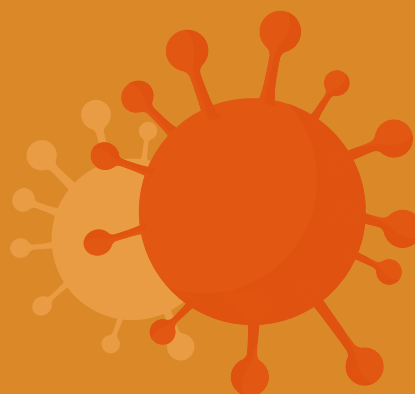




Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya



INFORME RESULTATS

L'IMPACTE DE LA COVID-19 EN EL TERCER SECTOR SOCIAL CATALÀ: LES ENTITATS SOCIALS HI VAM SER I SEGUIM AL PEU DEL CANÓ

DESENVOLUPAT PER: VECTOR5 |
EXCEL·LÈNCIAI SOSTENIBILITAT SCCL

BARCELONA, ABRIL 2021



Un especial agraïment a totes les entitats que han participat en alguna de les fases de l'estudi, i en concret:

- **Meritxell Benedí** (Directora General Serveis Socials)
- **Enric Botí** (Secretari General de COCARMÍ)
- **Teresa Crespo** (Membre de la Junta Directiva d'ECAS)
- **Fernando Fantova** (Consultor Social)
- **Sonia Fuertes** (Comissionada d'Acció Social de l'Ajuntament de Barcelona)
- **Jaume Lanaspa** (President d'UNICEF i Director General de Fundació la Caixa)
- **Enric Morist** (Coordinador Creu Roja Catalunya)
- **Josep Muñoz** (Gerent de Serveis Socials de la Diputació de Barcelona)
- **Eduard Pallejà** (Director Fundació Agbar)
- **Josep M. Pascual** (Director d'Estratègies de Qualitat Urbana)
- **Marta Poll** (Directora Federació Salut Mental Catalunya)
- **Núria Valls** (Directora general Fundació Esplai - Ciutadania Comprometida)
- **Toni Vilà** (Investigador de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques de la UAB)
- **Anna Villa** (ex- gerent de FEPA i membre de la Junta directiva de l'Observatori del Tercer Sector)

Índex

<i>Presentació</i>	4
<i>Resum executiu</i>	5
<i>Marc metodològic</i>	7
<i>Bloc I. Afectació i aprenentatges derivats de la crisi per àmbit</i>	10
Operativa	10
Atenció a les persones ateses	12
Innovació	19
Equips interns	21
Tecnologia	24
Organització	27
Impacte econòmic	30
Impacte social	32
<i>Bloc II. Els nous reptes socials i propostes pel Tercer Sector Social Català</i>	34
Activació ciutadana	34
Aliances	38
Reconeixement del Tercer Sector	41
Democratització de les organitzacions	44
Innovació	45
Finançament	47
Sistema d'atenció social	49
Contracte social	52
Els nous reptes socials del Tercer Sector Social Català	55
<i>Conclusions</i>	59
El mapa estratègic de La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya _Toc64279966	67
<i>Annexos</i>	72
Qüestionari Fase I – L'opinió de les entitats: Recull aprenentatges	72
Qüestionari Fase II – L'opinió dels experts (1a ronda)	75
Qüestionari Fase II – L'opinió dels experts (2a ronda)	78
Qüestionari Fase III – L'opinió de les federacions	83

Presentació

Amb l'arribada de la crisi de la Covid-19, el Tercer Sector Social ha patit una afectació molt intensa en la seva feina diària i ha tornat a demostrar que hem actuat com el que som, com servei públic. El Tercer Sector Social és un actor clau i indispensable per contenir els efectes socials, sanitaris i econòmics de la pandèmia sobre la societat civil. Des de la Taula del Tercer Sector, hem considerat imprescindible abordar l'impacte de la pandèmia en el sector, tenint en compte el màxim d'actors possibles i amb la finalitat d'elaborar un informe que reculli múltiples perspectives i sensibilitats del mateix sector.

L'informe que teniu a les vostres mans recull quina ha estat l'afectació de la crisi en els diferents àmbits organitzacionals de les entitats i en les formes d'intervenció. També hi trobareu opinions de persones amb expertesa consolidada al sector, les quals assenyalen quins reptes hem de fer front i com fer-ho des d'un tercer sector ferm i decidit en la defensa dels drets socials.

Creiem que el contingut que hi trobareu és molt valuós i ens permetrà elaborar plans de futur amb una base sòlida i participada, que ens facilitarà que les entitats en sortim enfortides i transformades després d'aquests mesos de feina ininterrompuda i al servei de qui més requereix el nostre suport i acompanyament.

Com a presidenta de la Taula del Tercer Sector, no vull deixar d'agrair la feina de totes les persones que conformen el sector, persones que en moltes ocasions han prioritzat la seva feina a primera línia per davant de les seves situacions personals, persones amb vocació i esperit de servei públic que han fet que el sector torni a consolidar-se com el referent social més pròxim de moltes persones en situació de vulnerabilitat. Tanmateix, vull agrair la participació de totes les entitats, federacions, persones expertes, persones membres de la Junta Directiva de la Taula que han contribuït a realitzar un estudi tan ric, plural i pioner en el tercer sector social.

Francina Alsina i Canudas

Presidenta de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Abril 2021

Resum executiu

Aquest informe reflecteix l'estudi portat a terme per encàrrec de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya entre els mesos de juny i desembre de 2020, després de la primera onada de la pandèmia de Covid-19, amb l'**objectiu** de conèixer com les organitzacions del sector estaven donant resposta a la gravetat del context, quins aprenentatges s'estaven produint, i quines propostes es podien aventurar de cara al futur.

Atesa la complexitat del moment davant una situació mai viscuda abans, la **metodologia** va preveure tenir en compte no solament les pròpies organitzacions per fotografiar com estaven actuant sinó també persones expertes que van poder aportar una visió externa. Finalment, la mateixa Junta directiva de la Taula també va poder fer aportacions per disposar d'una orientació més estratègica i propositiva.

L'informe aborda l'impacte que aquest episodi ha tingut en l'operativa de les organitzacions, l'afectació als col·lectius atesos i les persones dels propis equips, en tecnologia i organització, i impactes econòmics i socials. Alhora s'aborden reptes pel que fa a activació ciutadana, aliances i innovació, comunicació i reconeixement, gestió de la responsabilitat de les organitzacions davant els grups d'interès, finançament i reptes del sistema d'atenció social amb mirades en el curt i el llarg termini.

La crisi originada per la pandèmia de la Covid-19 ha passat de la dimensió sanitària a la crisi econòmica. En aquest context, en què les necessitats socials han patit i patiran un augment sobtat, el paper del tercer sector social i dels serveis socials en general hauria de ser cabdal. Malauradament, el TSS també ha patit intensament les conseqüències de la crisi, i la sostenibilitat econòmica d'algunes de les organitzacions pot patir greus tensions en els propers mesos. Tanmateix, més enllà de l'impacte econòmic, la crisi ha tingut moltes altres afectacions, tant negatives com positives, i de fet pot suposar una finestra d'oportunitat per a gestionar el canvi dins de les organitzacions. Al llarg de l'informe es manifesta l'oportunitat d'obrir-se a crear espais de reflexió i experimentació per promoure una innovació amb major potencial disruptiu, que pugui abordar els reptes de futur amb una mirada més propositiva i a llarg termini.

Pel que fa als nous reptes que ha d'abordar el TSS, com a gran repte prioritari, el més missional, garantir drets socials en aquest context de pandèmia i crisi econòmica. De manera destacada, apareixen dos reptes instrumentals, reduir la bretxa digital i potenciar la recerca en SS. La bretxa digital és una barrera per exercir els drets socials i la recerca en l'àmbit dels serveis socials és la base de la innovació i de l'abordatge de nous models. En coherència amb temes que han anat sortint, també es destaquen els reptes de les aliances, tant amb el món empresarial i públic per a tirar endavant iniciatives innovadores, com per crear sinergies a nivell territorial, i el reptes de la innovació en el sector sobretot quant a model, superant el model assistencial, i cercant un enfocament transversal dels programes i una atenció integral de la persona.

El document ofereix finalment un mapa estratègic que recull gràficament algunes de les propostes estratègiques més rellevants per al TSS.

Marc metodològic

Quatres fases qualitatives per aconseguir els objectius de l'estudi

Per desenvolupar aquest estudi s'han utilitzat diferents metodologies d'investigació qualitatives en cada una de les seves 4 fases. L'estudi ha estat estructurat per aconseguir que cada una de les fases aportes coneixement a la següent i se'n pugués generar de nou més contrastat.

Fase 3

L'avaluació del territori i dels àmbits d'intervenció

Metodologia

4 trobades online amb grups d'entitats dels 7 dels territoris de Catalunya i 2 trobades sectorials (representant els diferents àmbits d'intervenció).

Contingut

El contingut de les trobades territorials coincideix amb el de la Fase I. En les trobades per àmbits s'han cobert els impactes en els col·lectius atesos i els reptes del Tercer Sector social.

Resultats

55 entitats participants en les trobades territorials i 15 entitats/federacions per àmbits.

Fase 4

L'aportació de la Junta Directiva

Metodologia

Pregunta oberta per recollir els temes importants i crítics per La Taula o la pròpia Federació per complementar les conclusions.

Contingut

Els temes recollits estan relacionats amb les seccions del mapa estratègic inclòs en l'estudi: gestió del capital humà, gestió processos interns, proposta de valor, estratègia de creixement...

Resultats

Informació qualitativa de 12 persones de la Junta Directiva

Fase 1

L'aportació de les entitats

Metodologia

Qüestionari online a totes les entitats de La Taula i entrevistes en profunditat a entitats amb una gestió de la crisi excel·lent.

Contingut

Afectació i aprenentatges derivats de la crisi en l'operativa, l'atenció a les persones ateses, la innovació, equips interns, gestió econòmica...

Resultats

Informació qualitativa de 93 qüestionaris online i 8 entrevistes en profunditat.

Fase 2

L'aportació dels experts

Metodologia

Seguint el mètode Delphi s'han realitzat dues iteracions de preguntes en profunditat a un grup d'experts.

Contingut

En les dues rondes del mètode les preguntes ha fet referència a: Sistema d'atenció social, l'activació ciutadana, aliances, el nou contracte social...

Resultats

Han participat un total de 14 persones en la primera ronda i 11 en la segona.

Fase 1 – L'aportació de les entitats

Per obtenir aquelles actuacions i aprenentatges més rellevants en la gestió de la crisi de la Covid-19 es van realitzar 8 entrevistes en profunditat de dues hores de duració amb entitats de primer nivell. Per determinar la selecció d'entitats es van incloure aquelles que en el mes de juny ja destacaven per la seva bona gestió de la crisi social i econòmica.

El qüestionari online, va tenir un abast molt més ampli al ser enviat a les 32 federacions i grans organitzacions que formen La Taula del Tercer Sector així com el conjunt de més de 3.000 entitats socials no lucratives que hi són agrupades. Per facilitar les respostes i fomentar la participació de totes entitats, el qüestionari es va dividir en les següents seccions:

- Operativa
- Atenció a les persones ateses
- Innovació
- Equips interns
- Tecnologia
- Organització
- Impacte econòmic
- Impacte social

Fase 2 – L'aportació de les persones expertes

El mètode Delphi és una tècnica prospectiva utilitzada en la recerca qualitativa que ajuda en la predicció de possibles escenaris futurs. El seu objectiu és la consecució de consens grupal en referència a un tema a través de la discussió entre experts mitjançant un procés interactiu.

En el present estudi, per aconseguir el consens grupal en diferents aspectes es va comptar amb la participació de 14 persones amb un alt coneixement del Tercer Sector Social a Catalunya. Aquests és el llistat de persones expertes que han participat en alguna de les dues voltes de preguntes realitzades.

Meritxell Benedí (Directora General Serveis Socials)
Enric Botí (Secretari General de COCARMÍ)
Teresa Crespo (Membre de la Junta Directiva d'ECAS)
Fernando Fantova (Consultor Social)
Sonia Fuertes (Comissionada Acció Social de l'Ajuntament de Barcelona)
Jaume Lanaspá (President d'UNICEF i Director General de Fundació la Caixa)
Enric Morist (Coordinador Creu Roja Catalunya)
Josep Muñoz (Gerent de Serveis Socials de la Diputació de Barcelona)
Eduard Pallejà (Director Fundació Agbar)
Josep M. Pascual (Director d'Estratègies de Qualitat Urbana)
Marta Poll (Directora Federació Salut Mental Catalunya)
Núria Valls (Directora general Fundació Esplai - Ciutadania Comprometida)
Toni Vilà (Investigador de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques de la UAB)
Anna Villa (ex-gerent de FEPA i membre de la Junta directiva de l'Observatori del Tercer Sector)

Fase 3 – Avaluació del territori i dels àmbits d'intervenció

En primer lloc es van organitzar 4 reunions telemàtiques amb algunes de les entitats agrupades segons territori. Aquestes trobades han servit per refusar la hipòtesi de trets diferencials existents en la gestió de la crisi entre els territoris. A continuació es detallen les trobades territorials realitzades:

- Tarragona, Ebre, Ponent i Pirineus
- Catalunya Central i Comarques Gironines
- Àrea Metropolitana Nord i Sud
- Àrea Metropolitana de Barcelona

En segon lloc es van dur a terme dues reunions on es van convidar les 32 federacions que formen a dia d'avui La Taula del Tercer Sector per agrupar-les segons els àmbits d'actuació. En la primera reunió es van recollir quins han estat els impactes i especificitats que han tingut les persones ateses de cada un dels àmbits. En una segona reunió les federacions van treballar els reptes del Tercer Sector Social a Catalunya, destacant el foment de la intercooperació i treball en xarxa, el reconeixement del Tercer Sector, la democratització de les organitzacions, el foment de la innovació i la millora del finançament.

Fase 4 – L'aportació de la Junta Directiva

Finalment, per complementar els resultats i les conclusions provisionals de les tres fases anteriors, l'estudi va ser presentat a la Junta Directiva de La Taula per recollir les seves valoracions. En una sessió de plenària de la Junta, les persones integrants van poder aportar la seva visió i valoració dels punts més importants del mapa estratègic. Així doncs, les conclusions i el mapa estratègic presentat en la secció de conclusions d'aquest estudi, han estat enriquits amb les aportacions i el debat de les persones de la junta directiva de La Taula.

Bloc I. Afectació i aprenentatges derivats de la crisi per àmbit

Operativa

A les entitats

Donada l'essencialitat dels serveis que ofereixen les entitats del tercer sector, aquestes no es podien permetre aturar les seves activitats, operacions, serveis, etc., per culpa del distanciament social. És més, en el context de crisi social viscut s'han tornat encara més necessàries. Les entitats han minimitzat l'impacte de la crisi en la seva operativa en gran part a través de la creació de comitès i amb la implementació de plans de contingència.

Cal separar dos moments. (a) En un primer moment, des del confinament a l'estiu, va haver-hi molta desorientació, manca de materials... Les entitats social es van organitzar com millor van poder i sempre en un marc d'incertesa. En general, van respondre a pesar d'estar sobrepassades, i com elles mateixes afirmen, *podem dir que les entitats sempre vam ser-hi*. (b) Durant i després de l'estiu es van poder organitzar millor, amb més material: a la segona onada les entitats ja han demostrat estar més preparades.

Com han reaccionat:

- Creant plans de contingència adaptats per àrees/serveis seguint els protocols del Departament de Salut i del Procicat.
- Adaptant l'atenció directa i presencial a les mesures de seguretat i reforçant els acompanyaments via telefònica.
- Creant comitès de crisi buscant transversalitat i verticalitat, equip directiu, tècnics, patronat... que tots els equips hi fossin representants.
- Incrementant la freqüència de les reunions de seguiment del pla de contingència.
- Fent una comunicació activa dels plans de contingència entre els seus grups d'interès.
- Gestionant els estocs d'EPIs, també fora dels pics de la pandèmia per garantir-ne la seva disponibilitat en possibles noves onades.
- Incrementant restriccions en aquells casos on fos necessari.
- Actuant per assaig-error, i adaptant-se ràpidament.

Aprenentatges

Comitès de crisi transversals: Les entitats han creat comitès de crisi transversals integrats per persones de gerència, patronat, tècniques, responsables d'àrea, etc. Aquesta transversalitat els hi ha aportat una visió ampla de la situació i una implementació ràpida de les decisions. (respecte a la composició dels comitès, no consta que en cap cas s'hi hagin involucrat els participants).

Plans de contingència: S'han creat els plans de contingència seguint les recomanacions del departament de Salut i del Procicat. Els plans en alguns casos puntuals han incrementat les mesures de seguretat per tal de reduir encara més el risc de contagi.

Adaptació ràpida: Algunes entitats han actuat per assaig i error a l'hora de buscar les solucions més òptimes, i així poder-se adaptar a la incertesa ràpidament i eficientment.

Comunicació: Cal estar satisfets del treball de comunicació que va fer la Taula i les federacions amb butlletins diaris o quasi diaris amb informació del que estava passant.

Material: Tenir reserva de material sanitari com ara mascaretes, EPIS, pantalles... que no es van trobar al començament de la crisi i va comportar molts problemes.

L'opinió dels experts

L'estratègia per formular les respostes àgils davant les situacions d'incertesa sembla adequada (comitès transversals, plans de contingència, assaig-error, la comunicació activa i gestió EPIS). Totes les entitats i xarxes del sector han establert gabinets de crisi per anar fent seguiment de la crisi i poder anar adaptant les actuacions necessàries.

Les entitats del TTS han respost a les emergències socials, fent de **servei públic** i arribant allà on les Administracions Públiques (AP) no arribaven. També va ser rellevant l'autoorganització social amb **xarxes ciutadanes**. Es va garantir la continuïtat de l'atenció malgrat les dificultats logístiques i econòmiques, adaptant-se amb gran flexibilitat. L'acció social ha estat invisibilitzada per la resposta sanitària i el sector ha mostrat una **veu tímida**.

Com aprenentatge hi ha la necessitat d'adaptar els models d'intervenció per fer front noves pandèmies o situació de crisi. Aprendre a gestionar la incertesa i la necessària flexibilitat constant. Treballar en clau de flexibilitat per part dels col·lectius atesos perquè no serviran els patrons que teníem fins ara i detectar i respondre ràpidament a les noves necessitats.

Valoracions

El TSS ha mostrat una gran capacitat de reacció, aplicant immediatament les mesures necessàries per no aturar una prestació de serveis i un acompanyament a les persones que era fonamental. La proximitat a les persones que es té des del TSS ha permès identificar les necessitats més emergents i especialment estar en primera línia al costat de les persones escoltant i acompanyant.

A mesura que han passat els mesos, s'ha demostrat més capacitat organitzativa i de planificació, tant per l'aprenentatge com per la major disponibilitat de mesures de seguretat, però cal destacar que durant les primeres setmanes, en un marc d'incertesa, *les entitats sempre van ser-hi* i van ser capaces de donar resposta en circumstàncies tan difícils.

Segurament aquest és un fet que no ha estat prou valorat per l'opinió pública, molt centrada en el discurs mèdic, però que és una font d'orgull per al sector i les seves persones. Encara que les prioritats són altres, segurament seria bo que el sector se sentís reconegut i homenatjat, i seria recomanable reconèixer i celebrar la capacitat que ha tingut el sector per a fer front a la pandèmia, en aquest un gran esforç i capacitat d'adaptació per garantir un impacte social que té caràcter missional.

Atenció a les persones ateses

A les entitats

La crisi de la Covid-19 ha imposat un distanciament personal que ha afectat de ple en dos principis bàsics de les entitats del TSS: la proximitat i la centralitat de la persona usuària. Les entitats entrevistades han mostrat una resposta comuna basada en la digitalització dels seus serveis en tots aquells casos que fos possible. En aquells serveis que requerien necessàriament presencialitat es va optar per seguir les mesures i recomanacions transmeses per l'Administració.

Amb l'arribada de la pandèmia les entitats van reaccionar atenent en primer lloc les necessitats més urgents i punyents de les persones ateses. Va ser necessari reaccionar ràpid perquè les persones no se sentissin soles i desassistides, i la tecnologia va permetre mantenir un contacte a través de videotrucades, correu electrònic i també a través del telèfon. També se'ls va brindar molt de suport en les gestions digitals i en altres accions com pròrrogues dels lloguers i altres deutes.

Com han reaccionat:

- Oferint serveis a través de videotrucades.
- Oferint Webinars grupals.
- Utilitzant encara més les xarxes socials per comunicar-se.
- Accions de formacions online.
- Implementant una comunicació de recomanacions basada en infografies
- Implementant el Google Classroom, Zoom, Jitsi, WhatsApp...
- Tornant a utilitzar el servei telefònic tradicional en casos de bretxa digital.
- Desdoblant els serveis i els espais.
- Donant productes de primera necessitat i àpats.
- Intensificant el contacte per altres vies no presencials: videotrucades, telèfon, correu electrònic.
- Complint els protocols de salut per evitar contagis.
- Focalitzant-se en el serveis essencials i necessitats bàsiques.
- Donant suport a les persones ateses amb la digitalització, realització de tràmits, cerca d'ajudes, suport econòmic ...

Aprenentatges

Bretxa Digital: Les principals barreres d'algunes persones ateses han estat: la falta d'accés a Internet, la manca d'un dispositiu per utilitzar les aplicacions informàtiques, la manca de la formació tecnològica per utilitzar-les, la falta de temps per acompanyar a altres usuaris...

Suport emocional: S'ha incrementat el suport emocional en aquelles persones ateses del servei per reforçar el seu acompanyament i cura durant la incertesa. Per algunes persones la virtualitat dels serveis va provocar un augment de problemes de salut mental.

Qualitat: S'han utilitzat una gran varietat de recursos tecnològics per garantir la mateixa qualitat del servei malgrat la falta de presencialitat.

Flexibilitat i compromís amb les persones: Les entitats en el seu conjunt i les persones treballadores s'han adaptat a la situació per tal d'assegurar una continuïtat del servei i de la missió de l'entitat.

Noves persones participants: Algunes entitats han hagut de considerar nous col·lectiu, persones ateses que mai haurien pensat haver-ho de necessitar ajuts (de la nit al dia es van veure demanant peticions/ajudes per primer cop).

Identificar les necessitats més emergents: El TSS té la capacitat d'estar al costat de les persones, escoltant, acompanyant i coneixent necessitats ocultes.

La falta de participació generalitzada de les persones ateses en la gestió de la crisi: Tot i la dificultat que comporta per a determinats col·lectius la participació és clau en un model d'atenció centrada en la persona que s'impulsa com un dels nous paradigmes.

Col·laboracions entre sectors: Va ser primordial la coordinació respecte al voluntariat i els serveis socials per arribar a totes les persones ateses i no deixar ningú fora.

Noves tecnologies: Les noves tecnologies van permetre arribar d'una altra manera a les persones participants i mantenir el contacte a pesar de la situació.

Focalització en necessitats essencials: Va ser necessari focalitzar-se en el serveis més urgents i atendre les necessitats bàsiques de les persones.

En les entitats dedicades a la gent gran

Donada la casuística de la malaltia provocada per la Covid-19 la gent gran ha estat sense dubte el col·lectiu de persones més afectat. A continuació es detallen els impactes que les entitats dedicades a l'atenció de les persones de la tercera edat han detectat entre les persones ateses:

- Els casals lúdics per a la gent gran van haver de tancar de cop i volta i a dia d'avui encara es troben tancats, fet que dificulta encara més la seva situació psicològica.
- Actualment hi ha mig milió de persones que no poden realitzar les seves activitats diàries provocant una afectació en el seu estat d'ànim.
- S'ha detectat una pèrdua d'hàbits, es desconeix si és per por o per altres motius.
- La bretxa digital ha afectat molt el col·lectiu ja que, encara que tinguin ordinador no estan prou adaptats a les noves tecnologies. Per exemple per fer les trobades virtuals, els destinataris no estan prou preparats per fer trobades telemàtiques i necessiten d'un suport extern per poder realitzar trucades.
- A diferència d'altres sectors, el voluntariat propi s'ha desmobilitzat.

Entitats dedicades al risc d'exclusió social

Les entitats dedicades a la millora de la inclusió social dels col·lectius de risc, han detectat entre les persones ateses:

- Hi ha hagut una disminució dels ingressos en les persones treballant en l'economia submergida, així com han augmentat les regressions i situacions precaritzades.
- Es constata que aquesta crisi portarà a una alta vulnerabilitat de joves que afectarà les taxes de fracàs i abandonament escolar així com un augment de l'atur.
- Es requerirà més flexibilitat laboral per fer front a la gran quantitat de restriccions imposades per fer front a la pandèmia.

- S'han de comunicar millor els tràmits oficials per reduir el desconeixement existent entre les persones beneficiàries, així com reduir la documentació requerida
- S'ha detectat un augment de les crisis emocionals.
- Hi ha una manca de xarxes comunitàries que donin suport a les persones de risc en aquesta situació de pandèmia.
- Hi ha hagut un augment de la discriminació racista entre la població.
- Els col·lectius amb discapacitats visuals o auditives han patit un major impacte i necessitat d'atenció directa.

Entitats dedicades a la Salut Mental

La pandèmia i més específicament la situació de distanciament social ha provocat un increment i agreujament de les patologies mentals. Les entitats dedicades a les persones amb malalties mentals, han detectat entre les persones ateses:

- Pèrdua de capacitats i habilitats.
- Augment en la prevalença de nous casos.
- S'ha triplicat el percentatge de població amb símptomes i el risc d'augment alcohòlic.
- La manca d'accés als recursos formals per la bretxa digital, però també en aquest cas perquè sense presencialitat no es pot abordar l'acompanyament.
- Impacte especialment gran en infants i adolescents pel confinament. Pèrdua de rutines i hàbits en contextos educatius que poden comportar un retrocés.
- L'afectació psicològica afectarà greument (un 20% de la població requerirà intervenció, i més en la població ja diagnosticada).
- Hi ha una demanda oculta (per l'estigma existent amb relació a les malalties mentals no ens podem basar sols en utilització de serveis a l'hora d'estimar la prevalença).
- Els factors de risc són importants i alguns, com ara la dificultat per relacionar-se amb el grup de referència.
- Hi ha hagut un augment d'un 60% sobre la població que s'atenia abans que comencés la pandèmia.

Entitats dedicades a les persones sense llar

Les entitats dedicades a les persones sense llar, han detectat entre les persones ateses:

- Donada la impossibilitat de confinar-se, s'ha hagut d'improvisar solucions temporals i a les zones rurals encara ha estat més complicat.
- Hi ha hagut un augment de persones que han necessitat suport en serveis bàsics. Amb l'augment de les persones que han demanat els serveis s'han perdut els vincles entre elles.
- Les persones sense llar s'han trobat amb dificultats per accedir als serveis públics (per exemple, com demanar una cita prèvia...).

Entitats per millorar la qualitat de vida dels pacients oncològics

Donada la importància, magnitud i atenció generada per la Covid-19, altres patologies com poden ser el càncer, han quedat en un segon pla i les persones afectades han vist com ha empitjorat el seu diagnòstic, tractament... Les entitats dedicades a millorar la vida de les persones amb càncer, han detectat:

- S'han aturat els programes de cribratge. Aturar durant un mes el programes de cribratge suposa deixar de diagnosticar entre 60 i 90 casos segons el tipus de càncer. L'endarreriment del cribratge suposa un pitjor pronòstic pels pacients.
- La situació desbordada en l'atenció primària afecta especialment els cribratges de càncers com el còlon i el de coll uterí.

Entitats dedicades a les persones amb discapacitat intel·lectual

Les entitats dedicades a les persones amb discapacitat intel·lectual, han detectat entre les persones ateses:

- Una afectació molt important a nivell personal.
- Situacions de discriminació: s'han produït agressions a causa de les sortides terapèutiques durant el confinament domicialiri. Per conscienciar a la població s'han fet campanyes perquè es respectessin les sortides terapèutiques.
- Els protocols estaven pensats per a residències de gent gran, en cap moment estaven adaptats per a les persones amb discapacitat intel·lectual.
- Algunes persones que havien aconseguit plaça residencial ara no poden entrar-hi perquè estan en una altra regió sanitària.
- La incidència de la Covid'19 ha estat la mateixa comparada amb tota la societat.
- Hi ha hagut alguns casos on s'han trobat situacions de discriminació per motius de discapacitat (per exemple, una persona discapacitada intel·lectualment no va poder gaudir accés a l'UCI)

Entitats dedicades a les Persones drogodependents

Les entitats dedicades a les persones drogodependents, han detectat entre les persones ateses:

- La xarxa d'atenció a drogues, que s'havia consolidat, ha vist interrompuda la cadena entre els serveis (Primària no ha fet la derivació, els centres d'Atenció estan desbordats, les unitats de desintoxicació hospitalàries han estat tancades un temps...)
- S'ha detectat un augment dels abandonaments dels programes de desintoxicació
- Han sorgit dificultats per a les persones drogodependents que estaven al pis de reinserció encara que fes sis mesos que no consumissin.
- Es va obrir l'alberg per persones consumidores, que feia anys que es demanava, ja que l'accés a drogues al mercat negre va quedar aturat.

Entitats dedicades a les Persones tutelades

Les entitats dedicades a l'ajuda de les persones tutelades, han detectat entre les persones ateses:

- A causa de la pandèmia s'ha retardat l'inici d'emancipació dels joves, fet que ha provocat allargar un procés que s'ha de fer amb poc temps. Sense la prestació econòmica, que no es tramitava, no es podia dur a terme el procés.
- Respecte als joves menors sols l'aplicació de les sentències del suprem ha dificultat més la tramitació dels permisos (la majoria de renovacions s'han denegat a Barcelona).
- La bretxa digital també ha afectat aquest col·lectiu a causa de la seva falta d'accés a les eines tecnològiques.

Entitats dedicades a les persones amb paràlisi cerebral i etiologies similars

Les entitats dedicades a les persones amb paràlisi cerebral, han detectat entre les persones ateses:

- Les residències de persones amb paràlisi cerebral s'han tractat com les residències de gent gran, s'ha complicat molt la socialització per culpa d'una reducció molt important de les visites.
- Existeix una gran bretxa digital en el col·lectiu.
- Sovint les famílies no gaudeixen del suport perquè l'atenció a domicili no s'ha reforçat o fins i tot s'ha vist reduïda.
- S'han tancat els programes Respir.
- Durant els mesos de la pandèmia no hi ha tingut rehabilitació, logopèdia...
- El transport adaptat és més difícil (màxim dos grups bombolla)
- No hi ha cribratges als serveis.
- No hi ha gent preparada per treballar i ja estan mirant estudiants en pràctiques amb menys experiència.

Entitats dedicades a les persones gitanes

Les entitats dedicades a les persones gitanes, han detectat entre les persones ateses:

- Precarietat dissimulada prèvia a la pandèmia: la majoria fan el mercat, algunes podien mantenir la situació econòmica un mes però altres ni tan sols un dia.
- Situacions molt precàries: famílies de marxants que mai havien demanat res a la Seguretat Social i que ara han hagut de rebre suport per tramitar les ajudes.
- Hi ha una bretxa digital existent entre les famílies per falta de dispositius per accedir a internet.
- La família és molt important per a aquest col·lectiu i han patit molt el distanciament social.
- Buscaven l'apoderament, no l'assistencialisme, però s'han hagut d'ajudar amb prestacions econòmiques famílies que no van poder treballar fins al juny.
- Les famílies que cobren la renda mínima garantida no han tingut problemes per sostenir-se econòmicament.
- S'ha creat un Marketplace perquè els marxants facin el salt digital i puguin vendre en línia

Entitats dedicades a les persones joves

Cansament i desesperació dels equips educatius, que ja no saben on trobar recursos. Afecta molt a nivell emocional veure que l'atur ha pujat molt en els joves vulnerables, cosa que els genera més impacte, o que amb la Llei d'estrangeria els joves es queden sense poder renovar la seva documentació.

L'opinió dels experts

La proximitat a les necessitats i a les persones que sovint es té des del TSS ha permès identificar les necessitats més emergents. Especialment estar al costat de les persones, sempre en primera línia escoltant, acompanyant i coneixent necessitats ocultes. S'ha procurat garantir la proximitat tot i la distància social, és a dir, mantenir contacte amb les persones vulnerables

sense oblidar-ne les seves especials situacions. En aquest sentit, el voluntariat i l'activació de les comunitats han fet molta feina.

Algunes entitats han cobert temes més assistencials com alimentació, habitatge però altres que han ofert serveis que fins ara no feien com pot ser l'allotjament de persones sense sostre, fabricació de mascaretes amb impressores 3-D, reutilització de tauletes electròniques per als hospitals, etc.

El sector s'ha hagut de reinventar de forma molt significativa en tots els seus àmbits d'actuació perquè és un sector on l'atenció directa física és de caràcter intensiu. Ha hagut de reinventar-se sense marge temporal formes i models en l'atenció i compartir-ho amb els equips. Alhora, treballant amb les Administracions Públiques, ha hagut de respondre a un allau d'instruccions i marc regulador canviant de manera immediata i sense cap marge de maniobra. En els primers mesos de la pandèmia, sobretot durant el confinament, les entitats del TSS, gràcies a la seva vocació d'atenció a les persones, han tingut una reacció molt ràpida i àgil malgrat (en molts moments) no disposar dels recursos, el suport i els protocols clars de l'AP. Han hagut d'actuar sobre la marxa i anar modificant i fent elles mateixes protocols d'actuació.

En un altre ordre de idees els experts senyalen que no es van incorporar a les persones ateses en l'estructura de presa decisions en temps de crisi. **La no participació generalitzada dels usuaris sembla un punt feble, tot i la dificultat que comporta per a determinats col·lectius la participació, ja que és clau en un model d'atenció centrada en la persona que s'impulsa com un dels nous paradigmes.**

Valoracions

L'esforç adaptatiu ha posat el focus en les persones tant en els propis equips com en les persones ateses, que en aquesta ocasió eren molt més diverses, ja que tota la població estava subjecte a patir necessitats i moltes persones van haver de demanar suport social per primer cop a la vida. A més, ha calgut un esforç d'adaptació molt singular, fins i tot havent de fer suport emocional en línia i lluitant contra els sentiments depressius que la situació comportava.

La necessitat dels SS i el fet que hagi arribat a nous segments de població han posat el TSS i els SS en general en una posició de centralitat davant la població, i plantant la llavor d'un discurs sobre la necessitat de passar en el futur d'uns SS assistencials a un dret general constituït com una pota més de l'estat del benestar.

Per part d'alguns col·lectius, la vulnerabilitat ha augmentat de manera molt important, tirant enrere la feina d'acompanyament de molts anys. I en el cas de malalties com el càncer, es preveuen les conseqüències d'un retard en la diagnòsi. I en els equips professionals, aquesta situació ha generat esgotament emocional davant la incapacitat de donar millor resposta, no accedir a més recursos, i l'allargament del període d'esforç excepcional.

El sector ha descobert la rellevància estratègica de l'accés a les tecnologies de la informació, que si bé feia anys que era una preocupació, ara ha esdevingut una àmplia necessitat que fins i tot impedia l'accés d'infants a l'educació en línia, fet que hauria de situar la reivindicació dels drets digitals en una punta de llança dels drets socials.

Un element a valorar és que no s'han habilitat mecanismes de participació de les persones ateses, fet que s'explica per un funcionament per urgències i sotmès a les instruccions de

seguretat sanitària. Però possiblement el TSS hauria d'haver optat per obrir vies de participació com a criteri de democràcia participativa i gestió de la responsabilitat social respecte tots els grups d'interès.

Innovació

A les entitats

La crisi viscuda ha aportat canvis en la forma de relacionar-nos, la forma de prestar els serveis, en la gestió de la incertesa en l'entitat... En definitiva, la crisi ha portat una onada de canvis que en alguns casos s'han pogut convertir en una oportunitat per treballar la innovació. És important diferenciar en aquesta època de canvis aquelles innovacions que han estat imposades per la situació, quasi de forma reactiva i sense opció alternativa, d'aquelles innovacions proactives que sorgeixen d'una cultura d'innovació de l'entitat.

Com han reaccionat:

- Virtualitzant l'atenció a les persones.
- Incrementant la transparència de les activitats, serveis, donacions, participants...
- Digitalitzant els processos i la documentació.
- Implementant un sistema de treball situat en el "núvol".
- Creant campanyes de com fer un bon ús d'internet.
- Incrementant la disponibilitat dels continguts en línia.
- Implementant noves eines de comunicació telemàtica.
- Incrementant i fomentant els espais de per compartir coneixement.
- Oferint suport psicològic temporal a les persones participants i treballadores.
- Oferint espais de lleure (jocs virtuals...) per tenir cura del benestar de les persones.

Aprenentatges

Innovació incremental induïda: Malgrat l'oportunitat de canvi que ha aportat la crisi sanitària, no s'han observat de forma significativa innovacions disruptives en la metodologia de oferir els serveis entre les entitats entrevistades. Les entitats han implementat innovacions incrementals en la forma de prestar els seus serveis, per exemple, en els serveis on la presencialitat no era possible han optat per utilitzar plataformes online.

L'opinió dels experts

No hi ha hagut canvis disruptius sinó més aviat adaptació amb els elements existents. La situació de crisi ha forçat processos, segurament alguns aspectes que ja teníem identificats i que s'han accelerat. L'impacte de la pandèmia obliga al sector a replantejar-se la manera de treballar: difícilment podrem continuar fent el mateix que abans.

La situació ha obligat clarament a innovar. Les organitzacions s'han vist abocades a repensar els seus models d'atenció per incorporar maneres de fer no habituals perquè la presencialitat ha estat històricament al sector un element central. El teletreball i la intervenció virtualitzada no es poden menystenir venint d'un sector on això era molt poc habitual.

En moments d'extrema necessitat com l'actual és obligat optimitzar els nostres recursos humans i econòmics que s'adaptin millor al nou context que estem vivint. L'impacte de la pandèmia ens obliga a replantejar la manera de treballar ja que difícilment podrem continuar fent el mateix que abans de la Covid 19.

Els contextos de crisi sempre ajuden a ser més disruptius i a pensar noves fórmules. Però en un moment on els esforços es centren en la supervivència de les entitats és difícil innovar. No hi ha hagut canvis disruptius sinó més aviat adaptació amb els elements existents (telemàtics i TIC).

La manca de finançament, la sobrecàrrega de tasques, l'organització interna de les persones i la cultura organitzacional no afavoreixen la innovació.

Valoracions

Desenvolupem els reptes d'innovació en el bloc II, si bé cal remarcar que pel que fa a innovació no s'aprecia que s'hagin produït canvis disruptius sinó més aviat adaptació amb els elements existents. En la línia d'alguns comentaris que s'han fet, l'impacte de la pandèmia ens obliga a treure'n aprenentatges importants i a replantejar la manera de treballar: difícilment es pot aspirar a tornar a una presumpta normalitat prèvia, no s'hauria de continuar fent el mateix que abans com si res hagués passat, com si no s'hagués pres consciència de la manca de resiliència. En tot cas, no es podrà abordar un enfocament d'innovació a fons sense disposar d'un suport específic.

Equips interns

A les entitats

La conseqüència en relació a la gestió dels equips interns més gran que ha comportat la Covid-19 ha estat la implementació del teletreball de forma forçada, accelerada i immediata. Considerant la centralitat de les persones treballadores (igual que les ateses) entre les entitats del tercer sector, aquestes han implementat diverses estratègies per seguir gestionant de forma excel·lent la cura també dels equips interns i el benestar laboral i fins i tot personal.

Transcorregut el primer any, es detecta un gran cansament dels equips. La situació està tenint un impacte significatiu en les persones, s'acumula l'esforç i la pèrdua d'energia tot i la professionalitat. És molt important cuidar la salut mental de les persones que estan a primera línia. Els serveis d'atenció s'han vist molt tocats, amb esgotament i fatiga d'equips. Al cansament s'hi suma la desesperació de no saber on trobar recursos.

Com han reaccionat:

- Teletreballant, flexibilitzant els horaris, incrementant la confiança cap a les persones treballadores.
- Formant i capacitant les persones treballadores i participants en l'ús de les noves tecnologies.
- Adequant les mesures preses (en cas d'ERTO) de forma individual.
- Posant a disposició de les persones treballadores un servei d'atenció psicològica.
- Facilitant la conciliació per garantir un ple equilibri entre la vida laboral i familiar.
- Redistribuint les tasques per equilibrar els volums de feina.
- Apoderant les persones responsables d'àrea per detectar possibles necessitats no cobertes en els seus equips.
- Implementant el treball per objectius.
- Implementant una borsa d'hores no treballades que es poden recuperar a través de formació.
- S'han posat al servei de les persones treballadores pàgines web per tal de garantir en tot moment la Prevenció de riscos laborals.

I específicament pel que fa al voluntariat:

- Incorporant persones voluntàries més joves; el voluntariat de la gent gran s'ha vist completament reduït.
- Reduint el temps de formació i criteris d'acceptació de les persones voluntàries.

Aprenentatges

Suport psicològic: Per tal de minimitzar l'impacte negatiu de la crisi en el seu benestar emocional, algunes entitats van oferir suport psicològic a les persones treballadores, participants...

Capacitació: La implementació dels diferents programes informàtics per tal de treballar telemàticament o prestar els serveis va remarcar la falta de capacitats per fer-ne un bon ús per part de les persones treballadores. Les entitats van capacitar els seus grups d'interès per minimitzar l'estrès creat en l'ús d'aquestes tecnologies i millorar-ne així la seva implementació.

Flexibilitat i cultura del teletreball: En aquelles entitats amb una cultura de la flexibilitat laboral més desenvolupada s'ha observat una millor adaptació al teletreball. Per consegüent, la situació de teletreball i la situació familiar provocada pel confinament ha comportat que les entitats flexibilitzin el control d'horaris i la jornada laboral.

Model de teletreball: És necessari elaborar un model de treball per estructurar i garantir el teletreball eficient.

Individualitzar les decisions i canvis: les entitats més afectades econòmicament o impossibilitades per prestar serveis a l'hora de reduir la seva plantilla han individualitzat les seves decisions, és a dir, han tingut en compte la situació personal i familiar de cadascuna de les persones treballadores.

Millora de la transversalitat. Sobretot per superar la departamentalitat, s'han hagut de fer esforços importants entre els equips per provocar el canvi de cultura necessari.

I pel que fa al voluntariat:

Agilitat per incorporar voluntariat: Les entitats amb una major participació de persones voluntàries han reduït els temps d'incorporació d'aquestes a través d'una formació més compacta (en alguns casos online). També s'han flexibilitzat els criteris d'acceptació de persones voluntàries per fer front a l'increment de les necessitats de les entitats.

Edats de les persones voluntàries: El voluntariat presencial de gent gran s'ha vist reduït tractar-se d'un col·lectiu de risc, aquesta situació a fet descobrir el compromís i potencialitat de voluntaris més joves.

Falta de voluntariat en els hospitals: No es van poder incorporar tots els voluntaris que feien falta en els hospitals. Alguns professionals van haver de realitzar tasques addicionals per la falta de voluntariat.

L'opinió dels experts

Les organitzacions han hagut de fer un *sprint* no només en l'atenció a les persones sinó també en **eficiència en la gestió interna** (activació de reunions d'equips per **compartir informació i protocols**, repensar maneres de fer, interlocutor amb administracions i federacions que han estat compartint informació en aquesta etapa, etc.).

A nivell intern les persones han mostrat el seu compromís, la seva capacitat de treballar en equip, de resiliència, de donar resposta i tot això en uns moments d'emergència sobrevinguda totalment d'imprevist.

A nivell de capacitació, si es vol donar una bona atenció digital a les persones usuàries, és necessari també formar als equips interns en tecnologia i invertir en lo digital.

Valoracions

L'impacte de la pandèmia i el confinament durant les primeres setmanes va suposar una prova de foc per a les organitzacions i es va mostrar una gran capacitat adaptativa no solament en els aspectes organitzatius com a la redistribució de funcions i prioritats sinó que es va tenir en

compte l'afectació en les persones, i en aquest sentit cal destacar les accions de cura que moltes organitzacions han portat a terme, com ara d'acompanyament, de facilitats, de suport psicològic. Si bé en funció de la dimensió de les entitats, estem davant de mesures més formalitzades o més informals, podem dir que aquesta orientació a les persones -també les dels equips propis- forma part de l'estil del tercer sector.

També cal remarcar que les persones dels equips han donat resposta amb una màxima implicació, fet que ha estat comú en totes les empreses de sectors com el sanitari i social, fet que ha estat molt evident davant l'opinió pública, si bé l'agraïment ha quedat molt centrat en el món sanitari mentre que el social, com és habitual, pot no haver sentit tant aquest escalf i l'esgotament posterior al sobre esforç pot ser major.

No obstant la valoració positiva, ara per ara, després de mesos de sobre esforç en condicions difícils i manca de recursos, s'observa un gran cansament dels equips i es destaca que cal tenir cura de la salut mental de les persones que estan a primera línia.

Tecnologia

A les entitats

A nivell de tecnologia les entitats es trobaven en nivells molt diferents. Algunes ja estaven preparades i amb el confinament simplement n'han intensificat l'ús. Hi havia qui ja treballava al núvol i feia servir diferents eines informàtiques i altres que han hagut d'aprendre de manera accelerada. Per a algunes ha estat fàcil l'adaptació i per a altres ha estat una situació addicional d'estrès. Per al sector, es reconeix que ha estat un inductor per accelerar la digitalització, que era un repte pendent que s'anava arrossegant.

Com han reaccionat:

- Utilitzant diferents plataformes com Zoom, Jitsi, Teams, Google Meet...
- Començant a treballar al núvol.
- Fent capacitació autodidacta.
- Rebut suport i formació dels seus departaments de tecnologia.
- Donant tauletes i portàtils als seus equips perquè poguessin teletreballar.
- Socialitzant plataformes o eines informàtiques que ja s'utilitzaven a la resta d'equip i usuaris.
- Ampliant l'ample de banda de wifi per arribar a totes les persones ateses.

Aprenentatges

Gestió del canvi: La sotragada de la Covid ens ha posat davant un recurs com la tecnologia que no ens hem cregut fins que ara que en podem disposar.

Corba d'adaptació: Les entitats més preparades no van patir gaire amb el confinament o el teletreball i es van adaptar ràpidament a la nova situació.

Importància de les TIC: Qui tenia un departament o personal especialitzat en tecnologies va poder adaptar-se i comptar amb suport i formació especialitzada.

Adaptació de les tecnologies als col·lectius: Les persones amb discapacitat segueixen patint barreres en l'accés als mitjans tècnics i en la usabilitat del *hardware* i *software*. Alguns col·lectius segueixen dependent totalment de la seva persona cuidadora.

Formació en noves tecnologies: En algunes entitats les persones ja estaven formades, en unes altres s'han hagut de fer formacions accelerades. S'ha vist la importància i necessitat d'invertir en la formació de noves tecnologies.

Nova forma de treballar: Algunes entitats ja han assumit com permanent aquesta nova manera de treballar i es preparen pel futur invertint en tecnologia i formació dels seus equips. Cal dir que malgrat que es va fer molt teletreball, la part principal de les entitats és presencial. També és cert que caldrà cercar un equilibri entre la presencialitat i la virtualitat en un entorn de bretxa digital.

Accés a internet: S'ha donat accés a wi-fi a persones ateses perquè poguessin mantenir el contacte amb les famílies.

Drets digitals: Els drets digitals són el present, els hem de defensar i hem de fomentar el debat a casa nostra.

L'opinió dels experts

El **teletreball** s'ha acceptat de forma generalitzada com una realitat que ha vingut per quedar-se; en canvi la **prestació telemàtica de serveis** i la continuïtat post-pandèmia no mostra una coincidència d'opinions. Hi ha qui veu una possible combinació entre el tracte a distància i el presencial i qui considera que la presencialitat és fonamental i insubstituïble en el tracte amb les persones destinatàries. En el tema del teletreball s'assenyala que cal una regularització perquè no sigui un factor més de discriminació per a la dona.

En relació a la implementació de les noves tecnologies s'ha vist una millora incremental (no disruptiva), entre les entitats del TSS; mai no s'ha considerat prou la implementació de les TIC de forma estratègica.

La **bretxa digital** s'ha identificat com un dels principals reptes del TSS: caldria estructurar i adaptar una estratègia sectorial comuna. És un repte que té a veure amb la connectivitat i els dispositius però també amb la creació de continguts. Les persones que no estan connectades es queden fora dels debats, discursos i continguts que es mouen per les xarxes. L'Administració té una responsabilitat a fer arribar les TICs a tothom ja que sinó s'exclouen els més exclòs. Els drets digitals apareixen com nous drets essencials per al futur de les persones. La bretxa digital és un nou factor d'exclusió que es suma als ja existents.

La opinió dels experts respecte els temes comuns recollits sobre tecnologia ha estat:

1. Hem de normalitzar la prestació no-presencial de serveis perquè s'ha demostrat que pot tenir la mateixa qualitat que la presencial.

Molt desacord |—————|—————|—————|—————|—————|—————| Completament d'acord

2. Fins que no s'assumeixi el caràcter estratègic de les TIC (no merament instrumental) el sector no podrà fer un salt substancial.

Molt desacord |—————|—————|—————|—————|—————|—————| Completament d'acord

3. És urgent unificar els procediments i dades amb l'administració.

Molt desacord |—————|—————|—————|—————|—————|—————| Completament d'acord

4. És urgent desenvolupar els drets digitals de la ciutadania perquè disminuir la bretxa digital ha esdevingut un repte de primera magnitud per als SS i el TSS.

Molt desacord |—————|—————|—————|—————|—————|—————| Completament d'acord

Valoracions

Consideracions sobre presencialitat enfront virtualitat han caigut fruit de la necessitat i caldrà veure quins són els límits que establim quan es vagi normalitzant la situació. Més enllà de les normes que estableixi el sector públic, s'ha obert un **marc per a l'experimentació** on poden florir noves metodologies, especialment a partir de la combinació i hibridació i a mesura que

els col·lectius menys tecnològics vagin superant la bretxa digital. En tot cas, l'accessibilitat a les noves tecnologies per als col·lectius està en fase incipient i, a banda, es considera que hi ha serveis d'atenció directa que no es podran satisfer mai per la via tecnològica.

El sector social no hauria de ser aliè a les preocupacions de moltes empreses sobre com exercir un **control del rendiment** dels seus equips en un context de teletreball que ha vingut per quedar-se si més no en part. Aquest control possiblement ja no es donava anteriorment però quedava emmascarat per la presencialitat. Avançar en models de control positiu (autocontrol, seguiment...) que permeti desenvolupar valors de confiança a partir de la responsabilització i l'acompanyament pot assegurar la qualitat laboral i una oportunitat per a la millora del rendiment, i alhora per actuar amb responsabilitat social evitant una dedicació laboral excessiva i descontrolada, i especialment un impacte negatiu femení.

Fins ara el TSS no havia considerat prou el **caràcter estratègic de les TIC**. Ara s'hauria de considerar molt seriosament tant a nivell intern com respecte als col·lectius usuaris. Atès que la **bretxa digital** s'ha identificat com un dels principals reptes del TSS, caldria estructurar una estratègia sectorial comuna. La bretxa digital és un nou factor d'exclusió que se suma als ja existents i els drets digitals apareixen com nous drets socials, que afecten la integració social i laboral de les persones i l'accés a l'educació i altres serveis.

Organització

A les entitats

Després de la situació viscuda les entitats se senten més enfortides i resilients. Hi ha una sensació generalitzada de benestar en la manera com els equips han reaccionat demostrant el seu compromís i voluntarietat. Comunicar de manera continua i amb transparència amb els seus equips i persones ateses ha reduït la sensació d'incertesa i neguit. Han sorgit iniciatives conjuntes fruit de la necessitat del context i també s'ha intensificat la relació amb els serveis socials municipals i els serveis sanitaris.

Com han reaccionat:

- Comunicant de forma fluida, transparent i constant.
- Les entitats han buscat nous canals per garantir una comunicació més eficient.
- Mostrant flexibilitat i capacitat d'adaptació.
- Intercooperant amb altres entitats del territori.
- Incrementant les reunions de l'equip directiu i govern de l'entitat.
- Millorant l'eficiència de les reunions no-presencials
- Creant noves aliances amb altres entitats per enfortir la xarxa, garantir recursos i aportar respostes transversals.
- Enfortint les aliances amb els serveis socials i sanitaris.
- Incorporant els diferents grups d'interès en la presa de decisions.

Aprenentatges

Intercooperació: Per enfortir-se en davant de la crisi social i econòmica, algunes entitats han optat per la intercooperació per tal de garantir la continuïtat dels serveis. Aquesta intercooperació i treball en xarxa ha ajudat a incrementar una resposta transversal.

Equips descentralitzats: Tenir equips descentralitzats i autònoms ha facilitat l'operativitat de les entitats.

Compromís de l'equip humà: Després del gran esforç que ha comportat la situació de pandèmia és més clar que mai el compromís i voluntarietat de les persones que treballen en aquest sector. Algunes entitats han posat de manifest que la vocació es pressuposa entre les persones del tercer sector, fet que algun cop en pot jugar a la contra.

Comunicació transparent: La comunicació transparent i fluida ha reduït la incertesa i el neguit de les persones. Algunes federacions han obert i reforçat canals de comunicació amb les entitats de base. També s'ha aprofitat la crisi per comunicar directament a les persones usuaris (a tot el col·lectiu) sobre aspectes específics.

Mantenir-se fidels als valors: Els valors han servit de guia per no perdre el nord i han estat un element de cohesió en les entitats.

Col·laboració amb l'administració: S'ha aprofitat l'oportunitat de fomentar una major col·laboració entre l'administració pública i les entitats.

L'opinió dels experts

Per part de les persones expertes es posa damunt la taula que hi ha una valoració poc crítica del sector. La presència del tercer sector social ha estat desigual al territori així com també han estat les respostes de l'Administració. Des de l'administració s'ha criticat la **manca de coordinació** d'entitats del TSS amb les AP locals i que algunes entitats actuaven de manera independent sense massa coordinació. També hi ha qui diu que la major part les administracions públiques, en especial les locals, han actuat amb la màxima celeritat possible i dins dels marges legals per fer front a la pandèmia i col·laborant amb el TSS.

Habitualment es destaca la diversitat del sector com a actiu que permet donar respostes més flexibles. No obstant això, davant una crisi com la viscuda, no hi ha un consens entre experts si la diversitat de **dimensions i atomització** del sector suma o resta. Qui considera que resta dona arguments com que la excessiva atomització debilita el sector i fa que tingui menys capacitat d'incidència. Qui considera que suma argumenta que permet actuar amb major flexibilitat, capillaritat i compromís i arribar allà on no arriben els serveis socials. El que sembla necessari és una bona articulació del sector amb xarxes i **plataformes de segon i tercer nivell** que siguin representatives del sector i que ajudin a la millor coordinació de les entitats. Es comenta com a contrapartida que l'excés de centralització pot disminuir el voluntariat. També hi ha qui matisa que és difícil parlar del sector com una unitat: les diferències entre les entitats petites i les grans són enormes, i per tant, la seva capacitat de resposta, de recuperació, de recursos humans i econòmics també és molt diferent.

Es considera que el tercer sector català ha sortit afeblit en alguns aspectes (econòmics) però també enfortit en altres: capacitat d'organització i de treball en xarxa, identitat missional i sentiment d'equip, i també s'apunta en visió estratègica. Respecte a la valoració social es valora dualment entre un increment o una pèrdua d'oportunitat. També es valora diferent en funció de si parlem d'entitats grans o petites.

Quan demanem la valoració de persones expertes, valoren en termes poc extrems, entre lleugerament afeblit o lleugerament enfortit -segurament perquè segons poden afectar tendències contradictòries segons els punt de vista econòmic o social- en tot cas amb més tendència a l'enfortiment.



Valoracions

El sector viu amb un sentiment d'**orgull** el fet que en els moments més durs era allà, fins i tot quan els serveis públics encara s'estaven organitzant, i de la capacitat de **travar col·laboracions** més profundes amb l'AP i fins i tot fomentat un enfocament transversal amb altres entitats, fet que contrasta amb alguna veu crítica que alerta de poca coordinació tant entre entitats com amb l'AP local. Seguint amb llums i ombres, també cal fer notar que el gran esforç organitzatiu del TSS va quedar mediàticament ocult entre el relat sanitari i les xarxes ciutadanes veïnals.

Els equips descentralitzats, la comunicació transparent, i uns equips compromesos han estat la clau de volta de l'èxit del TSS per sortir-se'n d'una situació tan complicada havent mantingut la continuïtat.

Fruit de la situació, emergeix de nou el debat sobre la diversitat de models organitzacionals presents en el TSS que, si bé pot ser considerat un actiu, també és vist com a font d'ineficiència per l'atomització i la manca de dimensió. Hi ha arguments en tots dos sentits, i s'observa un acord que, sigui com sigui, donada la realitat, les xarxes de cooperació i el paper de les **federacions** ha de ser una solució als reptes de la dimensió.

Tampoc hi ha unanimitat en les conseqüències que pot tenir la crisi, ja que en alguns aspectes pot haver sortit afeblit i en altres enfortit.

Impacte econòmic

A les entitats

Les entitats han fet front a la crisi a nivell econòmic reajustant i reassignant els seus pressupostos i focalitzant el més essencial. A mitjà termini les mesures que contempen per fer front i garantir la viabilitat econòmica són demanar noves subvencions i préstecs bancaris, reducció d'inversions, reducció del personal, explorar el finançament del sector privat, reorganitzar el pressupost, etc. Les entitats que són centres especials d'ocupació o empreses d'inserció han sofert molt per la paralització de l'activitat econòmica.

Com han reaccionat:

- Reassignant i reajustant els seus pressupostos.
- Formulant ERTOS laborals
- Preparant un pressupost Covid-19 i un compte específic on anotar totes les despeses inherents a la pandèmia.
- Sol·licitant ajornaments a la Seguretat social i un ICO per fer-hi front.

Aprenentatges

Diversificació de fonts: Recerca de noves fonts de finançament i explorar el finançament privat.

Previsió: Ara veuen la necessitat de tenir un pressupost per a fer front a possibles crisis sanitàries futures.

Oportunitats: S'ha obert noves oportunitat per a les empreses d'inserció de generar nous productes o serveis per adaptar-se a la crisi i continuar generant ingressos.

L'opinió dels experts

L'estabilitat econòmica de moltes entitats s'ha vist afectada en un context en què encara no s'havien recuperat de l'anterior crisi i retallades, fet que podria comportar que algunes vegin en perill la seva continuïtat. El context actual comporta per al TSS **grans riscos financers de conseqüències imprevisibles** però que poden ser devastadores, i més en un context de por i incertesa, i que poden provocar tensions internes pel repartiment d'uns recursos limitats.

Ahora també obre oportunitats com poder **evidenciar més les mancances socials**, aprofitar l'Ingrés Mínim Vital, buscar nous ingressos i obrir-se a noves àrees d'activitat.

Respecte a la dependència pública, es manifesta una visió crítica a la utilització per sortir-se'n de situacions crítiques a **baix preu**.

Valoracions

La situació excepcional ha tensionat de manera sobtada sobre la realitat evident i sostinguda d'una mala dotació financera. Les anàlisis que es fan pel que fa a la recerca de noves vies de finançament tenen arrels històriques i no s'han abordat mai de manera profunda, possiblement per un sentit de servei públic que fa que es trobi major comoditat ideològica en un model de prestació de serveis finançats públicament. Però quan es torna a entrar en un període de crisi financera, que afectarà tant el sector privat com de retruc el públic, s'evidencia que cal diversificar fonts de finançament, i especialment aquell que serveixi per a cobrir situacions excepcionals.

Respecte a una certa visió crítica sobre el baix preu del sector, cal fer notar que en situacions crítiques on l'AP requereix suport extern urgent, el sector mercantil aconsegueix convertir-ho en una oportunitat per obtenir-ne uns marges més elevats, mentre que el sector social, en la mesura que considera que les intervencions excepcionals tenen un caràcter missional, porta a terme les activitats de col·laboració especial a **preus baixos**. Més enllà de consideracions ètiques, caldria aprofundir en la diferència de tracte entre sectors i si, aquest diferent tracte guarda correlació amb uns avantatges reals quant a sector "protegit" pel que fa a la prestació de serveis públics, fet que justificaria uns preus baixos dins un marc de relació estratègica d'ampli abast. Si no és així, aquestes condicions de preus baixos poden suposar fins i tot una pèrdua de prestigi de marca per al tercer sector.

Caldria aprofundir en les **conseqüències a curt i mitjà termini** d'aquesta crisi -en els propers mesos- pel que pot suposar de canvis en el sector, amb possible desaparició d'organitzacions que no puguin fer front a la sotragada econòmica i el possible benefici per a altres que en conseqüència puguin augmentar el seu volum, de manera equivalent com s'està produint de manera més accelerada en el sector privat mercantil. Cal tenir en compte que el sector social pot aguantar uns mesos més si està en període de prestació d'un servei finançat o bé per un punt mort més baix si pot sostenir-se amb voluntariat.

En aquest sentit, caldria ser especialment curós a captar si la possible desaparició d'entitats és conseqüència exclusivament de la crisi o bé la crisi sols ha acabat d'enfonsar projectes que ja estaven mancats de sostenibilitat. Igualment, una possible monitorització d'aquesta evolució hauria d'observar si l'existència d'organitzacions de dimensió modesta que poden resistir disminucions rellevants de finançament gràcies a un actiu de base de voluntariat és una contribució rellevant per a la resiliència del sector i de la societat.

Impacte social

A les entitats

Les entitats, en general, no s'han desviat de les seves orientacions pròpies però sí que els primers dies de la crisi es va focalitzar l'esforç en serveis essencials i de primera necessitat. Els col·lectius més vulnerables ho van ser encara més i moltes entitats van haver de reaccionar ràpidament per atendre les necessitats d'aliments, lloguer i béns de primera necessitat. La manera de prestar serveis també s'ha modificat amb la introducció de la telemàtica i apareixen reflexions sobre com innovar en les metodologies d'intervenció per assegurar un millor impacte social.

L'impacte social del sector també es produeix amb la sensibilització, aspecte en el qual es mostren opinions crítiques i es marquen reptes de millora.

Com han reaccionat:

- Atenent les necessitats més urgents dels col·lectius més vulnerables (portant àpats, ajudes en lloguers i diferents gestions administratives).
- Atenent les necessitats de nous col·lectius que abans de la crisi no estaven en risc d'exclusió.
- Atenent els seus col·lectius de manera virtual.
- Augmentant la resposta davant d'un increment de la demanda.
- Fent aliances amb altres entitats per poder arribar i donar suport als seus participants.

Aprenentatges

Flexibilitat: les entitats han hagut de respondre amb agilitat a les noves necessitats i a les noves demandes.

Focalització: no s'ha detectat un canvi missional o voluntat de reorientació, ja que els canvis s'han portat a terme de manera reactiva i sense una certesa de la durada que poguessin tenir, si bé queda pendent d'explorar fins a quin punt la consideració de permanent d'alguns elements del nou context poden comportar reorientacions estratègiques, missionals per exemple.

Gestió conflictiva ètica de la pandèmia: S'han rebut crítiques per haver seguit fent algunes activitats sense totes les garanties sanitàries; els protocols van crear contradiccions que no sempre la van ser enteses des de la societat.

Comunicació: La comunicació en moments d'emergències socials és més fàcil que arribi que quan són temes de prevenció. En canvi amb la proposta de transformació social sols arribem als convençuts però no als altres. Hi ha una part de la societat que no entén la proposta de l'Economia Social i Solidaria, i que potser ens considera fins i tot una amenaça.

Sensibilització: Hem de ser més valents i agosarats amb la ciutadana i no parlar només de pobresa sinó d'oportunitats i de superar les bretxes. Repte de comunicació per endavant. La Taula ha de desenvolupar campanyes de sensibilització i fer d'altaveu de noves necessitats emergents.

L'opinió dels experts

Proposen, per a un **curt termini** que s'allargarà, mesures operatives encarades a l'optimització i eficiència, flexibilitat i proximitat, coordinació i aliances... amb força comunicativa per poder posar en valor, denunciar i ser propositius. La mirada al **llarg termini** ha de servir per redefinir **l'estratègia del tercer sector social** on sembla imprescindible disposar d'un Pla estratègic per encarar els nous temps i els nous reptes sense por a la innovació.

Es necessita, a més, una mirada reflexiva sobre l'impacte de la pandèmia a diversos nivells (ciutadania, organitzacions..), en la forma d'orientar la seva tasca i de relacionar-se amb el sector públic. És un moment d'aturar-se a repensar les pròpies estructures, les relacions, les prioritats i els missatges a comunicar per els propers anys.

Respecte al sector públic, cal millorar la coordinació i construir un **nou marc de relació públic-social**. Establir un nou marc de relacions amb les AP en el context de la governança, sense perdre autonomia. L'enfocament de futur ha de ser territorial i, per tant, el paper dels governs locals ha de ser rellevant. El paper de "gos guardià" dels drets socials és dels que més es ressalta del TSS, cal fer-lo visible.

Valoracions

La pandèmia ha incrementat la desigualtat, ha fet augmentar el nombre de persones vulnerables, i han crescut les injustícies socials, en un context en què encara no s'havien superat les conseqüències de la crisi anterior. I difícilment es pot garantir que les conseqüències d'aquesta nova crisi es podran esvaïr amb celeritat, com es pregonava després de la primera onada de la pandèmia.

Davant d'aquests reptes, cal tenir un ull posat en el curt termini (optimització i eficiència, flexibilitat i proximitat, coordinació i aliances...) i un altre en el llarg termini (redefinir l'estratègia del TSS, perdre por a innovar...). Si bé l'operativa no pot deixar de donar resposta immediata, aquesta no ha d'impedir un **espai per repensar-se** (estructures, relacions, prioritats, relat...).

Més enllà de l'orgull d'haver estat al peu del canó des del primer moment quan alguns serveis públics estaven absents, cal repensar com el sector enforteix la seva dimensió missional perquè aquesta no quedi subsumida i diluïda en un marc de prestacions públiques on la capacitat d'innovació pròpia per seguir generant impacte social en el futur quedi hipotecat. Es parla d'un marc de relació públic-social sota un model públic de governança, on el TSS no perdi ni autonomia ni creativitat.

Mentre que la comunicació és entesa com un recurs bàsic per a un TSS que pretén que la transformació social sigui el seu impacte a llarg termini, es lamenta que no s'ha disposat de prou força comunicativa ni visibilitat i se situa la comunicació i la sensibilització com un repte de futur, fent evidents les necessitats emergents i l'oportunitat que suposa abordar els reptes socials.

Un aspecte on no hi ha acords nítids és sobre si l'enfocament de futur ha de suposar canvis rellevant o no en aspectes alternatius com ara anar cap a una **major transversalitat** en la intervenció però reforçant la connexió amb el territori o bé si les tecnologies poden afavorir una major **expansió geogràfica** aprofundint en l'especialitat sectorial.

Bloc II. Els nous reptes socials i propostes pel Tercer Sector Social Català

Activació ciutadana

Reptes expressats pels experts

El context actual ha activat mecanismes de solidaritat, ha posat en valor el concepte de comunitat, els temes socials han guanyat presència pública i es percep insatisfacció sobre el model econòmic i social. Tenim l'oportunitat de promoure el voluntariat des de la lògica de corresponsabilitat de la societat civil implicada en la transformació social.

És important reforçar la xarxa ja sigui amb bon veïnatge, comerços, empreses, teixit social en general, ja que poden aportar iniciatives i “múscul” per donar resposta. Les iniciatives ciutadanes s'han d'acompanyar sense pretendre institucionalitzar. Des de la proximitat es pot construir una resposta més efectiva a les necessitats, fent comunitats solidàries i resilients. Cal un debat al TSS sobre les organitzacions com espais de participació ciutadana i escoles de ciutadania.

Creieu que el TSS té davant seu una finestra d'oportunitats per liderar una represa del sentit de comunitat, per canalitzar les sensibilitats emergents sobre el model de societat, i per visibilitzar les causes socials? Com ho pot abordar? Algunes propostes en aquest sentit són:

- Una bona **política comunicativa** més humana i menys institucional, basada en la solidaritat i el compromís comunitari, que expliqui quines són les causes per les que treballa el TSS i les experiències més estimulants d'aquests darrers mesos.
- Aprofitar la visibilitat i reconeixement guanyada amb la crisi i marcar-se **nous reptes** i estratègies i sobretot consolidar les posicions guanyades de territoris, comunitats i proximitats el més vulnerables.
- Generant projectes i propostes orientades a la dinamització i **acció comunitària** i acostant-se més als **moviments veïnals** i els que defensen determinats col·lectius minoritaris.
- Treballant, des de la proximitat, al costat de les persones, acceptant la **participació activa** i autònoma de la població i renunciant al protagonisme del que creu que té tot el coneixement.
- Potenciant **organitzacions més dinàmiques**, més diverses, amb una governança àmplia, menys jeràrquiques i amb un lideratge facilitador.
- Aprofitant tots els serveis (salut, culturals, de temps lliure, esport, etc.) i instal·lacions de la comunitat en **col·laboració** amb els governs locals.
- Repensant el **voluntariat** com una oportunitat d'enfortiment de les entitats a nivell polític, per fer incidència política i per donar espai a aquelles persones que volen canviar el seu entorn. Les entitats més enllà de la prestació de serveis hem de ser

espais de participació ciutadana i estar disposades al que això comporta de debat i pensament crític.

De cara a noves situacions d'emergències, caldria articular el voluntariat de manera més coordinada segons les directrius del Sistema de Serveis Socials? Com tenir en compte les xarxes ciutadanes en tant que un nou model més informal?

De cara a articular el voluntariat de manera més coordinada segons les directrius del Sistema de Serveis Socials a causa de les noves situacions d'emergències es considera que el voluntariat es pot coordinar amb el sistema de serveis socials, però si es regula massa pot perdre la seva **espontaneïtat i autonomia**. S'ha de valorar la seva participació com un agent actiu amb criteri propi i capacitat d'actuar autònomament evitant veure-la com una mà d'obra barata al servei del Sistema de SS. Aquesta coordinació, a més, ja es pot fer sense esperar noves situacions.

Cal tornar als orígens de moltes organitzacions del tercer sector que van néixer justament de l'acció comunitària i de l'acció ciutadana compromesa amb una causa. Hem construït organitzacions molt orientades a la prestació de serveis que **han perdut la capacitat de mobilitzar** i sumar persones des d'una perspectiva d'activisme i acció ciutadana.

És cert que les entitats del TSS al professionalitzar-se i formalitzar-se **han perdut la frescor i el paper reivindicatiu** que sovint els pot enfrontar a l'administració que els dona la subvenció per poder pagar els sous del treballadors cada més. La relació actual pot ser perversa, caldria establir criteris objectius de finançament per evitar-ho.

En aquesta crisi ha quedat demostrat que tant les gran organitzacions com les més petites auto-organitzades han donat suport a l'emergència social i també que **la ciutadania respon** i actua si davant hi ha una organització i una causa justa i compartida. Cal reorganitzar-nos internament per aquests nou reptes i posar en valor l'excel·lent resposta ciutadana.

Quant a participació ciutadana no tothom utilitza els canals formals del voluntariat, moltes persones utilitzen vies més informals, com les **xarxes veïnals o comunitàries** per donar suport a persones necessitades. Les xarxes de suport informal si es promouen tenen un potencial enorme a curt, mig i llarg termini i són essencials per al sosteniment de les persones a la comunitat. Té sentit també potenciar que és coordinin entre elles. El seu valor com capital social és molt valuós.

Les entitats hem d'estar obertes a **nous models de col·laboració ciutadana**, tenint en compte que moltes d'elles consideren al tercer sector un sector excessivament clàssic i subordinat a l'Administració. Per tant serà interessant escoltar aquestes veus però sense caure en l'error de pretendre uniformitzar-les o integrar-les.

Caldria recuperar un cert equilibri dins les organitzacions del TSS en el sentit que el voluntariat no solament permet prestar serveis sinó que és un canal de participació ciutadana, apoderament i vertebració social?

La resposta és quasi unànime en el sentit que les persones expertes consideren que el potencial del voluntariat és molt gran i no té sentit limitar les seves capacitats. Això implicaria que les entitats tinguessin la flexibilitat, **agilitat i creativitat per acollir aquestes noves iniciatives**. També implica pot ser donar veu al voluntariat dintre de l'organització. El

voluntariat, a més, ha tingut sempre un paper clau en la planificació a llarg termini de les polítiques públiques per la seva capacitat d'anticipació i de detecció de necessitats socials. És important recordar que el voluntariat ha de sorgir de la generositat i la solidaritat i que no ha d'ocupar el lloc de persones professionals, i que, de fet, ha estat l'avantsala de la creació de noves ocupacions.

En moltes organitzacions el voluntariat no és un complement sinó la raó d'esser de moltes entitats. És una forma de viure i d'entendre el món i de treballar activament per revertir situacions socials i humanitàries negatives. El voluntariat és la millor canalització de la solidaritat ciutadana. Cal donar suport en formació, en recursos, en eines de participació i **apoderament del voluntariat** per tenir organitzacions més democràtiques i més eficients.

Hi ha qui assenyala que cal parlar de compromís social de la ciutadania i que el voluntariat seria una de les seves principals dimensions però no és l'única. També existeix l'autoajuda, les famílies cuidadores, el voluntariat cultural i esportiu, les associacions de pares i mares, les associacions veïnals... Sense una **societat civil forta**: amplia i organitzada no serem una societat ni resilient ni democràtica.

Valoracions

La situació excepcional ha obert una finestra d'oportunitat per a l'apoderament de la ciutadania: les necessitats van impulsar la solidaritat. Ara cal veure si va ser una sana reacció conjuntural o pot suposar una **represa del sentit de comunitat** amb conseqüències per perdurables.

La recuperació del **concepte de bon veïnatge**, com a compromís de proximitat per part de la ciutadania, complementari a la formalització del voluntariat, pot ser un àmbit d'interès a explorar per part del TSS com a pedrera de futurs voluntaris però sobretot com a antenes socials que estenguin la permeabilitat sense institucionalització i que juntament amb actius de barri com el comerç local donin musculatura per donar resposta.

Milers de persones, especialment joves, no solament van mostrar bon veïnatge sinó que es van oferir com a voluntaris d'entitats del TSR. Malgrat ser un voluntariat amb una finalitat concreta i vinculat a la urgència, obre la porta a explorar possibilitats d'implicar-se en la **transformació social**, passant de la reactivitat a la proposta, per tal com en moments de grans sacsejades també reaparèixer models de voluntariat amb sentit d'exigència en el propòsit superior.

Les organitzacions del TSS poden activar un inductor del canvi posant la mirada enfora, en la ciutadania disposada a activar-se, i potenciant **organitzacions més dinàmiques**, més diverses, amb una governança àmplia, menys jeràrquiques i amb un lideratge facilitador, acostant-se més als moviments veïnals, donar espais a la nova ciutadania compromesa, mostrant més les causes per les quals treballem i les experiències més estimulants d'aquests darrers mesos.

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible, i moltes altres veus, consideren una prioritat abordar l'enfortiment de la **resiliència urbana**, fet que suposa una societat civil forta i organitzada. El voluntariat sempre s'havia distingit i valorat com una escola de ciutadania, però cal preguntar-se si un excés de formalització pot haver esmorteït aquesta orientació. Més enllà de la prestació de serveis, les entitats poden recuperar un sentit de ser **espais de participació ciutadana** i estar disposades al que això comporta de debat i pensament crític. Pot ser una

oportunitat per guanyar més dimensió social, més base, més voluntariat militant, per fer més incidència política i per donar espai a aquelles persones que volen actors del canvi. En aquesta crisi ha quedat demostrat que la ciutadania respon si davant hi ha una organització i una causa justa i compartida. És una oportunitat per reorganitzar-nos internament per aquests nous reptes i posar en valor l'excel·lent resposta ciutadana. Això implicaria que les entitats tinguessin la flexibilitat, agilitat i creativitat per acollir noves iniciatives, donar veu al voluntariat.

Aliances

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Ens falta musculatura, però ho podem suplir per mitjà d'aliances i amb les federacions. La necessitem per afrontar els reptes d'innovació... difícilment podrem millorar el nostre posicionament davant la societat. L'aportació de valor difícilment l'aconseguiem sense aliances i treball conjunt.
- I també hem d'abordar la relació entre els més propers: com ens relacionem entre nosaltres. Hem de fer una reflexió, ja que de vegades ens mou la supervivència, mantenir les estructures... i això porta a relacionar-nos amb les AP sense tenir en compte els altres actors del territori.
- Cal reforçar el paper de les federacions per poder ajudar les entitats de base a fer aquest camí però les federacions tampoc tenim **actualment** una estabilitat de recursos i equips. És una disjuntiva: hem d'enfortir el sector amb recursos febles. Un dels grans reptes és trobar l'equilibri entre la Taula i les federacions. Com ens posem uns al servei dels altres?
- Per tal de fomentar la intercooperació és fonamental el coneixement mutu, per veure com podem sumar actius i generar sinergies.
- Cadascuna de les entitats ha viscut la pandèmia des de la seva situació organitzativa i sectorial. No és fàcil trobar elements comuns amb entitats d'altres sectors (és més fàcil col·laborar amb organitzacions del mateix sector).
- Es diu sovint que el reforç ve per la grandària o interseccionalitat. No podem demanar de canviar la missió, quan una entitat es va crear per una missió específica. Una altra cosa és el com (que no és fàcil). Les petites sí que pot ser interessant que s'agrupin o treballin en comú dins d'un sector. Important destacar que el sistema actual dels serveis socials porta a la competència cosa que no afavoreix la col·laboració.
- En el mitjà/llarg termini i en un marc més macro, es veu la cooperació com un avantatge competitiu per totes les parts, però en el curt termini i per aspectes més micro/meso hi ha competència intensa on la col·laboració no aporta valor.
- El gran repte per fomentar les aliances és focalitzar-nos els beneficis per a les persones ateses, en lloc dels beneficis per a les organitzacions.

Reptes expressats pels experts

El nou context requereix **més i millors aliances** no només del TSS sinó tot el conjunt del Tercer Sector. Cal construir una societat civil forta i organitzada. Els reptes complexos requereixen treballar coordinadament intentant generar sinergies internes entre diverses organitzacions amb capacitats complementaries però també amb l'AP. La generació d'aliances no és una simple suma d'institucions, sinó que s'aconsegueix un canvi qualitatiu important que augmenta considerablement la seva capacitat d'impacte. L'atomització és un dels problemes del sector associatiu català. El treball conjunt ha estat una de les conseqüències positives de la crisi: el repte seria estabilitzar i estimular les aliances, amb una mirada estratègica a mitjà i llarg termini.

Les estructures federatives han de generar més sinergies amb les organitzacions federades i promoure el treball en xarxa entre elles. Les **entitats de segon i tercer nivell** podrien ser un espai per accelerar aquest procés. Pot tenir sentit ampliar la visió a altres possibles sectors, com per exemple el sector empresarial i nous moviments socials

Ara que caldrà gestionar uns recursos insuficients és més necessari parlar d'un tamboret de **tres potes (públic, privat, social)** però encara no s'ha assumit prou la col·laboració de l'empresa privada. Una cosa interessant de la crisi han estat les aliances impensables o improbables.

Té sentit revisar el que s'ha produït aquest mesos en matèria d'aliances i intentar formalitzar-ho i generalitzar-ho, mostrant els seus avantatges (millora de resultats, disminució de costos, obtenció de recursos, augment de visibilitat. Una bona via es reforçar les **taules de coordinació publico-privades** a primer nivell i construir nous plans conjunts d'actuació. Una altra manera és portant a terme projectes conjunts. En aquest mesos han sorgit oportunitats derivades de la **integració socio sanitària** que són molt importants per al TSS.

Per a fer front als diferents escenaris, les persones expertes fan diferents propostes de treball en xarxa:

- Caldrà generar mecanismes de treball en xarxa i cooperar entre organitzacions, aquest és un aspecte que ja ha funcionat i pot contribuir a la sostenibilitat. Caldrà protegir els serveis i accions essencials per les poblacions amb més risc, de forma complementària i sense duplicar serveis ni esforços enfortint les aliances i el treball en xarxa a molts nivells.
- Les entitats hauran de reinventar els seus models d'atenció i cercar corresponsabilitats amb altres agents i col·laboracions efectives (a la pandèmia ja s'han donat exemples). Per tant, possibles campanyes de captació de fons però lligades a la prèvia corresponsabilització.
- Trobar espais de coordinació amb les administracions i altres agents per conèixer quins són les necessitats reals de forma local en cada territori i fer diagnòstics de necessitats. Fer convenis entre les administracions i les entitats del tercer sector per donar cobertura a les necessitats socials que estan i s'agregaran en els territoris. Treballar encara més conjuntament (al mateix nivell) que les administracions i les empreses.
- Si volem assolir societats resilents, solidàries, que fomentin la cohesió i el suport social, cabdals segons diversos organismes internacionals en contextos de pandèmia, cal orientar els recursos no només a donar cobertura a les necessitats bàsiques (model assistencialista) sinó a activar mecanismes d'acció comunitària.

Valoracions

Mentre que s'assumeix que el treball en xarxa ha estat una de les conseqüències positives de la crisi i que l'atomització va associada a pèrdua d'eficiència i possiblement d'impacte, no sembla que l'anàlisi vulgui portar a despertar iniciatives rellevants i estratègiques en aquest camp. Respecte a les aliances es capta un discurs de desig d'un marc ideal, però alhora es veu com un camí d'espines, amb inèrcies contràries al canvi i consideracions autolimitants, com per exemple una missió rígida immodificable o dificultats de col·laboració en un marc de concurrència entre organitzacions.

Caldrà aprofundir en constatacions sectorials com ara que l'impacte social serà limitat sinó tenim la musculatura d'un treball conjunt més intens.

Respecte a les aliances internes es considera que les entitats federatives poden ser les impulsores i que també han de generar sinergies entre elles, alhora que les tendències com ara la integració sociosanitària també poden afavorir un millor marc de col·laboració.

Respecte al sector privat, es planteja com un repte però que encara ha de superar inèrcies culturals.

Reconeixement del Tercer Sector

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Les entitats han de veure's com organitzacions més amples, més que meres prestadores de serveis. Un primer pas seria abandonar el discurs de sols parlar dels serveis que ofereixen, ja que provoca una pèrdua de visió estratègica en algunes entitats.
- Parlem del rol del tercer sector però no el fem visible, no sabem posar en valor tasques de valor tan intangible.
- Es reconeix el fet que el sector està mal tractat per les condicions del finançament existents actuals, el propi sistema provoca que en les entitats es focalitzin en l'urgent i no els deixa veure l'important.
- Hi ha una oportunitat per millorar la comunicació: com a ciutadà/na sabem què hi ha darrere de l'entitat que truca a la porta? Potser és el moment que es visualitzi la feina del TSS. En l'actualitat sembla que existeix una percepció que el TSS només demana finançament; potser cal comunicar diferent, per exemple, una comunicació més humana i ressaltar els impactes a l'entorn.
- Un altre repte comunicatiu és adaptar la comunicació a nous col·lectius: el missatge no està prou adaptat a la generació més jove. Tot i que s'explica la no lucrabilitat, la gent jove potser valora més l'impacte (l'emprenedoria social pot resultar més atractiva: canviar el món a curt termini).
- Excepte les organitzacions d'emergències, si el servei o la intervenció no és molt diferent al sector públic tampoc hi ha un gran valor afegit.
- Hi ha el repte d'aconseguir un posicionament com a sector quan apareixen males pràctiques.

Reptes expressats pels experts

S'opina que aquesta pandèmia ha consolidat un paper secundari dels serveis socials (sotmesos al discurs mèdic, assistencialistes). Algunes propostes per tenir més presència i dignificar-los són:

- Cal un lideratge de l'Administració que pugui garantir l'equitat territorial i cal que el tercer sector faci incidència política en aquest sentit.
- Cal visualitzar les tasques i funcions essencials que fan les entitats TSS i els serveis socials. Tenir una visió compartida.
- Pactar un pla d'acció amb les Administracions que optimitzi els esforços coordinats.
- Un compromís de tots els partits polítics.
- Consolidar el concepte que el tercer sector és servei públic i que, per tant, complementa i arriba on els serveis socials no poden ser-hi.
- Disposar d'un pla de finançament que permeti a les entitats treballar de forma estable (Llei del tercer sector social) i una major dotació de recursos (als programes i també a les ràtios professionals) i avaluació de resultats.
- El treball en xarxa i la capacitat d'organització han estat i seran fonamentals per als reptes que tenim com a tercer sector, però son insuficients. Cal una estratègia clara com a sector, exigir i treballar compromisos amb el govern que garanteixin un suport adient per donar resposta a la ciutadania.
- Una millor fórmula de col·laboració com ara la concertació.
- Posar a l'agenda pública i articular un discurs orientat a visibilitzar amb dades, testimonis, l'impacte de la pandèmia a nivell social, defugint els discursos més

- institucionals i buscant un discurs més humà. Que incorpori una visió de la salut en totes les seves dimensions.
- Fer més visible el valor i la tasca “essencial” de suport a les persones vulnerables.
 - Reivindicar el rol dels professionals del sector social per part de les entitats i administracions
 - Generar marcs conceptuals propis. No utilitzar els conceptes mèdics per referir-se a l'acció social.
 - Comptar amb un marc normatiu que reconegui el paper del tercer sector en l'acompanyament de les persones per a la seva inclusió social i la defensa del seus drets
 - Millorar i aprofundir la comunicació i estar a prop de la societat en general.
 - Governança/coresponsabilitat: coproducció de polítiques amb participació entitats socials i ciutadania
 - Establir el dret a tots els serveis socials (equiparació a els sistemes universals: educació, salut,...)
 - Millorar les condicions de treballs i salaris (com sanitat) i la formació inicial i continuada
- Integrar i coordinar els serveis socials i sanitaris per garantir la continuïtat assistencial.
- Revisar la cartera de serveis per a què estigui centrada en la persona i desburocratitzar.
 - Evitar l'assistencialisme treballant amb la comunitat, des de la base, amb la participació de la població, escoltant les seves propostes, de cooperació, autoajuda, col·laboració i participació públic-privada.
 - Cal visualitzar les tasques i funcions essencials que fan les entitats del TSS i els SS. Caldria distingir les entitats representatives dels col·lectius i les proveïdores de serveis.

Valoracions

Les reflexions apunten sobre la pèrdua de sentit diferencial del TSS respecte a l'AP en l'imaginari col·lectiu, fet que limita el (re)coneixement del TSS per part de la ciutadania. Davant l'emergència de la pandèmia, i en general davant qualsevol emergència, sí que les entitats guanyen visibilitat i la societat percep més fàcilment que no es tracta d'un programa/servei públic sinó de solidaritat ciutadana.

Tanmateix, s'alerta que la voluntat que el TSS sigui reconegut dins el sistema de SS podria anar en paral·lel a la pèrdua de reconeixement diferenciat per part de la societat. En certa manera, hi ha el risc que el sector fa anys que estigui girant la mirada més cap a l'AP que cap a la societat.

És en moments excepcionals com aquest quan el sector pot recuperar una presència discursiva més missional i diferenciada de l'AP. De fet, en la mesura que el TSS ha anat esdevenint més prestador de serveis per a l'AP s'ha produït un fenomen de millora de la qualitat (gestió de processos...) però alhora de pèrdua de sentit estratègic. Dit d'una altra manera, allò que fem ho fem més bé, però hem perdut capacitat de decidir què volem fer.

D'altra banda, donat que la visibilització durant la gestió de la pandèmia ha correspost més al sector sanitari que al social, encara queda més limitat aquest reconeixement social ampli. Les conseqüències que pot tenir una aliança limitant amb l'AP pot afectar la relació amb els altres grups d'interès: dificultat per obtenir donacions de grans segments socials i d'empreses que ens associïn excessivament a prestació de serveis públics, o disminució del salari emocional

dels equips propis, desgastats per una feina vocacional que no obtingui prou reconeixement social.

Sens dubte, també hi ha aspectes comunicatius a tenir en compte, malgrat les limitacions del que hem exposat: **cal un relat més fort com a sector, que mostri el valor afegit i formi part del retorn als grups d'interès, empreses i donants, equips propis, socis i voluntariat...** Aquesta podria ser una de les accions que sorgissin dels aprenentatges fets aquests mesos. Sense relat propi i conjunt passem inadvertits, no s'aprecia el valor afegit, els grups d'interès no poden captar per a ells aquest valor afegit reputacional/emocional.

Caldria desenvolupar/enfortir un relat col·lectiu capaç de singularitzar el sector, que posi en valor tots els actius intangibles, que no es limiti a l'acció material.

Democratització de les organitzacions

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Les especificitats de no lucre o no repartir dividends per exemple, no són condicions suficients per ser responsables, ja que una entitat pot seguir sent opaca, per exemple. Per tant, condicions específiques de les entitats no poden amagar o condicionar la seva responsabilitat en altres aspectes com poden ser, per exemple, la transparència o rendició de comptes.
- A causa de la gran heterogeneïtat entre les entitats del tercer sector es complica l'aplicació de criteris de governança democràtica. En relació a aquest aspecte, una primera oportunitat pel sector rau a avançar en la participació dels diferents grups d'interès.
- Hi ha una oportunitat des de la Taula a l'hora d'oferir formació i eines per democratitzar les entitats. Per exemple es podrien oferir recursos, fer simulacres d'auditories internes, etc.

Valoracions

La gestió de la responsabilitat social de les organitzacions no lucratives (RSO) sovint ha estat un enfocament pendent, que s'explica pel caràcter missional i no lucratiu del sector. I un dels vectors de l'RSO que poden haver quedat més mancats d'un aprofundiment és el del bon govern, és a dir, els aspectes de transparència i rendició de comptes, diàleg amb els grups d'interès, governança democràtica, lideratge responsable, etc.

Respecte al context actual, l'element més rellevant ha estat el de la **transparència interna** i l'ampliació dels **marcs de participació equips i deliberació en la presa de decisions** (comitès de crisi, comissions més àmplies i representatives...), i alhora de lideratge més proper.

Després d'aquests mesos, la **rendició de comptes**, de manera estructurada i comunicativa, serà molt necessària per mostrar què han fet les entitat i com han actuat, alhora que dades agregades sobre el sector poden contribuir a mostrar la capacitat i robustesa del TSS.

Alhora, aquests mesos en què s'han hagut de canviar maneres de funcionar i prendre decisions, també han estat un aprenentatge sobre el caràcter contingent dels models organitzacionals i la necessitat de tenir una cultura de gestió del canvi que permeti no solament fruit d'una gran batzegada sinó en el dia a dia tenir més capacitat per adaptar les maneres de funcionar, i comprendre en quines àrees i circumstàncies és més propícia una opció per la governança democràtica, un sistema d'holocràcia, o de Direcció per Valors, i en quines cal arribar a seguir una direcció per instruccions, amb totes la variants pròpies de la singularitat de cada organització i forma jurídica.

Sigui quin sigui el model, el que sembla evident, i aquesta crisi ho ha evidenciat més, és que el **diàleg amb els grups d'interès és una part fonamental no solament de la gestió de l'RSO sinó de la gestió de l'estratègia** organitzacional. I no es tracta d'un element metodològic formal sinó l'avantsala de **les aliances** i col·laboracions, alhora que un espai per detectar riscos i oportunitats. La democratització interna comença per ser una organització oberta al canvi i sensible a allò que expressen els grups d'interès.

Innovació

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Hem de reinventar el futur per no repetir, per no caure amb la mateixa pedra. Cal crear espais d'innovació de la mà de l'AP, que es la que crea polítiques socials. Sense la mà estesa serà difícil, calen espais de co-creació. El teletreball ja es un repte d'innovació.
- Calen molts espais de reflexió per avançar però necessitem suport, reconeixement, recursos. No ho podem fer en un entorn de precarietat, sense mitjans. Ens han de venir de l'AP i per mitjà de la Taula, que té un paper molt clau en tot això, d'acompanyament, de digitalització, que se'ns consideri sector públic: tenim un repte i s'ha d'abordar de forma planificada.
- També hi ha impactes positius que s'han de mirar i valorar, per exemple sobre les maneres i metodologies de treball. Ens estan fent trontollar per plantejar noves maneres d'atendre les persones (digitalització, transversalitat...) que ens permetin també posar les persones al centre. Però com ho fem? Anem a marxar forçades i és necessari el curt termini per donar respostes immediates però també hem de treballar per al mitjà i llarg termini.
- En el tercer sector s'ha d'assegurar que la innovació no ens faci perdre cap persona pel camí. Per exemple la digitalització dels serveis pot provocar excloure aquells col·lectius més sensibles a la bretxa digital.
- El tercer sector li fa falta inversió en recerca i anàlisi profunda de dades disponibles.
- La idea d'innovació es percep llunyana, no es veu com un concepte propi. La idea d'innovació com la de negoci sona lluny de la cultura del tercer sector. Per exemple algunes intervencions no han estat revisades en molts anys.
- S'ha de fer l'esforç d'adaptació a les noves condicions, millorar l'adaptabilitat de les entitats a les noves tendències.
- Les entitats podrien aportar innovacions basades en les seves fortaleses, per exemple en l'aplicació de criteris ètics. Una entitat del tercer sector social pot no ser excel·lent pel que fa a l'aplicació de noves tecnologies en la cura de les persones però, pot aportar els seu fort coneixement en ètica per adaptar-les.

Reptes expressats pels experts

Cal **invertir en innovació** de forma permanent, trobant noves vies d'actuar als problemes i necessitats socials. Les AP no només han d'impulsar la contractació de serveis sinó donar suport a la innovació i reinvençió, però cal un canvi cultural que promogui el pensament disruptiu a les organitzacions. La manca de finançament, la sobrecàrrega de tasques, l'organització interna de les persones i la cultura organitzacional no afavoreixen la innovació.

Per exemple, es podria **innovar en fer fusions fredes** que permetin compartir gestió de processos i centrar-se d'una banda en l'estratègia i innovació i de l'altra en les accions directes de proximitat. A nivell sistèmic, es podria **innovar en redefinir els SS** i en la integració sociosanitària. Establir convocatòries públiques que permetessin finançar models i actuacions innovadores, creant bancs de bones pràctiques innovadores per aprendre uns dels altres, concedint premis anuals a les millors innovacions i difonent-les, creant espais de debat transversals i pluridisciplinars. La Taula també podria promoure "Tallers d'Innovació Social" per la difusió de bones pràctiques.

Per incentivar la innovació també és necessari crear entorns on es permeti que aquesta pugui sorgir i lluitar contra l'immobilisme de les organitzacions. Una via és el **benchmarking**, copiar el que ja s'està fent en altres àmbits com l'empresarial o el sanitari (els incentius, els laboratoris, les sessions grupals...). Cal inversió perquè amb l'actual sistema de subsistència és difícil innovar. La innovació social requereix de recursos per investigar i en serveis socials es fa molt poca recerca.

Valoracions

Les crisis generen contextos de disrupció on la innovació acaba emergint ni que sigui per necessitat o reactivament. Tal com ja s'ha analitzat, les innovacions que ha incorporat el TSS en aquests mesos han estat sobretot de caràcter adaptatiu, però no es podrien qualificar de disruptives. Però amb la perspectiva de tots els episodis viscuts i davant les veus que suggereixen desenvolupar una reflexió estratègica, l'impacte de la pandèmia hauria de ser un inductor que obligui a innovar no solament en els processos operatius sinó en aliances, en organització, en bon govern, en reconeixement, en impacte... La innovació podria constituir-se en una manera per al sector de sortir del bucle de la reclamació a l'AP a partir de models estancs i pensar *out of the box*. En aquest sentit, el TSS pot explorar en valor que aporta al sistema i que aquest no valora ni remunera, com la vertebració social, la resiliència urbana, i alhora com incorporar altres àrees (tecnologia, aspectes transversals com la sostenibilitat ambiental, etc.) que poden donar un rol més avançat en la línia d'aportar solucions.

Però aquest repte topa d'una banda amb el finançament i de l'altra amb la cultura interna, cada cop més centrada a fer bé el que fem (qualitat) però menys a veure què hem de fer (estratègia, innovació). Per això, les aliances amb l'AP o amb altres actors, els espais de co-creació, la recerca en aliança amb universitats, o el benchmarking respecte a altres sectors i països poden ser els disparadors que permetin dibuixar escenaris de futur. **El paper de la Taula com a incentivador, dinamitzador, aglutinador per fomentar la innovació del TSS es considera central i insubstituïble.**

Finançament

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Les entitats socials necessiten estabilitat per poder funcionar.
- La prospecció i els indicadors mostren que la crisi continuarà fins ben entrat el 2022, això és una llosa que s'ha d'incorporar en totes les organitzacions.
- Hi ha l'oportunitat de diversificar les fonts de subvencions i apropar-se a empreses no habituals. S'ha de valorar també canviar la forma en com ens presentem a l'hora d'explorar nous fons.
- De forma més macro s'ha de canviar la forma sobre com financem els serveis de la cartera de serveis. Amb la pandèmia s'ha demostrat que el sistema és molt poc robust. Existeix un problema de sub-finançament de la cartera de serveis i amb uns mecanismes (subvencions) no acord amb el SXXI.

Reptes expressats pels experts

Per a fer front als diferents escenaris es fan diferents propostes:

- Cal exigir la dotació econòmica necessària i fer èmfasi que els resultats i l'impacte que cerca el sector no són de caire "assistencial purament" sinó que ho són de caire també atenció integral en clau de trajectòries personals i de futur.
- Identificar possibles iniciatives àmplies a nivell de finançament europeu, estatal i autonòmic. Caldria elaborar un pla global, amb les Administracions, per accedir als fons europeus de reconstrucció, per tal de finançar l'articulació futura del sistema de serveis socials.
- Transformació de la política fiscal que permeti una millor redistribució de les riqueses, i que els rics paguin més que els pobres. Un sistema que les bonificacions desapareguin, i l'evasió i elusió fiscal siguin veritablement perseguides.
- Els Serveis Socials són un pilar de l'Estat del Benestar, com la sanitat i l'educació. Conceptualment, són responsabilitat de l'Administració, que els ha de finançar amb un sistema impositiu suficient i equitatiu.

Sectorial:

- El sector social ha de visibilitzar-se. Ser capaços de posar en valor la feina feta, el valor(s) diferencial(s), la visualització d'allò que s'ha fet i aconseguit, i, alhora, la visualització d'allò que hauria passat si el tercer sector no hagués actuat fent de mur de contenció.
- Cal fer incidència política per exigir la corresponsabilitat de l'administració pública amb un finançament adequat per l'acció directa i per a la gestió necessària associada.
- Augment de la base social i campanyes de captació de fons de persones físiques, però sense deixar la incidència política ja que suposaria una pèrdua de la identitat sectorial (la cerca de la corresponsabilitat amb les administracions públiques i la societat civil).

Per a les organitzacions:

- Reforçar l'arrelament al territori, que ha estat un dels factors d'èxit en relació al suport a les persones: les entitats properes, que coneixen les persones que atenen, que poden activar mecanismes àgils de suport comunitari.

Valoracions

Les reflexions van en la línia de la demanda perquè l'AP assumeixi la responsabilitat de finançar els SS, i ara mateix sabent aprofitar vies excepcionals que es derivin del context de recuperació, comptant que la crisi s'allargarà fins al 2022.

També s'incorporen demandes més atemporals, com la redistribució de la riquesa o el compliment de la fiscalitat de les empreses, però que en el context actual de necessitats extraordinàries pot ser oportú de reivindicar i que pot suscitar una major sensibilitat social.

El TSS hauria de posar en valor el caràcter integral dels processos que es porten a terme, en clau de trajectòries personals i de futur, i no merament de gestió de prestacions de caire merament assistencial, fet que permetria comptabilitzar el valor creat en termes més intangibles d'impacte social a llarg termini i alhora mostrar el sentit sentit de projectes missionals i no merament de prestació de serveis.

La incidència política i la visibilització del sector, un augment de la base social, així com una reforçament de l'arrelament al territori són propostes que també es formulen.

Sistema d'atenció social

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Hi ha la necessitat de tenir un sistema de SS fort. La pandèmia ha posat en evidència les mancances. Els serveis socials han de ser serveis essencials i que quan es parli de SS també es parli d'entitats socials i no sols de l'AP. La llei del Tercer Sector ha de contribuir en aquest aspecte.
- Calen polítiques apoderadores de la ciutadania. Sortir de l'assistencialisme, superar la beneficència. Ciutadania de drets.
- Desconcert emocional davant els esforços que l'AP hauria d'haver fet i no sols retòriques de titulars; allunyament entre la realitat i la política. Ens falta implicació a la societat de la política, increment de la vulnerabilitat que s'han triplicat en persones que mai havien patit aquesta situació. Si això continua s'ha de fer una plantejament a les AP. Hem aguantat el cop, però tenim les bases cansades.
- Falta d'empatia de les AP: poca efectivitat en el tema d'immigració; tancament dels SS, que continua vigent. En tot decret hauríem de ser serveis essencials; o se'ns considera serveis essencial o realment no sortirem d'aquí si no tenim la cobertura dels serveis social públics. Sinó ens estem convertint en les entitats que estem fent la feina de l'administració -i no sap greu fer-la, estem subrogats.
- Les AP han vulnerat drets. Desapareixien i deixaven el jovent sense accés a recursos que necessiten per al seu dia a dia. En clau de futur, hem de trobar la manera d'interlocutar amb les AP perquè no sigui ella mateixa la que creï més vulnerabilitat. Un exemple: joves de recursos assistencials que se'ls prohibia de sortir a fer voluntariat, o més joves al carrer sense llar. No pot ser que els estiguem acompanyant i que de cop es trobin al carrer encara amb més vulnerabilitat. Ens hem trobat amb processos d'habitatge i accés a la feina del jovent tutelat i extutelat bloquejats. Les entitats sí que hem donat resposta, i de vegades en aquest moment desapareixien les AP.
- Els canvis en els protocols han dificultat molt la gestió. I a moltes entitats ens han deixat en un descuit jurídic, sense un marc clar.
- S'han centrat molt els esforços en la tercera edat i els serveis residencials, però s'ha deixat de costat la discapacitat, els serveis de dia, casals, centres ocupacionals, i altres àmbits com la infància i el lleure s'han deixat molt de costat. Sols s'ha tingut en compte a darrera hora a correu. La part social no s'ha tingut en compte.
- La relació entre el sector i les AP varia molt segon el municipi. Però hi ha una tendència a "utilitzar-nos". En certs processos més estratègics no es pot fer així sinó que cal complicitat per abordar la transformació social. Hi ha una part de l'AP que no creu en l'aliança amb el tercer sector; aquelles que hi creguin ho hauran de demostrar.

Reptes expressats pels experts

Una de les anàlisis necessàries és sobre com s'ha produït la coordinació i complementarietat entre l'AP i el TSS però també sobre la robustesa mostrada del conjunt del sistema de serveis socials. Quan preguntàvem a les persones expertes com valoraven la relació entre AP i TSS durant la pandèmia i, en concret, quins aprenentatges aporta de cara al futur, les respostes són que s'ha generat un gran aprenentatge de cara al futur. El desbordament dels SS públics ha anat acompanyat de manques de coordinació i eficiència, o sensacions de descàrrega de responsabilitats en el TSS, però es valora com a molt positiva la interlocució institucional i l'aprenentatge dels llocs on s'han sumat forces fins i tot experimentant noves metodologies en un model basat en la governança, amb nous actors. A nivell sistèmic s'alerta de les necessitats estructurals de finançament del TSS i que és molt difícil que aquest s'enforteixi quan el propi model de SS està patint.

Sobre les prioritats actuals en la relació entre l'AP i el TSS, no es considera excloent abordar els dos punts:

- a) centrar-se a millorar el finançament del TSS en el marc del sistema de SS
- b) obrir una reflexió conjunta del TSS sobre el model de SS.

És natural abordar el finançament a curt termini però en paral·lel és necessari abordar una reflexió profunda i pactar un nou model de SS on s'especifiqui el rol del TSS. Aquest nou model, que ha de ser integral i amb visió a llarg termini, ja hauria d'incorporar un pla per millorar el finançament, entre altres aspectes. Els dos processos són imprescindibles, un assenta les bases i dona reconeixement al sector i l'altre hauria de permetre deixar de treballar des de la precarietat.

És necessari en aquest nou model prioritzar i orientar millor els esforços a resultats concrets que contribueixin a garantir la sostenibilitat dels suports, serveis i accions comunitàries i és necessari aprofundir en indicadors d'avaluació que permetin millorar aquesta relació amb l'AP.

També hi ha qui considera que, amb algunes excepcions de qui pretén una bona coordinació, de vegades la tendència de fons per part de l'AP és a voler assumir la gestió directa dels serveis socials sense la intervenció del TSS. Cal protegir-nos d'aquesta amenaça de manera urgent.

Alguns experts fan notar que cal ser prudents amb les conclusions ja que estem barrejant entitats molt diverses (grans, petites, representatives, proveïdores de serveis, de diferents àmbits... Passa el mateix amb les AP, són molt diferents i la seva implicació ha estat molt diferent entre l'Adm. Central, la Generalitat i la local (on també caldria diferència entre els ajuntaments grans i petits i els consells comarcals).

Una possible proposta és deixar enrere la idea de les polítiques incrementals de recursos finalistes i plantejar un sistema que treballi des d'un model de suport comunitari que permeti activar xarxes de suport properes, que acompanyi les persones, les apoderi, proporcionï eines, a fi de garantir societats més resilents.

Valoracions

Aquest és un punt de discrepàncies, encara que expressades matisadament, on el punt de vista de l'interlocutor, l'opció per un determinat model de societat, i les opcions ideològiques marquen les diferències.

Obrir una reflexió de futur sempre sona engrescador però el resultat o la intencionalitat pot ser diversa, ja que no solament apareixen els aspectes del finançament sinó del propi sentit del TSS dins el sistema de SS: la consideració del TSS com un prestador de serveis en el mercat o bé un aliat de l'AP des d'uns valors de servei públic.

Les possibles noves restriccions econòmiques en el període en què entrem per la pandèmia pot obligar a repensar models i, sense una ràpida recuperació econòmica, deixar el TSS en una situació tan o més precària. Donat que no hi ha certesa sobre les conseqüències que pot tenir aquest context de crisi, el sector ha d'estar preparat per tenir el arguments i la força necessària.

Finalment la reflexió ens aboca a la dignificació dels SS com a quart pilar de l'estat del benestar. En el marc d'un hipotètic nou contracte social que marqui les bases del futur, la clau seria que el TSS es drecés com a col·laborador de l'AP en forma d'aliança robusta, però alhora amb una identitat diferenciada, un perfil propi, que li doni prestigi i reconeixement social i li permeti construir altres aliances.

Contracte social

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Hem de ser capaços de treballar per la quarta pota de l'EB. Però hem de ser capaços de sortir de l'atribut de mers prestadors. Estem aquí per defensar-la missionalitat de les entitats. Potser cal parlar de treball pels drets socials...
- És bo parlar de canvi de paradigma de passar de meres entitats proveïdores de serveis a entitats missionals. Competim amb les entitats privades i ens han de veure com entitats socials amb una voluntat d'atenció directa a la persona. Ens hem de desmarcar d'un model sols de prestació, també davant l'opinió pública. Més enllà del que fem amb els excedents, tenim un caràcter missional.
- Si volem generar disrupció, potser ens hem de fer preguntes del tipus: Quan tot això acabi, com a societat volem seguir igual? Ens hem de preguntar quin és el concepte que té la societat de prosperitat.
- Bé a incorporar el Planeta (no la globalitat) a l'hora de buscar el model, la visió més àmplia.

Reptes expressats pels experts

Ja estàvem en un moment de debat sobre com caldria abordar la reformulació del que podríem anomenar "contracte social", entès com els grans acords de gran consens i a molt llarg termini, i ara cal situar el debat en l'agenda pública amb més urgència perquè s'han vist les mancances i febleses. Cal un gran consens sobre quin model de benestar volem, tenint en compte els nous contextos, cercant la sostenibilitat del sistema i abandonant l'incrementalisme, fent nous equilibris entre generacions i entre els diversos reptes de la humanitat, conjugant les polítiques pre i re-distributives.

El TSS ha de ser-hi present, guanyar prestigi social, fer valdre el valor que aporta i que no quedi reduït a un apèndix de l'AP. Per altra banda, el TSS ha de fer denúncia i no permetre la permanent expulsió de la ciutadania en situació de vulnerabilitat alhora que ha d'explorar aliances estratègiques amb el sector empresarial.

En aquesta reformulació del contracte social sembla important trobar un equilibri entre el dos possibles rols del TSS. Per una banda ser un bon prestador de serveis de qualitat per cobrir les necessitats d'acord amb els sistemes públics i a la vegada, augmentar la seva incidència política tant a curt com a llarg termini.

És important que el TSS mantingui la seva incidència política i continuï lluitant per la igualtat i en la defensa i protecció dels drets socials de la ciutadania i per donar visibilitat als col·lectius en situació d'exclusió. En aquest sentit les federacions com la Taula del Tercer Sector Social o La Confederació són espais que permeten treballar de manera conjunta aquest objectiu. Val la pena, a més, que ho faci de manera conjunta amb el tercer sector esportiu, cultural i de salut.

És necessari fer una revisió del sistema de prestacions de serveis i la relació amb l'AP. Es pot donar una sobredimensió del TSS i poca anàlisi de l'impacte social real.

El TSS com a prestador de servei de qualitat s'ha de legitimitzar i fer valdre la seva experiència i coneixement i comptar amb el recursos necessaris per no treballar amb precarietat. Almenys a Catalunya, el TSS té una clara vocació de servei públic i té grans avantatges (agilitat, coneixement del sector i del territori, etc.). Darrerament a Europa s'havia produït una

remercantilització i amb la Covid ha quedat al descobert la mala qualitat dels serveis (precaritat dels treballadors, manca formació, de qualitat, etc.): això s'ha de posar de relleu. Per tant, cal un compromís ferm per al desenvolupament de mecanismes més adients que ho facin viable i sostenible. **El TSS ha de consolidar, en el proper període, el seu paper de clau de serveis públics i ésser un actor molt actiu en la planificació de l'estratègica dels serveis socials a Catalunya.**

Una possible proposta és deixar enrere la idea de les polítiques incrementals de recursos finalistes i plantejar un sistema que treballi des d'un model de suport comunitari que permeti activar xarxes de suport properes, que acompanyi les persones, les apoderi, proporcionï eines, a fi de garantir societats més resilients.

Valoracions

Aquesta part aporta la mirada estratègica a més llarg termini sobre cap on hem d'anar com a societat i quin paper hi ha de tenir el TSS. El debat ha començat a prendre dimensió en els darrers anys i la sotragada del 2020 possiblement hagi estat un gran inductor en la mesura que s'han evidenciat les febleses del sistema. Si l'efecte Mateu («el ric es fa més ric i el pobre es fa més pobre») ha marcat els darrers lustres, aquesta crisi ha suposat una estocada final, amb un increment de la vulnerabilitat.

Abordar un debat amb les llums llargues, i no limitar-lo quedant presoners de les mancances immediates, suposa un exercici de maduresa sectorial i, de fet, permet mostrar la carta de ciutadania del TSS com un actor que es vol fer present en la definició d'un futur que sols es podrà escriure des del consens. Tal com s'ha proposat, el TSS pot exercir un doble paper, per una banda de reclamar-se com a prestador de serveis socials des d'uns valors públic-socials i, per altra banda, fent incidència política i denúncia d'injustícies. D'alguna manera, ja és el que el sector està fent, però li caldria modelitzar-ho més i construir una estratègia més sòlida al voltant d'aquest doble paper que en alguns moments pot desequilibrar-se o no ser prou comprès. Com s'ha dit, cal abordar aquesta complexitat a partir de recuperar el caràcter missional de les entitats, fet que es pot entendre com un canvi de paradigma des del punt de vista d'un abordatge sectorial (ampli), estratègic (llarg termini), i identitari (comunicat i percebut).

Ahora, des d'una visió més àmplia, el TSS ha de ser conscient que els debats que eventualment puguin portar en el futur a un nou "contracte social", hauran de partir d'equilibris molt amplis, no solament entre interessos socials i econòmics sinó per tots els reptes ambientals planetaris, i també els equilibris entre generacions. S'obre una oportunitat perquè el TSS consolidi exercir un paper de clau de serveis públics i ésser un actor molt actiu en la planificació de l'estratègica dels serveis socials a Catalunya. L'ampliació de la mirada incorporant altres reptes no és un pas fàcil ni innocu, integrar la complexitat suposa una mirada més sistèmica sobre la realitat, que pot ser oportuna per esdevenir un actor considerat dins el sistema.

Un abordatge sistèmic ha de permetre abordar el desenvolupament sostenible des de la mirada total, i ha de permetre formular preguntes disruptives com ara quin és el concepte que té la societat de prosperitat en el moment actual.

Dins el debat per a aquesta reformulació del contracte social sembla important trobar un equilibri entre aquests dos rols del TSS: per una banda ser un bon prestador de serveis de qualitat per cobrir les necessitats d'acord amb els sistemes públics i a la vegada, augmentar la seva incidència política tant a curt com a llarg termini. Treballar per dignificar els SS i fer

aquests esdevinguin un sistema robust dins l'estat del benestar permet alinear els dos papers en un escenari de futur.

A més, el TSS pot abanderar la veu dels col·lectius que no se sent públicament, aprofitant que els temes socials han guanyat presència pública i es percep insatisfacció sobre el model econòmic i social.

Els nous reptes socials del Tercer Sector Social Català

Reptes i oportunitats expressades per les federacions

- Tenim tendència a comparar-nos amb el sector sanitari però hi ha molta diferència. En els serveis sanitaris hi ha la variable de la universalitat, que no està present en el sector social. El TSS no es tan intens ni tan universal. Des de petits, per exemple, hem rebut serveis mèdics universals però no socials.
- En el tema de la immigració hem de posar més força i energia perquè els partits polítics no s'aprofitin del tema i generin més malestar.

Reptes expressats pels experts

La crisi viscuda en alguns casos ha aprofundit les necessitats que ja existien en les entitats tercer sector i també ha generat noves necessitats que s'han sumat a les ja existents. Tot això posa al sector enfront de grans reptes a diferents nivells. El següent pas serà prioritzar quins són els reptes als quals s'ha de donar resposta de manera més immediata i en el mitjà i llarg termini per a passar després a l'acció.

Principals reptes que els experts considereu més prioritaris en aquest moment per al TSS, ordenats de més a menys prioritaris.

Prioritats socials

1. **Atendre la gran quantitat de necessitats socials, sanitàries i econòmiques que deixarà la Covid-19** (desigualtat, pobresa, marginació, discriminació, soledat no volguda, violència masclista i domèstica, sofriment...) **en els diferents col·lectius** més afectats per la crisi: infància i joventut, persones grans, persones amb discapacitat i malalties mentals, famílies monoparentals, persones nouvingudes i refugiats, ...per evitar l'increment de les desigualtats socials.
2. **Sensibilitzar a la població** general sobre la situació de desigualtat existent en la nostra societat i aguditzada per la crisi i, aconseguir un compromís per reduir-la.
3. **Lluitar per evitar la cronificació i la feminització de la pobresa**, incidir en l'aturament de llarg durada i garantir ingressos per viure amb dignitat.
4. **Fer accessibles a tota la ciutadania els nous recursos** dissenyats per lluitar contra els efectes de la Covid-19.

Paper i reptes del TSS

1. **Garantir els drets socials:** educació, salut, treball, habitatge i ser referents en el discurs defensor d'aquests drets, especialment en els col·lectius més vulnerables.
2. Buscar un **model innovador i proactiu** i ser també innovadors en els mètodes i tècniques de l'acció social, potenciar la qualitat dels serveis del sector i vèncer el model assistencial.
3. Buscar un **enfocament transversal dels programes** i una **atenció integral de la persona** en la seva globalitat socio sanitària. De manera d'incloure serveis socials, sanitat, habitatge, educació, etc.

4. **Dotar el TSS d'una Llei que contempli un marc regulador** necessari per evitar situacions d'inseguretat jurídica greus que ha patit i pateix el sector.
5. **Elaborar un Pla estratègic del tercer sector** adreçat a afrontar el futur, elaborat de forma participativa de tots les persones integrants del sector: directives, professionals, usuàries dels serveis i en alguns casos familiars i en el que recuperi el seu protagonisme dintre de la societat.
6. **Tenir presents els aspectes ètics de l'acció social**, especialment vinculat a la cura i atenció de persones grans en residències.
7. **Donar reconeixement al sector** i de la seva tasca durant la crisi i donar-li presència i visibilitat als mitjans de comunicació i de la societat en general.
8. **Reconèixer la professionalitat dels treballadors/res** del sector també en termes econòmics

Relació amb l'Administració Pública

1. El TSS, més enllà de ser col·laborador de l'Administració pública, **ha de ser reconegut com un agent que és tractat d'igual a igual i no com un proveïdor de serveis de l'Administració.**
2. **Reconèixer a la Taula del Tercer Sector com un grup potent** de referència de la societat civil organitzada amb incidència en les decisions que afecten els drets dels col·lectius que atenen i de les polítiques del sector social.
3. Arribar a un **consens social** sobre la necessitat d'un quart pilar de l'estat del benestar enfocat a l'atenció de les necessitats socials en el que entitats socials i administració defineixen quins són els seus i de quina manera és l'aliança entre els dos.
4. **L'actuació corresponsable de l'Administració** ha de ser indiscutible en qualsevol situació de prestació de serveis per part d'entitats del TSS. En aquest sentit, el marc regulador, entre d'altres hauria de reflectir la necessitat de comptar amb l'existència i amb la dotació econòmica d'un observatori del TSS i d'un espai periòdic de reflexió (que ajudin a disposar de finançament estable per dur-ho a terme.

Canvis organitzacionals

1. Revisar l'organització actual per anar cap un **model més àgil i eficient**, millorar la gestió i optimització dels recursos i generar canvis interns per assolir els nous reptes. Introduir l'avaluació permanent en la programació de les nostres activitats i actuar en conseqüència als resultats.
2. Adaptar els models d'intervenció per fer front noves pandèmies o situació de crisi. **Aprendre a gestionar la incertesa** i la necessària flexibilitat constant. Treballar en clau de flexibilitat per part dels col·lectius atesos perquè no serviran els patrons que teníem fins ara i detectar i respondre ràpidament a les noves necessitats.

3. **Democratitzar les organitzacions**, amb major transparència, rendició de comptes i participació de tots els grups d'interès que formen part de l'organització, incloent les persones usuàries.
4. Vetllar per **l'equitat de gènere** en l'organització (igualtat salarial, igualtat d'oportunitats en l'accés a les estructures de direcció i responsabilitat).

Aliances

1. Necessitat de crear **aliances amb el món empresarial i l'administració** per tirar endavant iniciatives innovadores
2. Organitzar les **entitats més petites per treballar en xarxa**, unir esforços i compartir coneixement col·lectiu. Donar-li a més un enfocament territorial per poder teixir xarxes de col·laboració comunitària.

Nou model de societat

1. **Adaptar-se la nova economia del futur**: nous àmbits prioritaris (p.e. els relacionats amb el medi ambient), la pèrdua de centralitat del treball i la robotització que por deixar fora del mercat laboral a moltes persones vulnerables, especialment les menys qualificades. Cal anar pensant en **nous nínxols d'ocupació per als col·lectius vulnerables**, per tal de capacitar-los.
2. El repte col·lectiu més important serà reconstruir una **societat cohesionada**, solidària i equitativa que no deixi ningú al marge i en la que tothom tingui capacitat de participar.
3. Afavorir **l'economia social i solidària**.

Tecnologia

1. **Reduir la bretxa digital** de les persones en situació de vulnerabilitat i promoure els drets digitals de ciutadania.

Recerca

1. Potenciar **la recerca en l'àmbit dels serveis socials**, que és molt inferior a altres sectors i sense evidències no es pot avançar. Entre aquestes recerques són claus, en concret les adreçades a l'avaluació del sistema en general i en particular de la cartera de serveis i prestacions.
2. Adaptar-se a les **noves tecnologies** a tots els nivells l'organització, els directius, els professionals, els usuaris dels serveis, etc.

Valoracions

De cara a prioritzar quins són els reptes als quals caldria donar resposta de manera més immediata, les persones expertes aporten punts de vista interessants.

En primer lloc, les de necessitats socials, ja preexistents, però que s'han incrementat i afecten a nous segments de població que han quedat tocats pels primers estadis de la crisi econòmica. Per tant, com a gran repte prioritari, el més missional, **garantir drets socials** en aquest context de pandèmia i crisi econòmica.

De manera molt destacada, apareixen dos reptes instrumentals, reduir la **bretxa digital** i **potenciar la recerca en SS**. La bretxa digital és una barrera per exercir els drets socials, fins al punt que el TSS, després del que hem viscut aquests mesos, hauria de valorar de convertir aquest risc en un veritable cavall de batalla, no solament en negatiu per evitar la vulnerabilitat sinó en positiu per promoure els drets digitals de ciutadania. I pel que fa a potenciar la recerca en l'àmbit dels serveis socials, és un clam coherent amb el fet que és la base de la innovació i de l'abordatge de nous models.

En coherència amb temes que han anat sortint, també es destaca:

- Les **aliances** tenen espai com a repte prioritari, tant amb el món empresarial i públic per a tirar endavant iniciatives innovadores, com per fer xarxa a nivell territorial perquè les entitats més petites generin sinergies.
- La **innovació** en el sector sobretot quant a model, superant el model assistencial, i cercant un **enfocament transversal** dels programes i una atenció integral de la persona.
- Tenim tendència a comparar-nos amb el sector sanitari però hi ha molta diferència. En els serveis sanitaris hi ha la variable de la universalitat, que no està present en el sector social. Des de petits, per exemple, hem rebut serveis mèdics universals però no socials.
- En el dels drets a les persones migrades hem de posar més força i energia perquè els partits polítics no s'aprofitin del tema i generin més malestar.

Conclusions

El TSS ha mostrat una **gran capacitat de reacció operativa**, aplicant immediatament les mesures necessàries per no aturar una prestació de serveis i un acompanyament a les persones que era fonamental. La proximitat a les persones que es té des del TSS ha permès identificar les necessitats més emergents i especialment estar en primera línia al costat de les persones escoltant-les i acompanyant-les. A mesura que han passat els mesos, s'ha demostrat més capacitat organitzativa i de planificació, tant per l'aprenentatge com per la major disponibilitat de mesures de seguretat, però cal destacar que durant les primeres setmanes, en un marc d'incertesa, *les entitats sempre van ser-hi* i van ser capaces de donar resposta en circumstàncies tan difícils.

L'impacte de la pandèmia i el confinament durant les primeres setmanes va suposar una prova de foc per a les organitzacions i es va mostrar una gran capacitat adaptativa no solament en els aspectes organitzatius com a la redistribució de funcions i prioritats sinó que es va tenir en compte l'afectació en les persones, i en aquest sentit cal destacar les accions de cura que moltes organitzacions han portat a terme, com ara d'acompanyament, de facilitats, de suport psicològic. **Els equips descentralitzats, gran coordinació, la comunicació transparent, i uns equips compromesos han estat la clau de volta de l'èxit del TSS per sortir-se'n d'una situació tan complicada havent mantingut la continuïtat.**

També cal remarcar que les persones dels equips han donat resposta amb una màxima implicació, fet que ha estat comú en totes les empreses de sectors com el sanitari i social, molt evident davant l'opinió pública si bé l'agraïment ha quedat molt centrat en el món sanitari mentre que el social pot no haver sentit tant aquest escalf. Malgrat els fets i el sentiment d'orgull, el sector ha obtingut **poca visibilitat mediàtica**, per un interès centrat en el discurs mèdic. De fet, el gran esforç organitzatiu del TSS va quedar mediàticament ocult entre el relat sanitari i les xarxes ciutadanes veïnals. Encara que les prioritats són altres, segurament seria bo que el sector se sentís reconegut i homenatjat, ja que no és bo que cap organització / sector renunciï a celebrar els seus èxits, en aquest un gran esforç i capacitat d'adaptació per garantir un impacte social que té caràcter missional.

L'esforç adaptatiu del sector ha posat el **focus en les persones tant en els propis equips com en les persones ateses**, que en aquesta ocasió eren molt més diverses, ja que **moltes persones van haver de demanar suport social per primer cop a la vida**. En tots dos col·lectius s'han fet accions de suport emocional. Per part d'alguns col·lectius, la vulnerabilitat ha augmentat de manera molt important, tirant enrere la feina d'acompanyament de molts anys. Pel que fa als equips professionals, després de mesos de sobre esforç en condicions difícils i manca de recursos, s'observa un gran cansament dels equips i es destaca que cal tenir cura de la salut mental de les persones que estan a primera línia ja que aquesta situació ha generat esgotament emocional.

La necessitat dels SS i el fet que hagi arribat a nous segments de població han posat el TSS i els SS en general en una posició de centralitat davant la població. S'ha donat la cara davant les

necessitats de la població, i s'ha evidenciat la **necessitat d'un servei públic** de serveis socials, plantant la llavor de la necessitat de passar en el futur d'un model assistencial a un sistema més robust com una pota més de l'estat del benestar.

La **virtualitat enfront la presencialitat** ha quedat com un repte que caldrà abordar a partir de l'experimentació i la innovació, més enllà de l'acció reactiva fruit de la necessitat i caldrà veure quins són els límits que establím quan es vagi normalitzant la situació. Més enllà de les normes que estableixi el sector públic, s'ha obert un **marc per a l'experimentació** on poden florir noves metodologies, especialment a partir de la combinació i hibridació i a mesura que els col·lectius menys tecnològics vagin superant la bretxa digital.

El sector social no hauria de ser aliè a les preocupacions de moltes empreses sobre com exercir un **control del rendiment** dels seus equips en un context de teletreball que ha vingut per quedar-se, si més no en part. Aquest control possiblement ja no es donava anteriorment però quedava emmascarat per la presencialitat. Avançar en models de control positiu (autocontrol, seguiment...) que permeti desenvolupar valors de confiança a partir de la responsabilització i l'acompanyament pot assegurar la qualitat laboral i una oportunitat per a la millora del rendiment, i alhora per actuar amb responsabilitat social evitant una dedicació laboral excessiva i descontrolada, i especialment un impacte negatiu femení.

Fins ara el TSS no havia considerat prou el **caràcter estratègic de les TIC**. Ara s'hauria de considerar molt seriosament tant a nivell intern com respecte als col·lectius usuaris. Atès que la bretxa digital s'ha identificat com un dels principals reptes del TSS, caldria estructurar una estratègia sectorial comuna. La **bretxa digital** és un nou factor d'exclusió que se suma als ja existents i els **drets digitals** apareixen com nous drets socials, que afecten la integració social i laboral de les persones i l'accés a l'educació i altres serveis.

Les **innovacions** que ha incorporat el TSS en aquests mesos han estat sobretot de caràcter adaptatiu, però no es podrien qualificar de disruptives. Però amb la perspectiva de tots els episodis viscuts i davant les veus que suggereixen desenvolupar una reflexió estratègica, l'impacte de la pandèmia hauria de ser un inductor que obligui a innovar no solament en els processos operatius sinó en aliances, en organització, en bon govern, en reconeixement, en impacte... La innovació podria constituir-se en una manera per al sector de sortir del bucle de la reclamació a l'AP a partir de models estancs i pensar *out of the box*. En aquest sentit, el TSS pot explorar el valor que aporta al sistema i que aquest no valora ni remunera, com la vertebració social, la resiliència urbana, i alhora com incorporar altres àrees (tecnologia, aspectes transversals com la sostenibilitat ambiental, etc.) que poden donar un rol més avançat en la línia d'aportar solucions. Però aquest repte topa d'una banda amb el finançament i de l'altra amb la cultura interna, cada cop més centrada a fer bé el que fem (qualitat) però menys a veure què hem de fer (estratègia, innovació). Per això, el benchmarking respecte a altres sectors i països pot ser un disparador que permeti dibuixar escenaris de futur.

Mentre que s'assumeix que el **treball en xarxa** ha estat una de les conseqüències positives de la crisi i que l'atomització va associada a pèrdua d'eficiència i possiblement d'impacte, no sembla que l'anàlisi vulgui portar a despertar iniciatives rellevants i estratègiques en aquest camp. Respecte a les aliances es capta un discurs de *vol i dol*, amb l'expressió d'un desideràtum entès com un marc ideal, però alhora es veu com un camí d'espines, amb inèrcies contràries al canvi i consideracions autolimitants com si la missió fos immodificable o les dificultats insalvables de col·laborar en un marc de concurrència entre organitzacions.

Respecte a les aliances internes es considera que les entitats federatives poden ser les impulsores, alhora que les tendències com ara la integració sociosanitària també poden afavorir un millor marc de col·laboració. Respecte al sector privat, es planteja com un repte però que encara ha de superar inèrcies culturals.

No hi ha unanimitat en les conseqüències que pot tenir la crisi, ja que en alguns aspectes pot haver sortir afeblit i en altres enfortit. Possiblement en general n'hagi sortit afeblit econòmicament i enfortit en tant que emergència de més necessitats socials també pel que fa a capacitat adaptativa.

La situació excepcional **ha tensionat les finances** de manera sobtada sobre la realitat evident i sostinguda d'una mala dotació financera. Les anàlisis que es fan pel que fa a la recerca de noves vies de finançament tenen arrels històriques i no s'han abordat mai de manera profunda, possiblement per un sentit de servei públic que fa que es trobi major comoditat ideològica en un model de prestació de serveis finançats públicament. Però quan es torna a entrar en un període de crisi financera, que afectarà tant el sector privat com de retruc el públic, s'evidencia que cal diversificar fonts de finançament, i especialment aquell que serveixi per a cobrir situacions excepcionals.

La pandèmia **ha incrementat la desigualtat**, ha fet augmentar el nombre de persones vulnerables, i han crescut les injustícies socials, en un context en què encara no s'havien superat les conseqüències de la crisi anterior. I difícilment es pot garantir que les conseqüències d'aquesta nova crisi es podran esvaïr amb celeritat, com es pregonava després de la primera onada de la pandèmia.

Davant d'aquests reptes, cal tenir un ull posat en el **curt termini** (optimització i eficiència, flexibilitat i proximitat, coordinació i aliances...) i un altre en el **llarg termini** (redefinir l'estratègia del TSS, perdre por a innovar...). Si bé l'operativa no pot deixar de donar resposta immediata, aquesta no ha d'impedir un **espai per repensar-se** (estructures, relacions, prioritats, relat...).

Fruit de la situació, emergeix de nou el debat sobre la diversitat de models organitzacionals presents en el TSS que, si bé pot ser considerat un actiu, també és vist com a font d'ineficiència per l'atomització i la manca de dimensió. Hi ha arguments en tots dos sentits, i s'observa un acord que, sigui com sigui, donada la realitat, les xarxes de cooperació i el paper de les **federacions** ha de ser una solució als reptes de la dimensió.

Un aspecte on no hi ha acords nítids és sobre si l'enfocament de futur ha de suposar canvis rellevants o no en aspectes alternatius com ara anar cap a una **major transversalitat** en la intervenció però reforçant la connexió amb el territori o bé si les tecnologies poden afavorir una major **expansió geogràfica** aprofundint en l'especialitat sectorial.

Més enllà de l'orgull d'haver estat al peu del canó des del primer moment quan alguns serveis públics estaven absents, cal repensar com el sector enforteix **la dimensió missional** perquè aquesta no quedi subsumida i diluïda en un marc de prestacions públiques on la capacitat d'innovació pròpia per seguir generant impacte social en el futur quedi hipotecat. Es parla d'un marc de relació públic-social sota un model públic de governança, on el TSS no perdi ni autonomia ni creativitat.

La comunicació i la sensibilització com un repte de futur, fent evidents les necessitats emergents i l'oportunitat que suposa per al TSS abordar els reptes socials. En aquest sentit, es

lamentada que no s'ha disposat de prou força comunicativa ni visibilitat per a un sector que pretén que la transformació social sigui el seu impacte a llarg termini.

La situació excepcional ha obert una finestra d'oportunitat per a l'**apoderament de la ciutadania**: les necessitats van impulsar la solidaritat. Ara cal veure si va ser una sana reacció conjuntural o pot suposar una **represa del sentit de comunitat** amb conseqüències per perdurables. La recuperació del concepte de bon veïnatge, com a compromís de proximitat per part de la ciutadania, complementari a la formalització del voluntariat, pot ser un àmbit d'interès a explorar per part del TSS com a pedrera de futurs voluntaris però sobretot com a antenes socials que estenguin la permeabilitat sense institucionalització i que juntament amb actius de barri com el comerç local donin musculatura per donar resposta.

Milers de persones, especialment joves, no solament van mostrar bon veïnatge sinó que es van oferir com a voluntaris d'entitats del TSS. Malgrat ser un voluntariat amb una finalitat concreta i vinculat a la urgència, obre la porta a explorar possibilitats d'implicar-se en la **transformació social**, passant de la reactivitat a la proposta, per tal com en moments de grans sacsejades també reaparèixer models de voluntariat amb sentit d'exigència en el propòsit superior.

Les organitzacions del TSS poden activar un inductor del canvi posant la mirada enfora, en la ciutadania disposada a activar-se, i potenciant **organitzacions més dinàmiques**, més diverses, amb una governança àmplia, menys jeràrquiques i amb un lideratge facilitador, acostant-se més als moviments veïnals, donar espais a la nova ciutadania compromesa, mostrant més les causes per les quals treballem i les experiències més estimulants d'aquests darrers mesos.

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible, i moltes altres veus, consideren una prioritat abordar l'enfortiment de la **resiliència urbana**, fet que suposa una societat civil forta i organitzada. El voluntariat sempre s'havia distingit i valorat com una escola de ciutadania, però cal preguntar-se si un excés de formalització pot haver esmorteït aquesta orientació. Més enllà de la prestació de serveis, les entitats poden recuperar un sentit de ser **espais de participació ciutadana** i estar disposades al que això comporta de debat i pensament crític. Pot ser una oportunitat per guanyar més dimensió social, més base, més voluntariat militant, per fer més incidència política i per donar espai a aquelles persones que volen actors del canvi. En aquesta crisi ha quedat demostrat que la ciutadania respon si davant hi ha una organització i una causa justa i compartida. És una oportunitat per reorganitzar-nos internament per aquests nous reptes i posar en valor l'excel·lent resposta ciutadana. Això implicaria que les entitats tinguessin la flexibilitat, agilitat i creativitat per acollir noves iniciatives, donar veu al voluntariat.

Mentre que s'assumeix que el **treball en xarxa** ha estat una de les conseqüències positives de la crisi i que l'atomització va associada a pèrdua d'eficiència i possiblement d'impacte, no sembla que l'anàlisi vulgui portar a despertar iniciatives rellevants i estratègiques en aquest camp. Respecte a les aliances es capta un discurs de *vol i dol*, amb l'expressió d'un desideratim entès com un marc ideal, però alhora es veu com un camí d'espines, amb inèrcies contràries al canvi i les dificultats inherents a col·laborar en un marc de concurrència entre organitzacions. Caldria analitzar les limitacions de l'impacte social si no es disposa de musculatura suficient.

Respecte a les aliances internes es considera que les **entitats federatives** poden ser les impulsores, alhora que les tendències com ara la integració sociosanitària també poden afavorir un millor marc de col·laboració. Respecte al **sector privat**, es planteja com un repte però que encara ha de superar inèrcies culturals.

Les reflexions apunten sobre la **pèrdua de sentit diferencial del TSS respecte a l'AP** en l'imaginari col·lectiu, fet que limita el (re)coneixement del TSS per part de la ciutadania. Davant l'emergència de la pandèmia, i en general davant qualsevol emergència, sí que les entitats guanyen visibilitat i la societat percep més fàcilment que no es tracta d'un programa/servei públic sinó de solidaritat ciutadana.

D'alguna manera, la voluntat que el TSS sigui reconegut dins el sistema de SS podria anar paral·lel a la pèrdua de **reconeixement per part de la societat**, i seria conseqüència de posar més la mirada del sector en l'AP que en la societat. Les conseqüències que pot tenir una aliança limitant amb l'AP pot afectar la relació amb els altres grups d'interès: dificultat per obtenir donacions de grans segments socials i d'empreses que ens associïn excessivament a prestació de serveis públics, o disminució del salari emocional dels equips propis, desgastats per una feina vocacional que no obtingui prou reconeixement social.

Sens dubte, també hi ha aspectes comunicatius a tenir en compte, malgrat les limitacions del que hem exposat: **cal un relat més fort** com a sector, que mostri el valor afegit i formi part del retorn als grups d'interès, empreses i donants, equips propis, socis i voluntariat... Aquesta podria ser una de les accions que sorgissin dels aprenentatges fets aquests mesos. Sense relat propi i conjunt passem inadvertits, no s'aprecia el valor afegit, els grups d'interès no poden captar per a ells aquest valor afegit reputacional/emocional. És en moments excepcionals com aquest quan el sector pot recuperar una presència discursiva més missional i diferenciada de l'AP.

La gestió de la **responsabilitat social de les organitzacions** no lucratives (RSO) sovint ha estat un enfocament pendent, que s'explica pel caràcter missional i no lucratiu del sector. I un dels vectors de l'RSO que poden haver quedat més mancats d'un aprofundiment és el del bon govern, és a dir, els aspectes de transparència i rendició de comptes, diàleg amb els grups d'interès, governança democràtica, lideratge responsable, etc. Respecte al context actual, l'element més rellevant ha estat el de la **transparència interna** i l'ampliació dels **marcs de participació equips i deliberació en la presa de decisions** (comitès de crisi, comissions més àmplies i representatives...), i alhora de lideratge més proper. Després d'aquests mesos, la **rendició de comptes**, de manera estructurada i comunicativa, serà molt necessària per mostrar què han fet les entitat i com han actuat, alhora que dades agregades sobre el sector poden contribuir a mostrar la capacitat i robustesa del TSS.

Les crisis generen contextos de disrupció on la **innovació** acaba emergint ni que sigui per necessitat o reactivament. Les innovacions que ha incorporat el TSS en aquests mesos han estat sobretot de caràcter adaptatiu, però no es podrien qualificar de disruptives. Però amb la perspectiva de tots els episodis viscuts i davant les veus que suggereixen desenvolupar una reflexió estratègica, l'impacte de la pandèmia hauria de ser un inductor que obligui a innovar no solament en els processos operatius sinó en aliances, en organització, en bon govern, en reconeixement, en impacte... La innovació podria constituir-se en una manera per al sector de sortir del bucle de la reclamació a l'AP a partir de models estancs i pensar out of the box. En aquest sentit, el TSS pot explorar en valor que aporta al sistema i que aquest no valora ni remunera, com la vertebració social, la resiliència urbana, i alhora com incorporar altres àrees (tecnologia, aspectes transversals com la sostenibilitat ambiental, etc.) que poden donar un rol més avançat en la línia d'aportar solucions. Però aquest repte topa d'una banda amb el finançament i de l'altra amb la cultura interna. Per això, el benchmarking respecte a altres sectors i països pot ser un disparador que permeti dibuixar escenaris de futur.

Les reflexions van en la línia de la demanda perquè l'AP assumeixi la responsabilitat de finançar els SS, i ara mateix sabent aprofitar vies excepcionals que es derivin del context de recuperació. També s'incorporen demandes més atemporals, com la redistribució de la riquesa o el compliment de la fiscalitat de les empreses, però que en el context actual de necessitats extraordinàries pot ser oportú de reivindicar i que pot suscitar una major sensibilitat social. El TSS hauria de posar en valor el caràcter integral dels processos que es porten a terme, en clau de trajectòries personals i de futur, i no merament de gestió de prestacions de caire merament assistencial, fet que permetria comptabilitzar el valor creat en termes més intangibles d'impacte social a llarg termini i alhora mostrar el sentit de projectes missionals i no merament de prestació de serveis. La incidència política i la visibilització del sector, un augment de la base social, així com una reforçament de l'arrelament al territori són propostes que també es formulen.

El sistema d'atenció social aporta punts de vista diferents com ara la consideració del TSS com un prestador de serveis en el mercat o bé un aliat de l'AP des d'uns valors de servei públic. La reflexió ens aboca a la dignificació dels SS com a quart pilar de l'estat del benestar. En el marc d'un hipotètic nou contracte social que marqui les bases del futur, la clau seria que el TSS es drecés com a col·laborador de l'AP en forma d'aliança robusta, però alhora amb una identitat diferenciada, un perfil propi, que li doni prestigi i reconeixement social i li permeti construir altres aliances.

Abordar un debat amb les llargues, i no limitar-lo quedant presoners de les mancances immediates, suposa un exercici de maduresa sectorial i, de fet, permet mostrar la carta de ciutadania del TSS com un actor que es vol fer present en la definició d'un futur que sols es podrà escriure des del consens. Tal com s'ha proposat, el TSS pot exercir un doble paper, per una banda de reclamar-se com a prestador de serveis socials des d'uns valors públics-socials i, per altra banda, fent incidència política i denúncia d'injustícies. S'obre una oportunitat perquè el TSS consolidi exercir un paper de clau de serveis públics i ésser un actor molt actiu en la planificació de l'estratègica dels serveis socials a Catalunya. A més, el TSS pot abanderar la veu dels col·lectius que no se sent públicament, aprofitant que els temes socials han guanyat presència pública i es percep insatisfacció sobre el model econòmic i social.

Pel que fa als nous reptes que ha d'abordar el TSS, com a gran repte prioritari, el més missional, garantir drets socials en aquest context de pandèmia i crisi econòmica. De manera destacada, apareixen dos reptes instrumentals, reduir la bretxa digital i potenciar la recerca en SS. La bretxa digital és una barrera per exercir els drets socials i la recerca en l'àmbit dels serveis socials és la base de la innovació i de l'abordatge de nous models. En coherència amb temes que han anat sortint, també es destaquen els reptes de les aliances, tant amb el món empresarial i públic per a tirar endavant iniciatives innovadores, com per crear sinergies a nivell territorial, i el reptes de la innovació en el sector sobretot quant a model, superant el model assistencial, i cercant un enfocament transversal dels programes i una atenció integral de la persona.

Altres reflexions amb mirada estratègica

Sindèmia. Les sindèmies es desenvolupen sota les diferències en salut de la població, causades per la pobresa, l'estrès o la violència estructurals, i són estudiades per epidemiòlegs i antropòlegs especialitzats i preocupats per la salut pública, la salut comunitària i els efectes de

les condicions socials sobre la salut. L'enfocament sindèmic s'allunya de l'enfocament biomèdic de les malalties que aïlla, estudia i tracta les malalties com a entitats diferents separades d'altres malalties i independents dels contextos socials. ([wikipèdia](#)). Cada vegada hi ha més raons per pensar que tenen raó els que diuen, com Richard Horton a The Lancet, que estem davant d'una sindèmia més que d'una pandèmia. És a dir, que els efectes colpidors de la transmissió no es deuen només al factor covid, sinó a la interacció del virus i les seves mutacions amb la realitat sanitària i social dels territoris sobre els quals impacta. Per prendre consciència de la situació, n'hi ha prou amb l'inacabable llistat de les situacions límit: solitud, tensió familiar, penúria econòmica, pèssimes condicions d'habitabilitat, violència de gènere, pèrdua de la feina, i un llarg etcètera. Les respostes violentes al toc de queda als Països Baixos són un avís i s'equivocarà qui les menyspreï. El Govern francès debat sobre el malestar d'una generació que veu com s'esllangueix el seu futur i sap que hi pot haver un esclat en qualsevol moment. I aquí hi ha indicis creixents que especialment entre els joves augmenten les pulsions transgressores. Lliçó: la gestió política de la sindèmia es fa molt més complexa. I ja no n'hi ha prou amb l'apel·lació permanent a la por i la culpa. ([text extret de Josep Ramoneda](#)). Vegeu també [reportatge TV3](#) que introdueix també el concepte de “desastres lents” en referència a la Covid persistent que podem tenir. **El TSS ha de contribuir a generar un marc mental i discursiu que integri aquesta major complexitat i que posi en valor la interacció del temes socials amb els sanitaris.**

Distopia. En els propers lustres la prospectiva sobre escenaris ambientals marcarà el full de ruta de les polítiques públiques dels governs, la responsabilitat social de les empreses i les prioritats de la societat en general. L'experiència del 2020 permet incorporar amb més facilitat i credibilitat escenaris distòpics també en el terreny social. El sector hauria de saber aprofitar l'oportunitat sectorial que suposa aquest risc social de cara al futur on altres pandèmies o altres escenaris de màxima necessitat social es poden produir.

Treball. La pandèmia ha accelerat l'adveniment d'un nou model de treball a partir de la necessitat de treballar en el domicili. Donat que s'ha produït sobtadament i fruit d'una necessitat, no hi hagut una definició del model a partir de l'aprenentatge, i caldrà observar quines conseqüències té també des d'una òptica social, més enllà de les estrictament sindicals. Pot comportar una pèrdua de qualitat laboral, desvinculació emocional, manca de socialització, més incidència de problemes de salut mental, desapoderament de les dones, distorsions en el desenvolupament infantil i juvenil, solitud de les persones grans, pèrdua de drets socials, precarització laboral, conversió de llocs de treball en autònoms, etc.

Ocupació. La disminució de l'índex d'ocupació fruit conjunturalment de la crisi econòmica (desaparició d'empreses) i estructuralment de la robotització, que se suma a un atur estructural ja molt alt, fa que la manera d'accedir als drets, a la protecció social i a la integració social acabi sent un repte de primera magnitud. Davant això, el sector, ha de ser actiu no solament per reivindicar recursos assistencials sinó amb reivindicacions més estructurals i obrint línies de reflexió que incloguin també la mirada en el molt llarg termini.

Recuperació econòmica. La recuperació econòmica serà lenta: de cara al 2021 les previsions apunten a un creixement del PIB del 6,1%, clarament insuficient per compensar la caiguda del 2020. I, per tant, no seria fins a finals de 2022 (o fins i tot principis de 2023) que l'economia catalana recuperaria el nivell d'activitat de 2019. En definitiva, l'escenari actual ja no és com es preveia abans de l'estiu. A més de la lentitud de la recuperació, cal preveure ja un impacte rellevant a mitjà i llarg termini en l'estructura productiva de l'economia catalana (Informe trimestral de conjuntura catalana febrer 2021 Cambra de Comerç de Barcelona). A banda de pensar com el sector pot beneficiar-se dels ajuts europeus i com pot superar uns mesos difícils, hi ha una altra pregunta que el sector pot fer-se i projectar: com el TSS i l'ESS poden ser part del canvi que el món necessita després d'aquesta crisi, que poden aportar per contribuir a una recuperació més sostenible. Una pregunta com aquesta sols es pot fer amb una mirada àmplia, estratègica, visionària, positiva, sinèrgica, orientada en oportunitats.

Mesures per a la recuperació. Al juliol 2020 la Generalitat va aprovar el Pla de reactivació econòmica i protecció social, on es deia que les mesures, que poden provenir tant de la iniciativa pública com de la privada— han de tenir com a requisit contribuir, com a mínim, a un dels tres objectius d'aquest pla i a un dels 17 objectius de desenvolupament sostenible (ODS) sense generar impactes negatius en els altres ODS. Contribuir a assolir els objectius de neutralitat climàtica i cohesió social, així com a la conservació dels serveis ecosistèmics i a la millora de la qualitat ambiental, que està estretament vinculada a la millora de la salut de les persones.

Objectiu 1. Reforçar la capacitat productiva i la capacitat del sistema sanitari i sociosanitari

Objectiu 3. Accelerar la transició cap a un model econòmic més sostenible i resilients

Objectiu 2. Reduir les desigualtats socials accentuades pel COVID-19

D'altra banda, els fons Next Generation s'han de destinar a reinventar el futur, no a cobrir mancances històriques com si ara caigués una pluja de milions: cal invertir-los estratègicament, i el sector i els interessos de bé comú que defensa ha d'orientar-s'hi.

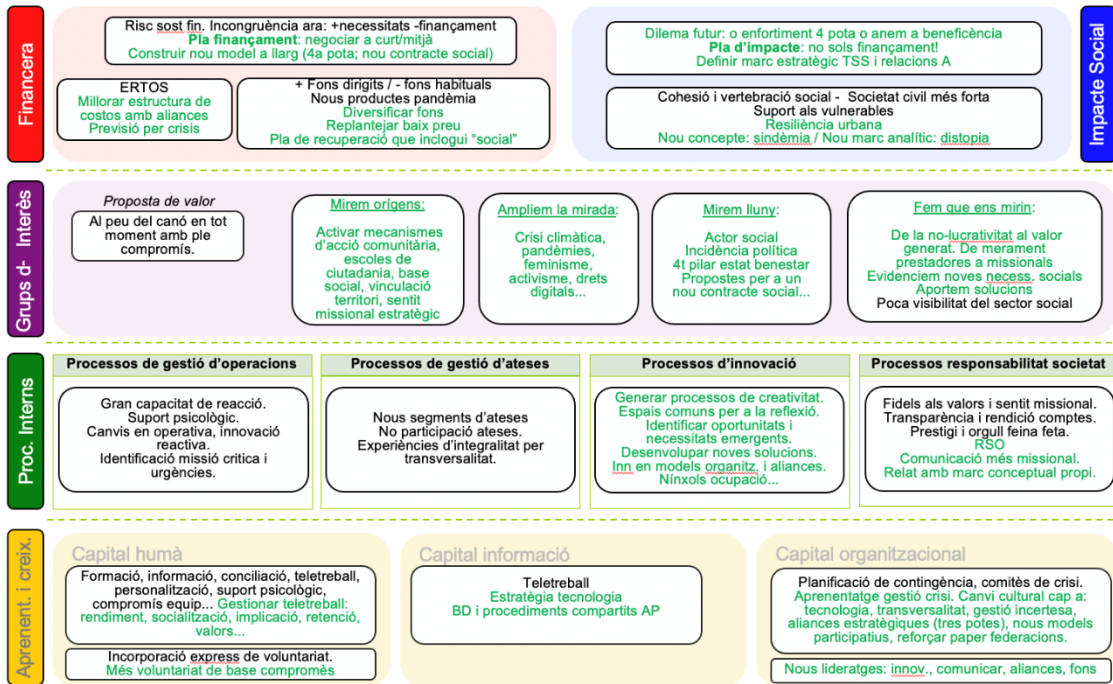
Visió integral. En la línia de considerar la situació actual com una sindèmia pel seu caràcter complex, també cal observar i analitzar com la Covid-19 ha tingut greus efectes i algunes oportunitats en els Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides, que afecten transversalment en totes les dimensions: Persones, Planeta, Prosperitat, Pau i Partenariats.

Efectes de la Covid-19 en els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)



El mapa estratègic de La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

La pandèmia com a inductor de molts canvis: Transformar la crisi en finestra d'oportunitat. Canvis organitzacionals i sectorials. Noves necessitats a curt i reconstruir el model a llarg. Abordar complexitat d'un fenomen sindèmic amb una recuperació també social i una visió transversal i estratègica.



Aquest mapa estratègic recull gràficament algunes de les propostes estratègiques més rellevants per al TSS (en verd) al costat d'algunes de les línies que ja s'han posat en marxa amb motiu del context de pandèmia (en negre). A banda de mostrar línies reals o proposades per abordar aquesta fase posterior a l'inici de la crisi, les diferents perspectives en què estan ordenades mostren una relació de causa-efecte des de la part inferior fins a la superior, si bé cadascun dels objectius té valor autònom.

Els eixos de l'estratègia se situen en aquests tres elements:

- La pandèmia com a inductor de molts canvis: Transformar la crisi en finestra d'oportunitat.
- Canvis organitzacionals i sectorials. Noves necessitats a curt i reconstruir el model a llarg.
- Abordar complexitat d'un fenomen sindèmic amb una recuperació també social i una visió transversal i estratègica.

Impacte social

El gran repte missional del TSS és generar impacte social. Per això cal definir el marc estratègic del TSS i relacions amb l'Administració Pública. El sector necessita un pla de finançament però també un pla d'impacte. S'obre un dilema de cara al futur: o s'enforteix la 4a pota de l'estat del benestar o el sector va cap a la beneficència.

El TSS ha generat un impacte social que ha de seguir generant pel que fa a suport als vulnerables, cohesió i vertebració social, i contribuint a fer una societat civil més forta. A més,

s'hauria de saber situar en termes d'enfortiment de la resiliència urbana, que serà un dels grans reptes del segle XXI. L'estratègia també passaria per generar nous marcs d'anàlisi: per una banda, la consideració de sindèmia per integrar els temes socials al costat dels sanitaris i, per altra banda, la perspectiva social, que ara ja pot incorporar dins les possibilitats reals escenaris distòpics.

Perspectiva financera

Per aconseguir impactes socials el sector ha d'abordar la perspectiva financera amb èxit. Actualment s'ha vist incrementat el risc pel que fa a la sostenibilitat financera, fet que es manifesta com una incongruència: ara que hi ha més necessitats hi ha menys finançament. Cal negociar un **pla finançament** que abordi el curt però també el mitjà termini. Construir un nou model a llarg requereix abordar el gran repte de la 4a pota de l'Estat del benestar i fins i tot la redefinició d'un contracte social.

El sector ha aconseguit superar aquests mesos amb una gestió acurada de la part financera i en alguns casos havent de fer ERTOS. Mentre que algunes donacions per emergències han augmentat, les aportacions habituals de fons han disminuït, fet que va en paral·lel a la incertesa o a les dificultats d'alguns donants.

Per una banda, des d'una estratègia de productivitat, es podria millorar l'estructura de costos per mitjà d'aliances alhora que caldria fer previsió davant de futures crisis.

Des d'una estratègia de creixement, l'elaboració dels nous productes fruit de noves necessitats ja ha estat aprofitat per algunes organitzacions, fet que pot anar a més. Es creu que caldria replantejar el baix preu amb què treballa el sector. Caldria aprofundir en la diversificació de fons, atesa la incertesa creixent. I cal apostar per un pla oficial de recuperació que inclogui la matèria "social".

Perspectiva dels grups d'interès: proposta de valor

La proposta de valor d'aquests mesos es podria resumir en: Al peu del canó en tot moment amb ple compromís. L'estratègia la dibuixem sota quatre idees referides a mirades:

Mirem orígens: Activar mecanismes d'acció comunitària, escoles de ciutadania, base social, vinculació territori, sentit missional estratègic

Ampliem la mirada: Crisi climàtica, pandèmies, feminisme, activisme, drets digitals...

Mirem lluny: Cal configurar-se com a actor social, fer incidència política, treballar pel 4t pilar estat benestar, activar el debat a llarg termini formulant propostes per a un nou contracte social...

Fem que ens mirin: De la no-lucrativitat al valor generat. De merament prestadores a missionals. Evidenciem noves necessitats socials. Aportem solucions. Superem la poca visibilitat del sector social.

Perspectiva de processos interns

Pel que fa als processos de gestió d'operacions, s'ha demostrat una gran capacitat de reacció, s'han produït canvis en operativa i innovació reactiva, s'ha ofert suport psicològic, alhora que s'han identificat les missions crítiques i urgències. Pel que fa la gestió de persones ateses, s'han incorporat nous segments de persones mai abans ateses, no s'ha abordat la participació, i s'han donat experiències d'integralitat en l'atenció per la transversalitat.

Els reptes estratègics es plantegen més en els altres dos blocs de processos.

Pel que fa als processos d'innovació, cal generar processos de creativitat, crear espais comuns per a la reflexió, identificar oportunitats i necessitats emergents, desenvolupar noves solucions, innovar en models organitzatius i en aliances, abordar el reptes de crear nous nínxols d'ocupació...

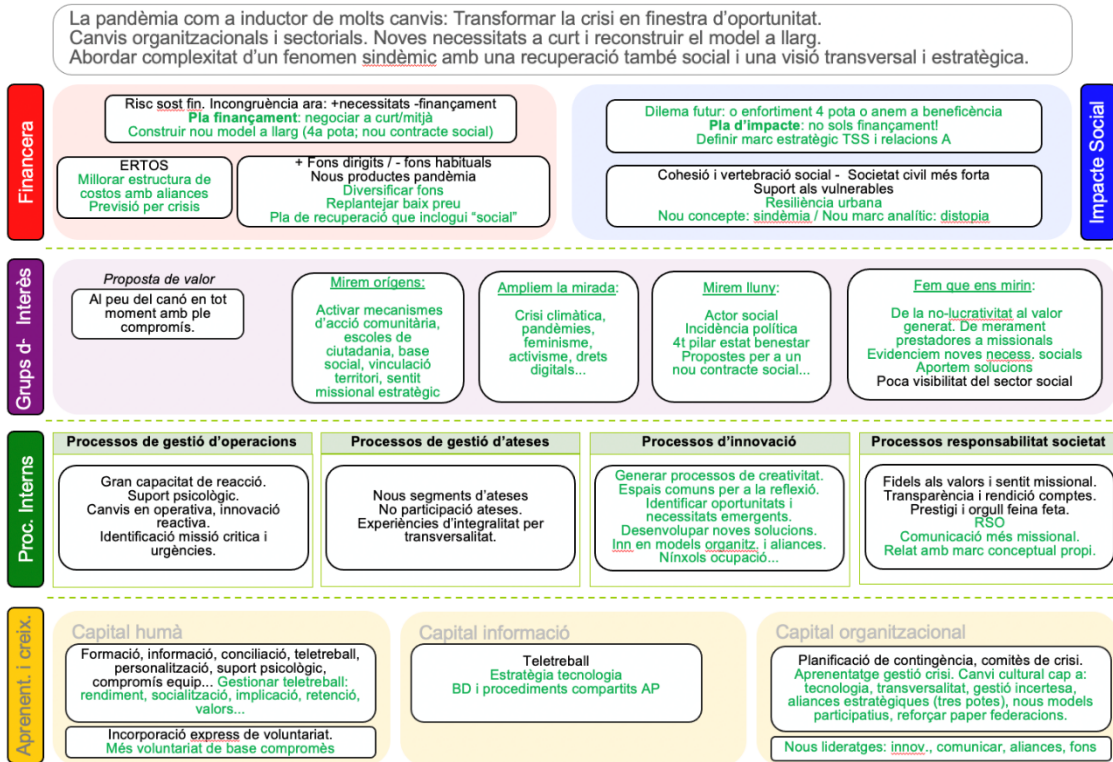
Pel que fa als processos de gestió de la responsabilitat davant la societat, s'ha estat fidel als valors i sentit missional, i hi ha orgull per la feina feta. S'ha estat transparent i ara cal gestionar la rendició comptes. Cal gestionar millor la responsabilitat de les organitzacions i el sector davant la societat, alhora que cal construir un relat amb un marc conceptual propi del TSS i les organitzacions han de fer una comunicació més missional.

Perspectiva d'aprenentatge i creixement

Pel que fa al *capital humà*, s'ha abordat formació, informació, conciliació, teletreball, personalització, suport psicològic, compromís equip... i s'ha produït un gran augment en la captació de voluntariat per a les urgències. Com a objectius caldria gestionar les conseqüències del teletreball: rendiment, socialització, implicació, retenció, valors...; i aprofitar el moment per desenvolupar la captació de més voluntariat de base i compromès.

Pel que fa al *capital informació*, s'ha habilitat la tecnologia per a fer possible la continuïtat mitjançant el Teletreball. Cal conformar una estratègia de tecnologia del TSS, i cal disposar de bases de dades i procediments compartits amb l'Administració Pública.

Pel que fa al *capital organitzacional*, s'ha fet una planificació de contingència, s'han creat comitès de crisi. Ara cal consolidar l'aprenentatge de la gestió de crisi. Cal un canvi cultural cap a: tecnologia, transversalitat, gestió de la incertesa, aliances estratègiques que integrin les tres potes, nous models participatius, reforçar paper federacions. A més, cal un nou model de lideratge, encarats cap a la innovació, la comunicació, les aliances, i la captació de fons.



(reproducció del mateix Mapa estratègic)

Finalment, respecte a les relacions de causa-efecte que es poden inferir de la relació entre perspectives, podem aventurar-nos a mostrar-ne algunes, si bé aquesta anàlisi correspondria a una reflexió que caldria fer amb més aprofundiment per part del propi sector. En posem tot seguit un parell d'exemples, que cal entendre, en qualsevol cas, com a hipòtesis estratègiques, és a dir, relacions de causa-efecte que caldria validar progressivament si tenen prou força explicativa de la realitat i sobretot força per a induir els canvis proposats:

1. En la mesura que el TSS es doti d'un **nou estil de lideratge que focalitzi noves competències** (innovació, comunicació, aliances, captació fons) es podran desenvolupar millor els dos blocs de processos d'innovació i responsabilitat social (que estan més a la dreta perquè creen valor no en el curt sinó en el llarg termini). Com a conseqüència, el TSS estarà més capacitat per elaborar una proposta de valor que recuperi els orígens missionals, que amplii la mirada, que miri més lluny i que faci que se'n miri, aspectes que podran donar fruit tant d'impacte econòmic com social.
2. En la mesura que el TSS sàpiga **incorporar més voluntariat de base i compromès**, aprofitant la finestra d'oportunitat que s'ha obert de noves necessitats i sensibilitats socials, es disposarà de més capacitats per generar noves experiències i per innovar, fet que ens pot permetre recuperar un posicionament més missional i alhora donar respostes més visionàries als nous reptes.

Annexos

Qüestionari Fase I – L'opinió de les entitats: Recull aprenentatges

I. GESTIÓ OPERATIVA

En la secció sobre gestió operativa revisarem aspectes rellevants sobre els plans de contingència implementats per culpa de la crisi de la Covid-19.

1. Heu implementat un pla de contingència per fer front a la situació de la Covid-19? Amb quines particularitats? Per exemple: objectius, indicadors utilitzats, persones implicades en la definició del pla, responsabilitats de les persones, àmbits inclosos, abast...
2. Un cop vist els resultats del pla de contingència, què hauríeu fet diferent?
3. En el cas d'haver desenvolupat un comitè de crisi, explica'ns breument els aspectes més rellevants d'aquest. Quines han estat les persones que han participat en aquest comitè? Hi ha hagut un lideratge destacat? Quin va ser el procés per aprovar canvis i prendre decisions?

II. ATENCIÓ ALS USUARIS

En la secció sobre atenció als usuaris revisarem aspectes rellevants sobre el diàleg mantingut amb els grups d'interès, el manteniment dels serveis, entre altres temes.

1. Com heu mantingut els serveis als vostres usuaris? Per exemple: Quines han estat les principals barreres/dificultats que heu hagut de superar?
2. Com heu mantingut el diàleg amb els diferents grups d'interès? (usuaris, famílies, voluntaris, treballadors/es, finançadors, proveïdors, socis, altres entitats...)
3. Si heu disminuït el volum dels serveis prestats, quins factors han influït en aquesta disminució? Per exemple: recol·locació d'usuaris en altres entitats, incapacitat d'abordar tot el territori pel confinament, etc.
4. Si heu incrementat el volum dels serveis prestats, quins factors us han portat a aconseguir un creixement durant la pandèmia? Per exemple: Predisposició a les aliances, ampliar els col·lectius atesos...

III. INNOVACIÓ SOCIAL

En la secció sobre Innovació social revisarem aspectes rellevants sobre noves formes innovadores de prestar serveis a causa de la Covid-19, noves formes d'organitzar els equips i de com heu aprofitat aquesta situació per innovar encara més!

1. Heu desenvolupat noves formes de donar respostes als vostres usuaris (o altres grups d'interès) o heu desenvolupat algun servei o programa nou a conseqüència de la pandèmia?
2. Quines innovacions destaqueu en la forma de treball dels equips de l'organització? Per exemple, ús de noves tecnologies.
3. Innovació social: Heu pogut aprofitar la situació actual com a una finestra d'oportunitat per innovar, abordar reptes pendents de l'organització, etc?

IV. RESPONSABILITAT SOCIAL

En la secció sobre Responsabilitat Social revisarem aspectes rellevants sobre el manteniment dels valors de l'organització durant la crisi de la Covid-19, la salut i seguretat dels treballadors, possibles dilemes ètics.

1. Com us heu mantingut fidels als vostres valors?
2. Com heu mantingut la seguretat i la salut de les persones treballadores de l'organització?
3. Voleu compartir algun dilema ètic, alguna tensió entre valors, a què hàgiu hagut de fer front durant la crisi sanitària? Per exemple, temes vinculat a la transparència, privacitat de les dades, distanciament social, atenció als usuaris.

V. RECURSOS HUMANS

En la secció sobre els recursos humans revisarem aspectes rellevants sobre les accions portades a terme per tenir cura de les persones treballadores, per mantenir l'equilibri entre la vida laboral i familiar, lideratge dels equips entre d'altres.

1. Quines accions heu fet per tenir cura de les persones de l'equip? Amb relació a la seva seguretat i salut
2. Quines accions s'han portat a terme per garantir un equilibri en la vida laboral i familiar de les persones treballadores?
3. Com heu fet front a les baixes i incidències en la vostra plantilla? Per exemple: redistribució de tasques, incorporació de persones treballadores de forma temporal...
4. Hi ha hagut un canvi en l'organització en la manera de liderar equips?
5. Han sorgit propostes en la gestió dels equips de forma natural? És a dir, fomentades i portades a terme pels mateixos equips.
6. Com ha repercutit la situació en l'equilibri i les funcions de les persones assalariades i de persones voluntàries? S'ha observat canvis a causa de la pandèmia?

VI. NOVES TECNOLOGIES

En la secció sobre noves tecnologies revisarem aspectes rellevants sobre les noves tecnologies.

1. Com heu fet ús de noves tecnologies? En les reunions, en la gestió documental, en la gestió dels horaris, en la gestió dels projectes...
2. Com heu assegurat el desenvolupat en les persones treballadores de les competències en l'ús d'aquestes tecnologies?

VII. L'ORGANITZACIÓ

En la secció sobre l'organització revisarem aspectes rellevants sobre la resiliència de l'organització, el comitè de crisi, la transparència, la governança, aliances...

1. De quina manera sou més resilients ara com organització?
2. S'han fet canvis rellevants per fer encara més disponible i transparent la informació en els diferents grups d'interès? Grups d'interès (treballadors, usuaris, patronats, administració...).

3. S'han portat a terme canvis en la governança de l'organització? (Governança: mecanismes amb els quals l'organització decideix i implementa decisions amb la finalitat d'aconseguir els seus objectius).
4. El context viscut ha catalitzat noves aliances amb altres organitzacions per donar resposta o fer front a la nova realitat? En cas afirmatiu, expliqueu quines situacions/accions/projectes heu portat a terme.

VIII. ELS PRODUCTES I ELS SERVEIS

En la secció sobre els productes i els serveis revisarem aspectes rellevants sobre com s'han garantit els serveis al territori i la cura dels usuaris.

1. Quines són les mesures que heu incorporat a dins de l'organització per tal de tenir cura dels usuaris?
2. De quina forma heu adaptat els vostres serveis o productes per atendre noves necessitats o per seguir amb la vostra activitat?

IX. GESTIÓ ECONÒMICA

En la secció sobre gestió econòmica revisarem aspectes rellevants sobre els plans de per fer front i per gestionar els seus impactes de la crisi a mitjà termini.

1. Com heu fet front als efectes de la crisi econòmica en l'organització? (Noves subvencions, aliances, captació de fons privats, reassignació del pressupost, línies de crèdit....).
2. Quina serà l'estratègia que utilitzareu per a garantir la viabilitat econòmica de l'organització a mitjà termini? (18 mesos aprox.) (Noves subvencions, aliances, captació de fons privats, reassignació del pressupost, línies de crèdit...).
3. Heu desenvolupat nous productes i/o serveis?

X. IMPACTE SOCIAL

En la secció sobre l'impacte social revisarem aspectes rellevants sobre possibles canvis missionals o d'activitats que s'han implementat a causa de la crisi.

1. A causa de l'impacte de la crisi heu hagut de tornar al plantejament inicial de la vostra entitat? És a dir, heu tornat a la missió original recollida en el vostre pla estratègic. (Es tracta d'un canvi en els col·lectius atesos? Un canvi en els àmbits d'actuació?).
2. A causa de l'impacte de la crisi s'han ampliat o canviat els col·lectius als quals doneu serveis? De quina forma?
3. A causa de l'impacte de la crisi s'ha canviat la forma en què presteu serveis als diferents usuaris?

XI. REFLEXIONS DE L'IMPACTE DE LA COVID EN EL TERCER SECTOR

En aquesta secció us convidem a reflexionar sobre la manera en què la crisi us ha afectat estratègicament com a entitat per així, de manera conjunta, poder identificar i construir els nous escenaris de futur.

1. Des d'un punt de vista estratègic, com us ha afectat la crisi?
2. Quines mesures heu aplicat a les mancances detectades?
3. Noves oportunitats de negoci? Vies alternatives de finançament? Nous productes o serveis? Noves aliances? ...).

4. Quines considereu que són les vostres oportunitats com a entitat en aquest nou escenari?

5. Reflexions de l'impacte: Quines considereu que són les oportunitats que se'ns presenta com a sector?

Qüestionari Fase II – L'opinió dels experts (1a ronda)

I. REACCIÓ DE LES ORGANITZACIONS A LA CRISI:

La crisi generada per la pandèmia ha obligat les entitats a reaccionar ràpidament, a reorganitzar-se, a captar i desviar nous recursos, a formar de manera ràpida nou voluntariat, a incorporar protocols de salut i d'instaurar noves formes de treball com el teletreball, entre altres.

- Com valoreu que ha estat la resposta del tercer sector social enfront la crisi sanitària?
- Considereu que el tercer sector català surt més enfortit o més afeblit d'aquesta crisi (organització, base social, aliances, economia, capacitat d'impacte, valoració social...)?

II. SISTEMA D'ATENCIÓ SOCIAL

Una de les anàlisis necessàries és sobre com s'ha produït la coordinació i complementarietat entre l'Administració pública i el tercer sector social però també sobre la robustesa mostrada del conjunt del sistema de serveis socials.

- Com valoreu la relació entre Administracions públiques i tercer sector social durant la pandèmia i, en concret, quins aprenentatges aporta de cara al futur?
- Fins a quin punt valoreu que s'ha evidenciat la necessitat de donar més robustesa i amplitud al sistema de serveis socials, tradicionalment la pota més feble de l'estat del benestar?

III. SOSTENIBILITAT ECONÒMICA:

L'estabilitat econòmica de moltes entitats s'ha vist afectada en un context en què encara no s'havia recuperat de l'anterior crisi i retallades, fet que podria comportar que algunes vegin en perill la seva continuïtat.

- Pel que fa a la viabilitat econòmica de les entitats del tercer sector, considereu que l'actual context és més un risc o una oportunitat? Sisplau aporteu idees sobre quins escenaris creieu que hauran d'afrontar i com podrien passar de protegir-se a aprofitar-se'n.

IV. CONTRACTE SOCIAL

La magnitud del que ha suposat la pandèmia ha caigut en un període de grans reptes globals, on no solament trobem l'acord de l'Agenda 2030 i els ODS sinó una consciència creixent sobre la necessitat de formular un nou Contracte social, que posi les bases d'un gran consens global per poder abordar els reptes.

- En el moment que estem vivint, en quins termes creieu que s'ha de repensar tot el sistema econòmic i social, i quins nous equilibris i grans consensos cal generar?

- En concret, com considereu que el tercer sector i els seus interessos socials (prestació publico-social, apoderament ciutadà, aliances...) haurien d'emergir com a part d'un nou Contracte social?

V. IMPACTE SOCIAL

La pandèmia ha incrementat la desigualtat, ha fet augmentar el nombre de persones vulnerables, i han crescut les injustícies socials, en un context en què encara no s'havien superat les conseqüències de la crisi anterior.

- Com creieu que les entitats del tercer sector haurien d'abordar la magnitud creixent dels reptes socials amb un previsible augment de necessitats no cobertes i un repte de major equitat i justícia social? En la resposta, podeu incloure conceptes relacionats amb noves metodologies d'atenció directa, formes de gestió i treball intern, innovació social, increment de la plantilla,....

VI. ACTIVACIÓ CIUTADANA

En el moment més agut de la crisi es va generar una onada de solidaritat i participació comunitària, amb iniciatives ciutadanes i veïnals, i també un augment en el nombre de persones voluntàries que va permetre a les entitats continuar operant quan el seu voluntariat habitual va haver de confinar-se pel fet de ser persones de risc.

- Quins aprenentatges ens pot aportar l'experiència viscuda en línia a fer unes comunitats i unes organitzacions més resilients?

VII. TECNOLOGIA

El confinament ha comportat que les organitzacions majoritàriament hagin hagut de recórrer al teletreball de manera intensiva i a l'ús de les eines tecnològiques fet que ha comportat un nou model d'organització del treball i també de prestació del servei. A més, la bretxa digital (falta d'accés a internet, dispositius, habilitats, disponibilitat dels progenitors...) ha incrementat el risc d'exclusió dels grups més vulnerables.

- Més enllà de l'adaptació pràctica a les noves eines, creieu que el salt en l'ús tecnològic tindrà conseqüències més profundes en les entitats del tercer sector (cultura organitzacional, àmbit territorial, capacitació de la població destinatària, dimensió estratègica, *advocacy*...)?

VIII. INNOVACIÓ SOCIAL

Fruit de la necessitat, el sector ha estat creatiu, s'ha adaptat amb rapidesa i valora l'esforç portat a terme, però fins ara no es pot parlar d'innovacions disruptives.

- Considereu que l'actual context obliga o ofereix oportunitats a les entitats del tercer sector per a una major innovació o més disruptiva? Sisplau aporteu idees sobre en quin sentit, i com es podria incentivar.

IX. ALIANCES

La pandèmia ha portat a moltes entitats, sobretot les més petites, a unir esforços, secundar-se les unes a les altres i treballar de manera conjunta per a poder arribar a atendre els seus col·lectius.

- Considereu que l'actual context modificarà o accelerarà tendències pel que fa a la política d'aliances? Sis plau aporteu idees sobre en quin creieu que serà o hauria de ser el comportament pel que fa a aliances entre entitats i amb les estructures federatives o amb altres actors com el sector públic i empresarial.

X. ELS NOUS REPTES SOCIALS

- Quins són els principals reptes socials que ens deixa la pandèmia de la Covid-19?

Qüestionari Fase II – L'opinió dels experts (2a ronda)

Preguntes segona ronda – Secció 1.a Valoració

PREGUNTA 1: Habitualment es destaca la diversitat del sector com a actiu que permet donar respostes més flexibles. Creieu que, davant una crisi com la viscuda, la diversitat de dimensions i atomització del sector suma o resta? [màxim 5 línies sisplau]

PREGUNTA 2: S'opina que aquesta pandèmia ha consolidat un paper secundari dels serveis socials (sotmesos al discurs mèdic, assistencialistes). Com es podria visibilitzar-los i dignificar-los? [màxim 5 línies sisplau]

Preguntes segona ronda – Secció 1.b conseqüències

PREGUNTA 3: D'acord amb els punt de vista aportats, d'1 a 7, creieu que el Tercer Sector Social està sortint d'aquesta crisi més afeblit o enfortit?

Preguntes segona ronda – Secció 2 – Sistema d'atenció social

PREGUNTA 4: D'acord amb els punt de vista aportats, què cal prioritzar ara mateix? [extensió lliure]

a) Centrar-se a millorar el finançament del TSS en el marc del sistema de Serveis Socials

b) Obrir una reflexió conjunta amb el TSS sobre el model de Serveis Socials

PREGUNTA 5: D'acord amb els punt de vista aportats, d'1 a 7, valoreu la coordinació entre l'Administració pública i el Tercer Sector Social

Preguntes segona ronda – Secció 3 Sostenibilitat econòmica

PREGUNTA 6: Marqueu les 4 propostes més prioritàries (poseu X dins el parèntesi):

Propostes aportades:

Per a les organitzacions:

- () La **professionalització** de l'activitat, analitzant l'impacte dels programes i els recursos invertits. La incorporació d'innovació, la transformació digital requereixen de persones també per impulsar-la i avançar.
- () Reforçar l'**arrelament al territori**, que ha estat un dels factors d'èxit en relació al suport a les persones: les entitats properes, que coneixen les persones que atenen, que poden activar mecanismes àgils de suport comunitari.

Treball en xarxa:

- () Caldrà generar **mecanismes de treball en xarxa** i cooperar entre organitzacions, aquest és un aspecte que ja ha funcionat i pot contribuir a la sostenibilitat. Caldrà protegir els serveis i accions essencials per les poblacions amb més risc, de forma complementaria i sense duplicar serveis ni esforços enfortint les aliances i el treball en xarxa a molts nivells.
- () Les entitats hauran de **reinventar els seus models d'atenció** i cercar corresponsabilitats amb altres agents i col·laboracions efectives (a la pandèmia ja s'han donat exemples). Per tant, possibles campanyes de captació de fons però lligades a la prèvia corresponsabilització.

- () Trobar espais de **coordinació amb les administracions i altres agents** per veure quins són les necessitats reals de forma local en cada territori. I fer diagnòstics de necessitats. Fer convenis entre les administracions i les entitats del tercer sector per donar cobertura a les necessitats socials que estan i s'agregaran en els territoris. Treballar encara més conjuntament (al mateix nivell) que les administracions i les empreses

Finançament:

- () Cal **exigir la dotació econòmica necessària** i fer èmfasi que els resultats i l'impacte que cerca el sector no són de caire "assistencial purament" sinó que ho són de caire també **atenció integral** en clau de trajectòries personals i de futur.
- () Identificar possibles iniciatives àmplies a nivell de **finançament europeu, estatal i autonòmic**. Caldria elaborar un pla global, amb les Administracions, per accedir als **fons europeus** de reconstrucció, per tal de finançar l'articulació futura del sistema de serveis socials.
- () Transformació de la **política fiscal** que permeti una millor redistribució de les riqueses, i que els rics paguin més que els pobres. Un sistema que les bonificacions desapareguin, i l'evasió i elusió fiscal siguin veritablement perseguides.

Sectorial:

- () El sector social ha de **visibilitzar-se**. Ser capaços de posar en valor la feina feta, el valor(s) diferencial(s), la visualització d'allò que s'ha fet i aconseguit, i, alhora, la visualització d'allò que hauria passat si el tercer sector no hagués actuant fent de mur de contenció.
- () Cal fer **incidència política** per exigir la corresponsabilitat de l'administració pública amb un finançament adequat per l'acció directa i per a la gestió necessària associada.
- () **Augment de la base social** i campanyes de captació de fons de persones físiques, però sense deixar la incidència política ja que suposaria una pèrdua de la identitat sectorial (la cerca de la corresponsabilitat amb les administracions públiques i la societat civil).

Preguntes segona ronda – Secció 4 Contracte Social

PREGUNTA 7: En aquests moments el TSS pot ser tant un bon prestador de serveis de qualitat per cobrir les necessitats d'acord amb els sistemes públics, com augmentar la seva incidència política tant a curt termini com a llarg. Com creieu que es pot trobar aquest equilibri? [màxim 5 línies sisplau]

Preguntes segona ronda – Secció 6 Activació ciutadana

PREGUNTA 8: Creieu que el TSS té davant seu una finestra d'oportunitat per liderar una represa del sentit de comunitat, per canalitzar les sensibilitats emergents sobre el model de societat, i per visibilitzar les causes socials? Com ho pot abordar? [màxim 5 línies sisplau]

PREGUNTA 9: De cara a noves situacions d'emergències, caldria articular el voluntariat de manera més coordinada segons les directrius del Sistema de Serveis Socials? Com tenir en compte les xarxes ciutadanes en tant que un nou model més informal? [màxim 5 línies sisplau]

PREGUNTA 10: Caldria recuperar un cert equilibri dins les organitzacions del TSS en el sentit que el voluntariat no solament permet prestar serveis sinó que és un canal de participació ciutadana, apoderament i vertebració social? [màxim 5 línies sisplau]

Pregunta segona ronda – Secció 7 Tecnologia

PREGUNTA 11: Indicans quina és la teva opinió respecte els temes comuns recollits sobre tecnologia:

1. Hem de normalitzar la prestació no-presencial de serveis perquè s'ha demostrat que pot tenir la mateixa qualitat que la presencial.
2. Fins que no s'assumeixi el caràcter estratègic de les TIC (no merament instrumental) el sector no podrà fer un salt substancial.
3. És urgent unificar els procediments i dades amb l'administració.
4. És urgent desenvolupar els drets digitals de la ciutadania perquè disminuir la bretxa digital ha esdevingut un repte de primera magnitud per als SS i el TSS.

Preguntes segona ronda – Secció 8 Innovació social

PREGUNTA 12: Creieu que, després d'aquests mesos de millores incrementals per donar continuïtat a l'operativa, la innovació disruptiva s'ha convertit en una necessitat estratègica per fer un salt en el futur del TSS? Com es podria incentivar? [màxim 5 línies sisplau]

Preguntes segona ronda – Secció 9 Aliances

PREGUNTA 13: Com es podria accelerar el procés de generació d'aliances del TSS? Cal mirar més endins o enfora del sector? Hem d'anar cap a noves formes organitzatives? [màxim 5 línies sisplau]

Preguntes segona ronda – Secció 10 Els nous reptes

PREGUNTA 14: Marqueu amb una "X" els 10 reptes que considereu més prioritaris en aquest moment per al TSS.

Síntesis de les aportacions – Secció 10

Prioritats socials

1. **Atendre la gran quantitat necessitats socials, sanitàries i econòmiques que deixarà la Covid-19** (desigualtat, pobresa, marginació, discriminació, soledat no volguda, violència masclista i domèstica, sofriment...) **en els diferents col·lectius** més afectats per la crisi: infància i joventut, persones grans, persones amb discapacitat i malalties mentals, famílies monoparentals, persones nouvingudes i refugiats, ...per evitar l'increment de les desigualtats socials.
2. **Lluitar per evitar la cronificació i la feminització de la pobresa**, incidir en l'aturament de llarg durada i garantir ingressos per viure amb dignitat.
3. **Fer accessibles a tota la ciutadania els nous recursos** dissenyats per lluitar contra els efectes de la Covid-19.
4. **Sensibilitzar a la població** general sobre la situació de desigualtat existent en la nostra societat i aguditzada per la crisi i, aconseguir un compromís per reduir-la.

Paper i reptes del TSS

5. () **Garantir els drets social:** educació, salut, treball, habitatge i ser referents en el discurs defensor d'aquests drets, especialment en els col·lectius més vulnerables.
6. () **Dotar el TSS d'una Llei que contempli un marc regulador** necessari per evitar situacions d'inseguretat jurídica greus que ha patit i pateix el sector.
7. () **Donar reconeixement al sector** i de la seva tasca durant la crisi i donar-li presència i visibilitat als mitjans de comunicació i de la societat en general.
8. () **Tenir presents els aspectes ètics de l'acció social**, especialment vinculat a la cura i atenció de persones grans en residències.
9. () Buscar un **model innovador i proactiu** i ser també innovadors en els mètodes i tècniques de l'acció social, potenciar la qualitat dels serveis del sector i vèncer el model assistencial.
10. () Buscar un **enfocament transversal dels programes** i una **atenció integral de la persona** en la seva globalitat sociosanitària. De manera d'incloure serveis socials, sanitat, habitatge, educació, etc.
11. () **Elaborar un Pla estratègic del tercer sector** adreçat a afrontar el futur, elaborat de forma participativa de tots les persones integrants del sector: directives, professionals, usuàries dels serveis i en alguns casos familiars i en el que recuperi el seu protagonisme dintre de la societat.
12. () Reconèixer la professionalitat dels treballadors/res del sector també en termes econòmics
13. () Potenciar la conciliació de totes les persones treballadores del sector.

Relació amb l'AP

14. () El TSS, més enllà de ser col·laborador de l'Administració pública, **ha de ser reconegut com un agent que és tractat d'igual a igual i no com un proveïdor de serveis de l'Administració.**
15. () Arribar a un consens social sobre la necessitat d'un quart pilar de l'estat del benestar enfocat a l'atenció de les necessitats socials en el que entitats socials i administració defineixen quins són els seus i de quina manera és l'aliança entre els dos.
16. () Reconeixement del TSS i la seva capacitat d'interlocució amb l'Administració.
17. () L'actuació corresponsable de l'Administració ha de ser indiscutible en qualsevol situació de prestació de serveis per part d'entitats del TSS. En aquest sentit, el marc regulador, entre d'altres hauria de reflectir la necessitat de comptar amb l'existència i amb la dotació econòmica d'un observatori del TSS i d'un espai periòdic de reflexió (que ajudin a disposar de finançament estable per dur-ho a terme).
18. () Reconèixer a la Taula del Tercer Sector com un grup potent de referència de la societat civil organitzada amb incidència en les decisions que afecten els drets dels col·lectius que atenen i de les polítiques del sector social.

Canvis organitzacionals

19. () Revisar l'organització actual per anar cap un **model més àgil i eficient**, millorar la gestió i optimització dels recursos i generar canvis interns per assolir els nous reptes. Introduir l'avaluació permanent en la programació de les nostres activitats i actuar en conseqüència als resultats.
20. () **Democratitzar les organitzacions**, amb major transparència, rendició de comptes i participació de tots els grups d'interès que formen part de l'organització, incloent les persones usuàries.

21. () **Potenciar la qualitat dels serveis** impulsant un procés continuat de capacitat dels professionals i dels equips materials i tecnològics per a un bon govern de les organitzacions.
22. () Adaptar els models d'intervenció per fer front noves pandèmies o situació de crisi. **Aprendre a gestionar la incertesa** i la necessària flexibilitat constant. Treballar en clau de flexibilitat per part dels col·lectius atesos perquè no serviran els patrons que teníem fins ara i detectar i respondre ràpidament a les noves necessitats.
23. () Vetllar per l'**equitat de gènere** en l'organització (igualtat salarial, igualtat d'oportunitats en l'accés a les estructures de direcció i responsabilitat).

Aliances

24. () Necessitat de crear **aliances amb el món empresarial i l'administració** per tirar endavant iniciatives innovadores
25. () Organitzar les **entitats més petites per treballar en xarxa**, unir esforços i compartir coneixement col·lectiu. Donar-li a més un enfocament territorial per poder teixir xarxes de col·laboració comunitària.

Nou model de societat

26. () Afavorir l'**economia social i solidària**.
27. () Adaptar-se la **nova economia del futur**: nous àmbits prioritaris (p.e. els relacionats amb el medi ambient), la pèrdua de centralitat del treball i la robotització que pot deixar fora del mercat laboral a moltes persones vulnerables, especialment les menys qualificades. Cal anar pensant en **nous nínxols d'ocupació per als col·lectius vulnerables**, per tal de capacitar-los.
28. () El repte col·lectiu més important serà reconstruir una **societat cohesionada**, solidària i equitativa que no deixi ningú al marge i en la que tothom tingui capacitat de participar.

Tecnologia

29. () Reduir la **bretxa digital** de les persones en situació de vulnerabilitat i promoure els drets digitals de ciutadania.
30. () Adaptar-se a les **noves tecnologies** a tots els nivells l'organització, els directius, els professionals, els usuaris dels serveis, etc.

Recerca

31. () Potenciar la **recerca en l'àmbit dels serveis socials**, que és molt inferior a altres sectors i sense evidències no es pot avançar. Entre aquestes recerques són claus les adreçades a l'avaluació del sistema en general i en particular de la cartera de serveis i prestacions.

Qüestionari Fase III – L'opinió de les federacions

Debat sobre la cura de les persones ateses

1. Hi ha hagut impactes diferencials en els vostres col·lectius? (afectació psicològica del col·lectiu, impacte quantificat, especificitats...)

Debat sobre els reptes de les entitats i les federacions del Tercer Sector Social

1. Com fomentem intercooperació / treball en xarxa / aliances?
2. Com aconseguim el reconeixement del Tercer Sector?
3. Democratitzar les organitzacions (Transparència, rendició de comptes, governança democràtica....)
4. Com fomentem la innovació?
5. Com millorem el finançament de les nostres entitats?



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

AMB EL SUPORT DE:

