICA INTERNA/CAP D'ADMINISTRACIÓ

Forma part del comitè estratègic, les reunions de coordinació de l'àrea d'administració; a proposta de la direcció i de la pròpia comissió executiva pot participar en algunes reunions d'aquesta comissió.

- Gestió tresoreria (anàlisi, cobraments i pagaments).
- Gestió de pressupost i control de la despesa.

- Gestió de la facturació.
- Tancaments comptables, tancament general i documents d'anàlisi.
- Gestió de les obligacions de presentació de tancament de comptes al protectorat de la Generalitat de Catalunya.
- *Justificacions i avaluació econòmica projectes¹.*
- Convocatòries: calendari, omplir la part institucional i econòmica.
- Execució temes laborals ordinaris (altes, baixes i modificacions de contractes, horaris, vacances, incidències, etc...).
- Coordinació de les administratives.
- Relació amb bancs.
- Gestió procediments i protocols derivats de la LOPD.
- Informàtica (Sinergia i incidències).
- Relació amb auditories.
- Gestió obligacions derivades d'Impostos i fiscalitat.
- Presentació de les Memòries hisenda i altres requeriments.
- *Caixa efectiu.*

RESPONSABLE MÀRQUETING SOCIAL I CAPTACIÓ DE FONDS

Aquesta persona dependrà orgànicament de la Direcció, participarà en el Comitè Estratègic, en les comissions executives a petició de la Direcció o de de la pròpia comissió. Participarà en les reunions de coordinació sempre que el Director ho cregui oportú per assolir els objectius d'aquesta línia.

Funcions:

- Desenvolupar un Pla de Màrqueting Social i Captació de fons amb la supervisió de la Comissió Estratègica de Mecenatge.
- Donar suport a la direcció i a la gerència en la dinamització de la Comissió Estratègica de Mecenatge.
- Proposar i donar suport a les estratègies de comunicació de l'entitat i dels seus projectes i accions.
- Donar suport en les accions institucionals adreçada a l'obtenció de fons.
- Fer la memòria anual de les accions dutes a terme.

L'EQUIP TÈCNIC DE CADA PROJECTE

Formen part de les comissions tècniques. A petició del comitè estratègic, poden formar part de les comissions estratègiques i a petició de la direcció o de la pròpia comissió executiva, poden participar en aquesta comissió.

L'equip de cada projecte s'encarrega de l'acció socioeducativa, tècnica quotidiana. En forma part el o la coordinadora d'àrea, el cap o coordinador de projecte, i tots els i les tècnics (i col·laboradors puntuals) que participen en els projectes.

Funcions

- Decidir i actuar sobre qüestions pedagògiques del projecte.
- Solucionar els diferents conflictes o situacions que puguin sorgir.
- Elaborar- Aplicar- Avaluar el projecte i confeccionar la documentació que se'n derivi.
- Elaborar el calendari de les activitats.
- Ser informat i donar l'opinió de l'estat de contes del curs, així com dels pressupostos del curs i d'altres extraordinaris.
- Donar el seu parer sobre possibles modificacions del RRI.
- Proposar canvis i millores en els projectes.
- Representar el projecte davant els tècnics municipals i altres administracions públiques.
- Donar suport en la recerca de finançament: ajudar a fer documentació per subvencions, informar sobre possibles fonts de finançament que es coneguin.

ÒRGANS AMB PARTICIPACIÓ DELS I LES TÈCNIQUES DE LA FUNDACIÓ

COMITÈ ESTRATÈGIC

És l'òrgan tècnic col·legiat de disseny i avaluació de les línies estratègiques de la fundació, tant des del punt de vista tècnic com econòmic. Té una composició en funció de l'actuació de la Fundació. La seva periodicitat serà trimestral i sempre que la direcció o la comissió executiva ho consideri necessari. En formen part la comissió executiva (o els membres en qui delegui), la direcció, la gerència, els responsables de les àrees tècniques, i els d'administració i de màrqueting social i captació de fons.

En aspectes tècnics:

- Coordinació de les **línies estratègiques i transversals de la Fundació**.
- Recull/derivació de noves necessitats detectades/noves propostes de treball.

En temes de Gestió Econòmica:

- **Participar en l'elaboració de la proposta de pressupost** anual de l'entitat.
- Donar suport a l'equip directiu en les estratègies a seguir per a la **concreció i fidelització de fons de finançament**.

En aspectes estratègics

- Creació de **COMISSIONS ESTRATÈGIQUES**.

Es defineixen com els òrgans de disseny i avaluació de línies específiques de la fundació. La seva creació, composició i periodicitat es fixarà per encàrrec del comitè estratègic. En aquestes comissions hi haurà la participació de membres del patronat i de terceres persones (especialistes)

EQUIP COORDINADOR

Aquesta coordinació està integrada per la direcció i els responsables d'àrees tècniques i del responsable de màrqueting social i captació de fons. Aquestes reunions tindran una periodicitat mensual.

Entre altres, té aquestes funcions:

- Seguiment de l'aplicació dels aspectes metodològics generals de la Fundació als projectes.
- Recull necessitats de formació interna i coordinació.
- Definir els mitjans necessaris (humans, materials i d'altres) per a la consecució dels objectius plantejats per a l'exercici següent, pel que fa al conjunt d'àrees de l'entitat.
- Donar suport a la direcció en els processos de selecció de personal.

COMISSIONS TÈCNIQUES:

Són les reunions de treball entre els responsables de les àrees i els equips d'educadores i altres professionals a fi de fer una tasca de planificació, seguiment, avaluació del desenvolupament de les actuacions. Aquestes reunions seran de periodicitat quinzenal, serà el responsable d'àrea/programa qui aportarà l'ordre del dia i l'acte de la trobada. La direcció pot demanar participar sempre que es plantegi una necessitat estratègica.