



6

Monogràfic

Extracte
Estudi sobre el Tercer Sector de Sabadell

Extracte de l'estudi realitzat per SURT. Fundació de Dones. Fundació Privada.

Resum

Estudi sobre el Tercer Sector de Sabadell

SURT. Fundació de Dones. Fundació Privada

PRESENTACIÓ

El passat 18 d'abril de 2009 es va aprovar a Sabadell el *Pacte per a la Millora de l'Ocupació i la Competitivitat*, amb l'objectiu de fer de Sabadell una ciutat competitiva sense oblidar, alhora, el suport als col·lectius més vulnerables davant l'actual conjuntura econòmica.

Per això, des de la Regidoria de Treball, Formació, Indústria i Innovació, s'impulsà la realització d'una diagnosi de la situació del Tercer Sector a Sabadell amb la voluntat de conèixer la situació de les entitats sense afany de lucre que treballen per millorar la qualitat de vida de les persones amb més dificultats. La diagnosi, doncs, havia de contribuir a l'impuls i la consolidació d'aquestes entitats en un marc de competitivitat i de millora de l'ocupació: d'una banda, mitjançant l'enriquiment dels serveis adreçats als col·lectius més desafavorits i, de l'altra, a través de la promoció de la qualitat dels llocs de treball que generen.

A continuació es presenta un resum de l'Estudi sobre el Tercer Sector de Sabadell. Les conclusions que recull són fruit de tot un treball de camp desenvolupat, mitjançant diverses tècniques d'investigació, en el darrer trimestre del 2009. En el procés, es recollí informació quantitativa i qualitativa de les entitats, referent, segons el cas, als anys 2007, 2008 o 2009. Així, els resultats obtinguts han permès obtenir una radiografia específica de cadascuna de les entitats i, alhora, una visió més global de la situació del Tercer Sector a Sabadell.

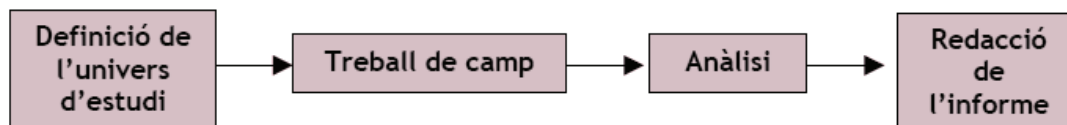
OBJECTIUS DE L'ESTUDI

L'estudi té com a objectiu general contribuir a la millora dels serveis i recursos municipals adreçats a les entitats de Sabadell, especialment a les que centren la seva activitat en la inserció laboral de les persones amb majors dificultats, per tal d'incrementar-ne la competitivitat i reforçar la seva contribució al territori.

La diagnosi havia de permetre, per tant, obtenir tota la informació possible en relació amb el funcionament, l'organització i la gestió de les entitats, així com dels col·lectius als quals aquestes s'adrecen, per tal d'identificar-ne els punts forts i febles i les possibilitats de millora. Els resultats, en última instància, hauran de possibilitar el disseny d'accions de suport, orientació i assessorament més ajustades a la realitat de les entitats, de manera que aquestes puguin consolidar la seva activitat i vegin enfortit el seu posicionament en l'àmbit de l'atenció a les persones vulnerables del territori.

METODOLOGIA

El procés de realització de l'Estudi del Tercer Sector a Sabadell es desenvolupa en diferents fases de treball que combinaren tècniques d'investigació de caràcter divers.



Definició de l'univers d'estudi:

Entitats del Tercer Sector social... Incloses les cooperatives d'iniciativa social o empreses d'inserció de col·lectius vulnerables...

...amb centre de treball a Sabadell
...que atenen a col·lectius vulnerables
Focus: ...que realitzen activitats d'inserció laboral.

L'univers d'estudi finalment considerat es conforma de les 22 entitats que es detallen a continuació:

1. Actua Vallès. Actuem! Llitem contra el VIH-SIDA.
2. Ethos. Asociación para la Prevención y Rehabilitación de las Dependencias.
3. Associació Catalana Els Xiprers per a persones amb greu trastorn de l'espectre autista.
4. Associació d'Atenció a Infants i Joves amb Necessitats Especials (ANDI).
5. Associació d'Atenció als Pobres i Marginats Eulàlia Garriga. Càritas Diocesana de Sabadell.
6. Associació de Sords Sabadell.
7. Associació Juvenil Esquitx.
8. Associació Prolaboral Xalest.
9. Associació Romaní Qualitat de vida.
10. Associació Salut Mental Sabadell.
11. Associació Vallès Amics de la Neurologia (AVAN).
12. Centre Sara de Càritas Diocesana de Barcelona.
13. CIPO FLISA, SL.
14. CIPO, SCCL.
15. Creu Roja Sabadell - Vallès Sud.
16. Fundació Privada Clavell.
17. Fundación Secretariado Gitano.
18. Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE).
19. Servei Ciutadà d'Acolliment als Immigrants (SCAI).
20. Servei d'Integració laboral TAINA (Fundació Atendis).
21. SILF Vallès. Fundació ECOM.
22. Escola Taller Xalest, SCP.

Treball de camp:

- ✓ Tramesa d'un qüestionari.
 - ✓ Realització d'entrevistes en profunditat.
 - ✓ Organització d'un grup de discussió.
- } 22 entitats
→ 9 entitats

EL TERCER SECTOR DE SABADELL

Perfil bàsic

El Tercer Sector de Sabadell aglutina entitats molt diverses tant pel que fa a la seva mida, com als serveis que ofereixen, els col·lectius que atenen, etc. Aquesta heterogeneïtat és una característica inherent al sector però, alhora, existeix una especialització evident per col·lectius. Cadascuna de les entitats atén un col·lectiu molt concret i ofereix una atenció que, en la majoria de casos, no ofereix cap altra entitat. Val a dir, amb tot, que hi ha un gruix important d'entitats destinades a persones amb diferents perfils de discapacitat: el 45% de les entitats estudiades atenen aquest col·lectiu, entre les quals trobem Xalest, SIL Taina, SILF Ecom, CIPO SCCL o CIPO FLISA. Un 40% atén altres perfils, majoritàriament persones en risc d'exclusió social pels que es detecten, proporcionalment, menys serveis. Per últim, el 15% restant, atén persones que pateixen algun tipus de malaltia.

La xifra de persones usuàries inclou les que poden ser ateses simultàniament per diverses entitats tenint en compte que el sistema de comptabilització varia d'una entitat a una altra. Tanmateix, segons les dades obtingudes, en conjunt es van atendre, l'any 2008, aproximadament 13.600 persones.

El gruix de les entitats va atendre entre 100 i 500 persones. En aquest grup s'inclouen els SILS Taina i Ecom, Ethos, CIPO SCCL, CIPO Flisa, AVAN, Salut Mental o l'Associació de Sords. Per sota, gairebé un 30% d'entitats va atendre menys de 50 persones, i un 14% menys de 100 persones: aquí hi entren entitats com Xiprers, Xalest, ANDI, Esquitx, Romaní o Centre Sara. En l'extrem superior, els centres de Sabadell de l'ONCE i de Fundación Secretariado Gitano, van atendre entre 1.000 i 2.000 persones; i el 14% de les entitats, entre les quals trobem Actua, Càritas Sabadell o l'SCAI, tingueren més de 2.000 persones usuàries. En aquest sentit s'identifica, doncs, una important disparitat pel que fa a la capacitat d'atenció de les entitats pel que fa al volum de persones usuàries.

En l'anàlisi de les activitats d'orientació professional i inserció laboral que duen a terme les entitats, cal diferenciar els centres especials de treball (CET d'ara endavant), com Xalest, CIPO SCCL o CIPO Flisa, ja que el seu objectiu és inserir en els seus propis centres el màxim nombre possible de persones i, per tant, duen a terme una tasca d'inserció laboral amb unes característiques específiques.

D'altra banda, s'identifiquen les organitzacions més grans, les delegacions d'organitzacions més potents o altres entitats que sí que tenen una línia de treball més específica en aquest àmbit, amb personal especialitzat i un protocol més o menys definit de treball. En aquest grup trobem Fundación Secretariado Gitano, Creu Roja, ONCE, Actua, Taina, Esquitx, Ecom o ANDI.

El 45% de les entitats realitzen projectes específics d'inserció (programes del SOC, programes d'ocupació finançats per l'entitat, formació ocupacional, CET i autocupació). El 23% du a terme activitats prelaborals.

Les accions puntuals d'inserció són dutes a terme pel 27% de les entitats, majoritàriament les més petites, que realitzen una atenció molt informal, no estructurada i realitzada bàsicament per personal no qualificat en aquest àmbit. Aquest servei d'informació i derivació, o "d'assessorament laboral", es fa en aquests casos com a tasca complementària a la línia bàsica d'actuació de l'entitat. Un exemple d'entitats amb aquest servei serien l'Associació de Sords de Sabadell, Salut Mental Sabadell, Ethos, l'SCAI o Associació Romani.

Autonomia financera i diversificació d'ingressos

L'any 2009, el conjunt de les entitats estudiades va gestionar un pressupost aproximat de 13,5 milions d'euros. Es tracta d'un volum considerable de recursos que estan revertint directament en les persones més desafavorides de Sabadell. Aquest pressupost, a més, ha tingut un creixement continuat en els darrers 3 anys: el tercer sector es consolida, per tant, com un sector econòmic important i de futur, amb una dimensió cada vegada més significativa.

Amb tot, les dades s'han de matisar tenint en compte que els dos grans CET de Sabadell representen el 70% de la xifra total del pressupost. Les 20 restants, doncs, estarien gestionant un pressupost global aproximat per valor de 5 milions d'euros. En aquests casos les subvencions representen el 60% dels seus ingressos, mentre que les activitats pròpies aportarien tan sols un 15% del finançament i la resta s'obtidrien mitjançant convenis, donacions, etc. Algunes de les entitats, en aquest sentit, tenen com a única font de finançament una o dues institucions públiques. Amb tot, les entitats financeres com les caixes i els bancs, així com les subvencions privades han anat guanyant terreny, i s'han consolidat com a peces clau per al finançament de les entitats i de molts projectes en concret.

En aquest marc, la majoria de les entitats estan realitzant esforços per a diversificar les seves fonts de finançament.

Per als CET, i especialment per a CIPO SCCL i Xalest, cal caracteritzar un altre escenari, ja que es veuen obligats a competir amb la resta d'empreses del mercat, sense comptar amb el seu mateix marge de maniobra ni amb la mateixa capacitat productiva en termes relatius (ja que necessiten més personal per aconseguir produccions similars a la resta d'empreses ordinàries). En aquest sentit, els esforços dels CET s'orienten a mantenir o augmentar la venda dels seus productes i serveis, però aquesta estratègia els està comportant molt d'esforç, sobretot en un context de crisi. Paral·lelament, doncs,

entitats com CIPO SCCL, amb una major capacitat de representació i d'interlocució, treballen també per aconseguir un major suport per part de l'Administració Pública, mitjançant l'establiment de clàusules socials en els contractes públics.

Maduresa organitzativa i professionalització de les entitats

Els equips de treball

A setembre de 2009 el conjunt de les entitats donava ocupació, aproximadament, a 800 persones, amb una composició mitjana dels equips de 35 persones. De fet, només 2 de les entitats estudiades, Associació Romaní i Associació de Sords, funcionen exclusivament en base al voluntariat. Això posa de manifest, doncs, el procés de professionalització que han viscut les entitats en els darrers anys.

En aquesta anàlisi, de nou, els CET poden ser considerats a banda perquè les dades de personal contractat inclouen alhora les persones discapacitades a les que s'adrecen (el que en altres entitats es correspondria a "persones usuàries").

Pel que fa al perfil de les persones contractades, predominen òbviament els perfils de caràcter tècnic vinculat a àrees socials: psicologia, treball social, pedagogia, educació especial... i/o amb formacions específiques en inserció social o laboral, atenció a col·lectius amb discapacitat, etc.

En el 80% de les entitats predomina la contractació indefinida i només en 4 entitats hi predomina el personal temporal. En aquest sentit, s'identifica una clara aposta per la generació de llocs de treball estables que s'assumeix com a una responsabilitat pròpia de les entitats. Així, la temporalitat dels contractes està molt vinculada a l'execució de projectes concrets que depenen de subvencions de caràcter anual i generalment es correspon, per tant, a personal tècnic que realitza tasques d'atenció directa. També, en alguns casos, s'utilitzen plans d'ocupació per un període determinat de temps per a cobrir places més vinculades a la gestió de les organitzacions (Administració, RRHH, etc.).

La consolidació dels equips és un dels elements clau per a les entitats. D'una banda, perquè afavoreix l'eficiència de l'organització i evita la realització de processos de traspàs, contractació de suplències per cobrir buits temporals de personal, etc.; i, d'altra banda, perquè es considera molt necessari que les persones usuàries puguin tenir referents clars i estables. Tanmateix, les dificultats per obtenir un finançament estable comporten que les entitats es vegin obligades a reequilibrar contínuament la voluntat de generar ocupacions estables amb la necessitat d'assegurar la viabilitat econòmica de l'entitat.

El voluntariat

En conjunt les entitats compten amb més de 2.000 persones voluntàries, majoritàriament dones. Amb tot, s'identifiquen 3 entitats que, per tradició i

antiguitat, acaparen pràcticament tot aquest volum de voluntariat: Creu Roja, Càritas Sabadell i Associació de Sords de Sabadell. En concret, més de la meitat de les organitzacions tenen només entre 1 i 10 persones voluntàries, una dada més coherent amb la mida mateixa de les entitats.

Les tasques que desenvolupen les persones voluntàries són molt diverses i depenen molt de les característiques pròpies de cada entitat. En termes generals, es poden distingir voluntaris i voluntàries estables que fan activitats clau per al funcionament de l'entitat, de les persones que col·laboren de manera més puntual per a tasques concretes.

El voluntariat, en aquest context, és per si sol un element diferenciador que permet establir una tipologia d'entitats concreta, tal com es descriu a continuació:

- Entitats que basen la seva activitat en el voluntariat i que en depenen en exclusiva per sobreviure. Aquí cal distingir, a més, el cas d'entitats molt petites creades com a projectes semipersonals, com l'Associació Romani Qualitat de vida, que compten amb 2 o 3 persones, d'altres molt més institucionalitzades i amb una dimensió considerable tot i estar fonamentades en el voluntariat, com l'Associació de Sords de Sabadell.
- Entitats amb una trajectòria històrica basada en el voluntariat, però que s'han professionalitzat o s'estan professionalitzant i, per tant, en depenen en menor mesura, entre les quals hi hauria Esquitx, ANDI, Càritas Sabadell o Ethos. El paper del voluntariat en aquestes entitats, però, continua sent clau.
- Entitats de caràcter més professionalitzat que tenen el suport afegit de persones voluntàries, com Creu Roja Sabadell, Actua, Centre Sara o l'SCAI.
- Entitats totalment professionalitzades que no disposen de voluntariat, entre les quals hi hauria, per exemple, els CETC i els SIL Taina i Ecom.

A mesura que augmenta el volum de l'activitat de l'entitat dedicat a la inserció, disminueix la presència de persones voluntàries. Així, les mateixes entitats entenen que per dur a terme aquestes activitats cal tenir personal qualificat i professionalitzat.

A banda d'això, s'ha detectat un lent però constant canvi en el perfil del voluntariat: sorgeix un perfil molt divers i dinàmic de persones joves o adultes amb més qualificació i amb un compromís més a curt termini. Aquest canvi de perfil afecta especialment algunes entitats que es fonamenten en el voluntariat, ja que la manca de continuïtat i la diversificació de la implicació de les persones voluntàries pot complicar el traspàs generacional i fins i tot la continuïtat mateixa de l'organització.

Així mateix, els processos de professionalització d'algunes entitats tradicionalment basades en el voluntariat genera el repte per no perdre l'essència del treball social i voluntari que està en el seu origen i missió.

En aquest context, cal remarcar l'emergència d'un nou perfil de voluntariat potencialment molt profitós: es tracta de les persones jubilades o prejubilades, amb experiència laboral i una alta qualificació, que són encara molt actives i volen dedicar temps a col·laborar amb entitats no lucratives.

L'estructura organitzativa de les entitats

La professionalització de les entitats, tant pel que fa a la composició dels equips com a l'estructuració i gestió, és una tendència creixent; i apareix, a més, impulsada per factors interns i externs a les entitats: d'una banda, la "pressió" que fan els clients finançadors mitjançant les exigències i els requisits per a l'obtenció de subvencions i altres línies de finançament i, de l'altra, la consciència mateixa de ser entitats "prestadores de serveis" que han de vetllar per la qualitat de l'atenció que ofereixen.

Tot plegat fa que les entitats es vegin obligades a adoptar estructures i sistemes organitzatius més similars a les organitzacions empresarials, de qui havien estat tradicionalment diferenciades: la contractació de personal especialitzat, la racionalització de les tasques i les activitats, la divisió en àrees de treball, etc. Amb tot, l'estructura de les entitats està molt condicionada per la seva mida (en termes de volum de persones contractades) i el grau de professionalització. Així doncs, les entitats més grans i que gestionen un major volum de recursos tenen una estructura racionalitzada o organitzada funcionalment en àrees de treball, com per exemple CIPO SCCL o Creu Roja.

El panorama pel que fa a les entitats petites és totalment diferent. Moltes no tenen tan sols un organigrama formalitzat i definit, o bé aquest està organitzat no per àrees de treball sinó per públics: òrgans de govern i direcció, equip tècnic, usuari i usuàries i voluntariat. A més, mentre que hi ha una especialització en les tasques d'atenció directa a mesura que es puja de nivell, els càrrecs es van tornant més "multifuncionals". És a dir, en els llocs de responsabilitat les persones aglutinen funcions molt diverses per tal de donar cobertura a totes les àrees de l'entitat.

En termes globals, es detecten sistemàticament com a funcions no cobertes la gestió dels RRHH i del voluntariat, les finances, la comunicació, i la gestió i l'ús de les TICS. Es dibuixa, doncs, una estructura en què el personal tècnic fa funcions molt especialitzades i assumeix en ocasions puntuals altres tasques (com ara el disseny o la justificació dels projectes), i els càrrecs de responsabilitat fan "de tot", fins i tot dedicant temps a l'atenció directa a les persones usuàries. Aquesta multifuncionalitat dels alts càrrecs s'accentua, a més, en les organitzacions en les quals no hi ha càrrecs intermedis.

Si bé aquesta estructura és necessària per optimitzar l'ús dels recursos i garantir al màxim l'atenció a la població, pot limitar alhora el desenvolupament estratègic i a llarg termini de les entitats.

Amb tot, cal remarcar que les entitats són conscients de la dualitat que els comporta haver de respondre alhora a les necessitats de gestió interna i les de

l'atenció directa. Això es reflecteix, per exemple, en els processos de capacitat dels equips: un 50% de la formació realitzada en el darrer any està vinculada a aspectes transversals entre els que destaquen la gestió, la direcció d'equips, el màrqueting... La resta d'accions formatives versen sobre temàtiques específiques relacionades amb el col·lectiu que s'atén en cada cas. En aquest sentit, és destacable que les entitats estan molt conscienciades de la necessitat de realitzar formació i actualitzar els coneixements dels seus equips.

Els sistemes de gestió de les entitats

Les limitacions en l'estructura de les organitzacions es reflecteix de manera molt clara en la seva gestió. Algunes de les dades obtingudes en aquest estudi il·lustren aquesta situació:

Pel que fa a la planificació estratègica... Tot i que gairebé totes les entitats elaboren un Pla Operatiu de caràcter anual, només el 18% tenen un Pla Estratègic que recull els objectius a llarg termini. Altres centres afirmen no tenir un Pla Estratègic propi però sí estar sota el paraigües del Pla Estratègic de l'organització a la qual pertanyen com, per exemple, SIL Taina, SILF Ecom o Centre Sara.

Pel que fa a la capacitat dels equips... La detecció de les necessitats formatives es fa per gairebé totes les entitats de manera informal i no sistematitzada. Tan sols 3 entitats, CIPO SCCL, CIPO Flisa i ONCE han elaborat un Pla de Formació en el darrer any.

Pel que fa als sistemes de qualitat... Un 32% de les entitats tenen alguna certificació de qualitat (la ISO 9001), una dada que demostra l'interès del conjunt del sector per demostrar la seva eficàcia i eficiència en la prestació de serveis. Tanmateix, de nou les entitats certificades són essencialment les de major mida o que pertanyen a una fundació o organització d'àmbit superior: SIL Taina, CIPO SCCL, CIPO Flisa, Centre Sara, SILF Ecom, ONCE, Creu Roja... Per a moltes entitats, l'establiment d'un sistema de qualitat és un projecte a futur però poc viable a curt termini, a causa de les limitacions imposades, entre d'altres, per la mateixa estructura de les entitats i a la manca de recursos per invertir en aquest procés.

Pel que fa a l'avaluació... Un 50% de les entitats són auditades externament, si bé en molts casos es tracta d'auditories obligatòries imposades per les institucions i els organismes finançadors.

En conclusió, el panorama resultant és ambivalent, en tant que recull, per exemple, entitats amb un alt grau de professionalització en alguns aspectes que, per contra, no tenen un sistema de gestió interna que els permeti obtenir de manera àgil i senzilla dades relatives al seu finançament o al nombre de persones usuàries. Així, el desenvolupament de sistemes sòlids de gestió és potser la línia de treball en què les entitats, en termes generals, tenen un major espai per recórrer.

La consolidació de les metodologies de treball

Un dels resultats destacables de l'estudi és la detecció d'una creixent consciència per part de les entitats en relació amb la necessitat de consolidar i desenvolupar la qualitat dels serveis que ofereixen als col·lectius més desafavorits de la ciutat. La majoria tenen establerts protocols d'atenció a les persones i/o de funcionament dels projectes, i moltes afirmen tenir una metodologia de treball pròpia, si bé en molts pocs casos aquesta està formalitzada i sistematitzada en un document. Com s'ha comentat anteriorment, es detecta un interès per actualitzar els coneixements per tal de millorar les metodologies de treball, ja sigui en termes específics (noves recerques en matèria de malalties o discapacitats, nous plantejaments d'atenció directa per a determinats col·lectius...) com transversals (lideratge dels equips, motivació, gestió del conflicte...). Tanmateix, en el desenvolupament de les metodologies de treball es detecten 2 riscos possibles. El primer és que es confongui la formació amb el desenvolupament de metodologies. Així, l'actualització dels coneixements no implica per si mateixa una millora de les metodologies emprades. El segon risc és que el desenvolupament de metodologies es faci d'una manera "oportunista" i poc planificada. El caràcter reactiu de les entitats pel que fa a la capacitat dels equips de treball pot limitar que hi hagi una acumulació coherent de coneixements i, per tant, que aquests siguin prou sòlids per poder modificar tota la metodologia de treball de l'entitat.

Finalment, cal remarcar que en el context de crisi actual la preocupació màxima de les organitzacions és poder donar resposta a la demanda creixent que els arriba per part dels col·lectius que atenen. Per això el desenvolupament de les metodologies de treball queda, si més no de moment, en un segon terme.

Les activitats d'inserció i orientació laboral

Les activitats d'inserció solen centrar-se molt en la capacitat tècnica de les persones usuàries, i se sol prestar poca atenció al desenvolupament de les competències transversals, que són clau per a la millora de la seva ocupabilitat.

L'orientació laboral incideix molt en el desenvolupament d'aspectes de base com les tècniques de recerca de feina o l'elaboració d'un currículum, i molt poc en la definició d'un projecte laboral a llarg termini i d'un itinerari continuat.

Les tasques d'intermediació es realitzen només si hi ha recursos disponibles, o de forma molt informal i no planificada. Això significa que, en termes estrictes, només una o dues entitats du a terme una tasca consolidada d'intermediació.

D'altra banda, es detecta un cert interès, però alhora poca permeabilitat, a l'adopció de noves metodologies o perspectives en el camp de la inserció, com són el treball per competències o la incorporació de la perspectiva de gènere.

Evidentment, les limitacions de recursos i la necessitat d'atendre una creixent demanda, així com el perfil de determinats col·lectius (amb moltes carències en d'altres àmbits a part del laboral) són determinants perquè les activitats

d'inserció quedin configurades d'aquesta manera. Així i tot, per tal de garantir la competitivitat d'aquestes entitats i la millora de l'ocupació per als col·lectius vulnerables, és necessari que a llarg termini es plantegi un enfortiment de les metodologies mitjançant la integració d'elements més transversals, com és el desenvolupament d'itineraris continuats en coordinació amb altres institucions o serveis o el treball per competències.

Treball en xarxa

Un dels punts que pot contribuir a la millora de l'ocupació de Sabadell, en especial dels col·lectius amb majors dificultats, és el desenvolupament del treball en xarxa de les entitats del Tercer Sector. Així, destaca la consciència per part de les organitzacions estudiades de la necessitat d'establir relacions de cooperació amb altres entitats. De fet, gran part de les entitats consideren el treball en xarxa com una prioritat i ho integren com a part dels seus interessos futurs.

Es detecta, a més, que hi ha una intenció de saber quines altres entitats hi ha i el treball que realitzen, tot i que aquesta intenció no sempre acaba materialitzant-se i es detecta un cert desconeixement, no de les entitats que operen a la ciutat, però sí de les activitats concretes que desenvolupen.

Bàsicament, el treball en xarxa es desenvolupa en base a 2 eixos d'interès: el creixement i la millora interna de les entitats i la garantia de qualitat en l'atenció a les persones usuàries.

En aquest marc, les organitzacions mostren tenir un gran interès en evitar duplicitats en la provisió de serveis d'atenció als col·lectius. A més, hi ha la constatació que cal treballar des d'una perspectiva integral, donant resposta a les necessitats de les persones en tots els àmbits o, fins i tot, dedicant una part de l'atenció en el treball amb les seves famílies.

El 86% de les entitats participa en alguna plataforma o agrupació i el 80% col·labora amb altres organitzacions en l'atenció a les persones usuàries. Amb tot, les entitats coneixen i tendeixen a col·laborar amb altres organitzacions que operen en la seva mateixa "àrea" o, tal com ho perceben, que treballen amb un col·lectiu igual o similar. Aquesta dinàmica és beneficiosa perquè genera sinergies positives pel que fa a l'intercanvi de coneixements i de recursos, però és poc creativa en tant que no produeix formes innovadores de treballar amb aquests o amb d'altres col·lectius.

Com a conclusió, en general les entitats destaquen el bon clima de relació que hi ha actualment a la ciutat. Tot i que el treball en xarxa es desenvolupa de manera espontània i no planificada, és evident que hi ha una riquesa i una bona predisposició per part de les organitzacions.

Projectes de futur i espais de col·laboració

Pel que fa als col·lectius, pràcticament la totalitat de les entitats coincideixen en l'augment en els darrers anys del nombre de persones amb dificultats que

necessiten dels seus serveis, tant en l'àmbit de les discapacitats com en d'altres perfils d'exclusió. La situació de crisi, a més, no ha fet sinó accentuar aquesta tendència, mentre que d'altra banda s'han reduït els fons destinats als projectes d'acció social. Es detecta una certa preocupació, per tant, que es deriva de la consciència de la limitació en la capacitat d'atendre més persones alhora que es fa evident un augment de la demanda. Alhora, cal afegir la pressió que cada vegada més les entitats finançadores imposen a les entitats en termes de requisits, processos de treball, justificacions, etc.

Evidentment molta d'aquesta demanda s'ha concentrat en els serveis d'orientació i inserció laboral, que en alguns casos han vist com fins i tot es duplicava el nombre de persones demandants.

D'altra banda, les entitats reconeixen el perfil canviant dels col·lectius que atenen i la necessitat de poder ser prou flexibles per donar resposta a les noves necessitats. En aquest context, algunes entitats es plantegen com a repte de futur ampliar el perfil del col·lectiu que atenen i/o oferir nous serveis que intentin donar resposta a aquestes noves necessitats. Tot plegat, en un marc en què cal garantir l'atenció integral a les persones i l'èxit de la intervenció que s'estigui realitzant.

Pel que fa a l'estructura i gestió, el gran repte de les entitats és aconseguir una estructura organitzativa consolidada que passa per: aconseguir un equip de treball estable, adequar els espais i els equipaments, establir sistemes de gestió eficients i millorar la seva capacitat d'obtenir fons i recursos.