

Programa
d'innovació
en ESS:

Oportunitats per a l'ocupació i millora del teixit

Ajuntament
de Manlleu

Investigació-acció d'innovació pública en ESS
Desembre de 2016

Índex

1. Introducció

2. Metodologia

3. Descripció del procés: elements per a la transferibilitat

3.1 L'origen

3.2 La definició de les accions

3.3 La governança

3.4 La transferibilitat

4. Aproximació al Programa: elements per a l'aprenentatge

4.1 L'apropiació

4.2 La pertinença

4.3 La transformació

4.4 La participació

5. Conclusions

6. Annexos



Introducció

El present estudi s'emmarca en el programa d'innovació en Economia Social i Solidària (ESS en endavant) finançat pel Servei d'Ocupació Català (SOC) a l'Ajuntament de Manlleu sobre **“Innovació en ESS: oportunitats per a l'ocupació i millora del teixit”** (el Programa en endavant).

El Programa s'estructura en dos grans eixos:

- programa d'innovació en l'ocupació, i
- programa d'innovació en el teixit productiu.

De cadascun d'aquest eixos se'n desprenen diverses línies d'acció, així com projectes específics pel al seu desplegament.

Una de les línies d'acció, previstes en el Programa, té com a objectiu l'establiment i definició del rol de l'Administració local en la promoció i articulació de l'ESS en un territori concret. Per assolir aquest objectiu, el Programa preveu diverses accions específiques, una de les quals és l'elaboració d'aquest document, que **té com a finalitat l'anàlisi i les possibilitats de transferibilitat de l'experiència de Manlleu a altres municipis de Catalunya.**

Aquest document s'ha estructurat en dos grans blocs:

- un primer on es descriu quin ha estat el procés d'identificació, definició, execució i seguiment del Programa, així com els mecanismes de coordinació i espais de participació previstos. En aquest primer bloc, també s'estableixen els elements d'aplicabilitat per a altres municipis,
- en el segon bloc, s'analitza el Programa en base a quatre dimensions: l'apropiació, la pertinença, la participació i la transformació. En aquest apartat s'analitzen quins han estat els efectes que el Programa ha tingut en la innovació en base a les diferents perspectives dels actors implicats.

Es tracta, doncs, d'un document que aporta elements per a la reflexió, el debat i la co-construcció d'un procés basat en l'anàlisi qualitatiu, i que posa en el centre de l'acció als diferents actors que intervenen en un territori per a l'aplicació d'una estratègia de desenvolupament local basada en l'ESS. És, en definitiva, una eina a disposició de l'Ajuntament de Manlleu per a la millora de la seva acció i activitat en aquest àmbit.

2

Metodologia

La metodologia utilitzada per a l'elaboració de l'estudi s'ha basat en la investigació-acció. Aquesta metodologia de treball té diversos usos i sentits, no disposant de criteris concrets per delimitar-ne una única definició. En tot cas, i per a aquesta ocasió, es pren com a referència la definició següent: "intervenció en la pràctica professional amb la intenció d'ocasionar una millora".

Són diversos els trets que caracteritzen una investigació-acció. A continuació en destaquem aquells que es consideren més rellevants per a aquest estudi:

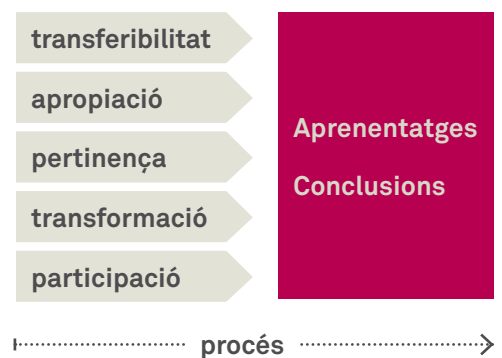
- és participativa: les persones que hi participen ho fan amb la intenció de millorar les seves pràctiques,
- és un procés d'aprenentatge basat en la pràctica,
- és col·laborativa: es realitza en grup, amb la participació de les persones implicades,
- realitza anàlisis crítiques de les situacions,
- indueix a canvis de manera progressiva.

El procés per a l'elaboració del present estudi ha estat:

RECULL DE LA INFORMACIÓ: MÈTODES QUALITATIUS



REDACCIÓ DOCUMENT



En base a aquesta metodologia, l'estudi realitzat es concentra en la informació obtinguda a partir de:

1. la revisió documental: el document de Programa, l'informe de seguiment i les actes de les reunions del comitè executiu i de la Xarxa d'ESS de Manlleu,
2. l'observació directa: l'assistència a dues de les reunions (setembre i octubre 2016) de la Xarxa d'ESS de Manlleu,
3. les entrevistes realitzades a 12 informants clau (actors protagonistes del Programa: ajuntament, persones rellevants de Manlleu, personal docent i iniciatives d'ESS). Dos terços de les persones entrevistades són representants d'iniciatives d'ESS del municipi (en l'annex es pot veure el llistat de les persones entrevistades).

Les persones entrevistades han estat seleccionades pel comitè executiu del Programa, que ha tingut en compte que fos una mostra suficientment plural i significativa dels diferents actors implicats.

Les entrevistes es van realitzar durant la primera quinzena d'octubre de 2016, i, per tant, la informació que es recull es basa en el període fins a aquesta data de finalització. Tot i així, i tenint en compte que *Labcoop* forma part del comitè executiu del Programa, s'ha tingut en compte també la informació rellevant tractada fins el 30 de novembre.

S'ha optat per entrevistes semi-estructurades; això vol dir que, malgrat disposar d'un qüestionari de 34 preguntes (s'adjunta a l'annex d'aquest document), les entrevistes s'han adaptat a cada un dels actors, deixant, en ocasions, via lliure a l'expressió de la persona entrevistada. En tots els casos, però, s'ha volgut obtenir informació sobre:

- el nivell de coneixement del Programa,
- la governança,
- la qualitat del projecte, entesa com allò que té a veure amb si s'han satisfet les necessitats i les expectatives de les diferents parts interessades, així com la pertinença de les accions empreses,
- la capacitat de transformació,
- l'adquisició d'aprenentatges,
- el grau de transferibilitat.

El resultat de la sistematització de la informació obtinguda queda reflectida en aquest document, on es recullen les posicions de les diferents persones entrevistades i identifica les tensions alhora de definir, conjuntament, elements que cal reforçar per a la sostenibilitat i impacte del Programa.

Per concloure, es proposa com a imprescindible efectuar el retorn a les persones entrevistades, i per extensió, a la resta d'actors implicats, per tal de poder tancar el cercle que una investigació-acció requereix, així com per enriquir i co-definir els passos a seguir a mig i llarg termini.

3

Descripció del procés: elements per a la transferibilitat

Iniciem aquest estudi, com ja apuntàvem en la introducció, amb la descripció del procés seguit per l'Ajuntament de Manlleu per a desplegar una línia de treball basada en l'ESS. De la descripció de l'experiència de Manlleu se n'extrauran conclusions que permetin apuntar elements transferibles a qualsevol municipi.

Per tal d'ordenar i sistematitzar els elements de transferibilitat aquest apartat s'estructura a partir dels següents punts:

1. L'origen del Programa
2. La definició de les accions que conté
3. La governança: els espais de coordinació i participació
4. Els elements de transferibilitat. L'establiment de quins passos o mecanismes establerts per Manlleu poden ser extrapolables a altres municipis

1. L'origen

El procés s'inicia el 2014 amb la reorganització interna de l'ajuntament. El nou organigrama estructura en un mateix àmbit els serveis a les persones (educació, cultura, esports, participació,...) i els serveis de promoció econòmica.

La coordinació de la nova Àrea permetrà, com veurem a continuació, una visió global i més estratègica de les accions, facilitant la identificació d'iniciatives d'ESS que ja s'estaven duent a terme al municipi, així com la incorporació de l'ESS en les noves accions que emprenguin les diferents àrees.

L'estructura interna de l'ajuntament ha estat un element facilitador per iniciar una línia de treball en ESS a Manlleu. El coneixement, la formació i la sensibilització també han estat factors catalitzadors d'aquesta tasca. L'assistència a unes jornades sobre experiències de lluita contra la pobresa i l'exclusió social organitzades per la Diputació de Barcelona permetran a la Coordinadora de l'Àrea prendre consciència de les múltiples formes que pot prendre l'ESS, i identificar-les en la seva aplicabilitat a Manlleu. Tot i que aquest fet pugui ser, en aparença, circumstancial o fins hi tot anecdòtic, si que ha estat determinant.

A partir d'aquest moment, des de la coordinació de l'Àrea s'iniciarà un procés d'identificació i connexió de les iniciatives, tant d'aquelles que tenen a veure directament amb activitats socioeconòmiques com de les que tenen relació amb accions educatives, de lleure o d'esports. La perspectiva que proporcionarà la gestió conjunta dels diferents serveis d'atenció a les persones així com els de promoció econòmica, facilitaran la identificació i posterior connexió de les diferents accions d'ESS, i la pertinença d'iniciar una línia de treball específica de foment i impuls de l'ESS al territori.

El procés iniciat continuarà, i es farà palesa la necessitat d'estructurar l'acció de l'ajuntament. La "[Guia de l'ESS i les administracions locals](#)" de la Diputació de Barcelona esdevindrà el full de ruta per estructurar la intervenció del municipi, i serà, en base a aquesta guia, que l'ajuntament definirà les accions a emprendre.

Tanmateix, les dimensions i la complexitat d'estructurar una línia de treball en la qual hi intervenen múltiples actors i que abasta diferents àmbits d'acció, portarà a la coordinació¹ a contractar els serveis d'un acompanyament extern, de la cooperativa *Labcoop*². Durant el 2015 aquest acompanyament extern

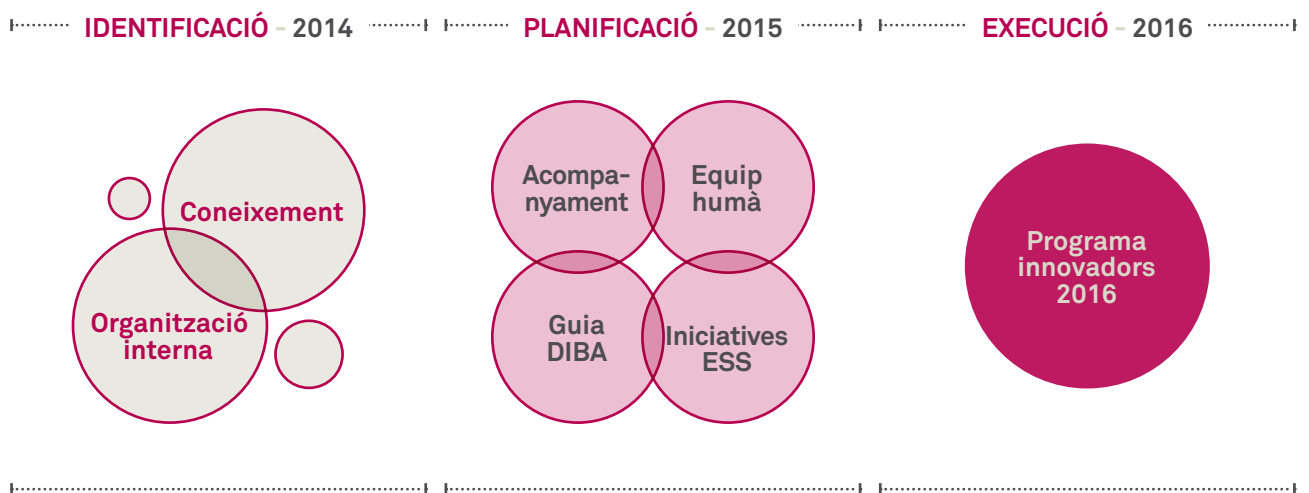
1. Ens referim a la Coordinadora de l'Àrea de serveis a les persones i promoció econòmica

2. El Labcoop és una cooperativa de segon grau i sense ànim de lucre dedicada a impulsar

guiarà, a la vegada que formarà, als recursos humans de l'ajuntament per tal de definir, conjuntament, les accions a emprendre alineades amb les necessitats del territori.

En paral·lel, s'evidencia la necessitat de comptar amb personal dedicat al desplegament de la nova línia de treball que s'està gestant. En aquest sentit, es contracta a una persona tècnica responsable (un AODL al 70% de dedicació), que donarà suport a l'equip tècnic.

Les necessitats de finançament, i la manca de recursos propis de l'ajuntament, forçaran la recerca de finançament extern. Així, s'identificarà la convocatòria d'innovadors del SOC com a una oportunitat per a fer efectiva la nova línia de treball en ESS.



Durant els mesos de setembre i octubre de 2015, l'equip tècnic de promoció econòmica i ocupació de l'ajuntament es dedicarà a la formulació del Programa, tot adaptant la feina feta als requeriments de la convocatòria.

Fins aquí s'ha fet esment al procés i aproximació de l'ajuntament a l'ESS, i com s'inicia el desplegament d'una nova línia de treball. Durant el 2016, l'ajuntament i els actors implicats han treballat per executar les accions previstes, que han esdevingut el full de ruta seguit per al foment i l'impuls de l'ESS a Manlleu.

projectes d'emprenedoria social cooperativa, és a dir, projectes que volen transformar la realitat social, econòmica, política, cultural i ambiental. A més dels acompanyaments i les formacions, des del LabCoop s'impulsen projectes a mida per a entitats, empreses, organitzacions i administracions públiques amb l'objectiu de promoure l'emprenedoria social cooperativa i dinamitzar-la en diversos territoris.

2. La definició de les accions

En l'apartat anterior s'ha descrit quin va ser el procés per iniciar el treball en ESS, a continuació, s'exposa en què ha consistit, a la pràctica, la nova línia de treball, quins han estat els continguts i les accions desenvolupades.

Les accions previstes al Programa es van definir, per part de l'ajuntament, en base a:

- la realitat de Manlleu,
- el marc teòric d'intervenció que proporciona la "[*Guia de l'economia social i solidària i les administracions locals*](#)" de la DIBA,
- els requisits i criteris establerts a la convocatòria del SOC.

El resultat va ser l'establiment de dos eixos de treball:

1. el desenvolupament d'eines de foment i millora de l'ocupació des de l'ESS,
2. el foment i suport a les iniciatives d'ESS ja existents i la creació de noves.

En total es van definir 18 sub-projectes, que es desenvolupen amb 59 accions, a desenvolupar durant un període d'un any (s'adjunta en l'annex la matriu de planificació del Programa).

Cada una de les accions previstes (59) ha estat executada per un "proveïdor", empresa i/o entitat especialitzada (que inclou també a l'ajuntament). Per exemple, la implantació de clàusules socials en la contractació → Col·lectiu Ronda, o els indicadors d'impacte i avaluació → UVic.

Com ja hem assenyalat, de cada eix se'n desprenen diferents accions. La tipologia d'accions que es defineixen al voltant de l'eix d'innovació en l'ocupació, són:

- l'establiment d'acords amb els centres educatius de secundària per a posar a disposició una oferta formativa, via xerrades, als alumnes que els situïn sobre l'ESS,
- la identificació de competències transversals en ESS i l'acompanyament en el procés de selecció de personal de les iniciatives,
- l'orientació als demandants d'ocupació per a treballar en IESS, en base a les necessitats que li són pròpies,
- l'establiment d'acords per a fer pràctiques a empreses de l'ESS,
- activitats al voltant de la inserció ocupacional, a partir del treball amb infografies i foto-llenguatge.

Pel que fa a l'eix de foment i suport a les iniciatives d'ESS, les accions definides es relacionen amb :

- la identificació i connexió de les IESS (mapa d'iniciatives i pàgina web),
- la prospecció de potencials projectes,
- l'anàlisi de viabilitat dels projectes existents,
- l'aproximació de les finances ètiques i l'economia plural a la ciutadania,
- la facilitació d'eines i instruments de suport per a les empreses de l'ESS,
- la creació d'una Xarxa d'iniciatives de l'ESS.

En el marc d'aquest mateix eix també es preveuen accions que contribueixen a definir el rol de l'Administració local en l'ESS. Aquesta línia d'acció ha anat prenent força durant aquest any d'execució, fins al punt que avui està considerada, per la major part de la actors entrevistats, com a un eix de treball més. En aquest sentit, les accions concretes previstes són:

- l'anàlisi de pràctiques de referència,
- la participació en xarxes: com la Xarxa de Municipis per l'ESS,
- la introducció de clàusules socials en la contractació pública,
- les finances ètiques en l'administració local,
- formacions específiques en ESS dirigides a l'equip humà de l'ajuntament,
- la creació d'indicadors d'impacte i avaluació.

El resultat ens proporciona un conjunt d'accions que permeten la intervenció dels diferents actors implicats: l'ajuntament, les iniciatives de l'ESS i la ciutadania (especialment la població jove); i que preveu la formació, la sensibilització i la participació com metodologies de treball facilitadores per a la incorporació de l'ESS.

3. La governança: els espais de coordinació i participació

El Programa es dota de dos espais propis: un de coordinació i un de participació:

- el Comitè executiu: principal espai de coordinació del Programa.
- la Xarxa d'ESS de Manlleu: principal espai de participació del Programa.

Així mateix, i per tal de garantir la coherència i coordinació de les accions que componen el Programa, es compta amb l'acompanyament i suport extern, també en aquesta fase d'execució, de *Labcoop*.

El comitè executiu o de coordinació

Aquest espai es crea amb la vocació de cercar la co-direcció com a principi integrador i transversal de l'ESS. És un espai de direcció compartida i per això està compostat per membres de l'equip tècnic de l'ajuntament i una representant de la Xarxa, en tant que representant dels actors de l'ESS. Així mateix, també hi participa una representant de *Labcoop*.

El comitè executiu va iniciar la seva activitat l'11 de gener de 2016, establint les reunions amb una periodicitat mensual.

En el si del comitè executiu es defineix el cronograma, la responsabilitat i rols per tal de dur a terme cada una de les activitats previstes així com el seguiment i l'evolució de cada una de les accions.

Tot i així, i malgrat l'haguem definit com el principal espai de coordinació, no podem obviar la resta d'espais de coordinació que la pròpia estructura de l'ajuntament disposa, això són les reunions de coordinació de l'Àrea i dels diferents serveis, que tenen com objectiu, entre d'altres, coordinar l'acció de l'ajuntament en ESS.

La Xarxa d'ESS de Manlleu.

És l'espai que es crea per a la participació de les diferents iniciatives del territori.

El Programa, des de l'inici i en la seva definició, va establir la creació d'una xarxa que aglutinés a les diferents iniciatives i que fos un espai de co-definició d'accions, donant resposta a un dels requisits que una estratègia d'ESS ha de complir i que és el de comptar amb els actors del territori.

La xarxa ha estat composta per les següents iniciatives: Sambucus, Su-

ara-Els picarols, El Serradet de Barneres, Maresmon, Grup de defensa del Ter-Embarcador del Ter, Fundació Trueta, Temps per temps, Horts socials, Les basses, TAC Osona, Centre mèdic psicopedagògic d'Osona, HortViu, i també L'Ajuntament de Manlleu.

La xarxa es reuneix un cop al mes. És l'espai d'intercanvi d'informació i de presa de decisions.

Les principals accions dutes a terme durant el 2016 han estat: la creació d'una imatge corporativa comuna que identifica a la xarxa, una pàgina web que permeti la visualització de què s'està fent a Manlleu des d'un enfocament ampli d'Economia social i solidària i impulsar el Pam a Pam a Manlleu. A més, les iniciatives que en formen part han rebut formacions específiques en base a les necessitats expressades per elles mateixes i han participat en espais propis de l'ESS, com és la Fira d'economia solidària d'Arbúcies o la FESC.

Per altra banda, més enllà dels espais descrits, el Programa estableix l'elaboració d'un informe semestral, que ha permès el seguiment de les accions i l'establiment de mesures correctores quan ha estat necessari.

4. La transferibilitat

En els apartats anteriors s'ha descrit quin ha estat el procés dut a terme per Manlleu en les fases de definició, execució i seguiment del Programa, així com els mecanismes amb els quals s'ha dotat pel seu desplegament. Del procés, mecanismes i accions prioritàries, a continuació s'identifiquen aquelles que considerem podem ser aplicables a altres municipis. Es tracta de, en base a l'experiència de Manlleu, realitzar un exercici d'abstracció.

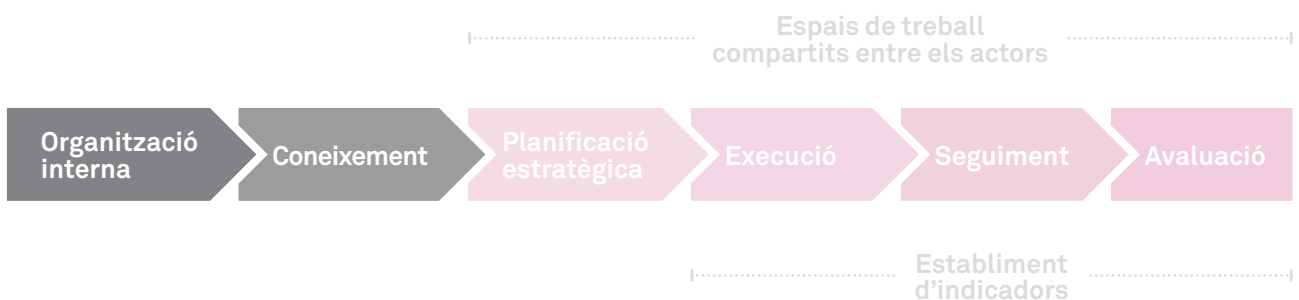
Així, un municipi que persegueixi posar en marxa una línia de treball en ESS cal que inici el procés prenent en consideració dos elements:

- l'estructura organitzativa interna de l'ajuntament,
- el coneixement: la sensibilització i la formació.

Ambdós elements es consideren condicions necessàries, si bé no suficients, per a l'impuls de l'ESS en un territori.

Tenint en compte la transversalitat que li és pròpia a l'ESS, l'ajuntament ha de plantejar-se el seu funcionament intern i els sistemes de treball, superant els "compartiments estancs" d'àrees i/o serveis. L'establiment d'espais de treball multidisciplinari a l'intern és imprescindible per al desenvolupament d'una línia de treball pròpia en ESS.

En segon lloc, serà necessari adquirir els coneixements, la formació i la sensibilització, que permetin a l'equip humà de l'ajuntament situar l'ESS, establir-ne el marc teòric de treball, així com disposar d'aquells coneixements que permetin identificar les accions que s'estiguin duent a terme al territori. Cal saber respondre a "què és ESS?"; "qui la compona en el meu territori?"; "què s'ha fet fins ara?"; "com la puc incorporar en la meua acció?"



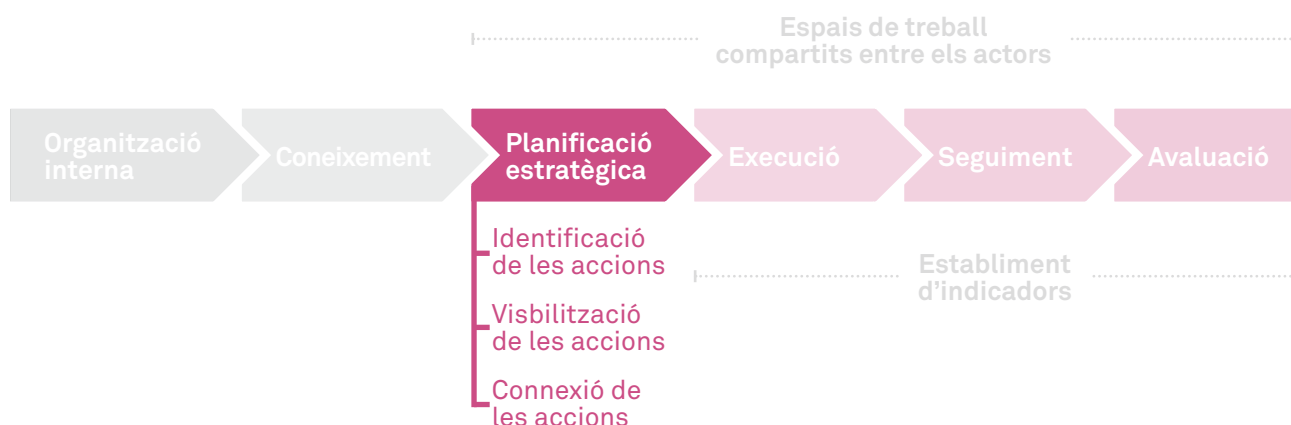
Aquests dos elements, si bé ja els hem considerat com a condicions necessàries, no són suficients, i caldrà tenir en compte també:

- l'equip humà, i
- la planificació estratègica.

Un dels aprenentatges transferibles és la necessitat de comptar amb un equip humà a disposició de l'ESS. Per a fer-ho, més enllà del treball conjunt que es desenvolupi a l'intern de l'equip humà de l'ajuntament, cal un equip de persones, dedicades en part o en exclusivitat, depenent de les dimensions del municipi, que s'ocupi de liderar i d'impulsar el desplegament del treball en ESS.

En el cas de Manlleu hem vist que ha estat via la fórmula d'un AODL, però cada ajuntament pot trobar la fórmula que més adient a la seva realitat. De l'experiència de Manlleu el que és important es prendre en consideració la necessitat que hi hagi un equip a l'intern que se n'ocupi i lideri el desplegament de l'estratègia.

El quart element de transferibilitat és la planificació estratègica. L'ajuntament ha de planificar la seva acció. Ha d'establir quins són els objectius que vol aconseguir en un determinat període de temps. La planificació estratègica ha de partir de la diagnosi, cal disposar de la informació sobre quina és la realitat, quin és el punt de partida, de l'ESS al territori: realitzar un mapeig dels actors i les iniciatives existents, tot identificant les sinèrgies que entre elles pugui haver, és quelcom a tenir en compte abans d'iniciar el desplegament del pla d'acció.



La planificació estratègica ens establirà “el què”, el “com” i “amb qui” realitzar les accions, així com indicadors que permetin el seguiment i l'avaluació de la consecució dels objectius plantejats. En aquest procés, es valora positivament rebre el suport d'un acompanyament extern que permeti contrastar, debatre allò que s'està fent.

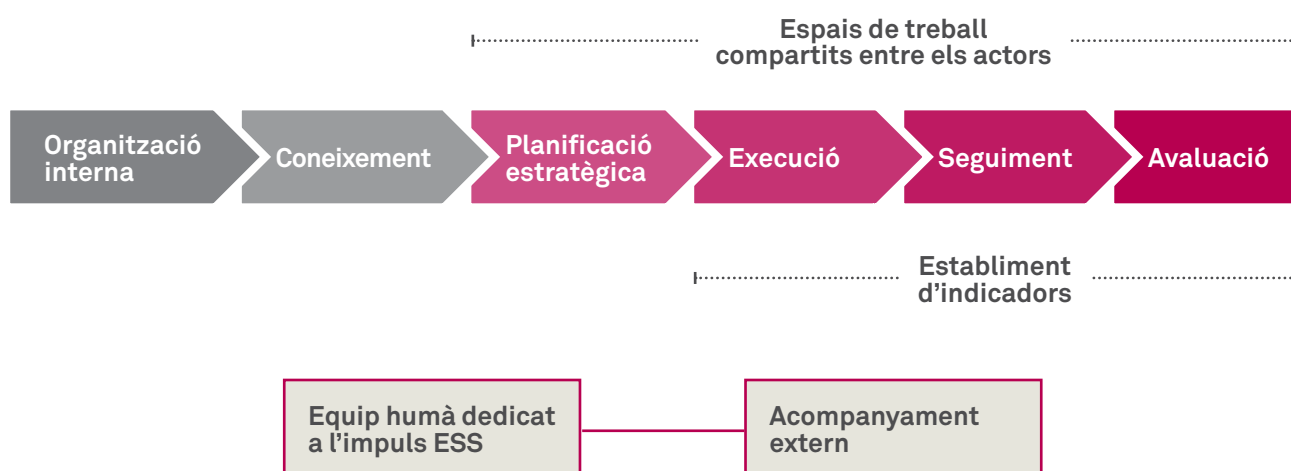
Fins aquí hem descrit quins elements s'han valorat com a transferibles, i per tant “a recomanar” a un ajuntament que inicia una línia de treball en ESS, els pilars en què es fonamentarà la definició de l'estratègia a seguir.

Pel que fa a la fase d'execució, s'han establert que hi ha tres elements bàsics a transferir en base a l'experiència de Manlleu.

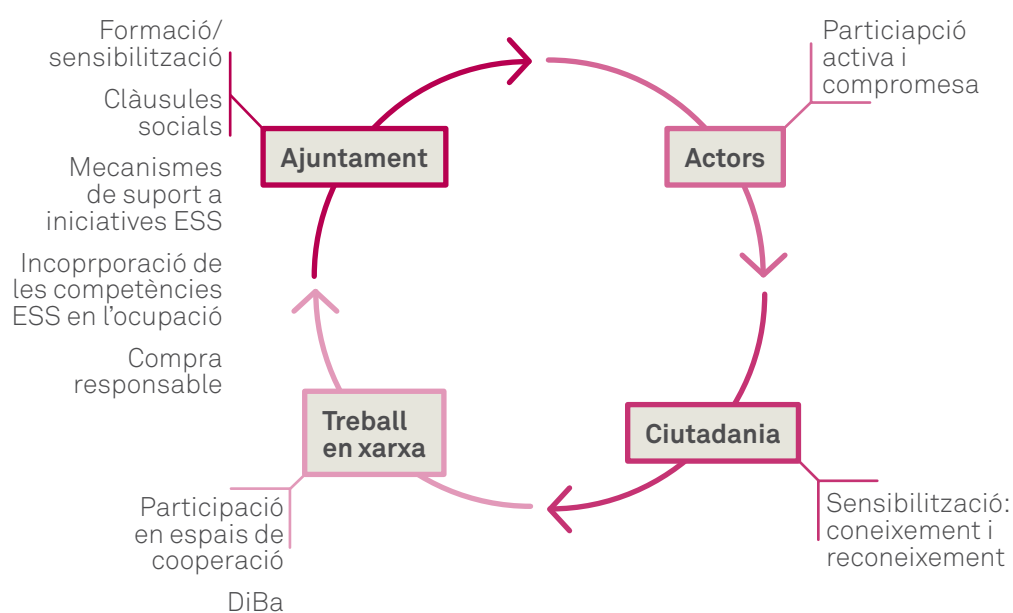
El primer té a veure amb la governança, es considera que l'establiment d'un espai de co-direcció, de direcció compartida, així com un espai de participació i co-producció d'accions amb els actors del territori, són accions transferibles i que cal incorporar en l'acció d'un ajuntament.

1. l'establiment d'un espai de co-direcció compartida en la qual hi siguin representats els diferents actors implicats,
2. la creació d'un espai de participació i co-producció d'accions amb els actors del territori.

En definitiva, l'establiment d'espais de treball compartits i la integració de l'ESS en els espais propis de coordinació de l'ajuntament que permetin el treball conjunt i la transversalització de l'EES en l'acció de l'ajuntament.



El segon element té a veure amb les accions pròpiament, amb el contingut del pla estratègic, les dimensions que incorporen accions dirigides a: l'ajuntament, els actors, la ciutadania i que, a més, preveuen el treball en xarxa amb d'altres municipis. I com amb cada un dels agents es preveu i s'incideix en una tipologia d'acció concreta, que es recull en el següent gràfic.



Un tercer element, vinculat a l'anterior, però que es vol destacar, és la incorporació de les competències que s'identifiquen com a pròpies de l'ESS en les tasques d'ocupació, en l'orientació dels demandants i també dels ofertants.

Cal tenir present que els resultats no són immediats i que s'està treballant amb un horitzó de 4 o 5 anys. L'inici del procés pot estar al voltant de l'any o any i mig i a partir d'aquí el desplegament de les accions per tal de poder copsar canvis i transformació en el desenvolupament local no serà fins al cap de com a mínim 4 o 5 anys. Això és important tenir-ho en compte, ja que si no ho copsem com un procés no obtindrem els resultats esperats. Ja hem vist com en el cas de Manlleu el procés d'identificació es va donar durant el 2014-2015.

Pel que fa al finançament, en el cas de Manlleu es va optar pel finançament extern, concretament per l'instrument de la subvenció del SOC, creiem que aquest no és un element de transferibilitat, tot i que un ajuntament haurà de decidir com finançar la nova línia de treball, valorant les amenaces i oportunitats que té fer-ho de manera externa. En el proper apartat s'analitzarà quines han estat les debilitats i fortaleces de l'instrument utilitzat per Manlleu.

Així, l'estudi identifica **11 elements de transferibilitat** de l'experiència de Manlleu:

1 Disposar d'una organització interna afavoridora del treball transversal.

2 Establir espais de treball compartits.

3 Integració de l'ESS en els espais propis de coordinació de l'ajuntament.

4 Iniciar el treball de l'ajuntament a partir del coneixement: la sensibilització i la formació en ESS.

5 Disposar d'un equip humà per a la nova línia de treball ESS¹.

6 Planificar l'acció, per tal d'evitar accions puntuals i aïllades. Iniciar aquesta planificació a partir del coneixement i mapeig de les iniciatives i actors en ESS del territori².

7 Definir les accions segons la realitat del municipi però tenint en compte que com a mínim contempli el treball:

- a nivell de l'intern de l'ajuntament,
- amb els actors del territori,
- amb la ciutadania,
- amb la resta de municipis, el treball en xarxa.

8 Incorporar la visió de l'ESS en els serveis d'ocupació i orientació.

9 Establir com a eixos mínims de treball: la Formació, la sensibilització i la participació.

10 Establir indicadors de seguiment.

11 Rebre acompanyament i suport extern que enforteixin el procés

1. En funció de l'ens local es determinarà la configuració d'aquest equip (unipersonal o diverses persones) i la dedicació exclusiva o parcial de les persones que en formen part.

2. La planificació, l'acció i la valoració es retroalimenten.

4

Aproximació al Programa: elements per a l'aprenentatge

Com s'apuntava en el primer capítol, l'estudi realitzat va més enllà de la descripció del procés seguit per a la definició i execució del Programa. El present estudi també té com objectiu valorar el Programa des de la perspectiva dels actors protagonistes.

La valoració realitzada, i que exposem a continuació, es basa en **4 dimensions**:

1. l'apropiació,
2. la pertinença,
3. la transformació, i
4. la participació.

Es parteix de la hipòtesi que el Programa és l'instrument que ha triat l'Ajuntament de Manlleu per iniciar una línia de treball per al desplegament d'un model de desenvolupament local basat en l'ESS. Per tant, per tal d'assegurar la continuïtat i la consolidació de les accions iniciades en el marc del Programa, és necessari que tots els actors implicats i la ciutadania en la seva globalitat, es facin seva l'opció vers l'ESS, així com la implicació en les accions que es decideixin emprendre per al seu l'impuls al territori.

Per tal de poder valorar aquests aspectes és necessari establir quin és el nivell d'apropiació del Programa. Com més alt sigui el nivell d'apropiació, més sostenible i més fàcilment consolidables seran les accions.

D'altra banda, cal que valorem si les accions plantejades i executades responen a necessitats del territori; la pertinença de les accions és fonamental, ja

que no podem obviar que l'ESS es basa en accions que responen a les necessitats de les persones, i en extensió, a les necessitats d'un territori.

Però si com es deia anteriorment, el "com" s'han desenvolupat les accions és un dels objectius de l'estudi, valorar la participació i la capacitat de transformació del Programa esdevenen dos dels pilars fonamentals de l'anàlisi.

A continuació revisarem cada dimensió, recollint les posicions i identificant les tensions, tot suggerint algunes accions per a reduir-les.

1. L'apropiació

S'entén com apropiació el procés que condueix a tots els actors implicats a “fer-se” seu un programa, un projecte, una activitat...que s'ha decidit dur a terme.

El nivell d'apropiació determinarà, en gran mesura, la sostenibilitat de l'acció (ja sigui en forma de programa, de projecte o altre). Si els diferents actors (administració pública, societat civil organitzada, ciutadania, teixit socioeconòmic...) senten com a propi i s'identifiquen amb l'acció, difícilment aquesta desapareixerà, o en tot cas, serà més immune a factors externs (com pugui ser un canvi en l'orientació política del govern municipal o el finançament extern a través d'una subvenció). Si un dels objectius del Programa és que aquest esdevingui un instrument per a la perdurabilitat de l'estratègia de desenvolupament local basada en ESS a Manlleu, és necessari que els diferents actors se l'apropriïn.

Són múltiples els indicadors que permeten mesurar el nivell d'apropiació d'una acció. Però adaptant-nos a la realitat del present estudi, s'ha optat per establir-ne 3:

- el nivell de coneixement del Programa,
- els objectius comuns/compartits que els diferents actors tenen del Programa,
- el nivell de participació en les diferents fases del Programa (identificació-definició-execució-seguiment).

De les entrevistes realitzades i de l'assistència a les reunions de la Xarxa d'ESS de Manlleu, se'n desprèn que el nivell d'apropiació del Programa és desigual: varia segons l'actor entrevistat, el rol o la posició que ocupa en el Programa i el moment en què s'incorpora com a part activa del mateix.

El nivell de coneixement del Programa

Totes les persones entrevistades són coneixedores de l'existència del Programa. Saben que el programa té com objectiu el foment de l'ESS, i que per fer-ho s'han previst múltiples accions. Tot i així, s'és conscient del desconeixement de moltes d'elles. Òbviament, cada actor coneix millor aquella acció que protagonitza. En tots els casos, però, malgrat reconèixer l'esforç de l'ajuntament per a transmetre la informació de les diferents accions que componen el Programa, si que valoren la necessitat d'enfortir/ insistir/ repetir l'explicació del seu conjunt i disposar de la informació que els permeti seguir-les amb més detall i veure'n l'evolució.

Desigual nivell d'apropiació de les accions del programa

La raó principal que atribueixen les persones entrevistades al desconeixement d'algunes de les accions que s'estan desenvolupant, radica en que aquestes van ser definides i previstes en el Programa per l'Ajuntament de Manlleu. (*Transcripció literal d'una de les respostes: "és quelcom que ens va venir donat i que de vegades costa de recordar què s'està fent"*).

Cal assenyalar, també, que la incorporació d'actors durant els diferents moments del procés d'execució ha determinat el nivell de coneixement que del Programa es té. Val a dir, a més, que la complexitat del Programa (per l'elevat nombre d'accions, actors etc...) dificulta tant la comunicació del què s'està fent com de que se sigui conscient en tot moment de què s'està fent.

Objectius compartits

Un element molt positiu a nivell de la valoració del Programa és que, sigui quin sigui el nivell de coneixement de les accions que componen el Programa, l'objectiu o la missió que li atribueixen les diferents persones entrevistades és compartit. Es coincideix en què el Programa té com a missió:

- impulsar l'ESS al territori,
- impulsar un model de desenvolupament econòmic integrador i afavoridor de la reducció de les desigualtats,
- visibilitzar i donar a conèixer les iniciatives de l'ESS,
- treballar conjuntament l'administració local i els actors del territori per un desenvolupament local basat en l'ESS.

La participació

La participació, que té un caràcter transversal, en el cas de l'apropiació és un element determinant: si es participa en la presa de decisions el nivell d'apropiació augmenta.

Ja s'ha apuntat com la identificació i definició de les accions del Programa es van realitzar des de l'equip tècnic de l'ajuntament. L'oportunitat identificada de presentar-se a la convocatòria d'Innovadors del SOC i els terminis i requeri-

L'ajuntament ha anat incorporant la participació com un element determinant de l'èxit del Programa

ments fixats per aquesta, aliens a la voluntat de l'Ajuntament de Manlleu, van obligar-lo a definir les accions sense poder comptar amb la resta d'actors del territori. Si bé ja s'ha dit que aquest fet ha estat reconegut per totes les parts i que no ha estat motiu de conflicte, si que ha tingut

conseqüències en el nivell d'apropiació del Programa. Els actors han necessitat temps, i encara el necessiten, per sentir-se part del Programa.

És important, però, destacar com els actors senten que en la participació s'ha donat una evolució. L'execució posterior del Programa ha anat incorporant la participació i aquesta és molt més present ara que a l'inici.

Què suggerim per reforçar l'apropiació del Programa i reduir alguna de les tensions existents en els diferents posicionaments?

- Posar l'accent en accions que permetin comunicar què s'està fent, què es preveu fer i els resultats que se n'espera obtenir:
 - a l'intern de l'ajuntament: enfortir els espais de coordinació i treball conjunt ja existents per comunicar el Programa. Cal assegurar que a l'intern de l'ajuntament tot el personal coneix el Programa i les diferents accions que els componen.
 - a la Xarxa d'ESS de Manlleu: establir espais específics on informar del seguiment de les accions (1 reunió semestral),
 - a la ciutadania: seguir en la línia de difondre l'ESS i també allò que a nivell concret s'està realitzant (la pàgina web és un canal)
- Identificar conjuntament i/o en cada espai (ajuntament/Xarxa d'economia solidària) les accions que es vulguin emprendre (aquelles que afecten a l'intern de l'ajuntament compartir-les i definir-les amb els diferents equips tècnics).
- Ampliar la base del programa, implicant a la ciutadania i altres actors. Cal anar construint les complicitats, sinèrgies,..., que permetin l'establiment d'un compromís global de la ciutadania vers un model de desenvolupament basat en l'ESS. En concret, i recollint alguna de les propostes presentades en les entrevistes, es proposa la creació d'un espai permanent de debat, reflexió, planificació i execució, on hi siguin representats: administració pública, partits polítics, empreses i entitats de l'ESS, ciutadania, associacions de comerciants, empresaris,...

2. La pertinença

La pertinença és un dels principis que determinen la qualitat d'un projecte. Valorar el nivell de pertinença és valorar l'adequació o oportunitat de les accions per a donar resposta a unes necessitats.

En l'estudi realitzat hem analitzat:

- la pertinença d'establir com a línia de treball de l'Ajuntament de Manlleu un eix de foment i impuls de l'ESS; i
- la pertinença de l'instrument escollit, la pertinença de l'impuls de l'ESS a través de la subvenció al Programa.

La pertinença d'establir com a línia de treball de l'Ajuntament de Manlleu un eix de foment i impuls de l'ESS

Per valorar la pertinença d'establir l'ESS com a una línia de treball de l'ajuntament es va preguntar a les persones entrevistades que expressessin quines eren les necessitats del territori des de la seva perspectiva, quines d'aquestes creien que l'ESS en podia donar resposta i quines eren les principals dificultats que identificaven. El resultat va ser:

Pel que fa a les necessitats del territori expressades:

- la cohesió social,
- els joves,
- persones grans,
- l'educació,
- la immigració,
- l'impuls del comerç de proximitat.

Totes elles, es considera, que es poden abordar des de la perspectiva de l'ESS.

Tanmateix, i en el moment actual, els diferents actors identifiquen un seguit de dificultats per a poder-ho abordar des de l'ESS:

- manca d'una massa crítica suficient al territori per desenvolupar una estratègia sòlida d'ESS a Manlleu,
- les dimensions de les iniciatives d'ESS són reduïdes i limiten l'absorció d'una demanda d'ocupació,
- el punt del qual es parteix és baix, hi ha un fort desconeixement de què és ESS i les seves potencialitats pel que fa a l'ocupació i al desenvolupament local. Calen uns passos previs al voltant del coneixement, la sensibilització i la formació,

- indicadors socioeconòmics desfavorables (nivell alfabetització, baixos nivells de formació, elevat.

La posició de totes les persones entrevistades sobre la pertinença de desplegar una línia de treball en ESS és unànime, tothom considera que és pertinent i, a més, necessari i senten que és una alternativa real i viable pel desenvolupament econòmic i social de Manlleu i la comarca.

Consens en l'aposta per a l'impuls de l'ESS a Manlleu

A la vegada, també opinen que si bé durant el darrer any s'ha aconseguit visualitzar el model i les iniciatives d'ESS, encara queda un llarg recorregut per estendre aquesta visió al llarg i ample de la ciutadania; de la mateixa manera que encara és prematur esperar que el Programa estigui donant resposta a necessitats identificades en el territori. Cal seguir enfortint les iniciatives existents i cal seguir amb l'impuls i la facilitació de recursos que permetin el sorgiment de noves iniciatives.

La pertinença de l'instrument escollit

Pel que fa a la pertinença del Programa com a instrument per a l'impuls de l'ESS a Manlleu, és a dir, si el format "subvenció" ha estat l'adient, no hi ha una posició unitària. De fet aquest punt és el que genera més tensions entre les persones entrevistades.

Tensions amb l'instrument de finançament

A continuació exposem un quadre que mostra els diferents posicionaments i que il·lustra la tensió existent en aquets punt:

FORTALESES	DEBILITATS
<p>Ha suposat una injecció de fons sense el qual no s'haguessin pogut fer la major part de les accions.</p> <p>Ha permès iniciar múltiples accions a diferents nivell.</p> <p>Ha permès iniciar processos de reflexió a l'intern de les entitats d'ESS.</p> <p>La subvenció ha estat un catalitzador: Ha desencadenat aprenentatges i també debat a l'intern de les organitzacions</p>	<p>La subvenció ha encotillat i condicionat el desenvolupament d'algunes de les accions.</p> <p>Hi ha un risc en què l'instrument, la subvenció, passi a ser el fi i no el mitjà.</p> <p>Obliga a l'establiment d'indicadors i resultats sobredimensionats en relació a la realitat de Manlleu.</p> <p>Els tempos d'execució previstos i als quals obliga la justificació de la subvenció, no estan alineats amb els tempos que requereix un procés de desplegament d'una estratègia de desenvolupament local basat en ESS: moltes accions en un temps relativament curt.</p> <p>La subvenció afecta a la participació ja que deixa poc marge, donat els requisits a la qual està sotmesa.</p>

Així doncs, ja veiem que no hi ha consens entre les persones entrevistades sobre la pertinència del Programa/subvenció com instrument per iniciar una estratègia en ESS.

D'altra banda, si bé no es pot entrar a analitzar en detall la pertinència real de cada una de les accions previstes en el Programa, si que, per l'objecte del present estudi, s'ha considerat interessant exposar quina és la percepció que els diferents actors entrevistats en tenen.

Dels 7 àmbits que contempla el Programa³ el que ha estat considerat més pertinent per la majoria de les persones entrevistades és la creació de la Xarxa d'ESS de Manlleu. Tothom coincideix en que és quelcom que ha funcionat i cal mantenir i enfortir. Un altre dels àmbits que sobresurt és el que preveu accions encaminades a definir el rol de l'administració en l'ESS (àmbit 2.5). El protagonisme que aquest àmbit ha pres al llarg de l'execució del Programa, l'ha portat a situar-se com un dels eixos, pilars del Programa, al mateix nivell que el programa d'innovació en l'ocupació i el programa d'innovació en el teixit productiu.

En conclusió, l'aposta per l'ESS a Manlleu és una aposta sentida per tots els actors i per tant cal mantenir-la i enfortir-la.

Què suggerim per reduir les tensions identificades?

- Cal mantenir certa distància entre l'instrument (el Programa/subvenció) i els actors i les accions, intentant no traslladar les tensions que la justificació d'una subvenció provoca, als ritmes que el procés necessita. Incorporar moments de reflexió i anàlisi.
 - Intentar dimensionar les accions a la realitat del territori.
 - Buscar noves fonts de finançament i diversificar.
 - Planificar/projectar en el mig-llarg termini quins són els objectius i resultats esperats, per tal de disposar d'un horitzó i minimitzar el risc que el Programa (i l'assoliment dels indicadors que s'hi estableixen) es converteixi en la finalitat.
-

3. Vegeu a l'annex l'esquema del Programa

3. La capacitat de transformació

Si estem parlant d'un programa d'innovació social, la capacitat de transformació del mateix és un altre dels elements a valorar.

No hem de perdre de vista l'abast d'aquest estudi i del propi Programa: entre 9 mesos i un any. Les transformacions no es donen d'un dia per l'altre, i és obvi de que requereixen de més temps.

Amb tot, però, l'estudi el que valora és si en el temps transcorregut el Programa ha permès canvis sobretot en allò que té a veure en les relacions i en les metodologies de treball.

L'ESS és en ella mateixa (en la seva definició) facilitadora de la transformació social, de la manera de fer, del "com" fem les coses, i part d'aquesta transformació radica en les pròpies organitzacions. En l'estudi s'han considerat la capacitat de transformació a:

- l'intern de l'ajuntament, i
- en la relació de l'ajuntament amb els actors del territori.

A l'intern de l'ajuntament:

A l'inici de l'estudi, en la primera part, ja apuntàvem com un dels elements que havia permès l'inici del treball en ESS a Manlleu havia estat la reestructuració de l'organigrama de l'ajuntament. Existeix una voluntat de treball conjunt a l'intern, afavorit per l'organigrama de l'Ajuntament de Manlleu. S'han establert reunions mensuals de coordinació que permeten l'intercanvi d'informació. Tanmateix, no ha estat el Programa el que ho ha desencadenat, sinó que forma part de la pròpia dinàmica de treball de l'Àrea d'Atenció a les persones i promoció econòmica.

Però si que hem d'assenyalar que el Programa ha provocat:

- percebre amb més força la importància d'implicar a altres àrees de l'ajuntament, concretament amb Serveis Socials,
- reafirmar la importància del treball conjunt i transversal entre l'equip tècnic de l'ajuntament.

No és menys cert, però, que la dinàmica del dia a dia de l'ajuntament sovint dificulta el poder-ho fer malgrat la voluntat que hi ha.

En aquest sentit, es suggereix que:

- Se segueixi treballant en la línia de preveure i enfortir els espais de treball conjunt que permetin la circulació de la informació i també la generació de noves iniciatives amb una lògica multidisciplinària.
-

Ja s'ha apuntat la incorporació de la dimensió d'ESS al serveis d'ocupació com un element transferible, val a dir que aquest és també un resultat de la capacitat de transformació del Programa, ja que ha permès innovar en la manera com orientar i com realitzar la selecció d'equips humans. El Programa ha facilitat la creació de metodologies en els processos de selecció, definint competències que li són pròpies (responsabilitat, flexibilitat i disponibilitat a l'aprenentatge), que s'han incorporat en els processos de selecció i orientació. A més, la integració de conceptes com "consum responsable" o "productes de proximitat", per posar dos exemples, en el material d'orientació, ha tingut efectes multiplicadors en la difusió i presa de consciència de l'ESS i el que suposa pel desenvolupament local.

En la relació de l'ajuntament amb els actors del territori

El Programa ha provocat un canvi en la relació de l'ajuntament i els actors de l'ESS del territori.

Si bé el treball compartit i l'establiment d'espais de treball mixtes ajuntament/actors no és una novetat a Manlleu (ja que hi ha espais de concertació en altres àmbits), sí que el Programa ha permès la creació d'un espai propi de l'ESS en el què hi són representats l'ajuntament i les iniciatives de Manlleu: La Xarxa d'economia solidària de Manlleu. .

Com ja s'ha esmentat en apartats anteriors, la creació de la Xarxa és percebuda per tots els actors entrevistats com una acció necessària i pertinent, i és sentida, pels membres que en formen part, com quelcom imprescindible a l'hora de desenvolupar una estratègia de desenvolupament local basat en l'ESS.

El Programa ha estat un factor motor per la visualització, el coneixement, el reconeixement i l'enxarxament de les diferents iniciatives.

Les respostes de les entrevistes evidencien que la Xarxa és un espai de treball vàlid i ningú no en qüestiona la seva existència, però sí que s'han identificat elements que conviden a la reflexió i plantejar com ha de ser aquest espai. Es tracta d'alguns punts a prendre en consideració de cara al proper any, i que són:

- és necessita aclarir i co-construir entre totes les iniciatives quins són els objectius de la Xarxa i uns resultats mínims a assolir a curt i mig termini. És necessita un horitzó per a l'acció,
- la heterogeneïtat de les iniciatives fa encara més necessari la definició d'un objectiu comú per a la Xarxa,
- les iniciatives han de prendre el relleu del lideratge de l'ajuntament, per tal que es pugui aconseguir que l'espai sigui realment compartit.

“La xarxa ha avançat fins al punt de situar-se en el moment de plantejar-se cap a on ha d'anar”

En aquest sentit, es suggereix que:

- Caldria impulsar el debat en el si de les iniciatives i en el conjunt de la Xarxa sobre els objectius i els resultats esperats de la Xarxa. què volem ser? Què volem aconseguir? Què volem fer per aconseguir-ho?
-

4. La participació

Tot i que la participació es considera com quelcom transversal a l'acció en ESS, i a les dimensions analitzades, es considera que per la seva importància calia un apartat específic.

La participació en la presa de decisions és un indicador clau, entre d'altres, de la capacitat de transformació. No podem transformar si no participem i si no prenem decisions que ens impliquen, responsabilitzen i apoderen.

No hi ha una posició única al voltant de la participació en el Programa. A continuació es reproduïxen algunes de les respostes per tal de mostrar la diversitat de posicions en relació a la participació:

“No ens hem sentit dirigits, ha estat un treball compartit i amb molta coordinació, no ens hem sentit sense veu ni vot. M’ha agradat molt que l’ajuntament no hagi estat dirigista. La Xarxa és molt participativa.”

“En general si es manté la participació, la dificultat radica en que algunes de les iniciatives són petites i tenen la seva pròpia activitat que no els deixa temps per altres coses. La participació necessita de dedicació. Solució: crec que s’hauria de plantejar més pausadament, amb altres ritmes que no permet la subvenció. Potser menys accions i implicar més a les iniciatives.”

“Si que ha estat un procés participatiu: mensualment s’han fet reunions i hem anat participant en la presa de decisions, si bé en la fase d’identificació no ho vam fer”.

“El procés de participació es limita a validar accions i decisions proposades per l’ajuntament. No hi ha una actitud pro-activa”.

“Com que el projecte no neix de dintre vas a remolc i encara hi vas. No s’ha pres la iniciativa. És lent prendre consciència de grup i més quan està tant tutoritzat, també és cert que si no fos així no es faria res!”.

“El lideratge pautat ens ofegarà, si les entitats no agafen les regnes no s’avançarà. Ha d’haver una pluja d’idees. Per exemple, el contingut de l’ordre del dia ve donat per l’ajuntament. Hem d’assumir més lideratge i en aquests moments la implicació de les entitats és desigual”.

De les respostes es desprèn que el ventall de posicionaments és ampli i va des d’aquelles persones que creuen que el nivell de participació ha estat del

100% fins aquelles que creuen que tot i haver existit, la participació ha estat molt pautada. És una qüestió de percepció i de l'imaginari que cada una de les persones té sobre la participació.

Per tal de reduir les tensions existent suggerim:

- Treballar per a millorar la qualitat de la participació.
 - Treballar en la lògica de procés: cal tenir present els tempos diferenciats de l'administració i de la societat civil.
-

A continuació s'ha elaborat un quadre que recull, de manera sintètica, la valoració del programa:

CRITERI	VALORACIÓ
Apropiació	Desigual nivell d'apropiació en funció de l'actor
Pertinença	Consens en l'aposta per l'impuls de l'ESS a Manlleu Tensions en l'instrument de finançament
Capacitat de transformació	El Programa ha permès la transformació en les relacions entre els actors i en el treball en l'àrea d'ocupació
Participació	Evolució positiva, tot i que cal seguir enfortint-la



Conclusions

En aquest document s'han apuntat valoracions i suggerències per a l'enfortiment de les debilitats identificades així com s'han establert aquells elements de transferibilitat del procés iniciat per Manlleu.

En cada un dels apartats (3 i 4) ja s'han exposat les conclusions en relació a aquells elements que són aplicables a d'altres municipis, així com quina és la valoració que els diferents actors fan del Programa. Tanmateix, existeixen algunes conclusions globals que caldria especificar.

En global el Programa es valora positivament, i sobretot el que es valora és l'acció de l'ajuntament i l'aposta que en fa per a l'impuls de l'ESS a Manlleu, la creació d'un espai compartit amb les iniciatives i la seva visualització a Manlleu, són algunes dels resultats més ben valorats. Tot i així, s'identifiquen algunes debilitats que cal prendre en consideració per a l'acció futura i que tenen a veure amb l'instrument (el Programa/subvenció):

- els tempos: les exigències de la convocatòria d'executar les accions en un temps determinat, sovint no s'adeqüen a les capacitats/disponibilitats dels actors implicats. El procés requereix, en ocasions, de ritmes més pausats i que permetin la consolidació de les accions i la reflexió, quan s'escaigui,
- la heterogeneïtat d'iniciatives implicades obliga a la recerca d'objectius comuns i consensuats i a l'establiment d'accions conjuntes. En aquest sentit, les iniciatives i els actors de Manlleu han de construir una agenda comuna per a l'impuls de l'ESS al territori.

Amb tot, i de cara a futur els reptes que es plategen són:

- Enfortir el compromís polític tant del govern, com de la ciutadania i les iniciatives d'ESS, establir un compromís ferm a i una aposta per un procés de transformació cap a un altre model de desenvolupament local.

En aquest sentit, una de les accions que pot contribuir-hi és la construcció d'un relat compartit sobre què és l'ESS, qui la compon i quins són els objectius que es volen assolir a Manlleu.

- Enfortir la planificació i la participació. L'adaptació de la planificació estratègica al Programa, pot haver desviat o desdibuixat alguns dels objectius i el perquè d'algunes accions. La Xarxa d'ESS de Manlleu pot ser l'espai on reprendre la planificació estratègica, més enllà de l'instrument, i iniciar un procés de co-producció de política pública, enfortint, a la vegada, la participació.



Annexos:

Annex1:

Llistat agents entrevistats

Elisabet Torrents. Suara Cooperativa

Mireia Franch. Cooperativa Sambucus

Jordi Plans. Osonament. Fundació Centre Mèdic Psicopedagògic d'Osona

Aurora Colom. Associació Mares Mòn

Albert Coromina. IES Antoni Pous

Manel Macià. Iniciativa d'ESS, refent de Manlleu en cooperativisme

Josep Maria Anglada. ExRegidor Ajuntament de Manlleu

Betlem Parés. Coordinadora Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Manlleu

Quim Freixa. Tècnic Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Manlleu

Maria Jesús Cordero. Tècnica Inserció i Formació Ocupacional de l'Ajuntament de Manlleu

Eudald Sallarès. Regidor Ajuntament de Manlleu, Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica

Guernica Facundo. Cooperativa Labcoop

Annex 2: Qüestionari entrevistes

Inici: Visió global del projecte: Defineix/descriu breument el programa (objectiu: copsar que evoca el programa a cada un dels entrevistats)

DESCRIPCIÓ DEL PROCÉS:

1. Origen del programa: com sorgeix la idea? (a nivell polític, tècnic, actors)
2. Per a què i per què s'inicia un treball al voltant de l'ESS?

En relació a les accions:

3. Com es van definir les accions que conté el programa? (per què aquestes i no unes altres?)
4. Qui les va definir?
5. A què responen (a quina necessitat dona resposta)
6. Creus que el procés de definició ha tingut conseqüències en el seu desenvolupament i resultats (quines?)

En relació als actors:

7. Quins actors es va preveure que participessin i quins estan realment participant
8. Qui està implicat? Qui hauria d'estar-ho?
9. Quin rol ha desenvolupat cada actor? Canviaries alguna cosa en relació al rol? Com?
10. Quins espais de coordinació/treball conjunt es van establir? Funcionen/es mantenen? Hi ha espais de transversalitat?
11. Quin creus és el grau d'implicació política i/o tècnica de les diferents àrees de l'administració
12. En qui recau el lideratge? Hi ha un grup motor? És plural?

En relació al procés d'execució

13. Quins han estat els passos que s'han seguit per al desenvolupament del programa?
14. S'han complert els terminis d'execució previstos? (si no s'han complert, per què?)
15. El programa ha mantingut els costos o s'han produït desviacions?

Altres: espai obert per a l'entrevistat

QUALITAT DEL PROJECTE4:

16. Quines dificultats fonamentals té Manlleu
17. Quins són els reptes del desenvolupament local de Manlleu ?
18. De quina manera intervé el programa ?
19. Quin problema/necessitat es volia resoldre amb el programa?
20. Creus que s'està resolent) per què ?
21. S'han acomplert les expectatives inicials que tenies ? (quines eren i en quin grau i per que s'han complert o no)
22. Quins efectes ha tingut el programa directes i indirectes (com per exemple la participació)

*A tenir en compte: Repàs de cada un de les accions previstes i valoració individualitzada de cada un d'ells.(agafar el quadre del projecte per anar repassant)
Es tracta de respondre a la pregunta: Com valora aquesta acció? La canviaries?*

Altres: espai obert per a l'entrevistat

4. S'entén la qualitat del projecte com allò que té a veure en si s'han satisfet les necessitats i les expectatives de les diferents parts interessades. Hi ha elements de la qualitat objectius: si s'està fent allò que es va dir que es faria; i hi ha elements subjectius, aquells que s'extreuen de l'entrevista

CAPACITAT DE TRANSFORMACIÓ:

23. Com s'han pres les decisions? (qui)
24. S'han produït canvis en la presa de decisions? (a l'intern de l'ajuntament i amb els actors ?)
25. S'ha produït algun canvi a nivell d'organització (intern ajuntament i ajuntament cap a fora)
26. El procés ha estat participatiu?
27. Quins han estat els principals obstacles?
28. Quins ha estat el nivell d'apropiació política, relació amb la resta de partits...). Es quelcom conjuntural o que romandrà a Manlleu?
29. S'han produït tensions entre ESS i economia clàssica ?
30. Què ha canviat del moment 0 a ara, en relació a l'impacte de les accions i en relació a la governança.
31. Quins canvis identifiques que ha produït el programa?(processos/resultats)

ADQUISICIÓ D'APRENTATGES:

32. Quins aspectes de planificació i execució caldria millorar?
33. Què s'ha fet bé i cal repetir?
34. Què s'ha fet malament i cal rectificar?
35. Ha valgut la pena dedicar recursos al projecte?

36. Quins aprenentatges has assolit? Quins són propis i quins poden ser extrapolables?
37. Quines són les principals dificultats?
38. Quins canvis caldria fer en les accions i en la governança per millorar els resultats?

Annex 3: La Matriu del Program

PLA D'EXECUCIÓ ANUAL Innovació en ESS: oportunitats per l'ocupació i millora del teixit		
1 PROGRAMA D'INNOVACIÓ EN L'OCUPACIÓ		
1.1	1.2	1.3
Creació de marcs de col·laboració Àmbit 1.1	Les competències transversals en les Iniciatives d'ESS Àmbit 1.2	Innovació en les eines per a l'ocupació Àmbit 1.3
Crear marcs de col·laboració estables entre les Iniciatives d'ESS i els recursos formatius del territori.	Crear, dissenyar i implementar nous perfils professionals vinculats a l'ESS partint de les necessitats del territori.	Elaborar i implementar noves metodologies per acollir, orientar i assessorar als demandants d'ocupació i per fer un acompanyament a la inserció Adaptant-les als diferents col·lectius.
Marc de col·laboració IESS/ centres de formació Tipus acció a)	Identificació de competències transversals en IESS Tipus acció a)	Millora ocupabilitat, noves eines d'orientació i assess. Tipus acció a)
	Perfils competencial, eina orientació i selecció Tipus acció j)	Noves eines per a noves necessitats Tipus acció i)
		Experimentació amb eines innovadores per a l'ocupació Tipus acció j)

2 PROGRAMA D'INNOVACIÓ EN EL TEIXIT PRODUCTIU

2.1	2.2	2.3	2.4
El rol de l'administració local en l'ESS Àmbit 2.5	Xarxa de xarxes d'ESS Àmbit 2.5/2.8	Dinamització de l'ESS com a sector emergent Àmbit 2.1	L'Economia plural: nova estratègia de territori Àmbit 2.4
Definir el rol d'intervenció de l'administració en el desenvolupament local basant-nos en l'Economia Social i Solidària	Dinamitzar la xarxa d'ESS i la seva interrelació amb d'altres xarxes territorials per afavorir la generació de projectes i la consolidació dels existents	Generar nous projectes d'Economia Social i Solidària.	Donar a conèixer i fomentar altres formes d'economia en el conjunt de l'ecosistema econòmic i social del territori
L'administració local i les iniciatives d'ESS Tipus acció h)	Dinamització de la xarxa d'ESS Tipus acció g)	Impuls de nous projectes d'emprenedoria en ESS Tipus acció c)	Nova economia Tipus acció e)
Implantació de clàusules socials Tipus acció b)	Difusió i promoció de la xarxa d'ESS Tipus acció d)	Prospecció i suport a nous projectes d'ESS Tipus acció a)	Viabilitat de noves iniciatives per a una economia plural Tipus acció c)
Finances ètiques i administració local Tipus acció b)	Potenciació de les xarxes d'ESS Tipus acció a)	Anàlisi de la viabilitat i implantació de nous projectes Tipus acció c)	Foment i impuls de l'economia plural Tipus acció a)
Xarxa d'actors territorials per l'ESS Tipus acció g)		Finances ètiques Tipus acció d)	
Crear indicadors d'impacte i avaluació Tipus acció b)			
Definir i clarificar el rol de l'administració local en ESS Tipus acció a)			



www.labcoop.coop

"Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc del Programa de projectes innovadors i experimentals"

