



Desembre, 2025

Bones Pràctiques Europees en Models de Col·laboració públic-social en l'impuls de les polítiques actives d'ocupació i la seva territorialització.

Per a la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

ksnet / knowledge sharing network



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

Amb el suport de la Generalitat de Catalunya



**Generalitat
de Catalunya**



Índex

1.	Introducció	3
2.	Metodologia	4
3.	Anàlisi de les experiències.....	8
3.1	Alemanya: Consell Assessor local dels <i>Jobcenters</i> (<i>Örtlicher Beirat</i>).....	8
3.2	Polònia: Consells del Mercat de Treball (<i>Rady Rynku Pracy</i>).....	10
3.3	Bèlgica: <i>Conseil consultatif de l'entrepreneuriat social</i> – CCES	12
3.4	Irlanda. Comitès locals de desenvolupament comunitari (<i>Local Community Development Committees - LCDCs</i>).....	14
3.5	Portugal. Centre de Competências per a Economia Social (CCES).....	16
4.	Resultats, condicions d'èxit, i reptes.....	19
5.	Recomanacions i lliçons per a la política catalana	22

1. Introducció

Les polítiques actives d'ocupació (PAO) constitueixen avui un instrument essencial per a garantir l'accés efectiu als drets socials i per a promoure trajectòries d'inclusió i autonomia, especialment entre les persones que es troben en situació de vulnerabilitat. En un context marcat per transformacions accelerades en el mercat de treball —digitalització, transició verda, envelliment de la població, precarietat i persistència de bretxes d'accés—, les PAO requereixen models de governança capaços d'afrontar aquests desafiaments.

Per aquest motiu, la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya considera necessari que s'explorin models de gestió de les polítiques d'ocupació més col·laboratius, vinculats al territori i capaços d'integrar actors que coneguin de primer mà la realitat social.

A Catalunya, aquestes polítiques són regulades per la Llei 13/2015, d'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), i s'inscriuen dins l'Estratègia Catalana per a l'Ocupació. Tot i que la normativa reconeix el potencial del tercer sector social i de l'economia social com a actors rellevants en aquest àmbit, la seva participació efectiva en els espais de presa de decisions continua sent molt limitada.

El tercer sector està format per entitats sense ànim de lucre, arrelades al territori, amb una funció pública de proximitat i orientades a la garantia de drets. Aquestes organitzacions implementen serveis d'orientació, formació, inserció i suport integral, i aporten un coneixement acumulat per al disseny de polítiques inclusives. Són agents imprescindibles en l'acompanyament sociolaboral, la detecció de necessitats emergents i el suport a col·lectius que sovint queden fora dels circuits convencionals d'intermediació laboral.

Aquest informe neix, doncs, amb una doble necessitat:

1. Aportar a la Taula del Tercer Sector un coneixement comparat sobre experiències europees on la col·laboració pública-social ha estat determinant en les PAO.
2. Oferir eines i aprenentatges transferibles que puguin reforçar el seu posicionament institucional i contribuir a una governança més participativa, descentralitzada i orientada al bé comú.

L'informe no només descriu models internacionals, sinó que els analitza des d'una mirada estratègica: com s'organitzen, com s'articula el rol del tercer sector, quins resultats aporten i quines condicions en fan possible la transferibilitat al context català.

A continuació, es descriu la metodologia utilitzada i els casos explorats. A partir d'aquesta informació, es desprenen les bones pràctiques identificades en cadascuna de les dimensions d'anàlisi i les recomanacions i lliçons per a la política catalana d'ocupació.

2. Metodologia

La metodologia d'aquest informe combina l'anàlisi documental, la revisió comparada de pràctiques internacionals i l'estudi qualitatiu de casos, amb l'objectiu de generar coneixement útil, rigorós i transferible per al context català. El treball s'ha estructurat seguint un procés sistemàtic per a desenvolupar la comparabilitat entre casos i la solidesa de les conclusions.

2.1 Objectius i dimensions de anàlisis

La metodologia adoptada respon directament als objectius generals de l'estudi, que són:

- **Identificar i analitzar experiències europees rellevants** de col·laboració pública-social en l'àmbit de les polítiques actives d'ocupació (PAO), amb especial atenció als mecanismes de governança territorial i al reconeixement del tercer sector com a agent clau.
- **Examinar com diferents països i regions europees organitzen territorialment les PAO**, i en quina mesura incorporen actors socials i organitzacions del tercer sector en el disseny, desplegament i seguiment de les polítiques.
- **Sistematitzar aprenentatges transferibles al cas català**, identificant elements institucionals, operatius i organitzatius que puguin inspirar models de concertació pública-social a Catalunya.
- **Generar una lectura estratègica per a la Taula del Tercer Sector Social**, orientada a reforçar el seu posicionament institucional i la seva capacitat d'incidència en l'àmbit de les polítiques d'ocupació.

2.2 Revisió i Fonts d'informació

Per a recollir les experiències a analitzar, s'ha desenvolupat un protocol de revisió sistemàtica sobre la base de paraules clau que poguessin descriure el tipus de casos que s'estava buscant.

Les primeres cerques es van realitzar en pàgines web i arxius d'institucions reconegudes per la seva vinculació en la generació i sistematització d'evidència en les polítiques actives d'ocupació. Aquestes fonts van ser:

- OECD (especialment programes LEED i estudis sobre mercats de treball inclusius),
- *Public Employment Services Network (PES Practices Database)*,
- *DG Employment* de la Comissió Europea (Country Reports),
- *Eurofound* (informes sobre mercat de treball, governança i concertació),
- ENSIE i altres xarxes europees de l'economia social.

Les experiències recollides en aquestes fonts van ser sistematitzades en una taula que incloïa les dimensions de:

- País
- Nivell de govern i Territori
- Públic Objectiu
- Antiguitat
- Perfil Entitat del tercer sector
- Participació efectiva del tercer sector
- Transversalitat i inclusió social
- Transferibilitat i interès estratègic per a Catalunya
- Informació sobre Efectes
- Rellevància

D'aquesta primera cerca oberta, es van identificar 10 experiències rellevants, que van ser sistematitzades en una taula resum.

2.3 Presentació i priorització de casos

A partir del treball descrit en la fase anterior els equips de KSNET i de la Taula van acordar prioritzar cinc casos per a aprofundir en el seu coneixement. Aquesta segona etapa va consistir en una anàlisi específica de cadascun d'aquests casos respecte a les dimensions derivades tant de les necessitats analítiques de l'estudi com de la naturalesa de les experiències identificades a la literatura i als documents aportats. Les dimensions són:

1. Context institucional i normatiu

En aquesta dimensió s'ha analitzat el marc estructural en què s'inscriu cada experiència, amb atenció a:

- **Nivell de descentralització i distribució de competències** en matèria d'ocupació (nacional, regional, local).
- **Estructures de governança existents**: organismes competents, jerarquies administratives i relacions intergovernamentals.
- **Continuïtat temporal de l'experiència**, estabilitat del seu funcionament i existència d'un recorregut suficient per valorar-ne l'impacte.
- **Marc normatiu i regulacions específiques** que donen cobertura al funcionament dels espais de concertació o al rol de les entitats socials.

L'objectiu és entendre l'entorn institucional que fa possible, limita o condiona la participació del tercer sector en la governança de les polítiques actives d'ocupació.

2. Governança, rols del tercer sector i mecanismes de concertació

Aquesta dimensió examina com s'organitzen els espais de decisió i col·laboració, i quina és la posició del tercer sector dins d'aquests. Concretament, s'ha analitzat:

- **La forma de participació del tercer sector**: representació formal, presència en òrgans consultius o decisoris, participació en protocols o acords.

- **Els mecanismes de concertació pública-social:** la forma de participació, ja sigui consultiva o de presa de decisions, d'implementació o de gestió.
- **El grau d'influència efectiva** del tercer sector en la formulació, coordinació i implementació de les PAO. El rol operatiu de les entitats en la prestació de serveis d'ocupació, programes d'inserció o dispositius d'acompanyament laboral.

Aquesta dimensió permet identificar models de governança compartida i mecanismes que reforcen la cogestió i la corresponsabilitat en les polítiques d'ocupació.

3. Perfil del tercer sector participant

En aquest eix s'ha examinat la naturalesa del tercer sector present en cada experiència, prenent com a referència la definició de tercer sector social de Catalunya. S'han analitzat:

- **El tipus d'entitats participants** i la seva correspondència amb la definició catalana, que inclou:
 - associacions i fundacions,
 - cooperatives d'iniciativa social,
 - empreses d'inserció,
 - centres especials de treball d'iniciativa social,
 - entitats religioses dedicades prioritàriament a l'activitat social,
 - federacions que agrupen aquestes entitats,
 - i entitats singulars amb funció social reconeguda.
- **El grau d'arrelament territorial i funció comunitària** de les entitats participants.
- **La diversitat organitzativa i de funcions** dins del sector (orientació, formació, intermediació, inserció, suport integral).
- **L'existència d'entitats aglutinadores o federacions** equivalents a la funció que exerceix la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya, i el seu paper en la coordinació o representació en espais de governança.

L'objectiu és valorar fins a quin punt els models europeus incorporen un tercer sector similar al català i si existeixen estructures de representació comparables.

4. Condicions d'èxit, polítiques desenvolupades i reptes

Aquesta dimensió identifica els efectes observats de les experiències, les condicions que en permeten o limiten l'èxit i les polítiques desenvolupades com a conseqüència de aquestes institucions. Concretament, s'ha analitzat:

- **Resultats disponibles** en termes de qualitat, eficàcia i cobertura de les polítiques actives d'ocupació desenvolupades en el marc de l'associació pública-social.
- **Factors que han contribuït a l'èxit**, com ara: continuïtat institucional, confiança entre actors, estabilitat del finançament, mecanismes de coordinació consolidats, etc.
- **Principals dificultats i reptes** dels models analitzats: manca de recursos, participació desigual, rigideses administratives, o limitacions en la transferència de competències.

- **Presència de programes especialment rellevants** que hagin resultat a conseqüència d'aquesta participació del tercer sector.
- **Elements amb potencial de transferibilitat** per al context català, tenint en compte l'arquitectura institucional del SOC i de la governança territorial.

A partir d'aquests criteris, s'han identificat i prioritzat casos de països com Alemanya (*Örtlicher Beirat*), Polònia (*Rady Rynku Pracy*), Bèlgica (CCES – Brupartners), Irlanda (LCDC i programes SICAP/Tús), Gal·les (*Social Partnership Council*) i Portugal (CCES), tal com es resumeix en els documents aportats.

Per a l'obtenció de la informació detallada de cada cas, s'ha desplegat un procés de recerca múltiple que ha combinat diferents vies de verificació i contrast. En primer lloc, s'ha dut a terme una revisió de la normativa formal, així com una cerca sistemàtica a les pàgines web oficials de les institucions responsables de cada experiència, incloent legislació, informes públics, actes de governança i documentació operativa. Aquest treball s'ha complementat amb cerques específiques en motors de cerca i en plataformes d'intel·ligència artificial, amb l'objectiu d'identificar informació addicional, contextual i actualitzada sobre el funcionament dels models analitzats. Sempre que ha estat possible, la informació recuperada a través d'aquestes fonts secundàries ha estat verificada mitjançant documentació oficial per assegurar el seu rigor i fiabilitat. Finalment, s'ha contactat amb representants de totes les estructures identificades per a poder entrevistar-los i conèixer més en profunditat els detalls del funcionament d'aquestes experiències. En els casos d'Alemanya i Irlanda, s'ha pogut realitzar converses amb representants locals vinculats a aquestes experiències, fet que ha permès aclarir aspectes operatius, validar interpretacions i enriquir l'anàlisi qualitativa amb matisos que no es recullen habitualment en la documentació pública.

3. Anàlisi de les experiències

A partir dels processos de revisió documental, sistematització preliminar i prioritització metodològica descrits a l'apartat anterior, s'han seleccionat cinc experiències internacionals que, per les seves característiques institucionals, la seva trajectòria i el paper que hi assumeix el tercer sector, ofereixen aprenentatges rellevants per al context català. Aquest conjunt de casos reflecteix una diversitat de models de governança territorial, de mecanismes de concertació pública-social i de formes d'implicació del tercer sector en les polítiques actives d'ocupació, fet que permet una lectura comparada rica i matisada.

L'anàlisi de cada experiència s'ha realitzat seguint el guió comú establert a la metodologia, que incorpora dimensions relacionades amb el context institucional, els mecanismes de governança, els rols i perfils del tercer sector, els resultats i reptes del model, i les polítiques desplegades en aquest marc. Aquest enfocament garanteix la coherència entre els casos i facilita la identificació tant de patrons compartits com d'elements diferencials que poden resultar inspiradors per al sistema català d'ocupació.

Els casos seleccionats ofereixen una mostra de la varietat de formes en què diferents països europeus articulen la participació del tercer sector en les PAO. A més, proporcionen exemples de com la col·laboració entre administracions públiques i entitats socials pot contribuir a polítiques més inclusives, més adaptades al territori i més eficaces en la resposta a les necessitats de les persones. A continuació, es presenta un resum de les característiques principals de cadascun dels casos, per a donar context a l'anàlisi posterior.

Les experiències que es presenten a continuació no s'han interpretat com a "models ideals" ni com a experiències plenament replicables, sinó com referents útils que poden inspirar processos d'innovació institucional, millores en la participació del tercer sector i ajustos en la governança territorial del sistema d'ocupació de Catalunya. La seva lectura conjunta permet comprendre com, en contextos diversos, la normativa, la composició dels espais de concertació, la capacitat d'incidència del tercer sector i la naturalesa de les polítiques associades interactuen per generar resultats.

3.1 Alemanya: Consell Assessor local dels Jobcenters (Örtlicher Beirat)

País	Alemanya
Territori	Àmbit local: existeix un Beirat en cada Jobcenter. La normativa és federal/estatal.
Normativa i Antiguitat	Existeixen des de 2011 regulades per el "Sozialgesetzbuch" - el Codi Social Alemany a la secció 18d, del llibre II (Consell Assessor Local o Örtlicher Beirat).

Entitats	Participen organitzacions proveïdors de serveis de benestar independents, representants d'empresaris i empleats, així com les cambres de comerç i les organitzacions professionals. Hi ha plataformes/agrupacions representatives de l'àmbit local més que entitats individuals amb un públic objectiu específic.
Àmbit d'intervenció	Ocupació

3.1.1 Context institucional i marc normatiu

A Alemanya, la creació dels *Örtlicher Beirat* es troba definida al Codi Social alemany (SGB II), que obliga tots els *Jobcenters*¹ a constituir un consell assessor. Es tracta d'un marc legal estatal que garanteix l'existència d'aquests òrgans a escala local, però que deixa un marge perquè cada Beirat (consell) estableixi les seves pròpies normes de funcionament. La combinació d'una obligació legal comuna amb una aplicació territorial molt descentralitzada és característica del model alemany, que aposta per estructures locals fortes.

3.1.2 Governança, rols del tercer sector i mecanismes de concertació

Composició dels òrgans de governança

A Alemanya, els *Örtlicher Beirat* estan formats per representants dels actors locals del mercat de treball, especialment les organitzacions de benestar social, els sindicats, els ocupadors i les cambres professionals. La llei exclou explícitament la participació d'aquells actors que ofereixen directament mesures d'integració laboral, per evitar conflictes d'interès. No obstant això, en els casos analitzats les entitats participants són entitats oferents de serveis en general. És possible, segons el Beirat de Berlín consultat, que les entitats que participen de cada Beirat no formin part de les polítiques implementades pel Jobcenter corresponent en aquest territori en particular.

Regulació del funcionament dels espais de concertació

La legislació federal alemanya només imposa la creació del Beirat, però deixa que cada Jobcenter adopti la seva pròpia *Geschäftsordnung* (reglament intern). Això implica que la periodicitat de les reunions, la manera de deliberar o la forma d'adoptar recomanacions són definides localment. Les recomanacions no tenen caràcter vinculant, i el Jobcenter només està obligat a "tenir-les en compte".

¹ Són els equivalents de les oficines dels serveis públics d'ocupació a Espanya. Compten amb oficines independents per municipi i tenen la capacitat d'implementar unes certes polítiques específiques adaptades al territori.

Rols i Funcions del Tercer Sector

Com s'ha esmentat, a Alemanya, les funcions del tercer sector són merament consultives. La seva participació està institucionalitzada, però depèn de cada Jobcenter quant es té en compte les seves opinions. En el cas del Jobcenter del centre de Berlín, consultat per a aquest treball, es destaca que l'espai és merament informatiu i que, en reunir-se quatre vegades a l'any, les entitats no tenen una ingerència real en les decisions locals de la gestió diària ni de les intervencions.

3.1.3 Perfil del tercer sector participant a Alemanya: Les organitzacions de benestar social

En el cas alemany, les entitats socials que participen en els consells assessor *Beirat* són, majoritàriament, organitzacions de benestar social. Aquestes organitzacions tenen una llarga trajectòria històrica, una estructura organitzativa sòlida, i sovint participen en múltiples àmbits socials —assistència social, acollida, inserció laboral, serveis social-sanitaris, etc. Es caracteritzen per ser entitats de gran escala, amb estructura federativa, àmplia cobertura territorial i un abast molt més extens. En aquest sentit, moltes s'assemblen més a grans “entitats paraigües” o agrupacions que integren múltiples organitzacions locals. Aquesta característica —organitzacions grans, estructurades, amb diversitat de serveis— pot suposar avantatges de capacitat, recursos i estabilitat, però també pot limitar la presència de petites entitats de base local tal com les entén la Taula.

Si bé en alguns Beirats s'identifiquen entitats socials més locals, en la majoria es repeteixen algunes organitzacions més grans, que participen des de les seves oficines locals, com Caritas o AWO (Associació de Benestar dels Treballadors). També en aquest cas val la pena destacar el rol de l'organització BAGFWF, que funciona com a entitat aglutinadora de la majoria d'aquestes organitzacions, que podria semblar-se al perfil de la Taula.

3.2 Polònia: Consells del Mercat de Treball (*Rady Rynku Pracy*)

País	Polònia
Territori	Funcionen de forma multinivell: Consell nacional, Consells regionals (16 voivodats) i Consells locals (a cada <i>powiat</i>).
Normativa i Antiguitat	Els actuals Consells deriven de la Llei de 20 de març de 2025 “o <i>rynku pracy i służbach zatrudnienia</i> ” (sobre el mercat laboral i els serveis d'ocupació), que substitueix els marcs previs dels anys 2000 (consells d'ocupació).
Entitats	La Llei de 20 de març de 2025 garanteix la participació del tercer sector en els Consells del Mercat de Treball als tres nivells territorials mitjançant representants d'òrgans ja existents:

	- Nacional: inclou un representant del Consell d'Activitats d'Utilitat Pública (<i>Rada Działalności Pożytku Publicznego</i>), òrgan consultiu estatal on participen ONGs, i un altre del Comitè per al Desenvolupament de l'Economia Social (<i>Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej</i>), que coordina l'estratègia nacional d'economia social al costat de federacions de cooperatives i empreses socials. - Regional (<i>województwo</i>): participen els Consells regionals d'utilitat pública i els Comitès regionals de desenvolupament de l'economia social, la qual cosa trasllada al pla territorial la representació del tercer sector en les polítiques actives d'ocupació - Local (<i>powiat</i>): s'integren els Consells locals d'utilitat pública i un Centre de Suport a l'Economia Social (OWES), entitats que treballen directament amb empreses socials i cooperatives en el terreny.
Àmbit d'intervenció	Ocupació

3.2.1 Context institucional i marc normatiu

A Polònia hi trobem una governança multinivell clara, on, la Llei del 20 de març de 2025 sobre el mercat laboral crea consells del mercat de treball en tres escales: nacional, regional i local. Aquest és l'únic cas on la participació del tercer sector està formalment garantida en cada nivell administratiu, articulant una cadena de representació que connecta la política estatal amb l'execució territorial. L'existència d'aquesta estructura jeràrquica permet comparar com la participació s'activa de manera diferent segons el nivell: més estratègica en el consell nacional, més operativa en els consells locals.

Entre les seves activitats a nivell nacional, es llisten: Inspirar projectes orientats a l'ocupació; enfortir la integració social i la solidaritat, i augmentar la mobilitat en el mercat laboral; revisar els informes anuals sobre les activitats del Fons de Treball; execució de les tasques sobre protecció de les reclamacions dels empleats en cas d'insolvència de l'empresari; emetre dictàmens sobre projectes d'actes jurídics relatius a l'activitat professional; emetre dictàmens sobre les prioritats de despesa dels fons del Fons Nacional de Formació.

3.2.2 Governança, rols del tercer sector i mecanismes de concertació

Composició dels òrgans de governança

Com s'ha esmentat a l'apartat anterior, el polonès és un model multinivell, amb espais a nivell nacional, regional i local. Encara que, en el nivell nacional els *Rady Rynku Pracy*, la participació és indirecta: garanteixen la participació d'òrgans representatius de l'economia social i del tercer sector, a través del Consell d'Activitats d'Utilitat Pública (*Rady Działalności Pożytku Publicznego*) o els Centres de Suport a l'Economia Social (*Krajowego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej*).

Regulació del funcionament dels espais de concertació

A Polònia, la normativa estableix una periodicitat mínima de reunions (normalment trimestral), però els consells exerceixen funcions consultives. Poden emetre recomanacions i opinar sobre projectes legislatius, però no tenen capacitat decisòria directa.

Rols i Funcions del Tercer Sector

A Polònia, el tercer sector exerceix un rol consultiu de manera sistemàtica, tot i que indirecta, ja que forma part d'un consell que, al seu torn, està representat en l'òrgan encarregat dels assumptes d'ocupació.

3.2.3 Perfil del tercer sector participant a Polònia: representació indirecta, a través de comitès representatius del sector

Com s'ha esmentat, la representació en l'àmbit d'ús del tercer sector es condueix a través d'altres dos comitès que sí que funcionen com a representants directes d'entitats.

- En el cas del Comitè Nacional per al Desenvolupament de l'Economia Social (Krajowego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej), es inclouen vint-i-tres representants d'entitats d'economia social que van obtenir el suport d'almenys 10 entitats d'economia social. Entre ells, són: Comunitat de Treball dels Sindicats d'Organitzacions Socials (WRZOS); l'Associació per al suport d'Iniciatives No Governamentals (ESWIP); el Clúster Regional d'Economia Social i Innovació Fundació "Centre de Desenvolupament"; la Cooperativa Social AMILOK i la Fundació per al Desenvolupament de l'Economia Social (FRES).
- En el cas del Consell d'Activitats d'Utilitat Pública (Rady Działalności Pożytku Publicznego) es troben entitats com el Comitè polonès de la Xarxa Europea Antipobresa (EAPN), l'Oficina d'Iniciatives Socials o la Federació de Bancs d'Aliments Polonesos, que tenen similituds amb entitats que formen part de la Taula.

3.3 Bèlgica: *Conseil consultatif de l'entrepreneuriat social* – CCES

País	Bèlgica
Territori	Nivell regional (Région de Bruxelles-Capitale). Funciona dins de l'arquitectura de concertació socioeconòmica de Brupartners.
Normativa i Antiguitat	Creat i regulat pel <i>Arrêté</i> du 4 avril 2019 (composició i funcionament), en desenvolupament de la <i>Ordonnance</i> du 23 juillet 2018 sobre el reconeixement oficial a les empreses socials.

Entitats	En el CCES participen empreses i xarxes de l'economia social (inclosa la inserció sociolaboral), designades com a organitzacions representatives de l'economia social. El CCES és un consell consultiu creat per el Govern de la Regió de Brussel·les-Capital, en què també participen representats del <i>Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale</i> i altres agències com l'agència de Brussel·les per a l'emprenedoria (<i>Brupartners</i>). Les entitats no actuen de forma aïllada, sinó dins d'aquesta estructura institucionalitzada de concertació.
Àmbit d'intervenció	Ocupació, inclusió/integració social, economia social

3.3.1 Context institucional i marc normatiu

Bèlgica presenta un model regional, perquè les polítiques actives d'ocupació (PAO) es regulen principalment a aquest nivell. El *Conseil consultatif d'Emprenedoria social* (CCES) opera dins de l'arquitectura institucional de Brussel·les-Capital com a òrgan consultiu del Govern regional, a qui assessora en matèria d'economia social i integració sociolaboral. El full de ruta per al desenvolupament de l'economia social i l'economia d'inserció social, per a la integració a la Regió de Brussel·les-Capital, estableix la seva creació com a instrument per a orientar i estructurar les polítiques regionals en aquest àmbit.

3.3.2 Governança, rols del tercer sector i mecanismes de concertació

Composició dels òrgans de governança

El model belga presenta algunes similituds amb el cas alemany: el *Conseil Consultatif de l'Entrepreneuriat Social* (CCES) reuneix entitats representatives de l'economia social, representants d'ocupadors, representants de treballadors, administració regional, autoritats locals, agències de suport a les empreses i experts d'agències consultores.

Regulació del funcionament dels espais de concertació

A Bèlgica, el funcionament és més estructurat que en altres casos aquí analitzats. El CCES es reuneix almenys quatre vegades l'any. Pot crear comissions temàtiques i pot publicar les seves actes i dictàmens regularment, almenys una vegada a l'any. Aquestes funcions permeten organitzar el diàleg entre els diferents actors del sector i assessorar el Govern regional en matèria d'economia social i ocupació. Entre els dictàmens publicats s'inclouen temes com els de remuneració per a les empreses implicades en processos d'inserció laboral, la posició del consell respecte al finançament de les empreses socials i les directrius per a la implementació dels territoris de desocupació de llarga durada zero a la Regió de Brussel·les-Capital².

² Per a més informació, vegeu: <https://www.brupartners.brussels/fr/conseil-consultatif-de-lentrepreneuriat-social>

Rols i Funcions del Tercer Sector

En aquest cas, el rol del tercer sector és principalment estratègic. El CCES és un espai de deliberació i proposta, on les organitzacions d'economia social defineixen posicionaments col·lectius, elaboren dictàmens i influeixen en l'orientació de les polítiques regionals a través de les seves opinions. El sector no participa en la implementació directa de les PAO a través del CCES, però sí exerceix un rol en la formulació d'agendes i prioritats amb els seus dictàmens i posicionaments en matèria d'ocupació.

3.3.3 Perfil del tercer sector participant a Bèlgica: economia social i empreses socials representades en el CCES

A Brussel·les, el CCES incorpora en la seva composició entitats definides com a “empreses socials” (*social enterprises*). Aquestes entitats combinen objectius econòmics i socials, adoptant formes de governança democràtica o participativa, i sovint funcionen amb fins socials —inserció, treball amb col·lectius vulnerables, reinserció, etc. Un exemple de la tasca d'incidència del CCES és l'anàlisi que va realitzar el 2021, en el context de la pandèmia, sobre noves eines per combatre la desocupació de llarga durada. Inspirat en una política similar implementada a França, es proposa desenvolupar els “Territoris d'Atur de Llarga Durada Zero” (TZCLD) a la Regió de Brussel·les. Aquest projecte es fonamenta en la creació conjunta d'activitats amb les persones en atur de llarga durada, ajustades a les seves competències i aspiracions. El CCES subratlla la importància de fomentar precisament les competències i aspiracions de les persones voluntàries, assegurant la seva correcta adequació a les necessitats socials del territori. D'altra banda, també s'expressa el suport a la voluntat del Govern d'avançar en la implementació d'aquest projecte³.

3.4 Irlanda. Comitès locals de desenvolupament comunitari (*Local Community Development Committees - LCDCs*)

País	Irlanda
Territori	Existents en cada autoritat local (31 àrees de govern local; possibilitat de més d'un en àrees grans amb aprovació ministerial). Són comitès de l'autoritat local però independents en l'acompliment de les seves funcions

³Per a més informació vegeu: <https://www.brupartners.brussels/sites/default/files/advice/a-2021-002-cces-fr.pdf>

Normativa i Antiguitat	Des de 2014 amb la Llei de reforma del govern local 2014. Específicament, en el capítol 2, preveu la participació de persones representatives d'interessos comunitaris que s'ocupen de promoure el desenvolupament d'aspectes d'aquests interessos dins d'aquesta àrea i aquests representants poden incloure representants d'organitzacions no governamentals, agències de desenvolupament, grups comunitaris, associacions, organitzacions juvenils, organismes culturals, organismes esportius i moviments socials i xarxes.
Entitats	La representació comunitària es canalitza a través dels <i>Public Participation Networks</i> (PPN), que agrupen associacions comunitàries, organitzacions d'inclusió social i col·lectius ambientals. Els LCDC poden desenvolupar <i>Local Economic and Community Plans</i> amb responsabilitats de, entre altres àmbits, donar suport a la formació, la creació d'ocupació i <i>upskilling</i> .
Àmbit d'intervenció	Orientada a la governança comunitària i no directament a les polítiques d'ocupació.

3.4.1 Context institucional i marc normatiu

El cas d'Irlanda parteix d'un enfocament similar a l'Alemanya, encara que amb una lògica institucional diferent. Els *Local Community Development Committees* (LCDC, d'ara en endavant) s'estableixen per mandat de la *Local Government Reform Act de 2014*, que exigeix la creació d'un comitè a cada autoritat local. En aquest cas també la normativa és nacional, però orientada a la governança comunitària i no directament a les polítiques d'ocupació. Malgrat això, la similitud amb Alemanya resideix en el paper central del nivell local com a espai de concertació.

3.4.2 Governança, rols del tercer sector i mecanismes de concertació

Composició dels òrgans de governança

Els LCDC presenten una composició híbrida que combina representants electes de les autoritats locals, personal tècnic d'organismes públics i membres de les *Public Participation Networks* (PPN), que agrupen entitats comunitàries, d'inclusió social i mediambientals. Els representants de les PPN actuen en nom de la xarxa i no de la seva entitat particular. La normativa exigeix un equilibri entre representants públics i comunitaris. En regulacions locals, això normalment es tradueix en requeriments que la composició correspongui almenys d'un 50% a representants comunitaris.

Regulació del funcionament dels espais de concertació

El cas irlandès destaca pel fet que les decisions són parcialment vinculants. Les resolucions dels LCDC són vinculants en relació amb la planificació i execució del component comunitari dels *Local Economic and Community Plans* (LECP). L'autoritat local només pot modificar-les per motius

justificats de coherència estratègica o legal. Tot i així, aquesta vinculació no s'estén a les polítiques laborals estatals, fet que situa la seva influència en un àmbit clarament delimitat.

Rols i Funcions del Tercer Sector

A Irlanda, la funció del tercer sector difereix notablement de la resta de casos. Combina una funció comunitària i operativa a través de la seva participació en les PPN. Participa en els LCDC influint en la definició de prioritats locals, però també actua com a operador de programes com el SICAP, on executa accions d'inclusió social i ocupabilitat. Això genera un model dual on el tercer sector és alhora col·laborador en la governança i executor de polítiques. Quan es va consultar una d'aquestes entitats, van exposar que impulsen diverses intervencions vinculades a l'ocupació. Un exemple és un programa d'idiomes adreçat a la població migrada en el municipi, i s'ha dissenyat a partir d'una demanda expressa de la comunitat de comerciants locals.

3.4.3 Perfil del tercer sector participant a Irlanda: Les PPN i entitats comunitàries

A Irlanda, la participació social en les polítiques locals està articulada a través de les PPN. Aquestes agrupen entitats comunitàries, de voluntariat, d'inclusió social i mediambientals i serveix com a canal institucional de representació de la societat civil davant els ajuntaments locals. Les organitzacions que formen part de les PPN tenen en general personalitat jurídica sense ànim de lucre, i sovint funcionen com a associacions de voluntaris, cooperatives locals o “charities”. Aquestes també poden ser organitzacions més informals, com organitzacions de pares de centres educatius o de representació de la comunitat migrant. És per això que el seu perfil sembla ser d'un caràcter més informal i comunitari que el que caracteritza a la Taula en sí i a les entitats que la componen.

3.5 Portugal. Centre de Competências per a Economia Social (CCES)

País	Portugal
Territori	Àmbit nacional, amb actuacions en tot el territori, com a part de la xarxa de <i>Centres de Formação Profissional de Gestão Participada</i> .
Normativa i Antiguitat	Creat inicialment en 2022 com CEIS (Centre per a la Economia i <i>Inovação Social</i> , Portaria núm. 302/2022), transformat en CCES mitjançant la Portaria núm. 20/2025/1. El centre es gestionat entre l'Institut d'Ocupació i Formació Professional, (IEFP, organisme públic) i la Confederació Portuguesa d'Economia Social (CPES).
Entitats	El CPES representa de forma organitzada i agregada al conjunt de cooperatives, mutualitats, associacions, fundacions i altres actors de l'economia social portuguesa.

Àmbit d'intervenció Formació professional, específicament per a la economia social.

3.5.1 Context institucional i marc normatiu

Portugal representa un cas diferent, atès que el *Centro de Competências para a Economia Social* (CCES) té una naturalesa nacional i compleix un rol executiu en l'àmbit de la formació. Creat el 2022 i reforçat el 2025, forma part del marc estatal de centres de formació professional, sota la cogestió entre l'administració pública i el sector de l'economia social. Es tracta d'una estructura nacional de formació amb governança paritària. Aquest cas posa de manifest una altra forma de reconeixement institucional: no es tracta tant d'un espai de concertació de polítiques, sinó d'una institució compartida dedicada a la gestió i la planificació.

3.5.2 Governança, rols del tercer sector i mecanismes de concertació

Composició dels òrgans de governança

Portugal presenta un model singular: el Centro de Competências para a Economia Social (CCES, d'ara en endavant) no és pròpiament un òrgan consultiu, sinó un espai de cogestió entre l'administració pública (IEFP) i el CPES, una entitat representativa del sector social. La CPES – Confederació Portuguesa d'Economia Social forma part del Consell d'Administració i dels diferents òrgans de control i gestió del CEES. És una entitat jurídica privada de caràcter associatiu, que reuneix entitats representatives de diferents sectors de l'Economia Social a Portugal.

Regulació del funcionament dels espais de concertació

A Portugal, el funcionament del CCES és més executiu que consultiu. El Consell d'Administració pren decisions vinculants dins del seu àmbit de gestió i ho fa per majoria qualificada de dos terços, assegurant una governança basada en el consens entre l'Estat i el sector social. Aquesta arquitectura crea un model de participació robust, però circumscrit a l'àmbit de la formació professional.

Rols i Funcions del Tercer Sector

En aquest cas, el tercer sector no només assessora sinó que cogoverna. El CCES es gestiona entre l'Institut d'Ocupació i Formació Professional (IEFP) i la Confederació Portuguesa d'Economia Social (CPES), que comparteixen responsabilitats, estableixen plans de formació, decideixen pressupostos i defineixen criteris de qualificació professional. És el únic cas dels analitzats on la col·laboració pública-social adopta una forma institucional de corresponsabilitat formal.

3.5.3 Perfil del tercer sector participant a Portugal: organitzacions de l'economia social i solidària com a interlocutores institucionals

El tercer sector és representat per la Confederação Portuguesa da Economia Social (CPES) — que, al seu torn, és ella mateixa representant d'altres organitzacions representants d'entitats de

distinta naturalesa. L'objectiu principal de la Confederació és promoure i defensar l'Economia Social, defensar els interessos dels seus membres, representar el sector internament i externament, actuar com a interlocutor amb l'Estat, i participar, com a soci social, en consultes, en la definició de polítiques públiques, i en directrius estratègiques per a l'Economia Social.

D'aquesta manera, el tercer sector portuguès implicat és una representació estructurada de tot un sector, amb capacitat d'interlocució institucional. Forman part del CPES associacions que al seu torn representen diferents formats d'entitats del tercer sector, com a:

- ANIMAR (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local)
- CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidaridade)
- CONFAGRI (Confederação Nacional das Coopertivas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal CCRL)
- CONFECOOP (Confederação Cooperativa Portuguesa, CCRL)
- CPCCRD (Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto)
- CPF (Centro Português de Fundações)
- UMP (União das Misericórdias Portuguesas)
- UMP (União das Mutualidades Portuguesas)
- APM (RedeMut – Associação Portuguesa de Mutualidades)

Aquest model s'assembla a la definició de tercer sector de la Taula en el sentit que contempla cooperatives, entitats sense ànim de lucre i organitzacions orientades a la inclusió i a l'economia social articulats a través d'organitzacions paraigua que assumeixen la representació col·lectiva i la cogestió institucional. Aquest esquema ofereix gran capacitat de coordinació i representativitat del sector en el seu conjunt, pot facilitar recursos i professionalització, però podria generar distància amb la realitat local d'entitats petites, arrelades al territori i de caràcter comunitari.

4. Resultats, condicions d'èxit, i reptes

L'anàlisi comparada dels casos revisats permet identificar un conjunt de factors facilitadors i dificultats recurrents en la participació del tercer sector en la governança de les polítiques d'ocupació o, en alguns casos, en programes vinculats a la inclusió social que incideixen indirectament en l'ocupabilitat. La informació disponible és desigual segons el cas. Aquesta heterogeneïtat és en si mateixa rellevant, ja que mostra les diferències en transparència i sistematització de dades entre contextos.

Resultats comparats

Malgrat la diversitat de models i la manca d'avaluacions sistemàtiques, l'anàlisi comparada permet identificar diversos resultats atribuïbles a l'existència d'aquests espais formals de governança públic-social. En la majoria dels casos es poden verificar productes directes de la implementació d'aquests espais. En el cas alemany es troba la composició dels Beirats en diferents municipalitats i districtes amb composicions similars quant a la participació de sindicats i el tercer sector. Això indicaria que la normativa s'està complint amb una notable consistència, encara que no necessàriament hi ha indicis que aquests espais puguin influir de manera substantiva en el disseny de la política d'ocupació. En el cas irlandès, la composició d'aquests consells també és pública en molts casos, però en ser més àmplia el tipus d'entitats participants, no hi ha tanta consistència entre ells. En aquest cas sí que hi ha referències d'informes que reportin sobre els plans desenvolupats a través d'aquests comitès participatius.

El cas polonès reflecteix resultats més significatius, atès que no sols es publiquen les institucions que conformen els diferents comitès, sinó que s'han publicat resums de la gestió. Com a exemple dels resultats, és possible recollir el resum d'activitats realitzat pel tancament de l'última gestió del Comitè, que es va desenvolupar entre els anys 2019 i 2023. En aquest període la Rada Rynku Pracy va centrar el seu treball a supervisar la situació del mercat laboral, definir prioritats de formació i respondre a la crisi provocada per la pandèmia. Es llisten activitats com a anàlisis d'informes dels consells regionals i els informes financers del Fons de Treball i del Fons de Prestacions Garantides. La revisió de les notes revela un treball enfocat en aspectes rellevants i específics, com per exemple la situació de les persones amb discapacitat en el mercat laboral, l'activació de mà d'obra infrautilitzada, acords per a la prioritització de Fons Nacionals de Formació i les adaptacions per a la resposta a la crisi de la COVID.

En el cas de Portugal, si bé el seu àmbit d'actuació és específic de la formació per a l'economia social, es destaca en la web exemples de programes formatius específics per a certs territoris i temàtiques que semblen respondre a necessitats diferenciades. Per exemple, el projecte "*Vida Ativa*" té com a objectiu reciclar treballadors, joves i persones desocupades, promovent la seva reinserció qualificada en el mercat laboral. Aquesta iniciativa està dirigida a persones a la recerca d'ocupació les àrees professionals de la qual s'alineen amb les necessitats de l'economia Social, incloent també a persones migrades i persones en situació d'inadaptació professional. En cada cas s'especifica en quines zones s'ofereixen els diferents programes i formacions disponibles.

Aspectes comuns

Es destaquen alguns punts comuns entre les experiències que val la pena destacar, perquè poden ser evidència de les possibilitats d'implementació i acords aconseguits en els diferents casos.

- **Existència d'un marc normatiu formal.** En tots els casos, la participació del tercer sector està fixada en una norma jurídica (lleí o reglament). Aquest element aporta legitimitat, continuïtat i un mínim de predicibilitat institucional, independentment dels canvis polítics.
- **Representativitat i funcionament en l'àmbit local.** En tots els models analitzats —amb matisos— hi ha un component local o subnacional fort, en la majoria dels casos a nivell municipal. En alguns casos les entitats són purament locals i, en uns altres, es tracta de representants locals d'entitats més grans i, fins i tot, internacionals.
- **Perfil de les entitats: majoritàriament formals.** En la majoria de models, les organitzacions participants són entitats formals. En molts casos la representació es produeix a través d'institucions que agrupen a unes altres (o paraigües). Aquest tipus d'institucions solen tenir una estructura formal i la capacitat de generar diagnòstics per si mateixes.

Reptes transversals

Les coincidències nomenades resulten en alguns reptes comuns per a aquesta mena d'experiències.

- **Caràcter predominantment consultiu dels òrgans.** En gairebé tots els casos el caràcter de l'òrgan és consultiu. En alguns, com sembla ser el d'Alemanya, la informació trobada no sembla reflectir una activitat de consultes substancial, com sí que sembla ser el cas de Polònia, per exemple. Això podria ser explicat perquè en el cas de Polònia els àmbits de consulta estan clarament llistats en la regulació, quan en el d'Alemanya la normativa només reflecteix que han d'existir aquests espais, però deixa la regulació per a cada centre. Si bé és cert que l'existència en si mateixa és una oportunitat de compartir i contrastar informació que pot ser útil, podria ser més beneficiós que aquests espais tinguin l'oportunitat de treballar activament parell a la millora de la política d'ocupació.
- **Representativitat indirecta.** En tots els casos existeix algun grau d'agrupació d'entitats i representació indirecta a través d'unes altres. A Alemanya en alguns casos participen directament algunes entitats que agrupen a unes altres, en el cas de Polònia la participació és a través d'altres comitès que, al seu torn, compten amb representació d'entitats que són agrupadores d'altres per temàtica. Fins i tot en el cas de Portugal, on la participació és directament en la gestió, l'organització que forma part de l'administració del centre és una entitat agrupadora d'unes altres que també ho són. Això pot ser alhora una necessitat i un desafiament. Si es pretén que aquests espais siguin capaços de prendre decisions, és necessari que puguin ser abastables en la seva grandària i, per tant, sigui necessari reduir el nombre de persones. Això requereix enteniments i acords previs aconseguits perquè existeixi la confiança i cooperació necessària entre entitats.

- **Dificultats per mesurar l'impacte real.** En tots els casos analitzats hi ha poca informació pública i sistemàtica que permeti valorar fins a quin punt aquests òrgans influeixen en les polítiques d'ocupació. Només Irlanda disposa de dades anuals estructurades (SICAP), mentre que Polònia publica alguns plans i resums d'activitat i Bèlgica fa públiques certes prioritats. Tanmateix no s'han identificat avaluacions públiques, ni informes que mesurin l'efecte dels consells sobre les polítiques actives d'ocupació, ni sistemes de seguiment comparables entre territoris

Aquesta manca d'evidència limita la possibilitat d'extreure conclusions sòlides sobre la seva efectivitat i dificulta valorar la transferibilitat dels models a altres contextos.

5. Recomanacions i lliçons per a la política catalana

L'anàlisi comparada suggereix diverses línies d'aprenentatge útils per al desplegament d'una institucionalització del rol del tercer sector social dins del Sistema d'Ocupació de Catalunya.

- **Que existixin espais de governança amb participació del tercer sector social**

Existeix una àmplia varietat de formats institucionals, però sembla ser una pràctica comuna que el tercer sector social participi d'espais de governança en l'àmbit de l'ocupació. En aquests espais, el tercer sector social normalment participa en paritat amb representants d'altres sectors de la societat, com ara sindicats i confederacions d'empreses o de diferents indústries

- **Donar un contingut efectiu –i no només simbòlic– al Consell de Participació del SOC**

Amb l'actual marc normatiu, el Consell de Participació del SOC és un espai on es reconeix formalment el paper del tercer sector social i de l'economia social dins del sistema d'ocupació, però és un òrgan que encara no s'ha creat i que, a més, té un caràcter consultiu. Això fa que la futura participació tingui un risc clar de quedar en un pla simbòlic, si no s'hi introdueixen garanties específiques. A partir del que s'observa en altres països, seria recomanable:

- **Regular explícitament sobre què s'ha de pronunciar el tercer sector**, establint àmbits d'informe preceptiu com nous plans de desenvolupament de polítiques d'ocupació, o programes o regulacions, els criteris territorials i per col·lectius prioritaris d'aquestes plans, canvis de model de prestació de serveis i desenvolupament d'avaluacions i d'indicadors de resultats.
 - **Acordar que les respostes del tercer sector a les consultes siguin realitzades de manera formal** en informes o reunions.
 - **Formalitzar moments de trobada**, a més de temes d'intervenció i criteris per a la selecció de participants del tercer sector.
- **Reconèixer el perfil agregador de les entitats representatives**

En la majoria de models analitzats, els actors que s'asseuen als espais de concertació són entitats "paraigua" o agregadores, que representen amplis segments del tercer sector. Atès que en el territori català ja existeix aquesta agrupació d'entitats amb una coordinació valuosa i de trajectòria, com es el de la Taula del Tercer Sector és possible facilitar aquesta representació dins del SOC de manera articulada. Per a assegurar la representativitat del mecanisme, es recomana:

- *Assegurar mecanismes de participació dins de la Taula segons temàtica i territori, per a assegurar la millor qualitat de les intervencions i que no es perdin les veus de les entitats més locals o específiques*
- *Tenir en compte el paper de les entitats en la implementació de polítiques com a soci del SOC per a agregar valor a les intervencions. Les entitats de la Taula són en molts casos socis*

del SOC per a la intervenció de les polítiques d'ocupació. Això hauria de jugar a favor que el SOC les tingués en compte per al disseny de la política d'ocupació.

- **Considerar la dimensió territorial com un eix central de la governança**

Catalunya té una llarga trajectòria en desenvolupament local i territorial, incloent programes d'àmbit de barri. La mateixa Estratègia Catalana per a l'Ocupació de Qualitat 2022–2027 situa el desplegament territorial de les polítiques actives com un dels eixos centrals, així com l'atenció a les persones més vulnerables. A partir d'aquest context, les lliçons de la comparativa apunten a:

- **Consolidar espais de concertació públic-social a escala local** (comitès o consells territorials) on el tercer sector local participi de manera estable en:
 - la diagnosi de necessitats,
 - el disseny de programes,
 - i el seguiment de resultats.
- **Enllaçar aquests espais locals amb el SOC**, per evitar duplicitats i garantir coherència entre l'estratègia nacional i la realitat de barri o municipi.
- **Aprofitar aquesta tradició de desenvolupament local** per fer que la participació públic-social no sigui un element afegit, sinó part del nucli de la planificació territorial de les polítiques d'ocupació.

- **Incorporar el coneixement del tercer sector en l'avaluació i millora de les polítiques d'ocupació**

Atès que moltes entitats del tercer sector participen ja de manera rellevant en la implementació de programes del SOC —orientació, formació, dispositius d'acompanyament i inserció—, disposen d'un coneixement operatiu que pot resultar útil per comprendre com funcionen les intervencions en el territori i quins factors condicionen els resultats. Aquest coneixement, que sovint no queda recollit en les dades administratives habituals, pot aportar informació complementària sobre perfils de persones ateses, barreres d'accés, necessitats emergents i aspectes que influeixen en l'efectivitat de les polítiques.

- **Tenir en compte la funció d'avaluació** com una de les dimensions en les quals les que s'incorpori l'articulació del tercer sector. L'avaluació és una peça clau de l'aprenentatge sobre el que funciona i, per tant, del disseny de futures intervencions. D'aquesta manera, s'estaria enriquint el cicle de les polítiques públiques d'ocupació.
- **La incorporació del tercer sector en si mateixa deuria sistematitzada i transparent**, de manera que es pugui avaluar aquesta intervenció en si mateixa per a la seva millora constant.

Links rellevants

- Alemanya:
 - Codi Social Alemany (Sozialgesetzbuch (SGB II) Zweites Buch Bürgergeld, Grundsicherung für Arbeitsuchende). Disponible en: <https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbii/18d.html>
 - **BAW: L'Associació Federal d'Organitzacions Independents de Benestar**
<https://www.bagfw.de/ueber-uns>
- Bèlgica: Conseil Consultatif de l'Entrepreneuriat Social:
<https://www.brupartners.brussels/fr/conseil-consultatif-de-lentrepreneuriat-social>
- Irlanda: Local Government Reform Act, 2014:
 - <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2014/act/1/section/36/enacted/en/html>
 - <https://www.gov.ie/en/department-of-rural-and-community-development-and-the-gaeltacht/policy-information/local-community-development-committees-lcdcs/>
- Portugal: Centre de Competências per a Economia Social (CCES):
 - CCES: <https://ccesocial.pt/>
 - CPES: <https://cpes.pt/>
- Polònia: Rady Rynku Pracy:
 - <https://www.gov.pl/web/rodzina/kompetencje-i-sklad-rady-rynku-pracy>
 - <https://www.gov.pl/web/pozytek/podstawowe-informacje>

ksnet /
knowledge sharing network