

Guia pràctica per al desenvolupament de xarxes d'agents per la inclusió social

Setembre de 2014



**Diputació
Barcelona**

Consultoria tècnica

D-CAS (Col·lectiu d'Analistes Socials)

Direcció tècnica

Diputació de Barcelona

Subsecció de Gestió de Recursos als Serveis Socials

Servei d'Acció Social

Participants en l'elaboració d'aquest document

Blai Fernández (Ajuntament de Barberà del Vallès)

Maria Martínez (Ajuntament de Barberà del Vallès)

Núria López (Ajuntament de Parets del Vallès)

Mercè Puigdelliura (Ajuntament de Parets del Vallès)

Anna Ugencio (Ajuntament de Sant Cugat del Vallès)

Glòria Urtasun (Ajuntament de Sant Cugat del Vallès)

Mercè Civit (Ajuntament de Viladecans)

Encarna Luna (Ajuntament de Viladecans)

Rafel López (Ajuntament de Vilassar de Mar)

Maria Josep Tarrés (Ajuntament de Vilassar de Mar)

Nuria Font (Àrea d'Atenció a les Persones. Diputació de Barcelona)

Laia Serra (Àrea d'Atenció a les Persones. Diputació de Barcelona)

Índex

Presentació	5
Introducció	6
1. Aproximació conceptual: de què estem parlant quan parlem de...	8
1.1. Exclusió social	8
1.2. Polítiques d'inclusió social	13
1.3. Premisses de les polítiques d'inclusió social	14
2. Xarxes d'inclusió social	15
2.1. Què és una xarxa d'inclusió social?	15
2.2. Per què són rellevants?	15
2.3. Objectius de la xarxa	16
2.4. Quins agents poden formar part de la xarxa?	16
2.5. Constitució de la xarxa com un procés gradual	17
2.6. Composició de la xarxa i funcions	19
2.7. Supervivència de la xarxa	23
3. Punt de partida: la diagnosi	25
3.1. Mapa de vulnerabilitat social	26
3.2. Mapa de recursos per la inclusió social	29
3.3. Mapa d'agents per la inclusió social	30
4. Elaboració del pla de treball	31
4.1. Missió i principis orientadors	31
4.2. Definició de les línies estratègiques	32
4.3. Objectius operatius	32
4.4. Accions	32
5. Avaluació	35
5.1. Tipus d'avaluació	35

5.2. Avaluació del procés i implementació del pla de treball	37
5.3. Avaluació de la xarxa (procés i implementació)	41
6. Suggeriment d'estructura i continguts del document marc de funcionament de la xarxa d'inclusió social	47
7. Full de ruta per al desenvolupament de xarxes d'agents per la inclusió social i el seu pla de treball	49
8. Enllaços i documents de treball	52
Annex: eines per a la gestió de la xarxa	56
Quin tipus d'informació es pot trobar en aquest annex?	57
A) Proposta d'indicadors per fer la diagnosi	59
B) Principals necessitats detectades pels agents de la xarxa: descripció i valoració	68
C) Informació rellevant que cal recollir dels agents per al mapa de recursos i agents	68
D) Proposta de fitxa per elaborar accions del pla de treball	70
E) Enquesta als membres de la xarxa d'agents per la inclusió social	71
F) Recomanacions per a la convocatòria de la primera reunió de treball	75
G) Protocol de comunicació	77
H) Model d'acta	81

Presentació

Us presentem la GUIA PRÀCTICA PER AL DESENVOLUPAMENT DE XARXES D'AGENTS PER LA INCLUSIÓ SOCIAL, un document de suport als ens locals que vulguin constituir o dinamitzar una xarxa per la inclusió.

Les polítiques locals d'inclusió social adopten, cada vegada més, una perspectiva transversal que aplega diferents agents per donar respostes adequades a problemàtiques multidimensionals, en què intervenen factors molt diversos.

Des de l'Àrea d'Atenció a les Persones de la Diputació de Barcelona fa temps que treballem amb els ens locals per promoure accions inclusives, des d'una perspectiva global de municipi i des d'un treball en xarxa i participatiu que impliqui el màxim nombre d'agents.

Aquesta guia vol enfortir el treball en xarxa i aportar orientacions i materials de suport pràctic per a la seva creació i funcionament, adaptables a cada realitat territorial.

La guia ha estat elaborada per un grup de professionals d'ajuntaments i de la Diputació de Barcelona, amb el suport de D-CAS (Col·lectiu d'Analistes Socials), en el marc d'un espai de treball grupal d'assessorament i suport tècnic. Així doncs, parteix de l'experiència dels municipis i de l'intercanvi de coneixements, d'acord amb el model de xarxa de municipis que promou la Diputació de Barcelona.

Estic convençut que aquesta nova eina que posem al vostre abast ajudarà a millorar el treball per la inclusió social des d'una acció compartida i de coresponsabilitat.

Josep Oliva i Santiveri
Diputat delegat de Benestar Social, Salut Pública i Consum
Diputació de Barcelona

Introducció

Des de la Gerència de Serveis de Benestar Social de l'Àrea d'Atenció a les Persones de la Diputació de Barcelona es vol donar suport a aquells municipis que vulguin concretar i articular una política d'inclusió social i de lluita contra la pobresa, a través del desenvolupament del treball en xarxa entre el conjunt d'agents que intervenen al territori.

El projecte respon a una demanda d'assessorament dels ajuntaments de Barberà del Vallès, Parets del Vallès, Sant Cugat del Vallès, Viladecans i Vilassar de Mar, per construir una xarxa d'agents per la inclusió social que acabi en la definició d'un pla de treball que doni una resposta articulada i conjunta a les situacions d'exclusió social que es manifesten als seus municipis.

Es va optar per donar una resposta grupal aprofitant espais de treball conjunt entre tots els municipis i espais d'assessorament individual per a cadascun d'ells. Aquests dos àmbits de treball s'han complementant mútuament de manera que les sessions marcaven els passos a seguir per al desenvolupament de les xarxes a cada municipi i, alhora, les dificultats i els dubtes que s'anaven generant en cada cas es traslladaven a les sessions grupals per poder-los dur a terme i tractar en profunditat. Així, hem anat construint conjuntament i de manera col·laborativa els coneixements necessaris per al desenvolupament dels projectes particulars, alhora que hem anat establint un full de ruta que pot ser d'utilitat per a altres municipis.

El resultat de tot plegat ha estat en part la guia que aquí us presentem i que beu en gran mesura del document *Plans locals d'inclusió i cohesió socials: Guia metodològica revisada*, editat per la Diputació de Barcelona l'any 2012. Els seus continguts van ser debatuts i revisats a la llum de l'experiència pràctica d'aquests municipis en la constitució de les seves particulars xarxes d'agents per la inclusió social. D'aquí que entenguem el seu resultat com un treball en equip, en què els municipis que reben l'assessorament són també autors del document final.

Així, aquesta guia pretén ser un document de suport per a tots aquells ens locals que vulguin emprendre aquest camí; els ofereix consells, opcions i materials de suport pràctic que els poden resultar d'utilitat. Ara bé, tal com apuntem al document de manera reiterada i transversal, la guia ofereix una proposta que s'ha d'entendre com quelcom flexible que cal adaptar a cada realitat territorial.

El document conté, en primer lloc, una aproximació als principals conceptes que cal entendre i compartir amb els membres de la xarxa. Són el marc de partida o els elements comuns que tots els agents hauran de conèixer per articular una acció conjunta i coordinada.

En segon lloc, la guia presenta no només la definició de què són les xarxes d'agents per la inclusió social, sinó que també ofereix consells i opcions sobre la seva constitució, funcionament i, fins i tot, continuïtat en el temps.

A partir d'aquest moment, i després d'una primera aproximació, la guia treballa els passos que hauran de desenvolupar les diferents xarxes per acabar concretant un pla de treball, que aquestes hauran de seguir i avaluar.

A continuació es presenten orientacions per l'elaboració d'un document marc que permeti delimitar de manera clara els principals elements relatius a la seva estructura, contingut i funcionament.

Finalment, l'Annex recull tota una sèrie d'eines pràctiques que s'han anat construint en el marc del projecte per al desenvolupament concret de cada municipi i que pensem que poden resultar d'utilitat per a la gestió de la xarxa.

1. Aproximació conceptual: de què parlem quan parlem de...

1.1. Exclusió social

L'exclusió social és un fenomen sobre el qual ja s'acostuma a tenir una idea, tot i que de vegades distorsionada i relacionada únicament amb la pobresa. Així, no sempre es comprenen els processos que desencadenen l'exclusió social, ja que es tracta d'un fenomen complex, multidimensional, condicionat per la interacció de múltiples factors capaços d'afeblir-se o potenciar-se entre si. Ara bé, una mala comprensió del fenomen pot portar mesures parcials i poc eficaces, o l'apatia d'agents que podrien tenir un paper rellevant.

En aquest sentit, és necessari que tots els agents que volem incorporar a la xarxa comparteixin una visió única, clara i holística del fenomen de l'exclusió social. Això ens permetrà contemplar tots els factors que influeixen alhora i aproximar-nos-hi per diferents fronts.

Què és l'exclusió social?

És tant un resultat com un procés que es caracteritza per un progressiu allunyament d'una situació d'integració social en el qual poden distingir-se diversos estadis en funció de la intensitat: des de la precarietat o vulnerabilitat fins a les situacions d'exclusió més greus.

No és, només, la insuficiència de recursos econòmics, sinó una acumulació de límits o mancances que impedeixen a les persones que les pateixen accedir a béns i drets considerats bàsics, així com participar en la vida social i constituir-se com a ciutadans. L'exclusió social no és exclusiva d'un determinat col·lectiu o grup de població, sinó que és un risc que pot afectar qualsevol persona.¹



Podem prendre com a referència tres perspectives o enfocaments que ens ajuden a aproximar-nos al concepte complex de l'exclusió:²

1. Definició que apareix en els documents de presentació del Pla local d'inclusió de Cerdanyola del Vallès. <http://www.cerdanyola.cat/webapps/web/continguts_portal/menu_plainclusio/inici/Vitrina.html>.

2. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Plans locals d'inclusió i cohesió social: Guia metodològica revisada*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012. (Documents de Treball. Benestar Social; 13).

- **L'exclusió social com a situació:** des d'aquesta perspectiva la definim com un estat de necessitat intensa provocat per múltiples factors (materials, educatius, laborals, sanitaris...). L'acumulació de factors situa les persones en situació d'exclusió social en una marginalitat extrema i sense possibilitats de ser percebudes amb claredat per les administracions. La situació de les persones excloses no troba resposta en les polítiques socials sectorials, pensades sobretot per abordar un problema però incapaces de fer front a un conjunt de problemes que es manifesten simultàniament i de manera solapada.
- **L'exclusió social com a risc:** l'exclusió social no és només una intensificació i una acumulació de dèficits personals, sinó que també expressa la debilitat dels recursos per fer-hi front. Per tant, l'exclusió social també es refereix a un context de soledat de l'individu; la persona exclosa no és només la persona amb menys recursos econòmics o més pobra, sinó que és aquella que sovint viu aquesta situació en soledat, sense relacions socials ni vincles en què trobar suport, sense xarxes socials, amb un capital social molt dèbil, amb estructures familiars cada vegada més fràgils i sense valors comunitaris sòlids.
- **L'exclusió social com a procés:** l'exclusió social és un procés que afecta una part significativa de la població que pateix una combinació de desavantatges socials més o menys greus en un moment del seu curs vital, com pot ser la manca de treball o la necessitat sobrevinguda de fer-se càrrec d'un familiar dependent, que la situa en una posició de vulnerabilitat i risc i la pot abocar a processos d'exclusió social més severos i permanents.

Ara més que mai!

Tot i que la lluita contra l'exclusió social ha estat rellevant sempre, també és cert que el nou panorama de crisi econòmica ens ha portat una època convulsa de canvis que requereix intensificar l'acció conjunta, coordinada i eficient.

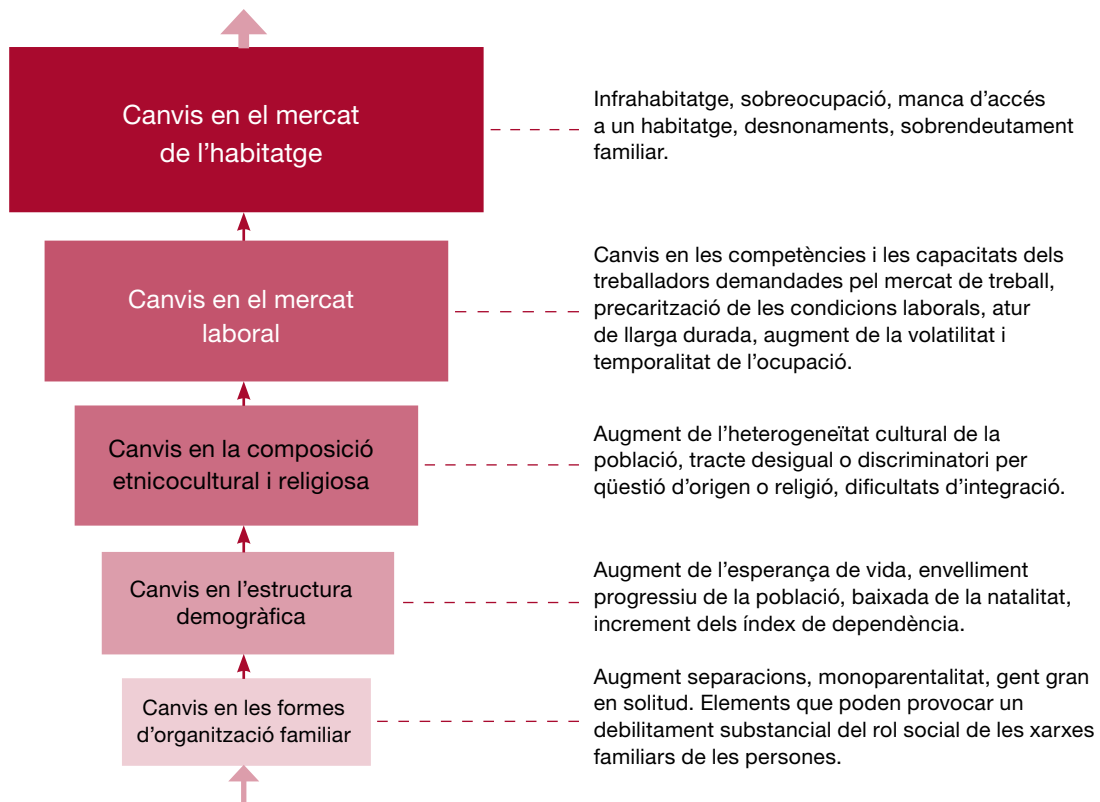
Però, de quins canvis estem parlant?³

A causa dels recents canvis que s'estan produint a nivell demogràfic, econòmic, cultural, social o tecnològic estem assistint a l'aparició de noves formes de desigualtat que operen més enllà de les variables estrictament econòmiques i que poden ser determinants per a la capacitat d'inclusió social de les persones en diferents àmbits de la seva vida.

De manera sintètica podem dir que els processos d'exclusió social són el resultat de l'acumulació d'un seguit de situacions de desavantatge en diversos àmbits que afecten la vida quotidiana d'un individu.

3. AJUNTAMENT DE SABADELL. *La ciutat inclusiva*. Sabadell: Oficina del Pla d'Inclusió, 2007. (Quaderns d'Inclusió; 1).

Nou context econòmic i social



Àmbits en els quals es pot manifestar l'exclusió social

Àmbits d'exclusió social, espais i factors de risc o vulnerabilitat social⁴

Àmbits	Espais	Factors d'exclusió social
Econòmic	Renda	Pobresa econòmica Dificultats financeres de la llar Dependència de la protecció social Sense protecció social
Laboral	Accés al mercat de treball	Atur Subocupació Impossibilitat
	Condicions laborals	Precarietat (durada, jornada o retribució) Dificultats de conciliació
Educatiu	Accés al sistema educatiu	Abandonament escolar No accés a l'educació obligatòria
	Capital formatiu	Analfabetisme Nivells formatius baixos Fracàs escolar Absentisme Barrera lingüística

4. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Plans locals d'inclusió i cohesió social: Guia metodològica revisada*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012. (Documents de Treball. Benestar Social; 13).

Àmbits	Espais	Factors d'exclusió social
	Nivell socioeducatiu	Nivell cultural baix (amb o sense titulació) Habilitats personals Capacitat d'autoresolució
Social i sanitari	Morbiditat Dependència Addiccions	Malalties que provoquen exclusió social Malalties que pateixen col·lectius exclosos Estrés, angoixa i malalties mentals
Residencial	Accés a l'habitatge	Accés en precarietat No accés Pèrdua de l'habitatge
	Condicions de l'habitatge	Condicions deficientes de l'habitatge Condicions deficientes d'habitabilitat Subministraments
Relacional	Xarxes familiars	Deteriorament, escassetat o debilitat de les xarxes familiars Violència de gènere, intergeneracional o intrafamiliar
	Xarxes socials	Escassetat o debilitat de les xarxes socials
Ciutadania i participació	Ciutadania	No accés a la ciutadania Accés restringit a la ciutadania (dret a vot, dificultats d'empadronament, restriccions a serveis)
	Participació	Privació de dret per procés penal No participació política i social
Espacial/ territorial (xarxa recursos territori)	Físic	Deteriorament d'edificis, habitatges i serveis Deteriorament de l'espai públic Deficiència de mobilitat Estigmatització del territori
	Sociocultural	Inseguretat ciutadana Manca de cohesió Absència d'equipaments i recursos
	Econòmic	Marginació econòmica

Com es pot caure en una situació d'exclusió social?

La situació d'inclusió o exclusió social ve determinada per factors de naturalesa no exclusivament econòmica. Per això, encara que augmenti la riquesa d'un territori, la situació d'exclusió pot no evolucionar en el mateix sentit si no va acompanyada d'avenços en altres àmbits.

Al llarg de la vida de les persones, es produeixen fets que, en funció de com se'ls faci front i siguin resolts, poden desembocar en trajectòries de major vulnerabilitat i risc. Cada societat té pautada una certa seqüència d'esdeveniments que permeten a un individu transitar pels diferents estadis vitals d'una manera normal i ordenada. Cada cop que aquesta seqüència s'altera es produeix un trencament en la trajectòria de vida esperada d'un individu que transforma la seqüència normal.

Les trajectòries vitals dels individus en la nostra societat s'han tornat més inestables pels canvis que s'hi han produït i aquests moments de ruptura esdevenen més traumàtics en un context de crisi dels estats del benestar i poden desencadenar processos d'exclusió social. Fets com ara perdre la feina, una separació o un divorci, un accident o la pèrdua

de l'habitatge, a tall d'exemple, no comporten de per si situacions d'exclusió; dependrà de com es gestionin individualment aquestes situacions traumàtiques i quin sigui el suport que rebi l'individu per part de les xarxes socials i les institucions. Aquesta perspectiva significa canviar la manera d'entendre i concebre l'exclusió social: no com quelcom que pateix la població més vulnerable, sinó com una situació, risc o procés que pot afectar qualsevol persona en algun moment de la seva vida. «Tots podem ser exclosos» és una manera de despertar l'empatia i la responsabilitat compartida.⁵

La pobresa i l'exclusió social són fenòmens individuals o col·lectius?

D'una banda, els conceptes d'inclusió i exclusió social solament s'entenen en termes de relació (participació) de l'individu amb la societat en la qual habita. L'exclusió és, per tant, un fenomen social.

Però, a més, les condicions que situen una persona en risc de caure en l'exclusió social tenen un component col·lectiu, ja que es poden produir amb major freqüència en determinats grups de població. Això pot tenir diversos motius:⁶

- Hi ha determinats grups que comparteixen algunes característiques, ja siguin inherents o transitòries, que els situen en desavantatge respecte a la resta de la població. Per exemple, atès que el racisme i la discriminació poden provocar exclusió, les persones immigrants o minories ètniques pateixen un major risc d'exclusió social que altres col·lectius.
- Un altre factor que fa de l'exclusió un factor col·lectiu és el territori. Les zones desfavorides, pobres, sense un accés adient a infraestructures, etc. fan que els seus habitants comparteixin una situació de vulnerabilitat i desavantatge respecte a altres territoris.
- La transmissió de la pobresa i l'exclusió de generació en generació és una altra de les causes que fa que l'exclusió social sigui quelcom col·lectiu.

Quines conseqüències i quins efectes pot tenir l'exclusió social?

Per a la persona que la pateix	Per a la societat on es produeix
<p>Reducció de la participació en la vida diària.</p> <p>Desvalorització i percepció negativa. Estigmatització.</p> <p>Efectes psicològics (sentir-se al marge, impotents, en situació d'inferioritat, baixa autoestima i motivació, depressió, ansietat, aïllament, desorientació, etc.).</p> <p>Efectes físics (salut dolenta, major mortalitat, etc.).</p>	<p>A l'àmbit social: segregació, fractura social, conflictes, migracions, descens de la natalitat, etc.</p> <p>A l'àmbit econòmic: pèrdua de potencial de capital humà, augment de l'economia submergida, desequilibris en la distribució de la riquesa, zones degradades, etc.</p> <p>A l'àmbit democràtic: es trenquen els principis d'igualtat, garantia de drets fonamentals i participació ciutadana.</p>

5. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Plans locals d'inclusió i cohesió social: Guia metodològica revisada*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012. (Documents de Treball. Benestar Social; 13).

6. FUNDACIÓ LLUÍS VIVES. *Claus sobre la pobresa i l'exclusió social a Espanya*. Barcelona: Fundació Lluís Vives, 2007.

1.2. Polítiques d'inclusió social

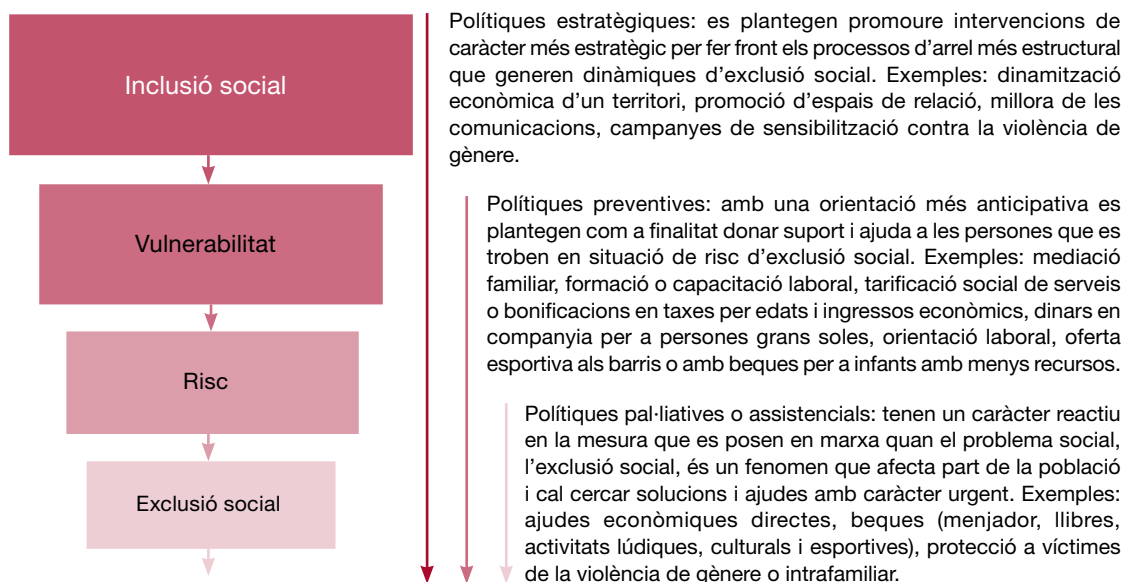
La inclusió social és la capacitat que té una societat per assegurar que totes les persones tinguin les oportunitats i els recursos necessaris per participar de manera plena en la vida econòmica, social i política, permetent-los millorar els seus estàndards de vida i el seu benestar.⁷



Tot i que sí que pot haver-hi més o menys risc segons la situació, no hi ha un patró fix de persones o col·lectius exclosos ni de factors d'exclusió social. L'exclusió social és una situació a la qual s'arriba des de múltiples trajectòries vitals i de la qual es pot sortir. Així mateix, les persones poden passar per diferents estadis en funció de si acumulen més o menys desavantatges en aquests àmbits.

Una política pública, un programa o una actuació tindrà un caràcter inclusiu quan tingui com a objectiu principal combatre, ja sigui de manera estratègica, preventiva o pal·liativa, l'exclusió social. Igualment tindrà un caràcter inclusiu quan estigui orientada a enfortir les capacitats i els recursos individuals i quan promogui l'apoderament de les persones que permeti fer front amb més mitjans i possibilitats a les situacions de risc i vulnerabilitat. Finalment una política tindrà un caràcter d'inclusió en la mesura que s'abordin els factors d'exclusió des d'un punt de vista multifactorial, implicant per igual agents diversos i no només aquells més vinculats amb els serveis socials. En aquest últim aspecte, les polítiques d'inclusió tenen també un caràcter pedagògic, en el sentit de consciència i posar en evidència un objectiu comú i compartit entre tots els agents.

Polítiques d'inclusió social: formes d'abordatge



7. AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Pla per a la Inclusió Social de Barcelona: 2012-2015* [en línia]. <www.bcn.cat/barcelonainclusiva>.

1.3. Premisses de les polítiques d'inclusió social

- Abordatge de la inclusió social des d'una perspectiva integral tenint en compte tots els factors d'exclusió social, no només els econòmics. Aquest abordatge, ha de contemplar actuacions també preventives i estratègies, i no només aquelles orientades a les persones que ja en pateixen.
- Fort consens polític sobre la posició central que han d'ocupar les polítiques d'inclusió i cohesió socials en la construcció del benestar local. Això s'ha de traduir en uns recursos reals tant a l'àmbit econòmic com tècnic, per evitar que els plans i projectes «acabin en un calaix» i creïn falses expectatives que puguin cremar processos posteriors per la desconfiança generada.
- Promoció del treball intern transversal en la mateixa organització municipal que faciliti processos i espais per desenvolupar i implementar la política d'inclusió social en tant que el benestar es construeix des de tots els espais d'intervenció municipal, no només des de les àrees socials.
- Treball en xarxa de tots els agents relacionats amb el tema de la ciutat com una manera multidimensional d'abordar l'exclusió social integrant recursos i serveis personals, grupals i comunitaris.

2. Xarxes d'inclusió social

2.1. Què és una xarxa d'inclusió social?

Plataforma compartida entre diferents agents del municipi, on es poden establir els compromisos per la inclusió i la cohesió socials i dissenyar i implementar un pla d'acció que permeti lluitar contra les situacions d'exclusió social.



2.2. Per què són rellevants?

- Milloren la capacitat de diagnòstic compartit dels processos d'exclusió social del municipi. Cada agent parteix d'una definició del problema i de la realitat sobre la qual cal intervenir, i proposa diferents estratègies d'intervenció en funció dels interessos, col·lectius o persones que defensa i representa. La posada en comú de totes aquestes perspectives permetrà una radiografia més fidel i acurada.
- Creen sentit de coresponsabilitat i de solidaritat entre el conjunt d'agents. Per exemple, dins de la pròpia Administració local impliquen a àrees o departaments que no sempre són conscients del paper que poden tenir en la lluita contra l'exclusió social; o s'assen-ten circuits normalitzats per persones que pateixen exclusió social o tenen risc de patir-la per evitar la derivació sistemàtica als serveis socials. Cal visualitzar que tothom pot estar exclòs en algun moment de la seva vida, i que l'exclusió social és un fenomen que ens afecta a tots com a societat.
- Incrementen la legitimitat de les decisions adoptades. No només per una qüestió de suport, sinó també de més seguretat en una aproximació multifactorial.
- Mobilitzen recursos i crea sinergies positives entre els agents buscant sempre l'eficiència administrativa. Per exemple, es millora la coordinació entre tots els agents implicats en la recollida i repartiment d'aliments; o s'estableixen conjuntament criteris socials en l'adjudicació dels plans d'ocupació.
- Milloren la capacitat d'acció i influència sobre els factors d'exclusió social. Molt sovint són els serveis socials els encarregats de treballar amb persones en situació d'exclusió; ara bé, difícilment els seus professionals podran influir sobre tots els possibles factors (residencial, laboral, comunitari, relacional...). Serà necessària la implicació de molts altres agents per un abordatge més integral.
- Creen les bases i el clima de confiança necessari perquè es generin idees innovadores. La creativitat és necessària per abordar situacions i contextos nous i canviants.

- Contribueixen a consolidar xarxes de treball comunitàries que reforcin el capital social de la ciutat. Reforçar aquests vincles fomentarà el sentiment de pertinença i la voluntat de participació en la recerca de solucions als problemes propis i col·lectius. Les xarxes d'agents són una condició indispensable per treballar la inclusió, però alhora són també una conseqüència d'aquest mateix abordatge.

2.3. Objectius de la xarxa

- Compartir el coneixement dels serveis i recursos per la inclusió que existeixen al municipi. Evitar solapaments i establir una acció més coordinada amb objectius comuns.
- Analitzar conjuntament la situació del municipi des de la perspectiva de la inclusió social. Detectar així les principals necessitats sobre les quals es vol incidir.
- Proposar mesures per lluitar contra les situacions d'exclusió social detectades i establir una estratègia d'abordatge comuna.
- Crear sentit de coresponsabilitat i solidaritat entre el conjunt d'actors: que tothom se senti part implicada i hi prengui part.

2.4. Quins agents poden formar part de la xarxa?

La resposta a aquesta pregunta és complexa perquè a cada municipi existeixen agents diferents amb continguts i maneres de fer i relacionar-se amb l'administració també diferents. No obstant això, pensem que és important tenir en compte una diversitat ampla d'agents per tal d'aproximar-nos a la realitat des de punts de vista diversos i ampliar la capacitat d'acció. Com veurem més endavant, la incorporació d'aquests agents es pot fer gradualment, establint diferents etapes i graus d'implicació.

A continuació presentem una proposta de possibles agents a incorporar al llarg i ample de la xarxa d'inclusió social:

Possibles agents de la xarxa d'inclusió social

Ajuntament	Altres administracions	Xarxa ciutadana	Sector econòmic	Altres
Grups municipals Tècnics i caps d'àrees municipals Serveis o equipaments municipals (centres cívics, escoles ressol, equipaments esportius...)	Consell comarcal Escoles Educació (inspecció de zona, EAP...) Serveis sanitaris (ABS, CSMA i CSMIJ, CDIAP)	Entitats de tipus social, esportives, culturals, educatives i associacions de veïns Moviments ciutadans Ciutadans a títol individual (agents repetidors) o usuaris de serveis o recursos d'inclusió Representats d'altres espais de participació (consells sectorials)	Associacions empresarials, de comerciants o agrícoles Empreses o entitats d'inserció Sindicats Empreses Caixes i fundacions	Mitjans de comunicació

2.5. La constitució de la xarxa com un procés gradual

Hem de ser conscients que treballar amb una xarxa tant àmplia pot tenir les seves dificultats. En primer lloc, posar d'acord a molts agents diversos pot implicar una major dilatació en el temps, amb la qual cosa el procés es fa lent i farragós i es propicia que algunes persones participants acabin abandonant. Per altra banda, el procés de definició d'un pla de treball de vegades demana esforços d'abstracció que no tots els agents estan habituats a fer. Això pot fer que es desmotivin o se sentin descol·locats.

En aquest sentit, la constitució de la xarxa es pot entendre com un procés gradual. En alguns casos es pot considerar oportú començar a treballar pels agents més directament implicats per anar posteriorment ampliant la xarxa a d'altres agents. Per tant, abans de constituir els grups de treball és important tenir present si existeixen ja altres espais que puguin estar complint aquesta funció. Per exemple, si existeix ja una taula sobre temes d'habitatge o si hi ha algun espai on es coordini el tema dels aliments. Seria convenient anar incorporant aquests espais a la xarxa en comptes de crear-ne de nous de manera paral·lela.

En d'altres ocasions, es pot optar per iniciar la xarxa només amb els agents interns a l'Ajuntament; és a dir, àrees i departaments municipals per, en etapes subsegüents, anar incorporant a les entitats. Depenent de les dinàmiques de funcionament intern de l'ajuntament o de les experiències prèvies, abans d'obrir la xarxa a d'altres agents externs a l'ens local, pot ser recomanable fer aquesta tasca interna per poder donar a l'exterior una imatge més coordinada i una filosofia de treball conjunt. La implicació de totes les àrees en aquest projecte requereix un consens polític que aposti pel treball transversal. Aquesta primera etapa es presenta com l'oportunitat per assolir els objectius següents.

- **Transmetre a totes les àrees i serveis municipals el seu paper en la inclusió.** Habitualment s'associa aquest tema als serveis socials de manera que totes les persones en risc o vulnerabilitat social hi acaben sent derivades. Així mateix, la resta d'àrees no sempre són conscients que mitjançant les seves accions també poden incidir sobre la inclusió. Per exemple: la realització de plans d'ocupació amb requisits concrets, l'ampliació de l'oferta gratuïta d'esport o cultura als barris, la tarifació de serveis i les bonificacions en taxes o impostos.
- **Identificar quines accions inclusives ja s'estan realitzant i establir sinèrgies positives per millorar-les.** És important, però, que aquests tipus d'espais no es converteixin només en informatius. Així, cal marcar objectius concrets que vagin més enllà de l'intercanvi d'informació. Aquest coneixement mutu s'ha de donar de manera àgil per passar ràpidament a veure quines accions podrien millorar amb la coordinació entre diferents àrees.
- **Coresponsabilitzar a totes les àrees i departaments en la xarxa d'inclusió.** Si bé és cert que és important un clar lideratge per part d'una àrea o departament, també ho és que la implicació activa de la resta d'àrees és molt important. No només pel que respecta al desenvolupament del pla de treball que la xarxa d'inclusió vulgui desenvolupar, sinó també a la part més organitzativa. En fases posteriors de desenvolupament, caldrà convidar altres agents externs a l'Ajuntament (altres administracions,

professionals, entitats...). És aquí on cada àrea o departament pot tenir un paper molt important en convidar aquells agents més vinculats al seu àmbit de treball. En aquest sentit, cal deixar clar que no només ens dirigim a agents socials, sinó a tots aquells agents que poden tenir un impacte en la inclusió, com per exemple associacions culturals, esportives o de comerciants, entitats bancàries o administradors de finques. Per altra banda, també és necessària una implicació econòmica de la resta d'àrees, que faci que els recursos propis siguin també inclusius.

La fase següent implica establir un diagnòstic compartit (principals problemàtiques i col·lectius afectats), delimitar àmbits d'acció i estructura organitzativa. El dilema aquí és si fer això amb una versió més reduïda de la xarxa o ja ampliada. És a dir, si ampliar la xarxa quan ja es tingui més o menys definit un pla de treball o implicar aquests agents en la mateixa definició del pla de treball. En aquest cas, totes dues opcions poden tenir pros i contres.

A. Implicar tots els agents en la definició del pla de treball i estructura organitzativa

Pros	Contres
<p>Més vinculació dels agents amb un pla de treball que ells mateixos han ajudat a definir.</p> <p>Millorar la capacitat de diagnòstic compartit.</p> <p>Més legitimitat de les decisions preses.</p>	<p>Posar d'acord a molts agents diversos pot implicar una major dilatació en el temps.</p> <p>El procés de definició d'un pla de treball de vegades demana esforços d'abstracció que no tots els agents estan habituats a fer. Això pot fer que es desmotivin o se sentin descol·locats.</p> <p>Alguns agents poden posar per sobre de l'interès general de la xarxa el seu interès particular. Defensa del seu àmbit de treball sense tenir una visió general del problema.</p>

Algunes recomanacions:

- En el moment de realitzar la diagnosi és important presentar prèviament informacions i dades que emmarquin la problemàtica de l'exclusió social al municipi. Això facilitarà una visió més general de la problemàtica, atès que deslocalitzarà els interessos particulars de cadascun dels agents. Això no vol dir que els agents no puguin participar i ampliar la diagnosi amb aportacions de tipus més qualitatiu, però és important establir un marc general.
- En vista dels resultats de la diagnosi, en la delimitació del pla d'acció i l'estructura organitzativa, es pot partir d'una proposta prèvia o diverses opcions. Així la xarxa no parteix de zero, sinó que s'encarrega de validar la proposta o de prioritzar les opcions que se li proposen. Ara bé, hem d'estar oberts a la possibilitat que la xarxa pugui fer canvis sobre les opcions que proposem. Aquests possibles canvis s'han de veure com a positius perquè poden ajudar-nos a visualitzar parcel·les de realitat o maneres d'abordar la problemàtica que potser no hem tingut en compte.

B. Implicar els agents amb un pla de treball prèviament definit

Pros	Contres
<p>Presentació del projecte des d'una visió concreta que permeti identificar amb més claredat el rol o el paper que poden desenvolupar.</p> <p>La «crida» als agents es fa amb un projecte molt concret que pot resultar més atractiu perquè mostra amb més claredat els beneficis de la seva aportació.</p> <p>Ràpida visualització dels resultats.</p>	<p>Identificació del projecte amb l'ajuntament i no com a propi.</p> <p>Visió de la problemàtica esbiaixada perquè no es tenen en compte a tots els agents del territori.</p>

Algunes recomanacions:

- El grau de concreció del pla de treball pot variar i deixar els agents que s'incorporen la possibilitat de marcar accions més concretes i definir únicament línies estratègiques i objectius. Així, la primera sessió amb els agents pot ser comuna, se'ls presenta a tots l'estructura organitzativa (per comissions o grups de treball) i se'ls demana la seva opinió i conformitat.
- És possible que la incorporació dels agents sigui gradual en funció de si es detecten o van sorgint temes en què puguin aportar un valor. En aquest sentit, és important que les noves incorporacions vagin precedides d'una bona explicació del projecte. Així mateix, han de ser en un moment en què la incorporació tingui un sentit concret, que pugui fer una aportació útil al tema tractat. Cal evitar que les persones convidades puguin sentir que estan perdent el temps.
- Tot i que en un primer moment impliquem els agents quan ja tenim un pla de treball definit prèviament per una xarxa interna, això no vol dir que aquest procés no pugui tenir un caràcter cíclic. Després d'un temps de rodatge i d'establir un espai de treball de confiança, es pot demanar als agents l'avaluació i revisió d'aquest pla de treball per tornar a marcar noves línies d'acció, ara sí, amb el consens i l'aportació de tots els agents. Així, podem entendre la xarxa també com un procés pedagògic pels seus membres, on es va aprenent i prenent consciència del paper que poden tenir en la inclusió del municipi.

Un cop constituïts aquests grups de treball, seran els encarregats de posar en marxa les accions contemplades en el pla. En totes dues opcions, però, s'ha de tenir en compte una fase d'avaluació cíclica a partir de la recollida d'informació relativa a indicadors de realització i impacte de les accions. Aquesta reflexió ha de portar a l'adaptació i la millora constant del pla de treball (necessitats detectades, línies d'acció i accions a desenvolupar i agents implicats).

2.6. Composició de la xarxa i funcions

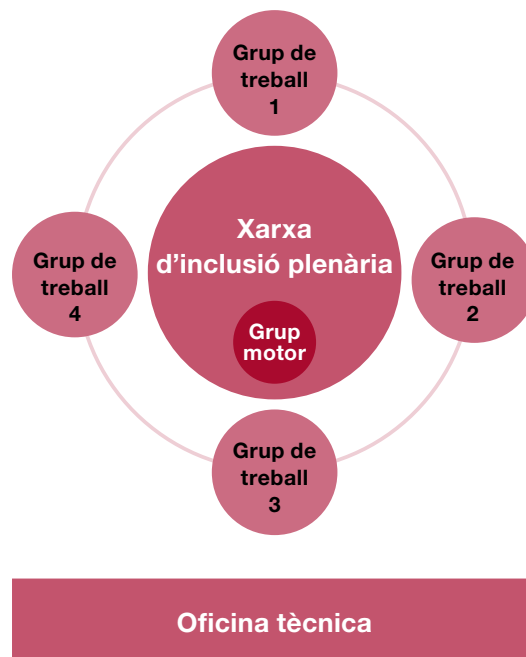
La mida del municipi, l'existència o no d'espais de participació ja creats que involucrin els agents a les formes de treball a cada ajuntament, poden fer variar substancialment la composició i les funcions de la xarxa. Tot i així, pensem que sí que es poden donar algu-

nes orientacions i fins i tot, una proposta organitzativa que es pugui adaptar després a cada realitat.

La proposta organitzativa que aquí presentem es compon de tres espais de participació diferents i d'una secretaria tècnica. Cada espai té una descripció, una composició, unes funcions i un funcionament diferents que també poden variar en funció de l'estructura final que adquireixi la xarxa. Així, en municipis més petits és possible que l'organització escollida sigui més senzilla i que només es tingui en compte un espai més general que aglutini a tots els agents amb les funcions de plenari i grup motor, per després desenvolupar grups de treball al voltant de centres d'interès.

D'altra banda, cada espai de participació, tot i que tinguin una definició de funcions i funcionament formals, també pot disposar de moments més informals que facilitin el coneixement mutu entre els seus membres d'una manera més distesa. Així, les sessions no cal que es realitzin en dependències municipals, i fins i tot és aconsellable que les entitats puguin oferir els seus propis espais (sempre que sigui possible) per a la celebració dels actes. D'aquesta manera es comparteixen les responsabilitats i s'afavoreix que es puguin donar sinèrgies entre les entitats més enllà de la xarxa d'inclusió.

Proposta organitzativa



Plenari de la xarxa d'agents per la inclusió social

Descripció	Espai de participació on es rendeixen comptes de les activitats anuals i es presenten les línies de treball futures.
Composició	Formada per tots els agents involucrats. Poden ser persones directament involucrades en el desplegament d'alguna de les accions o no. ⁸ En aquest sentit, és també l'espai on poden estar representats tots els grups polítics. ⁹
Funcions¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovació del diagnòstic, línies estratègiques, objectius i accions del pla de treball anual. • Ratificació de l'organització interna de la xarxa (entitats que en formen part i espais de treball). • Aprovació de declaracions i posicionaments proposats pel grup motor. • Elevació dels acords al ple municipal i a les juntes de les diferents entitats.
Funcionament	Periodicitat de les trobades: 1 o 2 cops l'any.

Grup motor

Descripció	Òrgan responsable d'impulsar la xarxa d'inclusió, fer el seguiment i l'avaluació del pla.
Composició¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Representant polític de l'àrea municipal responsable. • Tècnics municipals.¹² • Un representant de cada grup de treball.¹³ És recomanable que aquests exerceixin també la funció de coordinació com una manera de compartir responsabilitats.¹⁴ • Oficina tècnica
Funcions¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració del diagnòstic, línies estratègiques i objectius del pla de treball, així com la seva revisió anual.¹⁶ • Elaboració d'una proposta organitzativa que posteriorment serà ratificada pel plenari. • Plantejament de declaracions i/o posicionaments quan sigui necessari, que posteriorment seran ratificats pel plenari. • Plantejament de declaracions i/o posicionaments quan sigui necessari, que posteriorment seran ratificats pel plenari.

8. Pot ser rellevant incloure persones clau del territori amb la funció de «repetidores». Parlem de persones amb una extensa i variada xarxa social que poden ajudar a traspasar la informació a persones interessades o afectades. En definitiva, una manera de donar a conèixer la xarxa i les accions que pretén desenvolupar. També pot ser interessant convidar representants d'altres espais de participació (consells sectorials) al plenari o fins i tot anar a presentar la xarxa i el pla de treball directament a aquests espais. Totes dues són estratègies que pretenen fer-la permeable per tal de transmetre informació a l'exterior.

9. Com veurem tot seguit en el procés d'elaboració del pla de treball, es proposa que l'aprovi el ple municipal. Per això és important que els grups polítics formin part també del plenari perquè puguin escoltar en primera instància la veu i les opinions dels agents de la xarxa.

10. Depenent de com sigui d'extens aquest espai, pot ser merament informatiu o també un espai de reflexió i debat que proposi a la resta d'espais de participació centres d'interès o accions a desenvolupar.

11. La proposta que aquí presentem és l'estructura fixa que pot variar segons el tema a treballar: es pot convidar en cada cas i de manera puntual d'altres agents involucrats o experts en el tema.

12. Depenent de cada municipi els representants tècnics poden ser o caps d'àrea o tècnics dels departaments directament implicats en el desplegament de les accions.

13. Atès que la representació tècnica està ja garantida, es proposa que els representants dels grups de treball siguin entitats, preferiblement aquelles que tinguin entre els seus objectius principals la inclusió social i no sigui aquest un objectiu merament secundari.

14. Per exemple, realitzant les convocatòries, fent les actes o supervisant la coordinació entre els agents per l'execució d'accions.

15. Depenent de com sigui d'extens aquest espai, pot ser merament informatiu o també un espai de reflexió i debat que proposi a la resta d'espais de participació centres d'interès o accions a desenvolupar.

16. Que no tingui la funció d'elaborar les accions no significa que en la reflexió i el debat no surtin propostes a desenvolupar en els grups de treball.

- Obtenció sistemàtica i contínua d'informació sobre el funcionament del pla de treball de la xarxa.
- Revisió del grau de compliment de les accions previstes amb la cobertura prevista i amb una gestió eficient dels recursos.
- Seguiment del funcionament dels grups de treball. Detectar possibles solapaments i valorar sinèrgies entre les actuacions i grups de treball.
- Tractament de les urgències que puguin sorgir.
- Establiment d'un pla de comunicació de la xarxa.

Funcionament Periodicitat de les trobades: 3 o 4 cops l'any.

Grups de treball

Descripció Espais de treball operatius al voltant d'un centre d'interès encarregats de tirar endavant les accions.

Composició Agents involucrats en el desplegament de les accions, tot i que en moments concrets es pot convidar persones rellevants (experts, altres professionals...) per tal d'obrir la reflexió. Així mateix, és possible que no tots els seus membres estiguin presents a totes les sessions. Depenent del tema tractat, és possible fer convocatòries reduïdes per tractar un tema molt concret.

Funcions

- Definició dels objectius operatius del centre d'interès.
- Definició concreta de les accions a desenvolupar.
- Desenvolupament de les accions.
- Revisió periòdica de la diagnosi, nodrint-la de noves dades i reflexions.

Funcionament La periodicitat i durada del grup pot venir marcada per la dinàmica de cada grup de treball. Així, els grups de treball poden desaparèixer si el tema a tractar o l'acció a desenvolupar ha finalitzat.

Oficina tècnica

Descripció Òrgan gestor de la xarxa d'agents per la inclusió social.

Composició Equip tècnic.¹⁷

Funcions

- Realització de convocatòries.
- Dinamització de les sessions dels diferents espais de participació.
- Elaboració de materials de suport per a les reunions (redacció del pla, fitxes, plantilles de seguiment...).
- Gestió del pressupost (informes de despesa, recerca de pressupostos...).
- Redacció de les actes de les sessions.
- Recull i sistematització de la informació de base per l'elaboració de la diagnosi, el seguiment i l'avaluació.
- Desenvolupament del pla de comunicació.
- Referència per personal tècnic i entitats (incidències...).
- Elaboració de memòries.¹⁸

Funcionament Treball continuat.

17. L'equip tècnic pot estar format per més d'una persona o per una persona a temps parcial. Dependrà de l'ambició del pla de treball de la xarxa i dels recursos disponibles

18. Per tal d'alleugerir la càrrega de l'oficina tècnica, és preferible que cada grup de treball faci la seva part de la memòria. Per fer possible aquesta tasca, es poden facilitar plantilles comunes a tots ells. És preferible que la memòria tingui ja un format de presentació perquè sigui més fàcil traslladar-la al plenari.

2.7. Supervivència de la xarxa

Un dels grans reptes, al qual ens haurem d'enfrontar, no és tant la constitució de la xarxa i l'aprovació del pla de treball com la seva continuïtat i l'execució final del pla. Aquest és un perill que no només afectarà l'espai sinó que pot dificultar qualsevol altre procés o espai de participació posterior. En aquest sentit, presentem algunes recomanacions o possibles opcions que es podrien contemplar.

- La presència activa de l'alcalde i el seu encàrrec directe pot garantir que el projecte compti amb la legitimitat suficient perquè la resta de l'equip tècnic i polític s'hi impliqui.
- L'existència d'una comissió política amb representació de tots els grups municipals. Aquests poden tenir un paper de comissió de seguiment es doni compte dels avanços del projecte. La presència de diferents grups municipals i la implicació de tots ells també pot garantir la continuïtat del projecte, independentment dels resultats de les eleccions.
- La presència del representant polític de referència a les reunions de la xarxa. És possible que no faci falta una presència constant a les comissions de treball més operatives, però sí en aquelles en què es dissenyi el pla de treball o en aquelles més decisòries com poden ser el grup motor i el plenari.
- La signatura d'una carta de compromís. La signatura d'aquest document fa visible el compromís que adquireixen els agents implicats. És una manera també de garantir als agents la continuïtat del projecte i que compti amb el suport de l'administració impulsora. Aquest acte també pot lluitar contra les reticències d'agents que han viscut processos anteriors en què, després de moltes hores de dedicació, l'esforç no ha portat cap fruit. La carta pot tenir diversos formats o recollir aspectes diversos:
 - Reglament de la xarxa: marc general o àmbit d'acció, funcionament, espais de treball, funcions, noves adhesions...¹⁹
 - Pla de treball de la xarxa: línies estratègiques, objectius i accions.²⁰
 - Cartes d'adhesió dels diferents agents que integren la xarxa.
- La consolidació de la relació amb els agents de la xarxa. Una vegada hem aconseguit que els agents s'impliquin i en formin part, és important tenir cura de la relació que s'estableixi amb ells. Per això, és convenient tenir en compte alguns aspectes operatius:
 - Reunions periòdiques. És possible que internament les administracions tinguin ritmes una mica lents i que hi hagi agents externs que no ho acabin d'entendre. En aquest sentit, entre reunió i reunió no podem deixar passar gaire temps, si no donarem una imatge poc seriosa i compromesa del projecte.
 - Suport en el desenvolupament d'accions. És recomanable que la xarxa compti amb una oficina tècnica o amb personal dedicat a la seva dinamització, per tal de donar suport en el desenvolupament de les accions que els agents es proposin desenvolupar.

19. Vegeu l'apartat 2.6, «Composició de la xarxa i funcions».

20. En cas que la carta de compromís tingui en compte el pla de treball serà necessari que aquesta signatura es renovi cada vegada que es revisi i reformuli el pla de treball. Si, pel contrari, la carta de compromís només és un marc general d'explicació de què és la xarxa i com funciona, caldrà fer l'aprovació del pla de treball al ple municipal i a les juntes de tots els agents implicats.

- Bona transmissió d'informació interna (tant del propi projecte com d'altres aspectes). Establir un canal de comunicació àgil que permeti a tots els membres de la xarxa estar al corrent dels possibles canvis, variacions o avenços del projecte o de tot allò que els agents vulguin transmetre entre ells.
- Fomentar el coneixement mutu i la generació de sinèrgies entre entitats més enllà del projecte.
- Realitzar avaluacions sobre el funcionament de la xarxa per tal d'introduir-hi canvis o millores.²¹
- Avaluació del seu funcionament. Cada dos o tres anys caldrà obrir un breu període de reflexió sobre el propi funcionament de la xarxa. En quina mesura hem complert amb els objectius marcats? I aquí no ens referim a l'avaluació del pla de treball o més concretament de les accions dutes a terme per la xarxa. Parlem d'avaluar aspectes com en quina mesura la xarxa ha creat noves sinèrgies entre els agents o major sentit de responsabilitat.²²

21. Vegeu el Capítol 5, «Avaluació», en què podeu trobar una proposta de preguntes d'avaluació de la xarxa.

22. Vegeu el Capítol 5, «Avaluació», que conté un exemple pràctic d'avaluació de la xarxa.

3. Punt de partida: la diagnosi

Fins al moment, hem fet referència a aspectes més conceptuals i organitzatius. Ara bé, en el procés de desenvolupament de la xarxa i del seu pla de treball, l'elaboració de la diagnosi és el primer aspecte a treballar. Abans d'explicar com cal fer aquesta diagnosi, és important aclarir una sèrie de qüestions de partida.²³

Què aporta la diagnosi?

- Informació precisa sobre els processos d'exclusió social i de risc al municipi (Mapa de vulnerabilitat social).
- Informació sobre actuacions inclusives que es duen a terme al municipi (Mapa de recursos per la inclusió social).
- Informació sobre els agents que estan treballant o podrien treballar aquests temes (Mapa agents per la inclusió social).

Per a què servirà?

- Facilitar i orientar la presa de decisions per dissenyar el pla de treball.
- Crear complicitats entre els diferents agents i establir un marc de treball i col·laboració per consensuar un model de ciutat inclusiva i els eixos estratègics de la política d'inclusió social del municipi.

Com la fem?

- Operativa: recollida de la informació més rellevant fugint de llargs i complexos plantejaments teòrics o moltes dades que poden alentir el procés.
- Participada: recollida de la informació qualitativa que aportin els diferents agents i que ens donin els matisos per àmbits, col·lectius o territoris. Aportar llum on la dada no arriba.
- Compartida: consensuada per tots els agents implicats a la xarxa.

23. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Plans locals d'inclusió i cohesió social: Guia metodològica revisada*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012. (Documents de Treball. Benestar Social; 13).

Quan i amb qui la fem?

El procés d'elaboració de la diagnosi pot ser paral·lel a la mateixa constitució de la xarxa, és a dir, pot ser una de les primeres tasques a realitzar. Durant les primeres reunions es poden presentar algunes dades de tipus demogràfic, econòmic i social per tal d'obrir el debat i determinar:

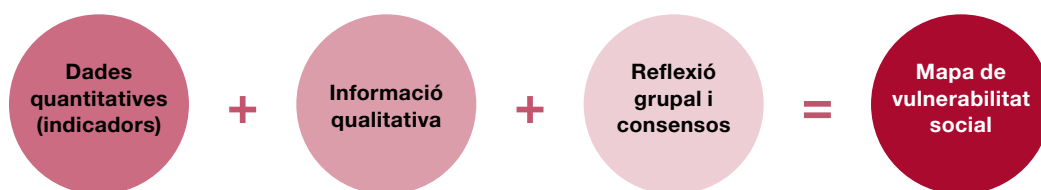
- Quines són les principals necessitats que es detecten i els principals col·lectius afectats.
- Quines accions inclusives ja s'estan realitzant.
- Quins agents estan treballant aquests temes actualment.

Amb quina periodicitat?

- És important fer una parada cada cert temps per comprovar com evoluciona i canvia la realitat a la qual ens adrecem.
- Aquesta revisió es pot fer juntament amb l'avaluació del procés (un any des de la seva implementació).

3.1. Mapa de vulnerabilitat social

- Identifica els factors generadors de vulnerabilitat o exclusió social que més incideixen en el territori. Per àmbits: econòmic, laboral, social i sanitari, formatiu, residencial, relacional, polític o de ciutadania i territorial.
- Identifica persones i col·lectius que es troben en situació de més vulnerabilitat social i risc i/o exclusió social. També ens podem aproximar a la distribució territorial, detectar si la seva incidència es homogènia en el conjunt del territori o si es concentra en unes zones determinades.



Indicadors

- Hem d'escollir aquells que podem obtenir i que siguin realment rellevants i explicatius.
- Podem començar per una bateria ampla, però després hem de saber sintetitzar i transmetre clarament.²⁴
- Principals fonts d'informació: cens, padró, HERMES, registres locals (serveis municipals i entitats prestadores de serveis), enquestes i estudis previs.

24. Vegeu l'Annex A, «Proposta d'indicadors per fer la diagnosi».

Informació qualitativa i reflexió grupal²⁵

En aquells casos en què es compti amb més temps i recursos es pot plantejar la possibilitat de fer entrevistes o enquestes per recollir informació qualitativa que aporti llum als indicadors quantitativs. Ara bé, és possible que aquesta part s'hagi de realitzar en grup en alguna de les primeres sessions de la xarxa. En tots dos casos els aspectes a treballar són els següents:

- Consensuar amb els agents quin tipus d'informació es pot recollir dels seus serveis, entitats, equipaments...
- Recollir la informació qualitativa sobre:
 - Principals necessitats detectades.
 - Causes.
 - Perfils afectats (edat, gènere, barri, composició familiar...).
 - Freqüència i gravetat de les problemàtiques detectades.
 - Usuaris amb aquestes problemàtiques.

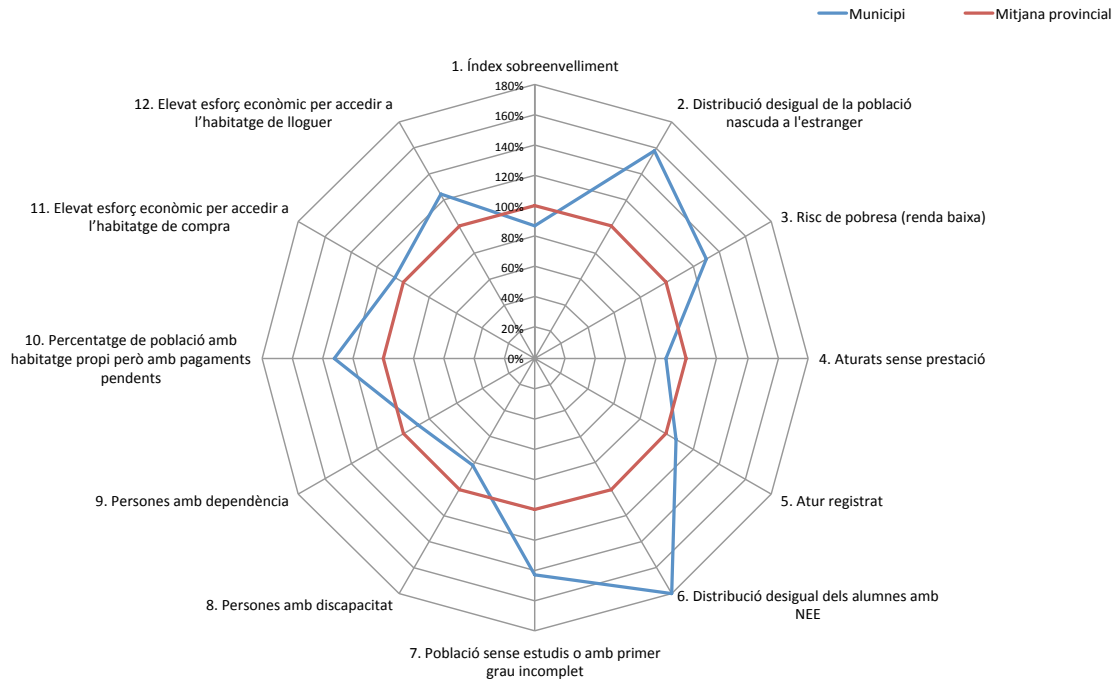
Anàlisi de les principals problemàtiques i col·lectius vulnerables

- Recull les principals conclusions extretes de l'anàlisi dels indicadors però també de la informació qualitativa generada (entrevistes, enquestes o primeres reunions de la xarxa). Quines són les principals problemàtiques (identificar-ne les causes).
- Identificació dels col·lectius més vulnerables i de com es relacionen amb aquestes problemàtiques (edat, sexe, barri, estructura familiar...).

La plasmació d'aquesta informació s'ha de fer de manera reduïda, esquemàtica i clarificadora. Cal evitar llargs i complexos informes que dificultin el procés de transmissió posterior. A continuació presentem dos exemples de com es poden plasmar els principals indicadors de manera clara i concisa.

²⁵. Vegeu l'Annex B, «Principals necessitats detectades pels agents de la xarxa: descripció i valoració», en què trobareu una proposta de fitxa per a la recollida d'informació qualitativa.

Exemple d'indicadors del mapa de vulnerabilitat social



- Valoració o prioritització d'aquestes problemàtiques o d'altres que no s'han tingut en compte. Aquest pot ser un primer exercici grupal a realitzar amb la xarxa que ens ajudi a marcar prioritats pel desenvolupament posterior del pla de treball. Així situarem totes les problemàtiques en funció de dos eixos d'anàlisi, la freqüència amb què es donen i la gravetat que tenen. En l'elaboració del pla de treball hauríem de prioritzar les que se situen en el quadre superior dret, és a dir, les que es donen amb més freqüència o afecten un major nombre de persones i que es consideren especialment greus.

Freqüència	Alta			
	Mitja			
	Baixa			
		Baixa	Mitja	Alta

Gravetat



3.2. Mapa de recursos per la inclusió social

L'objectiu d'aquest mapa és constituir un instrument de treball que permeti dimensionar l'oferta global amb què compta el municipi no només per atendre les persones i els col·lectius més vulnerables, sinó també per debilitar els factors de risc d'exclusió social i poder actuar específicament. A partir d'aquest exercici podem detectar dèficits de cobertura de necessitats específiques o actuacions que caldria posar en marxa. Així, el mapa de recursos hauria de contenir la següent informació:²⁶

Àmbit d'exclusió social	Origen del recurs	Agent promotor	Acció inclusiva	Característiques bàsiques	Persones beneficiàries (col·lectius més vulnerables)	Problemàtica a la qual es dirigeix
Econòmic, laboral, formatiu...	Públic, social o privat	Qui?	Nom de l'acció	Descripció	Perfil de les persones usuàries i vinculació amb col·lectius vulnerables. Algunes dades	A quines de les problemàtiques detectades dóna cobertura

Després de conèixer quines són les accions inclusives que existeixen al municipi, caldrà fer un exercici per fer casar les problemàtiques amb les accions, de manera que es pugui elaborar un mapa que mostri els possibles buits o redundàncies. A continuació exposem un exemple de com podria ser aquest mapa de recursos:

Mapa de recursos

Definició de les problemàtiques



Accions paliatives o assistencials

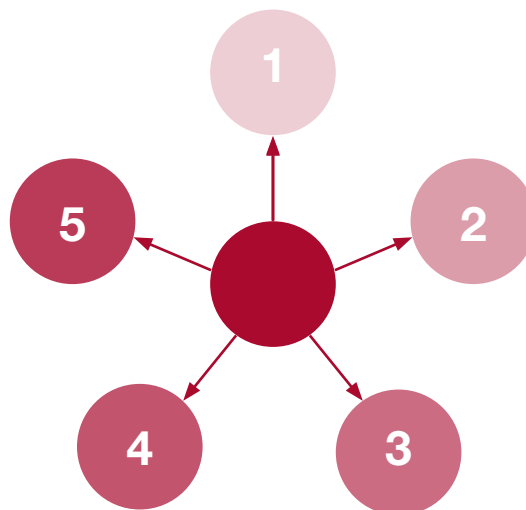
- ...
- ...

Acciones preventives

- ...
- ...

Accions estratègiques

- ...
- ...



26. Vegeu l'Annex D, «Proposta de fitxa per elaborar accions del pla de treball».

3.3. Mapa d'agents per la inclusió social

Aquesta és una eina que permet dimensionar, de manera descriptiva i il·lustrativa, els agents que constitueixen la xarxa d'inclusió. El mapa d'agents per la inclusió hauria de tenir en compte els següents continguts:

Nom	Àmbit d'intervenció	Origen	Accions que duen a terme	Interrelació amb altres agents	Referent i dades de contacte
	Econòmic, laboral, formatiu...	Àrea, departament, servei o equipament municipal/entitat, o moviment/privat	Accions que conté el mapa de recursos	Si treballa conjuntament amb altres agents o si pertany a algun espai de treball transversal	Nom, correu electrònic i telèfon. Poden haver-hi altres informacions, com ara disponibilitats

4. Elaboració del pla de treball

Una vegada hem realitzat la diagnosi sobre el nostre municipi, caldrà planificar el que farem com a xarxa per encarar les necessitats detectades i atendre els col·lectius més vulnerables. Cada municipi, segons les seves especificitats, recursos i processos de treball engegats, acordarà el contingut específic del seu pla de treball. Ara bé, podríem identificar diversos apartats que haurien d'incloure els diferents plans:²⁷

Missió	Concreta la missió i els principis orientadors del pla.
Línies estratègiques	Fixen les prioritats de les polítiques d'inclusió social.
Objectius operatius	Concreten les fites específiques que es marcarà al pla.
Accions específiques	Determinen com es desenvoluparà el pla i les activitats que es portaran a terme per assolir cadascun dels objectius operatius (hi constaran responsables i pressupost).
Cronograma	Facilita una visió temporal d'execució dels objectius operatius i les actuacions.

4.1. Missió i principis orientadors

La missió es concreta a partir de la diagnosi (on som?) i del model de municipi inclusiu que s'ha consensuat amb el conjunt d'actors del municipi (on volem anar?). Els principis orientadors són el conjunt de criteris generals d'actuació que guiaran, vertebraran i impregnaran les línies estratègiques, els objectius operatius i les accions que contempli el pla. Tot i que aquests principis seran específics i definits per a cada realitat municipal, seria convenient que integressin els elements següents:

- Tenir la capacitat de promoure pràctiques d'inclusió preventives i estratègiques orientades a debilitar els factors generadors d'exclusió social en el municipi.

27. DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Plans locals d'inclusió i cohesió social: Guia metodològica revisada*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012. (Documents de Treball. Benestar Social; 13).

- Potenciar la proximitat i la participació de tots els actors que treballen per la inclusió social en el municipi (perspectiva comunitària).
- Garantir la integralitat i la transversalitat de les accions del pla.
- Proposar accions orientades a la promoció de la l'autonomia de les persones.
- Promoure pràctiques d'inclusió innovadores.
- Garantir el seguiment i l'avaluació permanents del pla.

4.2. Definició de les línies estratègiques²⁸

Les línies estratègiques del pla són els grans àmbits o eixos de treball específics en què es concretarà la política d'inclusió social i surten del resultat del procés d'anàlisi efectuat en la fase de diagnosi. Concreten la direcció estratègica i contribueixen a aclarir la missió. Aquestes línies estratègiques s'han de centrar en aspectes essencials del pla i el situaran en un escenari de futur que haurà estat consensuat prèviament per la xarxa. Per tant, les línies estratègiques definiran la direcció que prendrà la política d'inclusió social i han de ser redactades a partir de verbs d'acció: millorar, aconseguir, augmentar, reduir. Han de suposar un repte, però alhora han de ser realistes i assolibles.

Cada xarxa definirà els continguts del seu pla segons la realitat del seu municipi i l'entorn, les problemàtiques que s'hagin detectat i que es considerin més prioritàries, les oportunitats identificades, el compromisos establerts i els recursos disponibles.

4.3. Objectius operatius

Els objectius operatius han de ser concrets i han d'especificar les intervencions efectives en el temps que es promouran per assolir les línies estratègiques acordades. Els objectius operatius són fites específiques i mesurables (per poder determinar que s'han complert) adreçades a aconseguir les metes o línies estratègiques i cal seleccionar els que hi contribuiran més directament. Defineixen que es vol aconseguir, no com cal fer-ho.

Es poden fixar objectius operatius tant pel que fa als recursos, a les activitats, als serveis i als productes com pel que fa als resultats. Cal definir-los, però, en termes objectius. Han de ser engrescadors, però assolibles i consistents en recursos disponibles.

Han d'estar orientats als resultats; és a dir, han d'especificar i quantificar un resultat concret (no explicar com es farà, ja que això correspondrà a les accions). En aquest sentit, també han d'estar situats en el temps i lligats a un horitzó temporal concret.

4.4. Accions

Les accions concretaran com es desenvoluparà el pla i les activitats que es portaran a terme per assolir cadascun dels objectius operatius. Per tant, en general, les accions han

28. També podem fer servir altres conceptes, com ara objectius generals o eixos de treball.

d'anar associades als objectius operatius i permetran visibilitzar la materialització específica del compromís polític i ciutadà per la inclusió social.²⁹

Les accions que es poden acordar en el pla poden fer referència a tres àmbits d'actuació que, encara que estiguin estretament relacionats, responen a necessitats de diferent ordre i impliquen actors de diferent tipus:

- **Accions orientades a garantir nivells mínims d'inclusió social**

La finalitat d'aquest tipus d'accions es eradicar o pal·liar les possibles situacions d'exclusió social al municipi. Són intervencions orientades directament al ciutadà en risc o en situació d'exclusió social i faciliten recursos diversos per tal que la persona pugui assolir unes condicions de vida mínimes i acceptables.

Generalment, aquestes accions estan definides per als grups de població i col·lectius més vulnerables. L'existència d'aquest tipus d'actuacions es justifica per la necessitat de garantir que ningú visqui per sota d'uns límits mínims de vida digna o pateixi situacions extremes d'exclusió social. Tot i la necessitat d'aquestes mesures, cal tenir en compte que són actuacions que també accentuen la percepció d'exclusió social de les persones que se'n beneficien. Aquestes persones són conscients del seu caràcter especial, situació que pot fer augmentar una certa estigmatització i, d'altra banda, si no van acompanyades d'actuacions de caràcter preventiu, poden accentuar el perill d'una certa cronificació.

Per tant, la necessitat d'aquestes accions de caràcter assistencial no ha de fer perdre de vista que no estan influïent directament sobre els factors que originen la desigualtat. S'hauran d'acompanyar, doncs, amb altres accions proactives de llarg recorregut en altres àmbits d'actuació.

- **Accions orientades a debilitar els factors d'exclusió social**

Entre aquesta mena d'accions considerem tot tipus de mesures preventives l'objecte de les quals ja no és tant la persona o el col·lectiu concret, sinó justament el factor d'exclusió social, que ha estat identificat en la diagnosi i que contribueix a reforçar situacions de risc o de vulnerabilitat social.

Els objectius operatius definits en aquest cas i les accions que els acompanyin tenen un recorregut de més llarg termini i s'orienten al conjunt de la població. En aquesta categoria d'actuacions entrarien les actuacions que modifiquen aspectes de caràcter més estructural de les relacions socials, com poden ser les relacions de gènere, les relacions i condicions laborals o l'estructura del mercat immobiliari local.

Tot i que en l'àmbit municipal les competències per articular polítiques de fort impacte estructural són limitades, hi ha actuacions que es poden promoure es dels ajuntaments i que poden ser efectives.

29. Vegeu l'Annex D, «Proposta de fitxa per elaborar accions del pla de treball».

- **Accions orientades a fomentar l'autonomia i la capacitat de les persones**

En aquesta darrera categoria d'accions, que inclou les dues anteriors, es tindrien en compte totes aquelles actuacions que plantegen com a finalitat generar les condicions individuals d'autonomia per tal que les persones es puguin dotar de més recursos i habilitats per afrontar situacions de risc i vulnerabilitat social.

Les accions en aquest àmbit tenen un horitzó a curt i mitjà termini, i se centren, sobretot, en les persones en situació de risc, però també s'orienten al conjunt de la població. Les accions es concentren en espais que faciliten eines de capacitat i aposten clarament per fomentar l'autonomia personal.

- **Avaluació de necessitats:** el primer tipus d'avaluació analitza si la naturalesa, la magnitud i la distribució del problema o de la situació social justifiquen l'existència del programa i si el disseny del programa té en compte aquestes característiques. Quines preguntes ens hem de formular?

- Quina és la naturalesa i la magnitud del problema que volem mitigar? Quanta gent té aquest problema?
- Quines són les previsions de futur respecte a la naturalesa i la magnitud del problema? Quanta gent es preveu que tingui aquest problema en el futur?
- Quines són les característiques de la població que té el problema?
- Quins altres problemes té la població objectiu?
- Quines necessitats concretes té la població objectiu?
- Quins serveis poden satisfer aquestes necessitats?
- Quina freqüència i durada del servei necessiten?
- Què es necessita per poder proveir aquest servei?

L'avaluació de necessitats és especialment oportuna com a primer pas per a la planificació d'un programa nou o en la reforma d'un de madur.

- **Avaluació del procés i implementació:** en el moment de la seva posada en pràctica, les polítiques i els programes s'ajusten a factors imprevistos, especificitats contextuais o criteris i preferències de les institucions i les persones que els han de dur a terme. La funció de l'avaluació del procés o implementació és determinar allò que el programa realment fa en comparació de les previsions del disseny. Permet valorar la consecució dels objectius operatius del programa i detectar si hi ha aspectes de desenvolupament que són especialment problemàtics. Aquest enfocament és molt adequat en programes recents, ja que en permet detectar problemes en els primers estadis de la posada en marxa i suggerir-hi mesures correctives. Quines preguntes ens hem de formular?

- Quins són els objectius del programa i com s'espera que els assoleixi?
- Quins recursos són necessaris i apropiats per implantar el programa?
- S'han assolit els objectius operatius?
- Les activitats són coherents amb els objectius del programa?
- Els serveis previstos es proveeixen a la població prevista? Els beneficiaris es corresponen amb la població objectiu?
- Hi ha part de la població objectiu a la qual no arriba el programa?
- Un cop al programa, els beneficiaris completen el cicle del servei?
- Els usuaris estan satisfets amb el servei?
- El personal és suficient i té la formació adequada?
- Les funcions administratives, organitzatives i de personal es gestionen adequadament?

- **Avaluació d'impacte:** l'avaluació d'impacte se centra a esbrinar si la intervenció efectivament mitiga el problema que li dóna raó de ser. Per exemple: un augment dels impostos sobre el tabac fa que la gent fumi menys? El descens de la sinistralitat a les carreteres es deu a la implantació del carnet per punts o a altres factors? L'avaluació

d'impacte valora el grau de consecució dels objectius estratègics del programa. Com que l'evolució dels problemes socials és conseqüència de molts factors i objecte de diverses polítiques, l'interès de l'avaluació d'impacte no és només mesurar canvis en la magnitud del problema, sinó aconseguir atribuir la causalitat d'aquests canvis al programa o a la política que s'avalua i identificar les raons plausibles d'allò que s'ha aconseguit i d'allò que pugui haver fallat. Aquest tipus d'avaluació és adequat en programes madurs i estables, amb una teoria del canvi clara i un període d'operació suficient perquè els impactes s'hagin començat a esdevenir. Quines preguntes ens hem de formular?

- El programa assoleix els objectius estratègics previstos?
 - El problema o la situació que es volia arranjar ha millorat?
 - Els impactes es mantenen amb el temps?
 - El programa té efectes col·laterals (positius o negatius) sobre els beneficiaris o sobre la societat?
 - Els impactes varien segons el tipus de beneficiari o segons el lloc, tipus d'operador o un altre component del programa?
- **Eficiència:** el fet d'operar amb pressupostos limitats provoca que els decisors i els gestors públics es facin preguntes sobre l'eficiència de les intervencions. Quines preguntes ens hem de formular?
 - Els recursos s'utilitzen eficientment?
 - El cost és raonable, en relació amb la magnitud dels impactes obtinguts?
 - Hi ha maneres alternatives d'aconseguir impactes similars amb un cost més baix?

Les avaluacions d'eficiència són adients per a programes madurs i ben establerts dels quals hi hagi informació relativa als impactes amb què es puguin ponderar els costos. També són avaluacions adients per ponderar diferents alternatives de disseny en el moment de planificar una intervenció.

5.2. Avaluació del procés i la implementació del pla de treball

Els equips tècnics d'inclusió que han posat en marxa processos de seguiment i d'avaluació dels plans d'inclusió ho han dut a terme en la fase d'implementació. El fet que sigui en aquest moment quan es considera necessari determinar quin és el grau d'execució del pla i com s'està implementant s'explica, en bona part, per la necessitat de poder observar un període de temps prou ampli que hagi permès la generació de processos de treball i resultat.

D'altra banda, tot procés avaluador té un cost elevat (temps i recursos) i no sempre és possible per als responsables posar en marxa l'avaluació en tots les seves fases. En aquest sentit, tenint en compte la limitació de recursos que obliga a seleccionar els moments en què l'avaluació pot ser més necessària, sembla convenient aprofundir i oferir més eines metodològiques per iniciar processos d'avaluació en la fase d'implementació. Quins són els passos que caldrà seguir?

Pas 1: Què diu el disseny del programa?

	Recursos	Activitats	Productes	Impactes (a curt termini)	Impactes (a llarg termini)
Definició	El que es necessita per dur a terme les activitats previstes.	El que es fa amb els recursos a fi d'assolir els objectius de la intervenció	El que s'espera que les activitats produeixin directament (Indicadors de realització)	Els beneficis o canvis que s'esperen com a resultat dels productes. (Indicadors d'impacte a curt termini)	Els canvis fonamentals que s'espera assolir al cap de diversos anys. (Indicadors d'impacte a llarg termini)
Descripció					

Pas 2: Què és el que el programa fa en realitat?

Apectes o dimensions a avaluar	Preguntes avaluació
Recursos	Els recursos econòmics assignats es corresponen amb els previstos? Si hi ha desviacions, de quina magnitud són? Les desviacions estan afectant el correcte desenvolupament del programa? Com?
Activitats	Les activitats previstes s'estan duent a terme? Hi ha diferències quant al tipus d'actuació? A què responen? Les variants són coherents amb els objectius del programa?
Productes	El programa està produint els serveis, productes o prestacions econòmiques previstos? Quantes persones o entitats estan rebent els serveis? Les persones o entitats que reben els serveis responen al perfil de destinataris del programa? Hi ha perfils que no reben serveis o grups que es troben subrepresentats entre els qui reben els serveis? Els participants desenvolupen les conductes esperades després de rebre el servei?

Pas 3: Valoració de les desviacions entre el disseny i la implementació real. El programa s'ha implementat? És el mateix programa?

Aquest pas és especialment delicat perquè implica valorar, sovint en absència d'estàndards prefixats, fins a quin punt les desviacions que puguin donar-se en la implementació del programa amb relació als objectius inicials continuen formant-ne part, i a partir de quin llindar no és possible aplicar aquesta consideració. Una fidelitat estricta al disseny inicial pot ser contraproductiu, mentre que l'adaptació a les circumstàncies reals de la implementació pot contribuir a l'èxit del programa. La valoració del grau de desviació i fins on pot correspondre a una "bona implementació" és un aspecte crucial d'aquest tipus d'avaluació.

Una orientació general al respecte, quan estem avaluant la implementació d'una intervenció concreta, és la de mantenir com a referència els objectius estratègics i operatius del programa, i considerar que els canvis o adaptacions en els instruments concrets que s'han utilitzat per assolir-los són igualment part del programa, sempre que es pugui demostrar que contribueixen a l'assoliment dels objectius mencionats.

Pas 4: Concreció de les preguntes d'avaluació

Superada la prova de la correspondència entre el que el programa fa en realitat i el disseny inicial, l'avaluació de la implementació entra en la seva fase principal: l'anàlisi del funcionament del programa i dels *outputs* que està assolint.

Abans de continuar, hem de deixar clar que difícilment una avaluació de la implementació podrà analitzar amb detall tots els aspectes relatius al funcionament i l'organització d'un programa. Tenint en compte que la seva funció no és descriure sinó emetre judicis sobre l'adequació o no de l'execució amb relació als resultats esperats, tampoc no és rellevant ni necessari que en faci una descripció detallada, sinó que la seva anàlisi es concentri en unes dimensions o aspectes determinats.

Preguntes d'avaluació per avaluar el pla de treball

Definició		Preguntes d'avaluació
Recursos	Personal	<p>Els professionals involucrats són suficients, tenen les capacitats necessàries?</p> <p>Tenen un coneixement adequat del pla, dels seus objectius del conjunt d'activitats que s'han de dur a terme, de la seva planificació i dels resultats que se n'espera obtenir?</p> <p>El personal assignat a l'execució del pla (altres àrees i entitats) té clares quines són les funcions i tasques concretes que han de desenvolupar?</p> <p>Aquest personal coneix quines relacions s'han d'establir al respecte amb altre personal del pla o amb altres àrees, departaments o entitats?</p> <p>El personal porta a terme les funcions i tasques que tenen assignades de manera adequada?</p> <p>Estan rebent el suport necessari de l'organització, en termes de comunicació dels objectius i activitats del pla, formació, motivació i mitjans de treball?</p> <p>El personal està motivat i se sent implicat en l'execució del pla?</p> <p>Quins mecanismes de comunicació i coordinació interna del personal existeixen? Com s'utilitzen?</p>
	Recursos econòmics	<p>Els recursos, els mitjans i el finançament són els adequats per desenvolupar el pla?</p> <p>Aquests recursos s'empren de manera efectiva i eficient?</p>
Activitats	Processos de producció de serveis	<p>Els processos clau i de suport a l'execució de les accions del pla estan clarament definits?</p> <p>Es duen a la pràctica segons les previsions?</p> <p>Els processos establerts per l'intercanvi d'informació i la coordinació entre les àrees municipals i les entitats que participen en l'execució del pla són àgils i flexibles?</p> <p>Participen el conjunt d'agents implicats (àrees municipals i entitats) en accions inclusives?</p>

Activitats	Estructura organitzativa	<p>Totes les funcions organitzatives necessàries per al correcte funcionament del pla existeixen a la pràctica i es porten a terme de manera adequada?</p> <p>La dinàmica organitzativa (assignació de tasques i responsabilitats, coordinació interna, etc.) és adequada?</p>
	Planificació	<p>Les accions es coordinen amb altres programes i organitzacions amb els quals interactuen? Els resultats són satisfactoris? Milloren el resultat en el cas d'accions que anteriorment no estaven coordinades?</p> <p>Existeix una planificació per a l'execució del pla?</p> <p>És utilitzada pels gestors, comandaments i tècnics del programa?</p> <p>És una planificació correcta. Els objectius operatius recullen totes les dimensions operatives clau del programa? Fixen fites concretes a assolir en cadascuna d'aquestes dimensions? Plantegen indicadors de seguiment mesurables?</p> <p>S'han assolit els objectius operatius del pla?</p> <p>Les accions que es promouen són coherents amb els objectius operatius i estratègics del pla?</p> <p>Identifica clarament el calendari d'execució previst, els responsables de les diferents actuacions i els recursos que s'hi assignen?</p> <p>El programa s'està realitzant dins del calendari previst?</p> <p>En cas de desviacions en el calendari, a què responen i quines implicacions tenen per a la consecució dels <i>outputs</i> del programa?</p>
	Relacions interorganitzatives	<p>El pla està coordinat de manera efectiva amb altres programes i organitzacions amb les quals interactua?</p>
Accions	Productes o serveis	<p>El pla està produint els serveis, productes o prestacions econòmiques previstos?</p>
	Cobertura	<p>Les accions que es duen a terme a partir del pla proveeixen la població prevista (quantitat, perfil i qualitat)?</p> <p>Hi ha perfils que no reben serveis o grups que es troben subrepresentats entre els qui reben els serveis?</p> <p>Les accions previstes arriben per igual a tot el territori d'intervenció?</p>
	Qualitat	<p>L'execució de les accions previstes pel pla és significativament millor o pitjor en algunes unitats prestadores de serveis amb relació a la resta?</p> <p>Els participants estan satisfets amb els serveis que reben?</p>
Context		<p>Han variat les circumstàncies del context amb relació als objectius estratègics i operatius del pla?</p> <p>Quina influència han tingut aquests canvis en la implementació del pla?</p>
Impactes intermedis		<p>Els participants desenvolupen les conductes esperades després de rebre el servei que planteja el pla?</p>

Difícilment una avaluació de la implementació del pla d'inclusió podrà analitzar amb detall tots els aspectes relatius al funcionament i l'organització, com també a la població diana, i respondre totes les preguntes recollides a la taula anterior. Tenint en compte que la funció de l'avaluació no és descriure sinó emetre judicis sobre l'adequació o no de l'execució amb relació als resultats esperats, tampoc no és rellevant ni necessari que en faci una descripció detallada, sinó que l'anàlisi s'haurà de concentrar en unes dimensions o uns aspectes determinats de l'execució del pla.

5.3. Avaluació de la xarxa (procés i implementació)

Més enllà de l'avaluació del pla de treball, és recomanable fer avaluacions periòdiques sobre el funcionament de la xarxa. Per aquest motiu, presentem a continuació una proposta que incorpora:

- Operativització d'objectius. Aquests s'hauran d'adaptar sempre a cada municipi, especialment pel que fa referència als objectius més operatius. Marquen l'objectiu més concret que volem aconseguir i això pot ser més o menys ambiciós en funció de cada realitat.
- Una proposta de preguntes d'avaluació, indicadors i principals fonts de les quals podem obtenir aquesta informació. Aquest últim punt presenta dues opcions possibles, una de més exhaustiva i detallada i una altra de més concreta i breu. Depenent dels recursos i del temps que s'hi puguin dedicar es pot optar per una versió o altra.

Objectius de la xarxa d'inclusió social

OG: Objectius generals o estratègics de la xarxa

OO: Objectius operatius. A on volem arribar exactament (mesurable)

- OG: Compartir el coneixement dels serveis i recursos per la inclusió que existeixen al municipi.
 - OO: Compartir oralment i per escrit tots els recursos inclusius amb tots els agents de la xarxa.
 - OO: Compartir inquietuds i reptes sobre aquests serveis i recursos.
- OG: Analitzar conjuntament la situació del municipi des de la perspectiva de la inclusió social.
 - OO: Col·laboració de tots els agents de la xarxa en la definició de la diagnosi.
 - OO: Consens de la diagnosi per part de tots els agents de la xarxa. Definició de necessitats i principals perfils afectats.
- OG: Proposar mesures per lluitar contra les situacions d'exclusió social detectades.
 - OO: Definir un pla de treball amb els membres de la xarxa.
 - OO: Establir una prioritat en l'execució de les mesures.
 - OO: Fer el seguiment i l'avaluació de les que finalment s'implementin.
- OG: Crear sentit de coresponsabilitat i solidaritat entre el conjunt d'actors. Que tothom se senti part implicada i en prengui part.
 - OO: Participació de tots els agents de la xarxa en la planificació de les accions. que contempli el pla de treball marcat per la xarxa.
 - OO: Participació, de com a mínim la meitat dels actors de la xarxa, en l'execució i /o el seguiment de les accions que contempli el pla (ja sigui a partir de la participació en les taules de treball, ja sigui en l'execució directa).
 - OO: Col·laboració, de com a mínim el 50 % de les entitats, amb una altra entitat si aquesta ho necessita.

Versió estesa i exhaustiva de les preguntes d'avaluació, indicadors i principals fonts d'informació³²

Dimensions	Definició		Preguntes d'avaluació	Indicadors (què mesurarem per poder respondre les preguntes)	Fonts d'informació (Com extraurem la informació i quan)
Agents i recursos	El que es necessita perquè la xarxa funcioni	Agents de la xarxa i la seva dinamització	<p>a. Els professionals involucrats són suficients i representatius dels àmbits on pot manifestar-se l'exclusió social?</p> <p>b. Els agents de la xarxa són diversos? (Ajuntament, tercer sector, altres administracions...).</p> <p>c. Les persones que assisteixen a les reunions són les més adequades? (Competències i capacitat de decisió respecte al departament o entitat que representen).</p> <p>d. Tenen un coneixement adequat del pla, dels seus objectius, del conjunt d'activitats que s'han de dur a terme, de la seva planificació i dels resultats que se n'espera obtenir?</p> <p>e. Els agents de la xarxa tenen clares quines són les funcions i tasques concretes que han de desenvolupar?</p> <p>f. Els agents de la xarxa compleixen amb els compromisos? (Assistència i participació activa en les reunions i implicació en el desenvolupament d'accions).</p> <p>g. Els agents estan motivats i se senten implicats en l'execució del pla?</p>	<p>a. Nombre de persones que formen part de la xarxa. Correspondència amb els àmbits de l'exclusió.</p> <p>b. Diversitat d'agents a la xarxa.</p> <p>c. Idoneïtat del representant.</p> <p>d. Grau de coneixement de la xarxa per part dels agents implicats.</p> <p>e. Grau de coneixement dels agents implicats: funcions i paper.</p> <p>f. Control d'assistència, nombre d'intervencions. Implicació dels agents a la xarxa.</p> <p>g. Grau d'implicació i motivació (ganes de continuar formant part de la xarxa).</p>	<p>a. Control d'assistència i mapa d'actors.</p> <p>b. Mapa d'actors.</p> <p>c. Enquesta a agents i entrevistes a referents.</p> <p>d. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>e. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>f. Control d'assistència i actes i entrevista a referents.</p> <p>g. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p>
		Recursos econòmics	<p>a. Els recursos, els mitjans i el finançament són els adequats per desenvolupar el pla?</p>	<p>a. Nombre de projectes que no s'han pogut desenvolupar per manca de recursos.</p>	<p>a. Assignació pressupostària a les accions i a la dinamització de la xarxa i recursos humans disponibles. Memòria d'actuacions i comparació amb el pla de treball.</p>

32. Vegeu l'Annex E, «Enquesta als membres de la xarxa d'agents per a la inclusió».

Dimensions	Definició		Preguntes d'avaluació	Indicadors (què mesurarem per poder respondre les preguntes)	Fonts d'informació (com extraurem la informació i quan)
Activitat de la xarxa	El que es fa amb els recursos a fi d'assolir els objectius de la intervenció	Processos de producció de serveis	<p>a. Els processos clau i de suport per al funcionament de la xarxa estan clarament definits?</p> <p>b. Es duen a la pràctica segons les previsions?</p> <p>c. Els processos establerts per a l'intercanvi d'informació i la coordinació entre les àrees municipals i entitats que participen de la xarxa són àgils i flexibles?</p> <p>d. Participen el conjunt d'agents implicats (àrees municipals i entitats) en accions inclusives?</p>	<p>a. Concreció en la definició de les funcions de la secretaria tècnica.</p> <p>b. Grau de compliment de les funcions de la secretaria tècnica.</p> <p>c. Adequació dels mecanismes de coordinació i informació entre els agents.</p> <p>d. Participació dels agents en el desenvolupament de les accions definides pel pla de treball.</p>	<p>a. Document de definició de les funcions de la secretaria tècnica.</p> <p>b. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>c. Protocol de funcionament de la xarxa i Enquesta agents i entrevista a referents.</p> <p>d. Pla de treball i actes.</p>
	Tot el que fa referència l'activitat de la xarxa	Estructura organitzativa i planificació	<p>a. Totes les funcions organitzatives necessàries per al correcte funcionament de la xarxa existeixen a la pràctica i es porten a terme de manera adequada? (convocatòries, actes, espais...).</p> <p>b. La dinàmica organitzativa (periodicitat de les reunions, espais, horaris....) és adequada?</p> <p>c. Existeix un reglament de funcionament de la xarxa i se segueix?</p> <p>d. La manera en què s'ha dinamitzat la xarxa i el seu funcionament és coherent amb els objectius que persegueix?</p>	<p>a. Compliment de les funcions organitzatives.</p> <p>b. Adequació de la dinàmica organitzativa.</p> <p>c. Grau de compliment del reglament de la xarxa.</p> <p>d. Coherència entre objectius i funcionament de la xarxa.</p>	<p>a. Convocatòries, actes i enquesta.</p> <p>b. Actes i enquesta.</p> <p>c. Reglament de funcionament de la xarxa i enquesta.</p> <p>d. Reglament de funcionament de la xarxa, enquesta als membres de la xarxa i entrevista als responsables de la xarxa.</p>
		Relacions interorganitzatives	<p>a. Existeix una coordinació amb altres espais de treball transversal o participatiu? Aquesta ha portat algun tipus de benefici?</p>	<p>a. Grau de coordinació amb altres espais de treball transversal.</p>	<p>a. Protocol de funcionament de la xarxa i entrevistes als responsables de la xarxa...</p>

Dimensions	Definició		Preguntes d'avaluació	Indicadors (què mesurarem per poder respondre les preguntes)	Fonts d'informació (com extraurem la informació i quan)
		Satisfacció dels agents	<p>a. Els agents de la xarxa estan satisfets amb el funcionament de la xarxa?</p> <p>b. Els agents de la xarxa estan satisfets amb els resultats del treball en xarxa que s'ha derivat?</p>	<p>a. Satisfacció dels agents relativa al funcionament.</p> <p>b. Satisfacció dels agents relativa al resultat.</p>	<p>a. Enquesta a agents.</p> <p>b. Enquesta a agents.</p>
Context	Quin era el context de partida		<p>a. Han variat les circumstàncies del context amb relació a les assumpcions del programa? (Relacional entre els actors).</p> <p>b. Quina influència han tingut aquests canvis en la dinàmica de funcionament de la xarxa?</p>	<p>a. Variació de context.</p> <p>b. Influència en les dinàmiques de funcionament de la xarxa.</p>	<p>a. Mapa d'actors realitzat a l'inici i nou mapa d'actors.</p> <p>b. Enquesta a agents i entrevista a referents de la xarxa.</p>
Impactes intermedis	<p>Els beneficis o canvis que s'espera com a resultat del treball en xarxa</p> <p>(Indicadors d'impactes a curt termini relacionat amb els objectius operatius)</p>		<p>a. Els agents de la xarxa han ampliat els seus coneixements sobre el mapa de recursos inclusius del municipi?</p> <p>b. La xarxa s'ha establert com un context on els agents poden compartir els seus reptes i dificultats per treballar per la inclusió?</p> <p>c. Amb la participació dels agents de la xarxa s'ha definit un marc de partida que identifica necessitats i perfils més vulnerables o en risc d'exclusió social?</p> <p>d. Amb la participació de la xarxa s'ha definit un pla d'acció per la inclusió.</p> <p>e. Els agents de la xarxa han participat en la definició, execució i seguiment del pla?</p> <p>f. S'han establert noves relacions de coordinació i treball conjunt entre els agents que formen part de la xarxa?</p>	<p>a. Grau de coneixement del mapa de recursos inclusius.</p> <p>b. Xarxa com a espai d'intercanvi.</p> <p>c. Grau de consens de la diagnosi.</p> <p>d. Grau de consens del pla d'acció.</p> <p>e. Grau d'implicació en la definició, execució i seguiment del pla</p> <p>f. Sinèrgies entre agents de la xarxa.</p>	<p>a. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>b. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>c. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>d. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>e. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>f. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p>

Versió reduïda de les preguntes d'avaluació, indicadors i possibles fonts d'informació

Dimensions	Preguntes d'avaluació	Indicadors (què mesurarem per poder respondre les preguntes)	Fonts d'informació (Com extraurem la informació i quan)
Agents de la xarxa	<p>a. Els agents de la xarxa són diversos i representen els diferents àmbits d'exclusió? (Ajuntament, tercer sector, altres administracions...).</p> <p>b. Les persones que assisteixen a les reunions són les més adequades? (Competències i capacitat de decisió respecte al departament o entitat que representen).</p> <p>c. Els agents de la xarxa tenen clares quines són les funcions i tasques concretes que han de desenvolupar?</p> <p>d. Els agents de la xarxa compleixen amb els compromisos? (Assistència i participació activa a les reunions i implicació en el desenvolupament d'accions).</p>	<p>a. Diversitat d'agents a la xarxa. Correspondència amb els àmbits de l'exclusió.</p> <p>b. Idoneïtat del representant.</p> <p>c. Grau de coneixement dels agents implicats: funcions i paper.</p> <p>d. Control d'assistència, nombre d'intervencions. Implicació dels agents a la xarxa.</p>	<p>a. Mapa d'actors.</p> <p>b. Enquesta a agents i entrevistes a referents.</p> <p>c. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>d. Control d'assistència i actes i entrevista a referents.</p>
Activitat xarxa	<p>a. Participen el conjunt d'agents implicats (àrees municipals i entitats) en accions inclusives que es contemplen al pla?</p> <p>b. Totes les funcions organitzatives necessàries per al correcte funcionament de la xarxa existeixen a la pràctica i es porten a terme de manera adequada? (Convocatòries, actes, espais...).</p> <p>c. La dinàmica organitzativa –periodicitat de les reunions, espais, horaris...– és adequada?</p> <p>d. Existeix reglament de funcionament de la xarxa i se segueix?</p> <p>e. La manera en què s'ha dinamitzat la xarxa i el seu funcionament és coherent amb els objectius que persegueix?</p> <p>f. Els agents de la xarxa estan satisfets amb el funcionament de la xarxa?</p>	<p>a. Participació dels agents en el desenvolupament de les accions definides pel pla de treball.</p> <p>b. Compliment de les funcions organitzatives</p> <p>c. Adequació de la dinàmica organitzativa</p> <p>d. Grau de compliment del reglament de la xarxa.</p> <p>e. Coherència entre objectius i funcionament de la xarxa.</p> <p>j. Satisfacció dels agents relativa al funcionament.</p>	<p>a. Pla de treball i actes.</p> <p>b. Convocatòries, actes i enquesta.</p> <p>c. Actes i enquesta.</p> <p>d. Reglament de funcionament de la xarxa i enquesta.</p> <p>e. Reglament de funcionament de la xarxa, enquesta a membres de la xarxa i entrevista als responsables de la xarxa.</p> <p>f. Enquesta a agents.</p>

Dimensions	Preguntes d'avaluació	Indicadors (què mesurarem per poder respondre les preguntes)	Fonts d'informació (com extraurem la informació i quan)
Impactes intermedis	<p>a. Els agents de la xarxa han ampliat els seus coneixements sobre el mapa de recursos inclusius del municipi?</p> <p>b. La xarxa s'ha establert com un context on els agents poden compartir els seus reptes i dificultats per treballar per la inclusió?</p> <p>c. Amb la participació dels agents de la xarxa hem definit un marc de partida que identifica necessitats i perfils més vulnerables o en risc d'exclusió social?</p> <p>d. Amb la participació de la xarxa s'ha definit un pla d'acció per la inclusió?</p> <p>e. Els agents de la xarxa han participat en la definició, execució i seguiment del pla?</p> <p>f. S'han establert noves relacions de coordinació i treball conjunt entre els agents que formen part de la xarxa?</p>	<p>a. Grau de coneixement del mapa de recursos inclusius.</p> <p>b. Xarxa com a espai d'intercanvi.</p> <p>c. Grau de consens de la diagnosi.</p> <p>d. Grau de consens del pla d'acció.</p> <p>e. Grau d'implicació en la definició, execució i seguiment del pla?</p> <p>f. Sinèrgies entre agents de la xarxa.</p>	<p>a. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>b. Enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>c. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>d. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>e. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p> <p>f. Actes, enquesta a agents i entrevista a referents.</p>

6. Suggeriment d'estructura i continguts del document marc de funcionament de la xarxa d'inclusió social

És important que tots els agents que finalment formin part de la xarxa tinguin un document de referència que delimiti clarament els principals elements relatius a la seva estructura i contingut. Aquest pot tenir forma de reglament o simplement de document marc de funcionament. En tots els casos és recomanable que estigui consensuat i, per tant, tindrà un aspecte diferent en funció de cada municipi. Tot i així, pensem que ha de contemplar uns continguts bàsics i respondre a les següents preguntes.³³

Títol 1. Definició dels objectius i atribucions

Parlem del marc general de referència sobre què és i per a què es crea la xarxa.

- Natura i definició de la xarxa (el motiu pel qual es crea la xarxa i com la definim)
- Objectius generals i operatius de la xarxa (per a què creem la xarxa)
- Atribucions o àmbit d'actuació (quins aspectes treballarà la xarxa)

Depenent de com es redacti aquests dos últims apartats poden ser reformulats en un de sol.

Títol 2. Composició de la xarxa i funcions

- Qui integra la xarxa?
- Com s'estructura la xarxa? (Secretaria tècnica, plenari, comissions de treball)
- Com es determina qui compona aquests espais?
- Quines funcions i quin funcionament tenen aquests espais?
- Existeixen funcions diferenciades? Hi ha figures concretes amb alguna funció determinada?
- Com es vehicularan les noves incorporacions?

Títol 3. Funcionament de la xarxa

- Com es faran les convocatòries?

33. És recomanable una revisió periòdica del document, que es pot realitzar aproximadament cada tres anys.

- Quina periodicitat tindran les reunions o com se'n determinarà la periodicitat?
- Quin quòrum hi haurà d'haver per considerar una reunió vàlida?
- Com s'adoptaran els acords?

Títol 4. Coordinació

- Existirà algun vincle o coordinació amb altres espais de participació, comissions o grups de treball?
- Com serà aquest vincle?
- Quin tipus de comunicació es mantindrà amb aquests espais?

Títol 5. Revisió del reglament

- Quan es faran les revisions del reglament?
- Qui hi participarà?
- Com es faran?

Títol 6. Comunicació³⁴

Interna

- Com es comunicaran als membres de la xarxa els acords adoptats en reunions anteriors?
- Existirà algun espai virtual on es puguin consultar els documents que es vagin generant? Serà un espai obert per a tota la ciutadania? Serà un espai tancat només per als membres de la xarxa?

Externa

- Què es vol comunicar amb relació a la política d'inclusió social? (Què volem aconseguir).
- Quin serà el nostre públic objectiu? A qui ens volem apropar?
- Quin missatge volem transmetre?
- Amb quins recursos i mitjans compta l'equip tècnic o quins d'aquests poden ser accessibles per tirar endavant una estratègia de comunicació?
- En quin moment es transmetrà aquesta informació?

34. Vegeu l'Annex G, «Protocol de comunicació».

7. Full de ruta per al desenvolupament de xarxes d'agents per la inclusió social i el seu pla de treball

A mode de conclusió, presentem a continuació un full de ruta en el qual es poden trobar les principals passes a seguir en el procés de desenvolupament de les xarxes d'agents per la inclusió social i també del seu pla de treball. Els punts que s'hi detallen corresponen als diferents ítems que apareixen reflectits en el diagrama final.

Tal com ja hem dit en altres moments, es tracta d'una proposta que no cal que es porti a terme de manera estricta, sinó que ha de ser flexible i sempre adaptada a la realitat de cada municipi o territori.

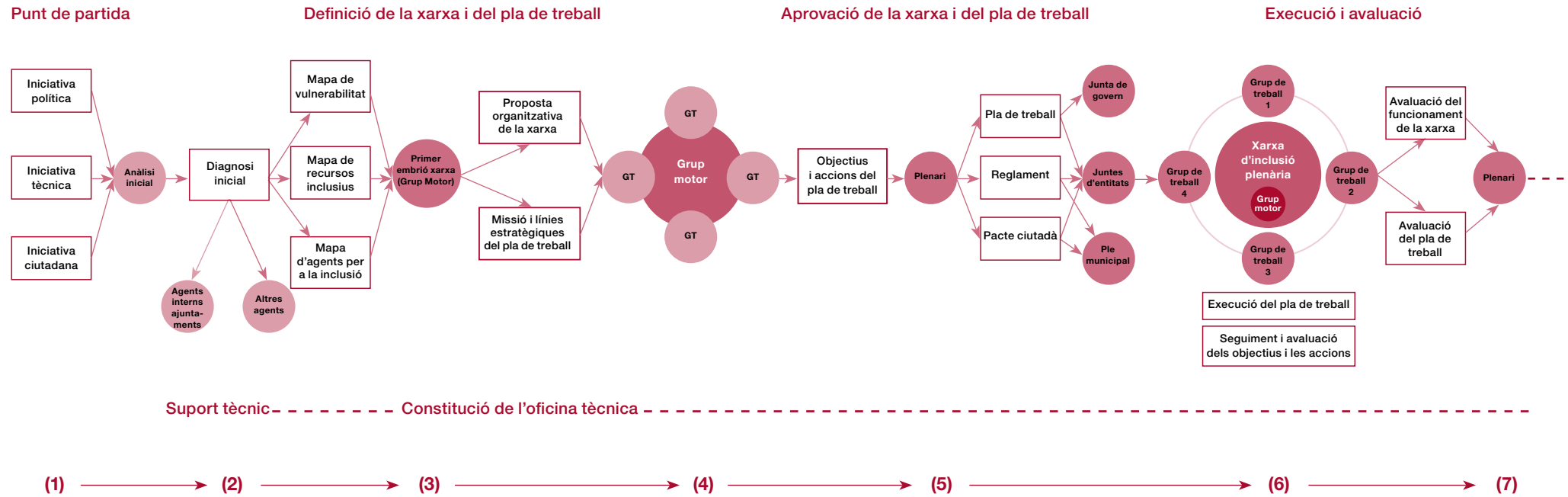
1. El punt de partida és el moment en el qual es manifesta la inquietud de treballar per lluitar contra l'exclusió social d'una manera diferent a com s'ha fet fins al moment. Aquesta iniciativa pot venir tant de l'estament polític, com del tècnic o del ciutadà. En tots els casos, implica una reflexió o anàlisi inicial sobre l'estat actual del territori i la seva ciutadania en termes d'exclusió i un plantejament de si és necessària o no una xarxa d'agents per treballar aquests temes.
2. L'elaboració de la diagnosi parteix d'una exploració inicial dels principals indicadors quantitatius que ens ajudaran a aproximar-nos al mapa de vulnerabilitat. Aquest pot ser el punt de partida per començar a treballar amb els agents que posteriorment formaran la xarxa i que poden acabar de complementar la diagnosi amb informació qualitativa, dibuixar el mapa de recursos inclusius i d'agents per la inclusió. És possible que aquesta fase es realitzi de manera més interna a l'ajuntament (només amb els diferents departaments o àrees) o que s'hi convidi només una part dels agents socials del territori. Això dependrà de com d'extensa o reduïda sigui inicialment la xarxa. En tot cas, parlem dels agents que formaran el primer embrió de xarxa i, per tant, és també el moment de parlar sobre la necessitat de coordinar esforços, de treballar sota el mateix paraigües i en la mateixa direcció, i en definitiva d'iniciar els primers passos de conscienciació sobre la necessitat de treballar en xarxa.
3. Ara sí, aquest és el moment en el qual es reuneix per primera vegada la xarxa. En aquesta primera reunió no cal que hi siguin presents tots els agents, però sí és important que hi siguin aquells que probablement formin part del grup motor: representants polític de l'àrea impulsora, personal tècnic, entitats de tipus social³⁵ i oficina tècnica. És un moment de definició. A partir de la diagnosi realitzada en l'etapa anterior, els agents han de posar-se d'acord sobre quina serà la missió de la xarxa i les seves principals línies

35. En aquest moment del procés no sabem encara quins grups de treball hi haurà i menys encara quins representants tindrà. Tot i així, pot ser recomanable que en aquestes primeres reunions hi siguin presents entitats que tinguin com a objectius principals treballar per la inclusió social.

estratègiques. La seva definició permetrà també oferir una proposta organitzativa de la xarxa veient amb més claredat quins grups de treball cal desenvolupar i quins agents poden estar convidats a participar-hi. És convenient que, al principi d'aquesta trobada o bé a l'etapa anterior, es comparteixi amb els agents una única concepció sobre l'exclusió social. Una mala comprensió del fenomen pot portar mesures parcials i poc eficaçes, o a l'apatia d'agents que podrien tenir un paper rellevant.

4. Els diferents grups de treball, creats a partir dels temes sorgits a les línies estratègiques, seran els encarregats de definir objectius concrets i pensar en possibles accions a desenvolupar. També pot ser un moment per redefinir accions que ja s'estan duent a terme per intentar que s'ajustin millor als objectius marcats, així com per involucrar altres agents de la xarxa en el seu desenvolupament. Per aquest motiu, l'oficina tècnica ha de fer una feina prèvia d'identificar quins recursos i accions contemplats al mapa de recursos inclusivament s'ajusten o s'aproximen a cada línia estratègica. Així, es pot posar a disposició del grup de treball la seva redefinició. Aquesta pot ser una feina delicada si els agents responsables veuen qüestionada la seva acció. Per això, caldrà treballar la sensibilització per comprendre la necessitat i estar oberts al diàleg.
5. El resultat de tot plegat es presentarà al plenari per la seva ratificació. En aquesta reunió, hi seran convocats tots els agents que s'han vist involucrats en etapes posteriors però també d'altres que potser no hi han desenvolupat un paper però es considera clau la seva participació. Per exemple, els diferents grups polítics, persones clau del territori o representants d'altres espais de participació. D'aquesta trobada en poden sortir tres documents diferents: el pla de treball (missió, línies estratègiques, objectius i accions), el reglament de funcionament de la xarxa i el pacte ciutadà (que marca el compromís adquirit per tots els agents de la xarxa). Finalment, el resultat haurà de ser elevat al ple municipal, a la junta de govern i a les juntes de totes les entitats implicades. Aquest últim pas garantirà que el compromís adquirit no és només de la persona que ha assistit a les reunions fins al moment, sinó que representa la voluntat i el compromís de l'entitat o l'administració que representa.
6. Cadascun amb les funcions assignades, els diferents espais de treball seran els encarregats d'executar el pla de treball. Paral·lelament a això caldrà anar fent un seguiment i avaluació dels objectius i accions a desenvolupar. Aquesta avaluació i –si es considera convenient– redefinició es pot realitzar anualment des del moment d'aprovació del pla. Ara bé, cada tres anys aproximadament, caldrà fer una avaluació més exhaustiva tant sobre el funcionament de la xarxa i el seu reglament, com de la missió i les línies estratègiques del pla de treball. En aquest punt cal fer un salt en el camí per valorar si la realitat a la qual ens aproximem ha canviat, si estem assolint els objectius que com a xarxa ens hem marcat o si la manera de treballar és la més eficient.
7. El resultat de l'avaluació caldrà presentar-lo al plenari, que definirà quins passos s'hauran de seguir per tornar a començar el nou cicle.

Full de ruta per al desenvolupament de xarxes d'agents per a la inclusió social i el seu pla de treball



8. Enllaços i documents de treball

Webs d'alguns plans d'inclusió social

A continuació presentem una relació d'alguns ens locals amb plans d'inclusió i documents que poden ser d'utilitat per la generació de materials (materials de presentació i difusió del projecte, materials de sensibilització, pactes o cartes ciutadanes, diagnòstic, mapes de recursos...). En cada cas, assenyalarem l'enllaç al web on hi ha la relació de materials que es detallen³⁶.

Ens locals	Informació i documentació que recull
Berguedà http://inclusio.bergeda.cat/	Recull de documents i informes per conèixer i aprofundir en el fenomen de la inclusió, l'exclusió i les situacions de vulnerabilitat social. Document de sensibilització. Formulari actualització del mapa de recursos. Guia metodològica del mapa de recursos. Mapa de recursos amb buscador.
Cerdanyola del Vallès http://www.cerdanyola.cat/webapps/web/continguts_portal/menu_plainclusio/inici/Vitrina.html	Informació general. Documents de presentació del pla. Memòries de l'oficina tècnica del Pla d'inclusió social de Cerdanyola. Informació sobre projectes en marxa. Guia d'entitats de Cerdanyola del Vallès. Jornades de treball per la confecció del Pla local d'Inclusió i cohesió social de Cerdanyola. Mapa de recursos amb buscador per col·lectius i àmbits.
Cornellà http://www.cornella.cat/es/acordsoc2012.asp	Contra la crisi - Acord social (acord que recull el context general, els objectius del Pla i les accions a desenvolupar). Informe sessió plenària (resultats per comissions).
El Prat de Llobregat http://www.elprat.cat/plantilles/pr_re_mact_2c/_uGU6aDOKh22TLQgeuw_dMbjPnV0gQIBXExbjgsGiCAs	Document de bases. Pla local d'inclusió social. Observatori del pla (plantejament metodològic i indicadors per dimensions). Compromís per la inclusió social del Prat de Llobregat signat per les entitats que formen part de la Taula d'entitats. Vídeo promocional de les accions que estan fent les entitats per la inclusió al Prat.

36. La recerca d'aquesta informació es va realitzar el març del 2014, per tant, és possible que alguns dels enllaços no estiguin disponibles.

Ens locals	Informació i documentació que recull
<p>Igualada</p> <p>http://www.igualada.cat/cat/Igualada-per-Temes/Inclusio-Social</p>	<p>Document del pla.</p> <p>Documents de diagnosi de 2010, 2011 i 2012.</p> <p>Documents de difusió (document de conceptes clau. De què estem parlant).</p> <p>Pacte social per Igualada (declaració de principis amb accions a desenvolupar).</p> <p>Mesures de primera fase.</p> <p>Díptic informatiu sobre una jornada d'inclusió i cohesió social.</p>
<p>Manresa</p> <p>http://www.manresainclusio.cat/xarxa.html</p>	<p>Informació general del pla.</p> <p>Objectius de la xarxa d'inclusió i entitats que en formen part.</p> <p>Què es la inclusió?</p> <p>Observatori social (objectius i quadre d'indicadors).</p> <p>Planificació (taules i pla d'acció).</p> <p>Informe social de 2010.</p> <p>Butlletí maig de 2009.</p>
<p>Montcada i Reixac</p> <p>http://www.montcada.cat/montcadaPortal/p_13_final_ficha_general.jsp?codMenuSN=21&nivel=1400&seccion=s_fdoc_d4_v1.jsp&layout=p_13_final_ficha_general.jsp&codMenuPN=1&codMenu=355&contenido=7511&codResi=1&tipo=5&language=ca</p>	<p>Informació general en un díptic de sobre què és el pla, què és l'exclusió social i com duran a terme el pla.</p>
<p>Sabadell</p> <p>http://ca.sabadell.cat/Inclusio/p/elpla_cat.asp</p>	<p>Pla d'inclusió social de Sabadell (novembre de 2008).</p> <p>Presentació «El pla d'inclusió social. Sabadell 2011: una ciutat de drets» (gener de 2008).</p> <p>Document diagnòstic social de Sabadell (febrer de 2007).</p> <p>Diagnòstic de problemàtiques i necessitats socials a Sabadell (2005).</p> <p>«Quaderns d'inclusió»: <i>La ciutat inclusiva</i> (informació bàsica sobre conceptes, què és el pla d'inclusió i exemples d'actuacions inclusives).</p> <p>Seminari «Plans locals d'inclusió social a Catalunya» (amb algunes ponències).</p> <p>Notícies publicades.</p>
<p>Sant Boi de Llobregat</p> <p>http://www.santboi.cat:8080/Publi090.nsf/ca-VistaWebSumari-BASE?ReadForm&Clau=inclusi&Idioma=es</p>	<p>Presentació (política i tècnica).</p> <p>Introducció als plans locals d'inclusió i cohesió social (document informatiu de què són).</p> <p>Informe d'inclusió i cohesió social de Sant Boi de Llobregat</p> <p>Pla d'acció.</p> <p>Pacte local per la inclusió (maig de 2010) (resum de la diagnosi, objectius i pla d'acció. Signat per entitats i institucions).</p>
<p>Santa Coloma de Gramenet</p> <p>http://www.grame.net/es/principal/el-ayuntamiento/serveis/servicios-sociales/plan-local-por-la-inclusion-social.html</p>	<p>Presentació del Pla local d'inclusió social.</p> <p>Observatori de l'exclusió social (informació estadística sobre l'exclusió a Santa Coloma).</p> <p>Mapa d'inclusió (accions inclusives: què són i a qui van dirigides).</p> <p>Accions per la inclusió (taules de treball existents i projectes desenvolupats).</p>

Ens locals	Informació i documentació que recull
<p>Terrassa</p> <p>http://www.terrassa.cat/Front/final/_b7jUqTOaomZgV2WO-65cAE0HMPYWMPHF8U-DRpPY7wAzGKSwpRyuyCeA</p>	<p>Presentació.</p> <p>Document del pla (diagnosi i pla d'acció).</p>
<p>Lleida</p> <p>http://serveispersonals.paeria.cat/gestions.asp?Accio=consultar&IdFormulari=904</p>	<p>Presentació i resultats del procés d'elaboració del Pla d'inclusió.</p> <p>Document del pla d'inclusió (diagnosi i pla d'acció).</p> <p>Presentació del tercer plenari.</p> <p>Serveis i recursos.</p> <p>Xifres (memòries).</p> <p>Normativa.</p> <p>Altres documents o articles relacionats amb la inclusió.</p> <p>Antecedents del pla i organització interna (bon resum de què és, com s'organitza i què han fet en els últims anys).</p> <p>Memòria 2012.</p>
<p>Girona</p> <p>http://www2.girona.cat/ca/ssocials_ccssgi</p>	<p>Presentació del Consell de Cohesió i Serveis Socials.</p> <p>Definició.</p> <p>Objectius i funcions.</p> <p>Reglaments.</p> <p>Notícies del Consell.</p> <p>Notes de premsa.</p> <p>Actes de les sessions plenàries.</p> <p>Informe dels resultats de l'enquesta sobre suficiència alimentària elaborada pel Grup de treball 2 del CCSS.</p> <p>Presentació dels primers resultats dels grups de treball (novembre de 2013).</p> <p>Qüestionari inicial a les entitats: Presentació dels resultats (febrer 2013).</p> <p>Notícies.</p>
<p>Barcelona</p> <p>http://www.bcn.cat/barcelonainclusiva/ca/</p>	<p>Acord ciutadà per una Barcelona inclusiva.</p> <p>Document del Pla (presentació, diagnosi i pla d'acció) i díptic.</p> <p>Acord ciutadà 2010-2013 (document).</p> <p>Pobresa i exclusió social a Barcelona (diagnosi de 2009).</p> <p>Mapa d'experiències d'acció cultural per la inclusió social a Barcelona.</p> <p>Contractació responsable.</p>

Fonts d'informació per a la consulta d'indicadors

HERMES: www.diba.cat/hermes.

Institut d'Estadística de Catalunya: www.idescat.cat.

Censo de Población y Viviendas 2011 (INE): http://www.ine.es/censos2011_datos/cen11_datos_inicio.htm.

Anuari d'Habitatge de la Diputació de Barcelona: <http://www.diba.cat/web/observatori-local-habitatge/informes-estadistics-municipals>.

Observatori de Treball Generalitat de Catalunya: www.gencat.cat.

Administracions

Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat de Catalunya: <http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/>

Àrea d'Atenció a les Persones. Gerència de Serveis de Benestar Social. Diputació de Barcelona: <http://www.diba.cat/benestar>

Estratègia Social Europea: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=750>

Pacte per a la lluita contra la pobresa a Catalunya: <http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/>

Altres documents d'interès

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA. INSTITUT CATALÀ D'ASSISTÈNCIA I SERVEIS SOCIALS. *Polítiques d'inclusió social*. Col·lecció Inclusió social, número 2. Barcelona, 2010. (<http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/>)

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2012). *Plans locals d'inclusió i cohesió social. Guia metodològica revisada*. Col·lecció Documents de Treball. Sèrie Benestar Social. Barcelona: Diputació de Barcelona. (<http://www.diba.cat/web/benestar/documentacio/documentacio>)

FUNDACIÓ LLUÍS VIVES. *Claus sobre la pobresa i l'exclusió social a Espanya*. Programa Comunitari per combatre l'exclusió social. Comissió Europea. (http://www.luisvivesces.org/upload/40/20/Guia_Pobreza_castellano_2010.pdf)

Annex

Eines per a la gestió de la xarxa

Quin tipus d'informació es pot trobar en aquest annex?

La informació que recull aquest Annex és tot un seguit de materials i eines que s'han anat generant en el transcurs de les sessions grupals i que van ser concebuts per ser aplicats directament en el procés de desenvolupament de les xarxes a cada municipi. Per tant, tenen un caràcter eminentment pràctic per a la gestió d'aquests espais.

- A. Proposta d'indicadors per fer la diagnosi.** En aquest material es fa un recull de quins són els principals indicadors que pot recollir la diagnosi sobre el mapa de vulnerabilitat. Podem trobar una proposta sobre com ha de quedar recollida la informació (taules), la definició dels indicadors i les fonts d'informació per extreure'ls. L'objectiu és simplificar al màxim el procés de recerca i recollida d'informació.
- B. Principals necessitats detectades pels agents de la xarxa: informació i valoració.** Recollir i sistematitzar la informació qualitativa pot ser una tasca complicada quan es gestionen opinions diverses. Per aquest motiu, presentem una fitxa que permet recollir aquesta informació, així com la valoració per, en etapes posteriors, prioritzar accions. Aquesta fitxa es pot fer servir en una sessió grupal o directament es pot enviar als agents perquè l'emplenin individualment.
- C. Informació rellevant que cal recollir dels agents pel mapa de recursos i agents.** Aquesta pot ser una fitxa de suport per recollir la informació clau de cada agent, que posteriorment haurà de traslladar-se al mapa d'agents per la inclusió i al mapa de recursos inclusius.
- D. Proposta de fitxa per elaborar accions del pla de treball.** En el moment de definició de les accions que cal desenvolupar en el pla de treball és important tenir en compte diversos aspectes. Aquest document és un material de treball que es pot fer servir per a aquesta tasca.
- E. Enquesta als membres de la xarxa d'agents per la inclusió social.** És recomanable cada cert temps fer una avaluació sobre el propi funcionament de la xarxa. En la guia apareix una proposta sobre quins són els aspectes que caldrà avaluar, preguntes a respondre, indicadors i fonts d'informació. Atès que gran part de la informació que cal recollir es pot fer a través de l'opinió dels agents de la xarxa, presentem una proposta d'enquesta, que lògicament s'haurà d'adaptar a cada realitat, però que pensem que pot ser un bon punt de partida.
- F. Recomanacions per la convocatòria de la primera reunió de treball.** En la preparació de la primera reunió de treball, sovint s'acostuma a posar molt d'èmfasi en els continguts que treballarem i en la dinàmica que farem servir. Tot i així, tant important

com això és prestar una cura especial a la manera en què realitzarem la convocatòria. Això ens ajudarà a garantir la màxima assistència d'aquells agents que considerem clau per a l'èxit del projecte. En aquest breu document presentem algunes consideracions clau en aquesta etapa.

G. Protocol de comunicació. En aquest document es presenten algunes orientacions sobre com cal elaborar un protocol de comunicació que garanteixi la transparència del projecte i permeti mantenir informats els membres de la xarxa (intern) i la resta de la ciutadania (extern).

H. Model d'acta. Recull dels principals elements que poden incloure les actes de reunió.

A) Proposta d'indicadors per fer la diagnosi

En aquest material es fa un recull de quins són els principals indicadors que pot recollir la diagnosi sobre el mapa de vulnerabilitat. Podem trobar una proposta sobre com ha de quedar recollida la informació (taules), la definició dels indicadors i les fonts d'informació per extreure'ls. L'objectiu és simplificar al màxim el procés de recerca i recollida d'informació.



Indicadors demogràfics

Evolució de la població entre 2005 i 2014. Comparativa territorial

Territori	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variació 2005-2008	Variació 2009-2013
Província de Barcelona										%	%
Comarca de referència										%	%
Municipi										%	%

Font: Programa HERMES (dades municipals: recomptes de població; indicadors: variació)

Indicadors demogràfics

Indicadors d'estructura d'edats	Edat mitjana	% població menor de 16 anys	Índex d'envelliment	Índex de sobre-envelliment	Índex de potencialitat	Índex de recanvi de població activa	% població estrangera
Província de Barcelona							
Comarca de referència							
Municipi							

Font: Programa HERMES (indicadors)

Índex d'envelliment: relació entre la població de 65 anys i més i la població de 0 a 15 anys; $100 = \frac{\text{hi ha la mateixa població tant en el grup de joves com en el de grans}}{100}$; $> 100 = \text{hi ha més població en el grup de grans que en el grup de joves (per tant, hi haurà més envelliment quan el número sigui més elevat)}$; $< 100 = \text{hi ha més població en el grup de joves que en el grup de grans (per tant, hi haurà menys envelliment quan el número sigui més petit)}$; $\frac{\text{població de 65 anys i més}}{\text{població de 0 a 15 anys}} \times 100$.

Índex de sobreenvelliment: Relació entre la població de 85 anys i més amb la població de 65 i més $\frac{\text{població de 85 anys i més}}{\text{població de 65 anys i més}} \times 100$.

Índex de potencialitat: Indica la relació de dones entre 20 i 34 anys respecte les dones de 35 a 49 anys. La disminució d'aquest índex suposa un descens de la capacitat reproductora de la població $\frac{\text{oblació dones de 20 a 34 anys}}{\text{població dones de 35 a 49 anys}} \times 100$.

Índex de recanvi de població activa: Quocient entre el nombre de persones en edat de sortir del mercat de treball, de 60 a 64 anys, i el nombre de persones en edat d'entrar al mercat de treball, de 15 a 19 anys $\frac{\text{població de 60 a 64 anys}}{\text{població de 15 a 19 anys}} \times 100$.

Distribució territorial dels principals indicadors

Districtes i seccions	Nombre de persones majors de 75 anys	% persones majors de 75 anys	Distribució de persones majors de 75 anys	Nombre de persones nascudes a l'estranger	% persones nascudes a l'estranger	Distribució de persones nascudes a l'estranger	Principals nacionalitats
Districte 1 secció 1							
Districte 1 secció 2							
Districte 2 secció 1							
Districte 2 secció 2							
Districte 3 secció 1							

Font: Padró municipal d'habitants

Àmbit econòmic

Renda familiar disponible bruta. Comparativa territorial

Renda familiar disponible bruta	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Província de Barcelona							
Comarca de referència							
Municipi							

Renda familiar disponible bruta per habitant: és el que percep un individu com a fruit del capital o per remuneració del treball. Disponible per a les famílies en l'espai econòmic, un cop deduïts els impostos, els beneficis de les societats anònimes, els interessos, i sumades les transferències no financeres i els dividendes, per al consum final o d'estalvi.

Prestacions per desocupació. Comparativa territorial

(Cal comparar sempre el mateix mes)

	Província de Barcelona		Comarca de referència		Municipi	
	Nombre	% respecte al total d'aturats	Nombre	% respecte al total d'aturats	Nombre	% respecte al total d'aturats
Prestació contributiva (atur)						
Prestació de tipus assistencial (subsidi d'atur)						
Renda activa d'inserció						
Aturats sense prestacions						
Total d'aturats						

Font: Programa HERMES (indicadors)

Prestacions per desocupació: les dades provenen del Servei Públic d'Ocupació Estatal de Barcelona. S'obtenen a partir de l'explotació estadística dels registres administratius de persones beneficiàries d'aquest tipus de prestacions. Els tres tipus de prestacions són:

- La prestació contributiva (també anomenada prestació d'atur). Les persones que han fet la cotització prèvia a la Seguretat Social i reuneixin tots els requisits hi podran accedir.
- La prestació de nivell assistencial (també anomenada subsidi d'atur). Es pot percebre per diferents motius: haver esgotat la prestació contributiva, no haver cobert el període mínim de cotització per accedir a la prestació contributiva, ésser emigrant retornat, haver estat excarcerat, etc. La quantitat del subsidi són aproximadament 420€.
- La renda activa d'inserció és una renda econòmica orientada a col·lectius amb dificultats especials de recol·locació i vinculada a la realització d'accions en matèria de polítiques actives d'ocupació. La quantitat del subsidi són aproximadament 420€.

Pensions no contributives de la seguretat social

	Província de Barcelona		Comarca de referència		Municipi	
	Nombre	% respecte al total d'aturats	Nombre	% respecte al total d'aturats	Nombre	% respecte al total d'aturats
Invalidesa						
Jubilació						
Total de beneficiaris						

Font: Programa HERMES (indicadors)

Pensions no contributives de la Seguretat Social: són uns ingressos econòmics mensuals que l'Estat garanteix a aquelles persones que no tenen recursos suficients per la seva subsistència i no poden acollir-se –per manca de cotització a la Seguretat Social– a les pensions contributives. Hi ha dues modalitats: la de jubilació i la d'invalidesa. Accedeixen a la de jubilació les persones que han complert 65 anys, mentre que les d'invalidesa les reben les majors de 18 anys que presenten una disminució superior al 65 %. La quantia de la pensió no contributiva és variable, es determina anualment i depèn dels ingressos personals i dels ingressos dels familiars amb qui convisqui la persona sol·licitant.

Perceptors de la Renda mínima d'inserció (RMI)

	Persones perceptores de l'RMI	Nombre de persones beneficiades	Principals problemàtiques familiars associades (2 o 3)
2007			
2008			
2009			
2010			
2011			
2012			
2013			
Variació	%	%	Resum de quines són les problemàtiques que han guanyat més pes en els últims anys

Renda mínima d'inserció: és una acció de solidaritat de caràcter universal envers la ciutadania amb greus dificultats econòmiques i socials. Té el propòsit d'atendre les necessitats bàsiques per viure en una societat, amb els recursos convenients per mantenir-hi i per afavorir-ne la inclusió social i laboral, per la qual cosa va acompanyada de l'elaboració d'un pla individual d'inserció i reinserció social i laboral.

Descripció del perfil o perfils més predominants entre els perceptors de l'RMI (edat, sexe, barri, situació familiar i laboral).

2007: _____

2014: _____

Àmbit laboral

Estimació de la taxa d'atur registrat (Cal comparar sempre el mateix mes)

Atur registrat	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Província de Barcelona							
Comarca de referència							
Municipi							

Font: Programa HERMES (indicadors)

Atur registrat: demandes d'ocupació registrades en les oficines del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) que estan actives l'últim dia laborable de cada mes i que compleixen els criteris estadístics per mesurar l'atur registrat establerts en l'Ordre ministerial d'11 de març de 1985 (BOE de 14 de març de 1985).

Persones en situació d'atur registrades al SOC i residents al municipi per edat.

Evolució 2007-2013 (Cal comparar sempre el mateix mes)

Edat dels aturats registrats	Total 2009	Total 2010	Total 2011	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Homes 2014	Dones 2014	Variació 2009-2014
Menors de 20 anys									
De 20 a 24 anys									
De 25 a 29 anys									
De 30 a 34 anys									
De 35 a 39 anys									
De 40 a 44 anys									
De 45 a 49 anys									
De 50 a 54 anys									
De 55 a 59 anys									
Majors de 59 anys									

Font: Programa HERMES (indicadors)

Persones aturades registrades a les oficines del SOC i residents al municipi per sector econòmic de procedència. Evolució (Cal comparar sempre el mateix mes).

Sector de procedència dels aturats registrats	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variació 2008-2014
Agricultura								%
Indústria								%
Construcció								%
Serveis								%
Sense ocupació anterior								%
Total								%

Font: Programa HERMES (indicadors)

Indicadors formatius

Síntesi dels indicadors principals

	Taxa de fracàs escolar	Taxa d'absentisme escolar	Taxa d'abandonament prematur	Percentatge d'alumnes amb NEE
2009				
2010				
2011				
2012				
2013				
Variació	%	%	%	%

Font: Departament d'Ensenyament, Ajuntament

Taxa de fracàs escolar: població que en acabar la ESO no acredita el títol / població que acaba l'ESO x 100.

Taxa d'absentisme escolar: alumnat amb absentisme / total alumnes x 100.

Taxa d'abandonament prematur: població entre 18 i 24 anys que ha assolit com a màxim la primera etapa de secundària / població de 18 a 24 anys x 100.

Percentatge d'alumnes amb NEE: nombre d'alumnes amb NEE / total de l'alumnat x 100.

Distribució d'alumnes amb NEE per centre educatiu

	A) Dictament	B) Socio- econòmics desfavorits	C) Nouvinguts	Total d'alumnes	% A) Dictament	% B) Socio- econòmics desfavorits	% C) Nouvinguts	Total d'alumnes amb NEE (&)
Escola 1								
Escola 2								
Escola 3								
Escola 4								
Escola 5								
Escola 6								

Font: Departament d'Ensenyament, Ajuntament

Estudis de la població major de 16 anys

Nivell d'estudis	Municipi	Província
Analfabets		
Sense estudis		
Primer grau incomplet		
Primer grau complet		
Segon grau		
Tercer grau		
Total de població major de 16 anys		

Font: *Censo de Población y Viviendas 2011***Indicadors socials i sanitaris****Persones amb discapacitat (33 % o més) i /o valoració de dependència.****Comparativa territorial**

	Nombre de persones amb discapacitat	% persones discapacitades respecte al conjunt de la població	Nombre de persones amb dependència	% persones amb dependència respecte al conjunt de la població
Província de Barcelona				
Comarca de referència				
Municipi				

Font: Memòries anuals del Departament de Benestar Social i Família

Indicadors residencials i habitatge

Règim de tinença de l'habitatge

		Cedida gratuïtament o a baix preu	Llogada	Pròpia per herència o donació	Pròpia amb pagaments pendents	Pròpia totalment pagada
N	Província de Barcelona					
	Comarca de referència					
	Municipi					
%	Província de Barcelona					
	Comarca de referència					
	Municipi					

Font: Censo de Población y Viviendas 2011

Índex de risc

	Índex d'esforç econòmic per accedir a l'habitatge	Índex de risc de sobreendeutament
Província de Barcelona		
Comarca de referència		
Municipi		

Font: Anuari d'Habitatge de la Diputació de Barcelona (<http://www.diba.cat/web/observatori-local-habitatge/informes-estadistics-municipals>)

Índex d'esforç econòmic per accedir a l'habitatge: indicador que posa en relació el preu de l'habitatge amb la renda familiar. (Preu general per m² de l'habitatge el 2010 x coeficient 2,881 el 2010) / Renda familiar bruta anual disponible per habitant de 16 anys i més a 2009) x 100.

Índex de risc de sobreendeutament: indicador que posa en relació l'índex d'esforç econòmic per accedir a l'habitatge i l'atur registrat. Valor de l'índex d'esforç econòmic / (100 - Taxa anual d'atur registrat).

Indicadors relacionals

Síntesi d'indicadors

Nombre	Nombre	%	Font
Casos de violència domèstica detectats pels serveis municipals		Respecte al conjunt de la població	Serveis Socials
Percentatge de persones majors de 65 anys que viuen soles		Respecte al total de persones majors de 65 anys	Padró
Percentatge de llars monoparentals		Respecte al total de llars	Padró
Percentatge de menors en risc atesos pels Serveis Socials i/o EAIA		Respecte al total de menors de municipis	Serveis Socials i EAIA

Indicadors comunitaris i polítics

Percentatge de persones de 18 anys o més que no poden participar a les eleccions municipals sobre el total de població major de 18 anys	%
Municipi	

Informacions transversals recollides pels agents

Principals problemàtiques ateses per Serveis Socials

	Percentatge respecte al total de casos atesos		%
	2007	2013	2007-2013
Ingressos insuficients o deutes			
Malaltia física			
Atur			
Discapacitat			
Dependència			
Dificultat relacional			
Malaltia psíquica			
Maltractaments			
Soledat			
Dificultats d'aprenentatge			

B) Principals necessitats detectades pels agents de la xarxa: descripció i valoració. Proposta de fitxa per recollir informació qualitativa per a la diagnosi

Recollir i sistematitzar la informació qualitativa pot ser una tasca complicada quan es gestionen opinions diverses. Per aquest motiu, presentem una fitxa que permet recollir aquesta informació, així com la valoració per, en etapes posteriors, prioritzar accions. Aquesta fitxa es pot fer servir en una sessió grupal o directament es pot enviar als agents perquè l'emplenin individualment.



Principals necessitats detectades (àmbit econòmic, laboral, formatiu, socio sanitari, residencial/habitatge, relacional, comunitari)	Causes	Principals perfils afectats	Freqüència (afecta molta gent?) Alta/Mitjana/Baixa	Gravetat de les situacions Alta/Mitjana/Baixa	Quantes persones amb aquestes característiques esteu atenent

C) Informació rellevant que cal recollir dels agents per al mapa de recursos i agents

Aquesta pot ser una fitxa de suport per recollir la informació clau de cada agent, que posteriorment haurà de traslladar-se al mapa d'agents per la inclusió i al mapa de recursos inclusius.



Informació bàsica

Nom de l'entitat, projecte o servei _____

Interlocutor _____

Telèfon _____

A/e _____

Disponibilitats _____

Quins projectes o recursos tenen per lluitar contra l'exlució social?

Nom	Descripció	Perfil d'usuari	Territori	Perfil de les persones beneficiàries

Àmbits d'intervenció en la lluita contra l'exclusió social

- Laboral
- Econòmic
- Relacional
- Residencial
- Sociosanitari
- Formatiu
- Ciutadania i participació

Amb quins altres agents es relaciona tant de manera habitual com puntual?

(Cal especificar en cada cas els agents concrets amb els quals es treballa i amb quina finalitat o en quin lloc).

Ajuntament	Altres administracions	Xarxa ciutadana	Sector empresarial	Altres
•	•	•	•	•

D) Proposta de fitxa per elaborar accions del pla de treball

Línia estratègica:

Nom de l'acció:

Descripció de l'actuació:

Objectius operatius als quals respon i d'altres específics que pugui tenir:

Beneficiaris:

Dotació econòmica prevista:

Finançament	Quantitat assignada

Calendari de desplegament:

Organisme o àrea responsable / altres agents col·laboradors:

Indicadors de realització:

Indicadors de resultat/impacte:

E) Enquesta als membres de la xarxa per la inclusió social

És recomanable cada cert temps fer una avaluació sobre el propi funcionament de la xarxa. En la guia apareix una proposta sobre quins són els aspectes que caldrà avaluar, preguntes a respondre, indicadors i fonts d'informació. Atès que gran part de la informació que cal recollir es pot fer a través de l'opinió dels agents de la xarxa, presentem una proposta d'enquesta, que lògicament s'haurà d'adaptar a cada realitat, però que pensem que pot ser un bon punt de partida.



Quant a la composició de la xarxa d'inclusió

1. Creu que el nombre i representativitat de les persones que formen part de la xarxa és adequat?

Sí

No. Per què? _____

2. Troba a faltar algun agent important en la lluita contra l'exclusió social?

Sí. A qui? _____

No

3. Creu que vostè és la persona més adequada per representar l'entitat / departament / equipament en què treballa o del qual forma part?

Sí

No. Per què? _____

Quina persona seria la més adequada?

Quant al nostre paper

4. Considera que té un coneixement adequat del pla de treball que va dissenyar la xarxa d'inclusió? (objectius, accions, agents implicats en el seu desenvolupament, planificació i resultats que se n'espera obtenir).

Sí

No. Per què? _____

5. Des del seu parer, quines són les funcions que ha de complir la seva entitat / departament / equipament dins de la xarxa d'inclusió?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

6. Considera que està complint aquestes funcions?

- Sí
- No. Per què? _____

7. Quin suport creu que hauria de proporcionar la secretaria tècnica per poder complir amb aquestes funcions?

Suport 1: _____

Durant aquest últim any, la secretaria tècnica ha complert aquesta funció de suport?

- Sí
- No. Per què? _____

Suport 2: _____

Durant aquest últim any, la secretaria tècnica ha complert aquesta funció de suport?

- Sí
- No. Per què? _____

Suport 3: _____

Durant aquest últim any, la secretaria tècnica ha complert aquesta funció de suport?

- Sí
- No. Per què? _____

Suport 4: _____

Durant aquest últim any, la secretaria tècnica ha complert aquesta funció de suport?

- Sí
- No. Per què? _____

Suport 5: _____

Durant aquest últim any, la secretaria tècnica ha complert aquesta funció de suport?

- Sí
- No. Per què? _____

Suport 6: _____

Durant aquest últim any, la secretaria tècnica ha complert aquesta funció de suport?

- Sí
- No. Per què? _____

8. Se sent motivat per continuar formant part de la xarxa d'inclusió?

- Sí
- No. Per què? _____

Quant al funcionament i resultat de la xarxa

9. Com a membre de la xarxa d'Inclusió, creu que ha ampliat els seus coneixements sobre els recursos inclusius que hi ha al territori?

- Sí
- No. Per què? _____

10. Creu que la xarxa d'inclusió ha permès compartir reptes i dificultats entre els agents que en formen part?

- Sí
- No. Per què? _____

11. El treball realitzat per la xarxa ha permès identificar principals necessitats, col·lectius més vulnerables i establir un pla de treball d'acord amb aquesta identificació?

- Sí
- No. Per què? _____

12. S'ha sentit implicat en tot aquest procés? Creu que s'ha escoltat la seva opinió i s'ha tingut en compte?

- Sí
- No. Per què? _____

13. Participar en la xarxa d'inclusió li ha permès establir noves col·laboracions amb altres agents implicats al territori?

- Sí. En quin sentit? _____

- No. Per què? _____

14. La dinàmica organitzativa (periodicitat de les reunions, espais, horaris...) és adequada?

- Sí
- No. Per què? _____

15. Puntuï de l'1 al 10 el seu grau de satisfacció amb el funcionament de la xarxa. (1 és gens satisfet i 10 és molt satisfet).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Puntuï de l'1 al 10 el seu grau de satisfacció amb els resultats del treball de la xarxa quant a la lluita contra l'exclusió social? (és 1 gens satisfet i 10 és molt satisfet).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. Quins aspectes creu que han funcionat millor o quins resultats destacaria especialment?

18. Quins aspectes creu que han funcionat pitjor o quins resultats creu que no s'han assolit?

F) Recomanacions per a la convocatòria de la primera reunió de treball

En la preparació de la primera reunió de treball, sovint s'acostuma a posar molt d'èmfasi en els continguts que treballarem i en la dinàmica que farem servir. Tot i així, tant important com això és prestar una cura especial a la manera en què realitzarem la convocatòria. Això ens ajudarà a garantir la màxima assistència d'aquells agents que considerem clau per a l'èxit del projecte. En aquest breu document presentem algunes consideracions clau en aquesta etapa:



- **Preconvocatòria.** Durant les setmanes prèvies pot ser convenient realitzar reunions bilaterals especialment amb aquells agents que considerem que podrien tenir una postura més reticent per implicar-s'hi. El tema de la inclusió social està associat per moltes persones a Serveis Socials, per la qual cosa és difícil ubicar la seva possible contribució. Així, l'objectiu d'aquestes reunions és explicar breument el projecte i posar èmfasi en la importància de la seva participació; per exemple, posant en relleu allò que potser ja està realitzant i que té un caràcter inclusiu o projectant l'acció que fa en la lluita contra l'exclusió social. Una bona estratègia pot ser consensuar quines dades relatives als seus serveis, departaments o àmbits d'acció poden ser incloses al diagnòstic, o bé recollir les accions que estiguin fent en el mapa de recursos. D'aquesta manera podem aconseguir que se sentin reflectits en la fotografia que estiguem confeccionant per presentar en les primeres reunions.

En altres ocasions la dificultat pot venir donada per les relacions que s'hagin pogut establir en el passat, bé entre departaments, bé amb entitats del tercer sector. En aquests casos, les reunions han de tenir la funció d'establir un nou marc de col·laboració en què es posen en evidència les coses del passat que no han funcionat i s'acordin nous compromisos per al bon funcionament de la relació. És convenient que en aquestes reunions hi siguin presents les persones que finalment hauran de prendre la decisió d'implicar-se o no al projecte, però també les persones que finalment hi estaran presents en el dia a dia. Així, en el cas per exemple d'altres departaments municipals, aquestes reunions podrien realitzar-se amb el tècnic de referència i amb el regidor o cap d'àrea. En el cas d'entitats, serà convenient la presència tant del coordinador o president com del tècnic referent.

- **Convocatòria.** Habitualment tendim a fer les convocatòries per correu electrònic i després fem un esforç telefònic per confirmar assistències. No obstant això, pot ser convenient invertir l'ordre i fer un esforç inicial per realitzar una ronda de trucades als agents que convidarem a les reunions amb els següents objectius:
 - Explicar breument la finalitat de la reunió i la rellevància de la seva presència i implicació al projecte. Pot ser important construir un discurs relatiu a allò que ens motiva per crear la xarxa.
 - Recollir algunes impressions de les persones a les quals convidarem: possibles dubtes que poden ser aclarits en la primera sessió, reticències existents, primeres impres-

sions sobre la rellevància del tema i la seva aportació... En aquest sentit, més enllà del discurs que volem transmetre cal preparar algunes preguntes clau per formular.

- Recollir disponibilitats quant a horari i dia de la setmana més idoni per realitzar la reunió. De fet, una opció més operativa és preguntar si hi ha algun dia de la setmana o alguna franja horària que li seria impossible assistir-hi, per després intentar quadrar agendes. Cal transmetre a la persona que l'organització de la xarxa intentarà tenir en compte les seves disponibilitats per garantir en la mesura del possible la presència de tots els agents a la xarxa.

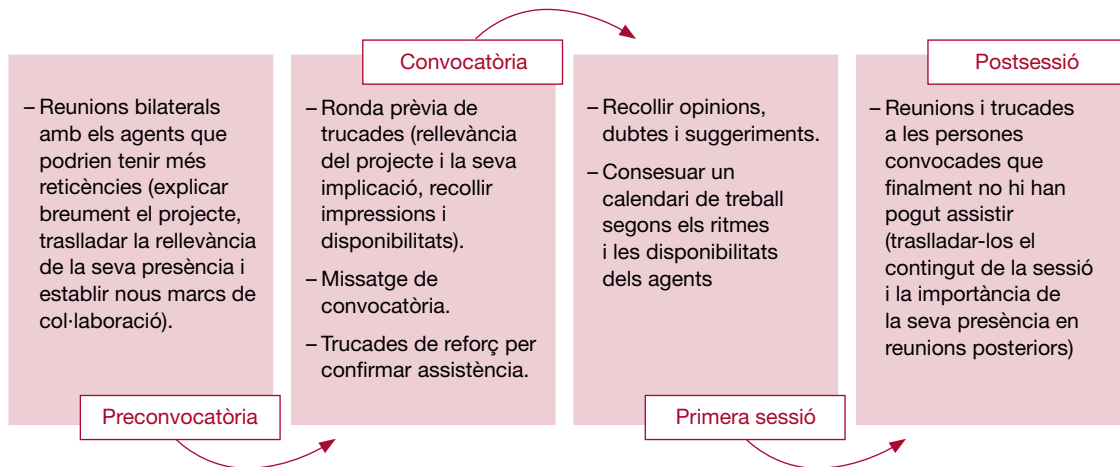
Per descomptat, finalment haurem de fer una convocatòria formal per correu electrònic amb un termini mínim d'una setmana. En aquesta han de quedar reflectits els següents aspectes:

- Presentació del projecte i qui l'impulsa (màxim 3 línies),
- Objecte del missatge: invitació a la propera sessió de treball, rellevància de la seva presència i altres persones convocades (màxim 3 línies),
- Lloc i hora de la reunió (negreta i mapa si és necessari),
- Petició de confirmació (resposta al missatge),
- Telèfon de contacte i referent per possibles dubtes,
- Adjunt: ordre del dia i possibles documents per treballar durant la sessió.

Els dies previs, es pot optar per fer una ronda de trucades a aquelles persones que no han confirmat assistència per correu electrònic. Ara bé, això no és un pur tràmit, sinó que s'han de realitzar amb molta cura. La persona encarregada d'aquesta tasca ha d'estar al cas del projecte i ser conscient de la importància que li donem a l'assistència dels participants. Així, ha de ser motivadora i persuasiva buscant possibles alternatives davant imprevistos o negatives. Ha de ser capaç de solucionar possibles dubtes o derivar la persona responsable si és necessari i recollir possibles incidències, comentaris o impressions.

- **Primera trobada.** En la primera sessió de treball és important que els agents convocats sentin escoltades les seves opinions. Per aquest motiu, més enllà dels moments més expositius cal garantir espais de debat i reflexió en què es recullin les opinions, dels dubtes i els suggeriments de les persones presents. D'altra banda, és convenient pactar un calendari de reunions i una forma de funcionament per garantir una bona gestió de la xarxa. Aquesta pot partir d'una proposta prèvia per part de la secretaria tècnica, però ha de ser flexible adaptant-se, sempre que sigui possible, a les disponibilitats i els ritmes de treball dels diferents agents.
- **Postreunió.** És possible que no tots els agents convocats hagin pogut assistir a la reunió inicial. Això pot suposar un inconvenient per la seva vinculació i continuïtat en el projecte. Per aquest motiu, pot ser oportú realitzar un esforç posterior per esbrinar quins han estat els motius de la seva absència traslladant la rellevància de la seva participació en reunions posteriors. D'altra banda, caldrà traslladar en la mesura del possible els continguts i documents tractats en la sessió anterior per evitar que es puguin sentir perduts en la continuïtat del projecte. Aquest contacte es pot fer presencialment o telefònicament segons el que es consideri més oportú.

Esquema dels principals passos a seguir



G) Protocol de comunicació

En aquest document es presenten algunes orientacions sobre com cal elaborar un protocol de comunicació que garanteixi la transparència del projecte i permeti mantenir informats els membres de la xarxa (intern) i la resta de la ciutadania (extern).



Per què és important tenir un pla de comunicació?

En primer lloc, hem de tenir present que un dels valors emergents de la nostra societat és el de la transparència. La ciutadania demana més i millor informació sobre l'acció de govern i, de fet, tal com recomanen les principals organitzacions internacionals, incorporar elements de transparència i rendició de comptes en el funcionament de les administracions públiques és ineludible per mantenir i reforçar els nostres sistemes democràtics i, alhora, perquè esdevinguin més eficaços i eficients.

Davant la recessió econòmica, l'alarma social des del punt de vista de l'atur creixent, de restricció molt dura dels pressupostos i afectació sobre polítiques públiques de l'estat del benestar, no ens podem permetre que es vagi instal·lant que aquesta percepció correspon a tota la realitat i que simplement ens ho mirem de braços plegats. Cal informar la ciutadania que existeixen projectes i programes encaminats a fomentar la inclusió social i que aquests es porten a terme amb la resta d'agents socials de manera conjunta i coordinada.

En aquest sentit, establir un pla de comunicació és també un mètode per demostrar transparència interna, generar confiança i atorgar notorietat als agents que finalment acabin formant part de la xarxa. Amb el seu temps i els seus esforços, aquests agents mostraran un compromís pel projecte. L'Ajuntament, com a impulsor del projecte, ha de mostrar

també que existeix una aposta política clara i ferma per tirar-ho endavant concedint visibilitat i mostrant a la ciutadania el seu compromís per un projecte que considera important.

Així mateix, posar l'èmfasi a l'acció conjunta i coordinada amb altres agents del territori és també una manera de mostrar i fomentar la coresponsabilitat d'aquests temes. L'Ajuntament, i més concretament Serveis Socials, és el departament que impulsa el projecte, però els protagonistes són tots els agents que integren la xarxa. Aquesta postura no només va encaminada a reconèixer la feina que ja estan fent els altres, sinó que és una crida a d'altres que potser en un primer moment no s'hi han volgut afegir per manca de confiança.

Interna (amb el conjunt d'agents que ja formen part de la xarxa)

- Quin tipus d'informació transmetrem als membres de la xarxa?
 - Calendari de les reunions. En la primera reunió seria convenient consensuar amb els agents presents un calendari de reunions. Marcar un dia de la setmana i una periodicitat de les reunions, que es pot intensificar en moments puntuals segons el ritme de desplegament del pla de treball.
 - Dades de contacte de tots els agents que formin part de la xarxa sota consentiment previ.
 - Convocatòries (una setmana abans i recordatori el dia anterior). Espai de participació o organisme que es reuneix (grup motor, comissió temàtica...) Hora i lloc de la propera reunió, ordre del dia, documents que s'hagin pogut preparar per al seguiment de la reunió i, si és el cas, recordatori de les tasques que s'havien de portar preparades.
 - Posterior a les reunions (si és possible, en el termini d'una setmana després de la celebració de la reunió). Acta resum de la sessió anterior, documents generats durant la sessió, documents aportats per altres agents.
- Quins canals farem servir per transmetre la informació?
 - De manera constant a través del correu electrònic.
 - De manera permanent a través d'un espai virtual on estigui disponible tota la informació generada durant el procés (diagnosi, mapa de recursos i actors, documents de treball, actes...).

Externa

- Quin serà el nostre públic objectiu? A qui ens volem apropar?
 - Altres àrees o departaments municipals.
 - Altres agents que podrien formar part de la xarxa (entitats, professionals d'altres equipaments com ara ABS o escoles, sector empresarial...).
 - Ciutadania més vulnerable o en risc i, per tant, aquella que probablement és objecte de gran part de les accions (persones en atur, gent gran, famílies receptores de la renda mínima d'inserció-RMI, famílies monoparentals...).
 - Ciutadania en general.

- Què es vol comunicar amb relació a la política d'inclusió social? (Podem tenir més d'un objectiu).
 - Sensibilitzar la ciutadania sobre la necessitat de promoure polítiques d'inclusió social. Transmetre un missatge de ciutat solidària amb la gent que vetlla per la cohesió social?
 - Oferir informació sobre les accions, serveis i programes que pretenen afavorir la inclusió de les persones més vulnerables.
 - Implicar tots els agents rellevants i, per tant, promoure la participació (interna i/o externa a l'Ajuntament).
 - Oferir visibilitat als processos de participació i per tant als agents que actualment treballen per la inclusió. Informació relativa al treball en xarxa, la cooperació i la participació.
 - Informar sobre les accions puntuals que es vagin desenvolupant amb l'objectiu de facilitar notícies positives sobre la xarxa.

- Quin missatge volem transmetre?

Cal fer un esforç per sintetitzar i concretar al màxim el contingut que volem comunicar a les audiències seleccionades. Podem començar, per exemple, per intentar redactar els principals objectius de la xarxa o el pla de treball de la xarxa. Aquesta redacció ha de ser sintètica però entenedora. Per aquesta tasca ens pot ajudar tenir en ment els principals atributs del model de ciutat que volem impulsar amb aquest projecte i que ens poden facilitar la definició del missatge.

Ciutat no inclusiva	Ciutat inclusiva
Pobresa Marginació Desigualtat social Insolidaritat Conflicte latent Malestar social Estancament Inactivitat	Igualtat social Oportunitats Integració Participació Capacitació Solidaritat Cohesió social Sostenibilitat Desenvolupament Futur

Font: DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Plans locals d'inclusió i cohesió social: Guia metodològica revisada*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012. (Documents de Treball. Benestar Social; 13).

En aquesta fase, pot ser recomanable buscar un eslògan que sintetitzi el missatge que volem transmetre. Aquest pot ser proposat i consensuat pels membres mateixos de la xarxa; i és possible presentar algunes propostes amb les quals es pugui començar la feina propositiva. De la mateixa manera, també podem proposar i consensuar amb la xarxa una imatge gràfica o logotip.

H) Model d'acta

Recull dels principals elements i estructura que poden incloure les actes de reunió.



Títol del projecte: xarxa d'agents per la inclusió social

Espai o òrgan de participació: Comissió directora / plenari / grup de treball

Data de la reunió: Acta reunió XX/XX/XXXX

Lloc de la reunió:

Assistents:

- _____
- _____
- _____

Persones que han excusat la seva assistència:

- _____
- _____
- _____

Ordre del dia: (objecte per al qual s'ha convocat la reunió i temes que estaven previstos tractar)

Breu resum del contingut de la sessió en què s'especifiqui qui exposa què:

Comentaris o aportacions d'altres membres: (pot estar intercalat amb el punt anterior)

Acords adoptats:

(Cal intentar que l'acta no ocupi més de tres pàgines)



**Diputació
Barcelona** | Àrea d'Atenció
a les Persones

Gerència de Serveis de Benestar Social

Passeig de la Vall d'Hebron, 171
Recinte Mundet. Edifici Serradell Trabal, 4a planta
08035 Barcelona
Tel. 934 022 160 · Fax 934 022 496
gs.benestar@diba.cat
www.diba.cat/benestar