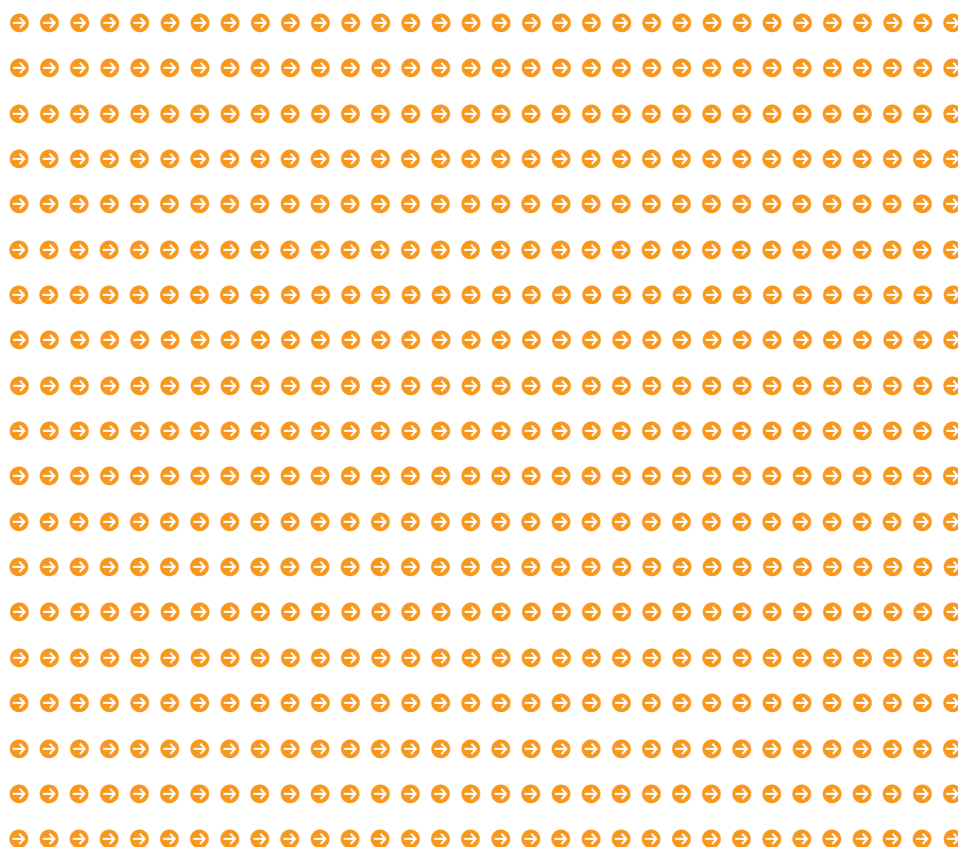

PAPERS 28

GUIA FACILITADORA DEL TREBALL EN XARXA PER A LA INCLUSIÓ SOCIAL

Idees clau per al treball en xarxa



PAPERS 28

© Departament de Benestar Social i Família, 2014

Institut Català d'Assistència i Serveis Socials
Passeig del Taulat, 266-270
08019 Barcelona

Equip de treball:

M. Teresa Martín, Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet (Barcelona).

Sergi Benedicto, Ajuntament de Terrassa (Barcelona).

Zarahy Trejo, Ajuntament de Salt (Girona).

Anna Garsaball, Ajuntament de Lleida (Lleida).

Francesc Crua, Ajuntament de Reus (Tarragona).

Andrea Noferini, Universitat Pompeu Fabra (UPF) i Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

Xavier Delgado, Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS).

Jaume Forés, Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS).

Francesc Martínez, Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS).



Se'n permet la reproducció i difusió sempre que se n'esmenti la procedència (títol, editor, autors). No se n'autoritza l'ús comercial ni les obres derivades.

Disseny: Txell Gràcia

Maquetació del PDF interactiu: E. Bosch

1a edició electrònica: desembre de 2014

Dipòsit legal: B 27581-2014

Podeu trobar aquest opuscle i les altres publicacions del Departament de Benestar Social i Família en edició electrònica a: www.gencat.cat/bsf/publicacions

CONTINGUTS

1.	Introducció.....	4
2.	El treball en xarxa: concepte i tipologies.....	5
2.1.	Concepte	5
2.2.	Tipologies de xarxes	6
3.	El PLIS i el treball en xarxa	6
4.	Tipus de treball en xarxa en els PLIS	7
5.	Aspectes positius i dificultats del treball en xarxa en el PLIS.....	8
6.	Indicadors d'avaluació en el treball en xarxa dels PLIS	9
7.	Conclusions: elements facilitadors o potenciadors del treball en xarxa en els PLIS.....	10
8.	Annex. Banc d'experiències de treball en xarxa en PLIS	11
8.1.	Procés per a l'establiment del treball en xarxa per a la inclusió social PLIS de l'Ajuntament de Reus.....	11
8.2.	Les taules sectorials: un model de treball participatiu (Document de proposta organitzativa). PLIS de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet	13
8.3.	El segell de projectes inclusius de Salt. PLIS de l'Ajuntament de Salt	15
8.4.	Xarxa d'entitats socials d'atenció a les necessitats bàsiques. PLIS de l'Ajuntament de Lleida	16

“En la nostra societat, les xarxes són un gran capital social i un motor de canvi.”

Guia bàsica d'aliances locals en el sector social.
Barcelona: ECAS i Diputació de Barcelona, 2012.

1. INTRODUCCIÓ

La missió dels plans locals per a la inclusió social (PLIS) consisteix a: promoure mesures per a la inclusió i la cohesió social mitjançant un model d'intervenció en xarxa de tots els agents del territori, especialment les administracions locals¹. En aquest sentit, treballar en xarxa en el marc d'un PLIS implica disposar d'un context de relacions entre el màxim d'actors (públics, privats, entitats socials, del tercer sector, agents socials i ciutadania) que operen en el territori, i que treballen per a la inclusió o la cohesió socials.

L'any 2012 el Programa per al desenvolupament de plans locals per a la inclusió social va iniciar un procés de reformulació i millora dels PLIS “... a fi d'assegurar la seva efectivitat com a eina facilitadora d'una intervenció transversal, amb un lideratge clar que compti amb la implicació real de tots els agents socials del territori”². Des de llavors, els PLIS que operen arreu de Catalunya treballen, entorn d'aquest objectiu comú, mitjançant una estructura de treball en xarxa creada ad hoc, en la qual participen representants de les oficines tècniques dels diferents territoris. Es tracta d'una xarxa temàtica i de persones, coordinada per la Subdirecció General d'Anàlisi i Programació de l'ICASS. La Guia que presentem a continuació és un dels productes d'aquesta xarxa. Específicament ha estat elaborada pel subgrup de treball en xarxa i la seva pròpia elaboració és un bon exemple de treball participatiu i en xarxa.

Aquesta Guia té com a principal propòsit facilitar alguns conceptes bàsics, idees clau, recomanacions i propostes sobre com impulsar el treball en xarxa en el marc dels plans locals d'inclusió social. En la seva realització s'han pres com a punt de partida les conclusions del grup de treball en xarxa de la Jornada per a l'Actualització de Coneixements i Propostes de Millora dels Plans Locals d'Inclusió Social” del febrer de 2013, així com la “Guia metodològica de la Diputació de Barcelona”, el “Document marc del Programa per al desenvolupament de plans locals per a la inclusió social”, criteris de bones pràctiques en inclusió social i altres.

2. EL TREBALL EN XARXA: CONCEPTE I TIPOLOGIES

2.1. CONCEPTE

Des de l'acadèmia s'ha emprat el terme xarxa per sintetitzar les característiques d'aquelles estructures organitzatives que incorporen factors de col·laboració, intersecció i relació entre els seus components.

Una organització-xarxa seria aquella en la qual s'opera des de:

- ➔ la necessitat d'incorporar actors múltiples en la decisió i l'execució de les seves activitats;
- ➔ la necessitat d'una interacció continuada entre aquests actors que permeti no sols intercanviar recursos, sinó també negociar i establir els objectius comuns;
- ➔ la necessitat que aquesta interacció es basi en la confiança i es reguli a través de regles negociades i acordades entre les parts;
- ➔ el reconeixement de nivells significatius d'autonomia i autoregulació³.

El treball en xarxa és un procés de treball de tipus cooperatiu que s'estableix entre diversos actors del territori, a través del qual s'arriba a un objectiu comú, partint d'una necessitat compartida.

El treball en xarxa implica coordinar, col·laborar, cooperar i compartir recursos i informació. Entre altres qüestions, el treball en xarxa permet optimitzar els recursos.

En una xarxa s'han d'articular diferents nivells de treball i dinàmiques, amb diversos perfils d'actors i de recursos. Ha de ser prou oberta, estable, amb voluntat d'integració d'altres espais de treball o transversals; la seva finalitat és impulsar, legitimar, orientar estratègicament les accions i les iniciatives, i recollir o produir coneixement adient i útil per al repte de promoure condicions per a la inclusió i la cohesió socials.

A vegades es poden confondre els conceptes de *treball en xarxa* i de *participació*. Amb la finalitat de donar-los més claredat, es van definir cada un d'aquests conceptes d'una manera consensuada en el subgrup de treball en xarxa. Aquestes definicions estan recollides a la fitxa 8 del contracte programa, en el seu objectiu⁴.

Així, "Els espais de treball en xarxa són espais formals, permanents o puntuals, en els quals s'aborden, en la pràctica, les problemàtiques prioritzades des del PLIS. Aquests espais estarien destinats a la detecció i el consens sobre les necessitats entorn d'una problemàtica concreta, l'establiment d'acords sobre el seu abordament, i el disseny, el desenvolupament i l'avaluació d'accions per fer-hi front.

En aquests espais hi poden participar agents que intervenen en cada matèria, amb capacitat de negociació i acció. Aquests espais de treball poden estar orgànicament relacionats amb algun òrgan de participació o no".

D'altra banda, "Els òrgans de participació en el PLIS són aquells instruments estables a través dels quals es vehicula la participació d'actors locals de tots els nivells (públic, privat, social) en el disseny, el seguiment i l'avaluació del PLIS en conjunt. La participació dins d'aquests òrgans pot tenir lloc en qualsevol grau (informació, consulta, deliberació...) i pot adoptar diferents fórmules (processos participatius)".

3 Quim Brugué. Transversalidad: del concepto a la práctica, de las ideas a los resultados. (IGOP-UAB). Fundación Kaleidos-red. <https://www.tarragona.cat/serveis-a-la-persona/serveis-socials/observatori-social-de-la-ciutat-de-tarragona/fitxers/altres/treball-en-xarxa/transversalitat-del-concepte-a-la-practica>

4 Treball en xarxa. Coordinar i cooperar amb els diferents actors del territori, de la fitxa 8 del contracte programa: Programa de Desenvolupament de Plans Locals per a la Inclusió Social, de l'any 2014, Departament de Benestar Social i Família.

2.2. TIPOLOGIES DE XARXES

D'acord amb la classificació establerta per Aguilar, M. (Fundació Pere Tarrés) es poden establir diferents tipus de xarxes:

Segons la tipologia dels seus integrants, les xarxes poden ser de persones, d'organitzacions o mixtes:

- ➔ *Xarxa de persones*: conformada per persones a títol individual que comparteixen objectius i interessos per al seu desenvolupament i creixement.
- ➔ *Xarxa d'organitzacions*: formada per organitzacions d'igual o diferent índole (entitats, administracions, fundacions, empreses...). Per al seu funcionament correcte és necessària la consolidació d'un model de funcionament i cooperació entre les diverses organitzacions.
- ➔ *Xarxa mixta*: seria la composta per persones a títol individual i entitats de naturalesa diferent.

Segons la seva finalitat o objectiu, poden ser xarxes temàtiques o territorials:

- ➔ *Xarxa temàtica* és aquella composta per persones i/o organitzacions que comparteixen una finalitat o activitat comuna, independentment del territori en el qual operen. La seva finalitat és multiplicar i rendibilitzar els coneixements i l'experiència i així obtenir projectes de més abast.
- ➔ *Xarxa territorial* és aquella formada per persones i/o entitats i organitzacions que treballen en un mateix territori, independentment que treballin amb el mateix col·lectiu o camp d'acció. Aquest tipus de xarxes persegueixen arribar a un major nombre de persones i sectors.

Segons el sistema d'organització i funcionament, les xarxes poden ser verticals, horitzontals o del tipus núvol:

- ➔ *Xarxa vertical* es basa en l'existència d'un únic nucli central de decisió i gestió, amb la participació de diferents membres d'altres entitats i/o organitzacions. Aquests tipus de xarxes compten amb uns mecanismes de participació ben definits i amb representants que decideixen en nom de la xarxa.
- ➔ *Xarxa horitzontal*, caracteritzada per la relació directa i "d'igual a igual" entre els seus membres. Aquesta xarxa es troba ben estructurada i acostuma a comptar amb un nucli o equip central que s'encarrega de donar unitat a les accions, coordinar, dinamitzar i afavorir la participació.
- ➔ *Xarxa del tipus núvol*. Aquesta xarxa no té cap nucli central, sinó que cada persona i/o organització que la formen està vinculada directament amb la resta de persones i organitzacions que la conformen. Aquestes relacions que s'estableixen acostumen a ser de caire informal i flexible. Els acords que es prenen necessiten debat i consens per part dels seus components.

Aquestes tipologies poden combinar-se entre si de tal manera que pot sorgir, a tall d'exemple, una xarxa territorial formada per persones a títol individual amb estructura horitzontal.

3. EL PLIS I EL TREBALL EN XARXA

Els plans locals d'inclusió social dissenyen i elaboren actuacions per a la inclusió i la cohesió socials, amb una visió integral que té en compte els diversos àmbits vitals de les persones. A través d'una relació de col·laboració i treball en xarxa entre diferents administracions públiques, departaments o àrees dels ens locals, altres actors públics, actors privats, entitats o associacions i la ciutadania a títol individual.

Els ens locals són, en aquest context, els principals responsables de liderar els processos de governança local i les xarxes de treball vers la construcció compartida d'un territori inclusiu.

El paper de les entitats, en aquesta tasca, és de gran importància, pel fet de ser actors amb experiència en la gestió i el subministrament de serveis a les persones en risc d'exclusió social; es gaudeix d'un coneixement de primera mà de les problemàtiques socials presents en el territori.

El treball en xarxa ha d'estar present en totes les fases i processos per a l'elaboració d'un PLIS (anàlisi, disseny, implementació, seguiment i avaluació). Caldrà tenir en compte i incorporar la co-responsabilitat de les actuacions entre els diferents actors.

El PLIS, a través de diverses eines, com poden ser el mapa de recursos i el sociograma, i a partir de la diagnosi, podrà determinar tots els recursos que ja són presents en el territori, conèixer altres plans en funcionament, treballar de forma transversal i crear xarxa amb els actors del municipi. En aquest sentit, és necessari incorporar les preocupacions i els objectius dels diferents plans, per tal de coordinar el conjunt d'accions desenvolupades en el territori adreçades a la lluita contra les situacions d'exclusió social i el foment de la inclusió, col·laborar-hi i participar-hi.

També s'hauran de considerar tots aquells espais de participació necessaris i viables per a la implementació del pla, partint d'aquells que ja estiguin creats, com els consells de participació, les comissions transversals o altres.

Per tant, en totes les fases i processos per a l'elaboració d'un PLIS (anàlisi, disseny, implementació, seguiment i avaluació) caldrà tenir en compte i incorporar la co-responsabilitat de les actuacions entre els diferents actors.

4. TIPUS DE TREBALL EN XARXA EN ELS PLIS

Des dels diferents plans locals d'inclusió social s'ha treballat amb diferents tipologies de xarxes, tot i que principalment han estat les xarxes territorials formades per organitzacions o les mixtes, les que principalment han ajudat en els processos participatius per donar cos als plans locals d'inclusió.

Aquest processos participatius han cercat la realització de diagnosi territorials, quant a necessitats i recursos per evitar processos d'exclusió social, a fi d'establir estratègies d'actuació per potenciar la inclusió social en tots els àmbits. Per a l'assoliment d'aquesta fita es van crear xarxes mixtes, formades per actors clau a títol individual i per administracions, entitats, fundacions i associacions que operen en un mateix territori. Aquestes xarxes posseeixen una organització horitzontal, ja que les relacions són "d'igual a igual" però les oficines tècniques dels plans locals d'inclusió operen com a nucli central d'unió, coordinant la participació dels seus integrants i aglutinant els productes que en sorgeixen.

Si tenim en compte els diversos projectes implementats des dels diferents plans locals d'inclusió i cohesió social, observem una varietat de tipologies de treball en xarxa que ajuden a la participació, l'assoliment d'objectius compartits i l'optimització de recursos:

- ➔ El treball en xarxa per projectes, per exemple: les xarxes de distribució solidària d'aliments.
- ➔ Els consells sectorials de serveis socials.
- ➔ Les xarxes d'actors que treballen en algun àmbit de la inclusió social.

En l'annex es poden trobar altres exemples de treball en xarxa que il·lustren la gran varietat de xarxes tant per la seva composició com pel seu funcionament.

A tall de conclusió, podríem dir que és fonamental l'existència d'un nucli central no tant per la presa de decisions com per la coordinació, i aglutinar la informació i els productes de coneixement que en sorgeixen. Arran dels diferents exemples presentats podem veure que aquesta és una de les funcions principals de les oficines tècniques dels Plans Locals d'Inclusió: la coordinació dels projectes i treballs en xarxa que sorgeixen en el si dels PLIS.

5. ASPECTES POSITIVS I DIFICULTATS DEL TREBALL EN XARXA EN ELS PLIS

Tal com s'ha dit, la missió dels plans locals d'inclusió social consisteix a promoure mesures per a la inclusió i la cohesió socials mitjançant un model d'intervenció en xarxa entre tots els actors del territori.

A partir de l'anàlisi de les experiències concretes desenvolupades des dels diferents PLIS, s'han pogut identificar els aspectes positius i les limitacions que es deriven d'aquestes estratègies de treball.

PUNTS FORTS	DESCRIPCIÓ
Visió global	El treball en xarxa permet recollir diferents punts de vista sobre el que s'està esdevenint al territori en els diferents moments d'implementació del PLIS. Això permet fer-se una visió més completa i afinada de la realitat, i contribueix a consolidar xarxes de treball comunitari.
Coreponsabilitat	En el treball en xarxa, cadascun dels actors que hi participen assumeix la seva part de responsabilitat, per tal de fer possible el projecte o l'acció compartida.
Governança	En el treball en xarxa, la presa de decisions i el disseny de línies d'actuació són compartits en major o menor mesura pels diferents actors que hi participen, d'acord amb un model de governança participativa i multinivell.
Sinergies	El fet de treballar en xarxa condueix a resultats que són molt més que la suma dels elements aportats per cadascun dels actors.
Transversalitat	La diversitat de participants fa possible un abordament transversal de les problemàtiques, de manera que toquen alhora tots els temes que hi convergeixen.
Proactivitat	El fet de disposar d'un major i més variat nombre d'informacions permet elaborar diagnòstics més complexos sobre les problemàtiques socials. Això, junt amb el bagatge de cadascun dels agents, fa possible identificar tendències i dissenyar actuacions de tipus preventiu.
Objectius comuns	El treball en xarxa s'assenta sobre la identificació d'alguna necessitat comuna a tots els actors. A partir d'aquí es poden plantejar objectius consensuats a assolir cooperativament, incrementant la legitimitat de les decisions adoptades i enfortint el clima de confiança.
Innovació i creativitat	El treball en xarxa permet donar resposta a situacions i problemàtiques de forma creativa i original, amb nous enfocaments.
Optimització de recursos	El treball en xarxa permet compartir recursos, cosa que fa possible assolir els objectius marcats amb una menor inversió, d'acord amb el criteri d'eficiència.
Cobertura	El treball en xarxa pot contribuir a ampliar el públic destinatari de les accions, n'augmenta la cobertura, en la mesura en què la inversió de recursos és menor, el coneixement de la problemàtica és major i es disposa d'una xarxa d'actors més imbricada en el territori.

DIFICULTATS	DESCRIPCIÓ
Ús o abús?	En el treball en xarxa cal trobar un equilibri entre els ritmes i les necessitats de tots i cadascun dels actors, així com evitar duplicitats innecessàries, per evitar caure en l'esgotament.
Hi és tothom?	En el treball en xarxa cal assegurar la implicació i la presència del màxim d'actors que treballen en el territori sobre la problemàtica abordada.
Transparència?	En el treball en xarxa cal assegurar la comunicació i el traspàs de la informació amb el màxim de claredat.
Resistències?	El treball en xarxa implica obrir el propi punt de vista i ser permeable a la diversitat de perspectives. Aquest exercici no sempre resulta fàcil i, de vegades, pot derivar en resistències.
Lideratge?	En el treball en xarxa cal comptar amb un lideratge clar i assumit per totes les parts, que vetlli per la bona gestió i dinamització.
Operativitat?	El treball en xarxa ha d'estar vinculat a necessitats i objectius compartits i s'ha de traduir en accions concretes. Altrament, es corre el risc de caure en la manca d'operativitat i l'apatia.
Conflictes?	En el treball en xarxa cal assegurar que tothom se senti còmode i escoltat, tot tenint en compte les diferències d'interessos i necessitats dels actors que hi participen. Altrament, poden sorgir conflictes que dificultin l'assoliment dels objectius marcats col·lectivament.

6. INDICADORS D'AVALUACIÓ EN EL TREBALL EN XARXA DELS PLIS

Un dels objectius generals dels plans locals d'inclusió social (OG3) és “Facilitar la creació del treball en xarxa, integrat, transversal i proper al territori entre tots els actors públics, privats i del tercer sector social”⁵.

Per tal d'avaluar des d'un punt de vista quantitatiu aquest objectiu, comptem amb les línies d'actuació següents (LA) i indicadors (IND) que estan recollits a la fitxa 8 del contracte programa:

- ➔ LA: implicar els diferents departaments dels ens locals, disposant d'espais i mecanismes de coordinació i seguiment interdepartamentals.
 - ➔ IND 1. Nombre d'espais estables de treball en xarxa del PLIS on participen altres regidories o àrees de l'ens local.
 - ➔ IND 2. Percentatge de regidories o àrees de l'ens local que participen en espais estables de treball en xarxa del PLIS.
 - ➔ IND 3. Percentatge d'actuacions que es desenvolupen conjuntament amb altres regidories o àrees de l'ens local.
- ➔ LA: establir espais i procediments de coresponsabilitat, treball i negociació entre el màxim d'actors que treballen en el camp de la inclusió social al territori (públics, privats i del tercer sector).
 - ➔ IND 1. Nombre d'espais estables de treball en xarxa del PLIS amb actors diversos del territori (públics, privats i del tercer sector).
 - ➔ IND 2. Percentatge d'actuacions vinculades a espais de treball en xarxa del PLIS amb diversos actors del territori (públics, privats i del tercer sector).

Aquests indicadors permeten mesurar, d'una banda, la quantitat d'espais estables de treball en xarxa, en relació amb els diversos actors (àrees o regidories de l'ens local o actors públics, privats i del tercer sector del territori); d'altra banda, la quantitat d'accions que es desenvolupen des del PLIS en col·laboració amb aquests actors, i, finalment, també permeten conèixer el percentatge de l'estructura de l'ens local que participa en aquests espais de treball en xarxa.

Però, a part de poder mesurar en termes quantitativs la creació i l'impuls del treball en xarxa, és igualment important avaluar la qualitat del seu desenvolupament, contrastar els avenços, les dificultats i els errors amb els objectius proposats⁶.

Per aconseguir-ho, els PLIS i les oficines tècniques, necessiten dotar-se de mecanismes de seguiment i avaluació, d'eines que permetin registrar les opinions, els suggeriments, les propostes de millora, les motivacions, les disconformitats, etc. de tots els actors que participen en la xarxa. No més d'aquesta manera es pot aconseguir un treball en xarxa integrat, transversal i proper.

D'altra banda, aquesta avaluació més qualitativa i contínua, també ens permetrà saber en quin moment un espai de treball en xarxa ha de reformular les seves funcions i, potser, ajustar-les a necessitats emergents o, fins i tot, transformar-se en quelcom diferent, si ve el cas. Aquesta és la manera mitjançant la qual podem cuidar aquests espais de treball, no desvirtuar la seva naturalesa i no esgotar el seu enorme potencial.

5 “Document marc del Programa per al Desenvolupament de Plans Locals per a la Inclusió Social. Departament de Benestar i Família”, ICASS, 2014.

6 Torre Jussana, Serveis Associatius; LUNA, Luis Miguel. *Cooperació entre entitats. Experiències d'interrelació i treball en xarxa*. Manuals Útils Pràctics (núm.19). Ajuntament de Barcelona, 2006.

7. CONCLUSIONS: ELEMENTS FACILITADORS O POTENCIADORS DEL TREBALL EN XARXA EN ELS PLIS

El treball en xarxa estimula la motivació per a la cooperació i facilita una estratègia col·laborativa estable i/o permanent entre els actors que hi participen, en un entorn de confiança, afavorint les dinàmiques centrades en el desenvolupament de les actuacions relacionades amb altres plans (PAM, PAC, Pla estratègic) i/o el PLIS.

D'altra banda, suma i complementa les capacitats i els recursos dels actors que hi participen i promou la cultura col·laborativa orientada a la innovació en el desenvolupament de les accions.

Consideracions generals del treball en xarxa en el desenvolupament dels plans, en els àmbits següents:

La diagnosi

Compartir el coneixement de la realitat social entre els actors que participen en el treball en xarxa és un procés d'aprenentatge conjunt que incideix directament en un augment d'aquest coneixement. Això permet detectar necessitats, identificar factors de risc i de protecció i compartir els recursos existents d'una manera global i més eficient.

Els recursos

El treball en xarxa contribueix a optimitzar els recursos, connectant necessitats socials detectades a recursos ja existents en el territori i plantejant crear-ne de nous, en cas que calgui.

L'estratègia

El treball en xarxa pot ser estratègic en els camps organitzatiu i metodològic, perquè facilita els processos de col·laboració, de participació i de la coresponsabilitat dels seus participants, en un espai on es comparteixen les línies d'actuació dels plans i el PLIS, afavorint el disseny i la planificació del mateix treball en xarxa.

Els objectius

La claredat dels objectius i de la metodologia del treball en xarxa faciliten la cooperació de les organitzacions que participen en l'elaboració dels plans i el PLIS.

El treball en xarxa posa en comú i permet alinear objectius de diferents tipus d'organitzacions (públiques, associatives, privades...) per a l'assoliment d'actuacions considerades en els plans i/o el PLIS.

Els resultats

La confiança mútua entre les organitzacions sustenta la permanència de la relació i el diàleg consensuat, facilita la clarificació de les tasques a realitzar en conjunt d'acord amb les línies d'actuació dels plans i el PLIS.

El treball en xarxa permet mesurar i avaluar la capacitat de generar resultats traduïbles en una capacitat d'impacte social més gran de les línies d'actuació dels plans i el PLIS.

També incrementa i millora els espais per al coneixement mutu i facilita la transferència a altres experiències o actuacions del mateix territori i a altres territoris.

El capital social

El treball en xarxa afavoreix la col·laboració entre responsables polítics, tècnics públics i privats i la ciutadania. Aquesta col·laboració està basada en la confiança mútua i el consens.

També contribueix a renovar i actualitzar les formes de relació dels participants i la forma d'intervenir dels tècnics.

El treball en xarxa facilita poder compartir entre professionals i no professionals les dificultats, els dubtes i l'angoixa inherents a situacions d'extrema vulnerabilitat i cronicitat.

El lideratge

El treball en xarxa utilitza l'impuls, la iniciativa i el treball de persones i actors concrets que dinamitzen la xarxa, amb el rol d'afavorir la participació. Faciliten que el tipus de lideratge sigui compartit entre tots els actors treballant en equip, per tal de sumar els esforços i les capacitats de les persones. Aquest treball ha de ser dinamitzat per la figura del coordinador.

També es promou i afavoreix l'horitzontalitat i la descentralització en la presa de les diferents decisions que es prenen a les xarxes.

8. ANNEX - BANC D'EXPERIÈNCIES DE TREBALL EN XARXA EN PLIS

8.1. PROCÉS PER A L'ESTABLIMENT DEL TREBALL EN XARXA PER A LA INCLUSIÓ SOCIAL. PLIS DE L'AJUNTAMENT DE REUS

Introducció

A través del treball en xarxa des de l'oficina del PLIS, conjuntament amb altres actors socials s'han impulsat diferents projectes i actuacions dirigits a fomentar la inclusió social de determinats col·lectius amb situació de vulnerabilitat social, factor que permet assegurar la sostenibilitat d'aquestes actuacions i optimitzar-les.

Així hem pogut desenvolupar experiències compartides amb diferents àmbits de la inclusió social, per exemple, la inclusió social a través de l'esport, la distribució solidària d'aliments a la ciutat, promoure la convivència i la cohesió a través d'accions comunitàries en determinats barris, la promoció del poble gitano...

En funció de la posada en marxa d'aquestes actuacions, plantejem unes fases bàsiques i referencials que ens poden ajudar a implementar aquest treball en xarxa per a la inclusió social:

1. Detecció de la necessitat i l'oportunitat d'establir una acció viable d'inclusió social:

- ➔ Concreció d'una situació de vulnerabilitat social: que es consideri necessari incidir entre els diferents actors implicats.
- ➔ Valoració positiva que determini la possibilitat de l'establiment d'actuacions viables, tant per millorar les existents com per establir-ne la nova implantació a partir de la situació real i del diagnòstic corresponent.
- ➔ Predisposició i voluntat inicial per part dels actors implicats: polítics, tècnics, agents de les entitats implicades, ciutadans...

2. Establiment del grup motor d'actors inicials per a l'elaboració d'una proposta

Establiment operatiu del treball en xarxa amb els agents socials, per dissenyar el projecte o l'acció. Estructurar el treball en xarxa, concretar els actors que hi participen, les funcions a desenvolupar, la composició del grup motor, establir el lideratge operatiu del projecte, la dinàmica i el funcionament de la coordinació, els mecanismes de consens i d'acord per aconseguir els resultats previstos.

3. Disseny d'una proposta inicial de l'acció o projecte amb identitat i visió transversal entre els diferents actors

- ➔ Elaboració d'un document acreditatiu del projecte o acció: justificació, objectius, abast, metodologia, pla d'actuacions, distribució de tasques i responsabilitats, calendari, recursos i pressupost.

- Consideració de la viabilitat del projecte, disponibilitat dels recursos imprescindibles, econòmics, humans, logístics...
- Recerca de recursos a través de diferents fonts, dels actors que hi participin, tant els públics com els privats i els procedents d'altres col·laboradors.

4. Establiment de funcionament del treball en xarxa entre els diferents actors implicats

- Modalitat que valida o legitima l'actuació i el treball en xarxa: convenis, document de projecte, decret...
- Previsió dels aspectes d'organització i funcionament de la xarxa, determinació de les funcions de cada actor, tant en els aspectes de coordinació com en els d'intervenció.
- Establiment dels mecanismes operatius de coordinació, la seva finalitat, la seva periodicitat i la modalitat o el procediment emprats.

5. Avaluació de l'acció i treball en xarxa

- Establiment d'un procés d'avaluació i seguiment continuat de les actuacions, la relació, la coordinació i el treball en xarxa.
- Ús d'indicadors previsibles per fer l'avaluació considerant els diferents elements i factors tant del procés com dels resultats que hi intervenen.
- Incorporació d'una dinàmica àgil per establir les modificacions oportunes i plantejament de noves propostes metodològiques, d'acció...

6. L'Oficina del Pla Local d'Inclusió Social participa i intervé en diferents accions i projectes de treball en xarxa impulsats des de l'Àrea de Benestar Social de l'Ajuntament de Reus:

- Xarxa d'entitats per a la distribució d'aliments de Reus, per avançar en un sistema més equitatiu, just i promocional. Les entitats que hi participen són: les vuit parròquies de Càritas Interparroquial de Reus, la Societat de Sant Vicenç de Paül, la Fundació Mossèn Frederic Bara, el Centre d'Ajuda al Pres i al Necessitat, l'Església Evangèlica Rios de Vida, l'Associació Cultural Amistad y Raíces, la Creu Roja, l'Agència Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA) i l'Església Evangèlica Pentecostal Missionera.
- Programa de [gestió alimentària responsable](http://www.reus.cat/serveis/gestio-alimentaria-responsable) per a la recuperació d'aliments frescos per a persones sense recursos econòmics, impulsat per l'Àrea de Benestar Social. <http://www.reus.cat/serveis/gestio-alimentaria-responsable>.
- Programa Integració a través de l'Esport, conegut com Xarxa Esports als Barris, que té com a objectiu l'educació, la cohesió i la inclusió social dels infants, els adolescents i els joves a través de la pràctica esportiva (futbol, bàsquet, balls, etc.). Aquest Programa està impulsat per l'Àrea de Benestar Social, la Regidoria de Convivència i Immigració (plans comunitaris), l'Àrea d'Esports i diverses entitats esportives i associatives de la ciutat.
- Millora de la convivència i la cohesió social en l'espai públic a través de projectes conjunts entre l'Àrea de Benestar Social i les regidories de Convivència i Immigració i de Participació i Ciutadania, amb la participació de les associacions, els agents socials, els ciutadans i altres regidories. Darrerament, s'està treballant de forma prioritària als barris Horts de Simó (2012-2013) i Horts de Miró (2014).
- Accions per a la inclusió social de la gent gran: en col·laboració amb la Regidoria de Família i Gent Gran, a través d'una comissió de treball del Consell Municipal de la Gent Gran, s'estan treballant les relacions intergeneracionals joves-gent gran.
- Taula del poble gitano, de caire participatiu i assessor, formada per representants de les entitats gitanes de Reus, per regidores de Benestar Social i de Convivència i Immigració, i tècnics de l'Ajuntament per a l'anàlisi, el debat, l'elaboració de propostes, el seguiment d'activitats i de projectes per a la promoció social del poble gitano.

- ➔ Atenció a persones sense sostre en situacions d'onada de fred a través d'un protocol de treball entre l'Àrea de Benestar Social, la Guàrdia Urbana, la Creu Roja, Càritas i l'Església Evangèlica Rios de Vida.

8.2 LES TAULES SECTORIALS: UN MODEL DE TREBALL PARTICIPATIU (DOCUMENT DE PROPOSTA ORGANITZATIVA) PLIS DE L'AJUNTAMENT DE SANTA COLOMA DE GRAMENET

1. Presentació

Les taules sectorials formen part del Consell Municipal de Serveis Socials amb la finalitat de poder aprofundir en temes que tenen un impacte especial a la ciutat i que requereixen la col·laboració i la coparticipació de diferents agents de la ciutat.

Les taules sectorials estan formades, d'acord amb el Reglament del Consell Municipal, per representants del Consell interessats en l'àmbit temàtic de la taula, i també per entitats, institucions i experts en l'àmbit que no estiguin al Consell però que actuen a la ciutat o, en qualsevol cas, poden aportar el coneixement que ajudi a fer anàlisi, debat i propostes d'actuació.

Les taules sectorials elaboraran dictàmens i propostes que elevaran al Ple per a la seva aprovació. Aquest document vol ser una proposta organitzativa i de funcionament general de les taules.

2. El marc normatiu

La Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials i el Decret 202/2009, de 22 de desembre, estableixen la creació d'òrgans específics de participació en matèria de serveis socials: els consells municipals de serveis socials. D'acord amb aquesta normativa, les eines, els òrgans i les estructures que s'han generat en el territori s'hauran d'integrar en el nou model de serveis socials, amb l'objectiu de no duplicar-se.

Els òrgans de participació poden organitzar-se en grups de treball (taules sectorials) per assolir els objectius de participació cívica i de deliberació.

3. Les taules sectorials del Consell Municipal de Serveis socials

3.1 Trets definitoris de les taules

El Reglament del Consell Municipal de Serveis socials estableix, al títol II (Composició, estructura i funcionament), la definició de les taules sectorials com uns grups de treball específic on poden participar tant membres del Ple com altres entitats i persones en relació amb àmbits concrets d'actuació de les polítiques socials.

Les taules sectorials del Consell són espais transversals en els quals es poden debatre, elaborar propostes i coordinar actuacions en relació amb diferents temes del benestar i dels serveis socials. Les taules són la representació de la Xarxa d'agents socials que hi ha al territori.

El Reglament del Consell Municipal de Serveis Socials preveu que es puguin constituir totes les taules que el Ple decideixi, tant per iniciativa pròpia com a instància dels seus membres. És requisit imprescindible que la taula versí sobre un àmbit específic de les polítiques socials i de benestar.

Les funcions atribuïdes a les taules són:

- ➔ Debatre temes relacionats amb l'àmbit sectorial i fer propostes de millora o d'actuacions en relació amb l'àmbit.
- ➔ Desenvolupar treballs d'aprofundiment del coneixement de la situació i elaborar propostes per encàrrec del Ple del Consell.

- Debatre les propostes de programes i actuacions que prepari l'Ajuntament, abans de la seva aprovació pels òrgans de Govern i emetre valoració per elevar al Ple.
- Elevar dictàmens i propostes al Ple.

Les taules tenen un caràcter permanent o estable, i estan composades per les vocalies del Consell que incideixen en l'àmbit concret o que estiguin interessades en el tema, entitats que intervenen en l'àmbit de treball (formin part o no del Ple del Consell), professionals municipals o altres administracions i entitats, persones expertes en el tema i persones afectades per la situació a tractar. Cada taula tindrà un representant de la Secretaria per fer les funcions corresponents.

Finalment, el Reglament estableix que les taules han de reunir-se un mínim de dues vegades l'any: una al principi per presentar el pla de treball, i l'altra a les acaballes per avaluar la feina feta.

3.2 Model de treball per a les taules

L'impuls d'una taula sectorial pot ser decidida en el Ple del Consell Municipal de Serveis Socials, en el marc d'un debat, o per iniciativa de qualsevol de les vocalies que ho proposi a la Presidència o la Secretaria.

La constitució de la Taula Sectorial es constituirà un grup promotor, format per un grup reduït d'entitats que representin els agents (entitats, organitzacions...) que han proposat la seva creació o aquells que tenen un alt nivell d'implicació en l'àmbit temàtic de la taula.

El grup promotor ha d'elaborar una proposta inicial de treball per a la taula: objectius, metodologies, calendari, composició de la taula... Un cop constituïda la taula, el grup promotor hi queda integrat.

La Taula Sectorial disposa d'una secretaria que exerceix les funcions de suport al treball de la Taula, coordinació del calendari, redacció de documents, convocatòria de reunions... La funció de la Secretaria ha de ser desenvolupada, habitualment, per personal tècnic de l'Ajuntament relacionat directament amb el seu àmbit de treball.

Si la Taula estigués formada per un nombre molt elevat de representants, la Taula podria constituir una comissió permanent per garantir el seguiment dels temes plantejats i liderar el treball de la Taula.

D'altra banda, la Taula pot impulsar el debat obert a la ciutadania mitjançant la convocatòria d'un espai de participació (diàleg) per abordar una temàtica específica.

Comissió Permanent

Grup de treball, de caire operatiu, que assumeix la coordinació, el treball tècnic i la dinamització de la Taula Sectorial.

Composició

- Comissió formada per un nombre limitat de persones, entre 6 i 8, membres de les entitats promotores o especialistes en la matèria.
- La Secretaria de la Taula n'és membre.
- La Vocalia representant de les entitats de l'àmbit corresponent dins el Consell Municipal de Serveis socials, si n'hi ha, serà membre també de la Comissió Permanent.

Funcions

- Confeccionar el calendari de les sessions de la Taula Sectorial.
- Elaborar i trametre convocatòries, actes, documentació d'interès...
- Organitzar les feines que es desprenguin de les disposicions de la Taula.
- Fer propostes de contingut tècnic per treballar en la Taula Sectorial (línies de treball).

- ➔ Redactar i trametre els informes que es puguin derivar de les deliberacions dels membres de la Taula Sectorial.
- ➔ Preparar les propostes de la Taula per elevar al Consell.
- ➔ Fer el seguiment dels projectes que es puguin derivar de la tasca de la Taula Sectorial.

Funcionament

Cada comissió ha de determinar el seu propi pla de treball.

Les taules sectorials poden impulsar diferents actuacions i activitats que els permetin assolir els objectius plantejats. Les taules, com s'ha fet constar en l'apartat anterior, poden organitzar activitats de projecció externa tant amb la finalitat d'aprofundir en el debat amb la participació d'altres agents i experts en la matèria com per difondre la tasca feta.

Espais de participació (diàlegs)

Sessions de participació, obertes a la comunitat (xarxa ciutadana i professional).

Composició

Els diàlegs són espais participatius oberts a professionals, membres d'entitats, grups de persones afectades i a la comunitat en general.

Funcions

- ➔ Promoure el debat sobre aspectes propis de la Taula:
 - ➔ Recollir propostes i contrastar el treball de la Taula.
 - ➔ Prioritzar línies de treball presentades per la Taula.
 - ➔ Intercanviar bones pràctiques.
- ➔ Sensibilitzar la comunitat sobre aquestes temàtiques.

Funcionament

Les jornades o sessions de participació tindran lloc en funció de les necessitats expressades per cada taula sectorial i de l'anàlisi de la viabilitat tècnica i econòmica per organitzar-les.

8.3 EL SEGELL DE PROJECTES INCLUSIUS DE SALT PLIS DE L'AJUNTAMENT DE SALT

El Segell de Projecte Inclusiu de Salt és una iniciativa conjunta entre l'Ajuntament de Salt i el Consorci de Benestar Social Gironès-Salt, que es va posar en marxa a finals de l'any 2012.

Es tracta d'una experiència pilot amb la qual s'ha volgut promoure el treball col·laboratiu i en xarxa entre el tercer sector, les entitats privades i l'Administració local, per tal d'establir un camí comú i alinear, així, l'acció social i inclusiva al nostre municipi. Mitjançant el Segell, l'Ajuntament de Salt, sensible a la situació de crisi econòmica i el seu impacte sobre els sectors de població més vulnerables, ha pogut rendibilitzar esforços i establir una estratègia compartida per tots els actors en el camp de l'acció social.

El Segell Inclusiu permet reconèixer, distingir i exaltar aquests projectes, serveis, programes que amb la seva acció ajuden a fer de Salt una ciutat més justa, inclusiva i solidària, alhora que s'evidencia la sensibilització i el compromís de l'entitat que l'obté en la lluita activa contra l'exclusió social.

El Segell és, a més, una iniciativa que ha intentat cridar l'atenció de la resta d'administracions, fundacions i altres institucions públiques i privades que destinen fons a subvencionar projectes i accions als diferents territoris. En aquest sentit, des de Salt es reconeix la importància i la neces-

siat d'aquesta contribució, però es demana que es tinguin en compte les necessitats reals de cada territori. I, justament, tenir el Segell Inclusiu significa que l'Ajuntament de Salt certifica que el projecte que el té dona resposta a una o diverses necessitats reals del nostre territori, i en aquest sentit, cobreix un buit existent o bé reforça l'acció en àmbits considerats prioritaris.

Un dels criteris principals per atorgar el Segell Inclusiu és que el projecte en qüestió doni cobertura a un o diversos objectius estratègics que marca el Decàleg de Prioritats Municipals. EL Decàleg és l'eina de la qual es dota l'Ajuntament per establir les línies estratègiques que han de regir l'acció social al municipi. En el Decàleg es fixen els àmbits d'actuació prioritaris per donar resposta a les necessitats socials detectades a la diagnosi de ciutat. Es tracta d'un document que s'elabora anualment de forma participativa i que pretén ordenar l'acció i facilitar el treball col·laboratiu i en xarxa.

El Segell pot ser demanat per qualsevol persona física o jurídica que desenvolupi projectes en el camp de l'acció social o que, mitjançant la seva acció en altres terrenys, hi repercuteixi.

En el procés d'atorgament del Segell hi intervenen:

- ➔ L'Ajuntament de Salt, que és qui l'atorga.
- ➔ L'Oficina Tècnica d'Inclusió, que té la competència en la valoració dels projectes.
- ➔ La Comissió de Valoració i Avaluació de Projectes, que és un òrgan integrat per diferents responsables tècnics i polítics de l'Ajuntament i del Consorci de Benestar Social Gironès-Salt. Té l'encàrrec d'estudiar els informes emesos per l'Oficina Tècnica i emetre una valoració-proposta motivada, la qual es remet a l'Ajuntament, que és qui finalment resol.

Com afavoreix el Segell Inclusiu el treball en xarxa?

El moment ideal per incidir-hi és quan l'Oficina Tècnica es reuneix amb els responsables dels projectes que han obtingut el Segell Inclusiu per establir els criteris d'avaluació. En aquest moment, a banda d'acordar amb els responsables dels projectes de quina manera es portarà a terme l'avaluació, també es poden fer recomanacions per millorar aspectes dels projectes. Precisament, una de les que es fa sovint és millorar el treball col·laboratiu i en xarxa o aprofundir-hi.

Des del 2012 fins ara, gràcies al Segell s'ha aconseguit posar en contacte associacions i professionals perquè treballin i col·laborin junts; definir circuits de derivació entre projectes i serveis; enxarxar projectes amb el teixit associatiu del municipi; implicar associacions que habitualment no participaven en els espais sectorials de treball en xarxa i fer-les-en partícips. La valoració global d'aquesta iniciativa és molt positiva i els seus resultats molt satisfactoris.

8.4 XARXA D'ENTITATS SOCIALS D'ATENCIÓ A LES NECESSITATS BÀSIQUES PLIS DE L'AJUNTAMENT DE LLEIDA

El mes de maig del 2009, l'Ajuntament de Lleida impulsa la creació d'una Xarxa d'entitats socials d'atenció a les necessitats bàsiques, formada per institucions i entitats de Lleida que ofereixen serveis directes d'atenció a les necessitats bàsiques: alimentació, higiene, allotjament, etc., que es constitueix com una plataforma de coordinació al territori per millorar la resposta de cobertura de necessitats bàsiques a la població de Lleida. Actualment es troben en funcionament tres comissions tècniques: d'aliments, de base de dades compartida i d'atenció i acollida a persones temporeres.

1. Comissió Tècnica d'Aliments

- ➔ Data de constitució: 2009.
- ➔ En aquesta Comissió es treballa per garantir les necessitats alimentàries de la ciutadania de Lleida mitjançant diferents estratègies compartides entre les entitats i s'ha aprofundit en la garantia de la seguretat i la higiene alimentàries.

2. Comissió Tècnica de Base de Dades Compartida-XESANB

- ➔ Data de constitució: 2010.

- ➔ Aquesta Comissió treballa mitjançant una aplicació web que ha esdevingut una eina d'informació i millora de la gestió integral dels serveis d'atenció a les necessitats bàsiques. Permet compartir la informació i fer tràmits de derivacions de les persones i les famílies beneficiàries dels serveis a través de la xarxa.

3. Comissió d'atenció i acollida a persones que vénen per a la campanya de la fruita (temporers)

- ➔ Data de constitució: abril del 2011.
- ➔ Aquesta Comissió es posa en funcionament únicament per endegar, anualment, el projecte d'atenció i acollida a persones que vénen per a la campanya de la fruita.

Taules territorials de distribució d'aliments

1. Què són les taules territorials

Són plataformes operatives dinamitzades des dels equips bàsics de serveis socials, que treballen a cada barri de la ciutat de Lleida. Estan compostades per totes les entitats d'iniciativa social que presten serveis d'atenció a les necessitats bàsiques de la població i cerquen millorar la cobertura de les necessitats alimentàries des de la proximitat, mitjançant el treball coordinat i en xarxa.

2. Objectius

1. Identificar les necessitats alimentàries territorials: valorar els serveis actuals i el seu nivell de cobertura.
2. Fer un catàleg d'entitats prestadores de serveis d'aliments de cada barri.
3. Optimitzar la gestió dels recursos alimentaris disponibles i ampliar la cobertura a les famílies amb necessitats alimentàries.
4. Repensar espais i sistemes de distribució dels aliments en els diferents barris de la ciutat.
5. Vincular les taules territorials al projecte "Aliments per a tothom des del comerç de proximitat", augmentant els aliments que es puguin distribuir entre la població a través de les entitats distribuïdores de les taules, ajustant l'oferta a la demanda i les necessitats de les persones.

3. Metodologia

1. Fer un catàleg d'entitats prestadores del servei d'aliments de cada barri a partir de la fitxa adjunta.
2. Fer un mapa dels serveis existents.
3. Constituir les taules territorials i nomenar com a figura de coordinació cada cap de zona dels equips bàsics de serveis socials.
4. Establir la metodologia d'acció de cada taula: periodicitat de reunions, objectius operatius.
5. Fer coordinacions trimestrals entre els referents de cada taula i una tècnica del Pla local d'inclusió, per tal de poder elevar a la Xarxa d'entitats socials d'atenció a les necessitats bàsiques les seves propostes, detectar noves necessitats, projectes, etc.