

MISSIÓ, LÍNIES ESTRATÈGIQUES I OBJECTIUS

Organitzacions. Empresa, Administració Pública i Tercer Sector





Organitzacions / Empresa



“El benefici empresarial ha d’existir,
però en el seu lloc, al final de la cadena;
el centre de l’organització ha de ser la persona”

MELÉ



MISSIÓ

Avançar vers una visió humanista i sistèmica de les organitzacions empresarials, per tal que aportin un valor veritable a la societat a través dels seus productes i serveis, centrats en les persones i orientats al bé comú.

És a dir, que siguin innovadores, sostenibles econòmicament, socialment i ambientalment, i amb un lideratge responsable que els permeti integrar les dimensions ètica i emocional, i fer-lo en clau de gènere, i promoure el desenvolupament professional i humà dels seus col·laboradors i col·laboradores.



Idea general

Les organitzacions empresarials han esdevingut un dels principals actors en molts sectors i la seva influència en la nostra societat és cada vegada més gran. Les organitzacions empresarials són espais d'aprenentatge, socialització i desenvolupament professional, així com elements configuratius d'identitat i agents de transformació social. Les empreses són estructures dinàmiques, impregnades de valors i mogudes per valors, que cristal·litzen en cultures organitzatives, i que poden exercir un gran impacte, humanitzant o deshumanitzant, sobre les persones que en formen part i la societat que les acull.

Situació actual

Com passa en tants altres àmbits, avui en dia les organitzacions empresarials a Catalunya es troben en un moment de transició, a cavall entre els vells estils organitzatius i de lideratge (tradició, obediència, jerarquia, rigidesa, tancament, opacitat, magnituds exclusivament tangibles...) i els nous, que suposen una autèntica revolució cultural i axiològica (innovació, diàleg, participació, flexibilitat, obertura, transparència, magnituds tangibles i intangibles...). Malgrat les tensions, desajustos i contradiccions nombrosos que encara existeixen en moltes empreses, es constata, des de fa anys, l'emergència de múltiples iniciatives amb un

propòsit transformador, especialment, encara que no exclusivament, les vinculades a la responsabilitat social de les organitzacions (RSE, Responsabilitat Social Empresarial), el lideratge conscient i la gestió per valors.

La crisi és una gran oportunitat per impulsar un model organitzatiu amb menys contradiccions, més responsable, més sostenible i més humà, però el resultat final és incert, perquè els elements de progrés conviuen amb importants resistències al canvi.

S'observa una efervescència d'iniciatives que, a més de teòriques o divulgatives, són pràctiques. Un bon nombre d'organitzacions empresarials demostren, amb les seves iniciatives i èxits organitzatius i econòmics, que aquest és un camí possible i favorable. En l'entorn europeu, i fins i tot mundial, Catalunya demostra un dinamisme i lideratge significatius, que indiquen una capacitat de crear un fet diferencial també en la gestió empresarial.



Proposta

Es tracta de tres línies estratègiques cadascuna de les quals es desenvolupa mitjançant una sèrie d'objectius específics. Tot i que les propostes tenen encara, volgudament, un caire general, estableixen una sèrie de principis bàsics que haurien de configurar les organitzacions empresarials que vulguin estar en sintonia amb els nous valors i tendències de la societat, que globalment hem anomenat Nou Paradigma.

Tot i que el document identifica principis o tendències que avui dia encara no són plenament acceptats i utilitzats majoritàriament, sí que constatem realitats actuals que les avalen, a més de la recerca científica que els dóna suport. La consolidació més o menys generalitzada d'aquestes tendències és encara una incògnita i dependrà, al menys en part, del dinamisme dels destinataris d'aquest document, a més de la participació d'altres agents i de la mateixa evolució de la societat civil i empresarial.

Aquestes tendències i objectius apunten cap un humanisme complet, integrador estretament vinculat a una visió sistèmica de l'organització i del món.

La persona plena (en les seves dimensions física, mental, emocional i espiritual) és l'única que dóna sentit a qualsevol organització empresarial i, a la vegada, és la font de creació de valors. En

paral·lel, cal considerar la dimensió sistèmica del conjunt de factors organitzatius, que ens ajuda a transcendir una concepció individualista de la persona i l'empresa (tret característic del pensament i cultura occidental moderns), a diferència d'altres tradicions i societats que posen més accent en la comunitat, la societat i el bé comú. La visió sistèmica ens ajuda a entendre la realitat diferentment del mecanicisme ens obre el pas a comprensions més àmplies, clares i completes de realitats molt complexes i interdependents.

Des de l'humanisme i el sistema proposem, doncs, conceptes organitzatius com els de l'aportació vertadera de valors a la societat, l'orientació al bé comú, la sostenibilitat social i ambiental, a més de l'econòmica, el benestar i desenvolupament de la persona, el lideratge conscient, la cooperació i col·laboració com a forces de creació de valors, entre d'altres.



GESTIÓ ORGANITZATIVA

Promoure organitzacions empresarials saludables que respectin la dignitat de les persones i fomentin el seu desenvolupament professional i humà, que siguin respectuoses amb l'entorn i que retornin a la societat una part del valor que

MODEL ORGANITZATIU

Promoure organitzacions empresarials amb sentit, amb una missió orientada a crear valor social i econòmic de manera compatible amb el bé comú, i amb unes activitats, productes i serveis, que hi siguin plenament coherents.

ENTORN ORGANITZATIU

Promoure més consciència i responsabilitat social per part de les forces de la demanda.

MISSIÓ

Avançar vers una visió humanista i sistèmica de les organitzacions empresarials, per tal que aportin un valor veritable a la societat a través dels seus productes i serveis, centrats en les persones i orientats al bé comú. És a dir, que siguin innovadores, sostenibles econòmicament, socialment i ambientalment, i amb un lideratge responsable que els permeti integrar les dimensions ètica i emocional, i fer-lo en clau de gènere, i promoure el desenvolupament professional i humà dels seus col·laboradors i col·laboradores.



LÍNIES ESTRATÈGIQUES ORGANITZACIONS EMPRESA

1. MODEL ORGANITZATIU

Promoure organitzacions empresarials amb sentit, amb una missió orientada a crear valor social i econòmic de manera compatible amb el bé comú, i amb unes activitats, productes i serveis, que hi siguin plenament coherents

2. GESTIÓ ORGANITZATIVA

Promoure organitzacions empresarials saludables que respectin la dignitat de les persones i fomentin el seu desenvolupament professional i humà, que siguin respectuoses amb l'entorn i que retornin a la societat una part del valor que n'obtenen

3. ENTORN ORGANITZATIU

Promoure més consciència i responsabilitat social per part de les forces de la demanda



LÍNIA ESTRATÈGICA 1

MODEL ORGANITZATIU. Promoure organitzacions empresarials amb sentit, amb una missió orientada a crear valor social i econòmic de manera compatible amb el bé comú, i amb unes activitats, productes i serveis, que hi siguin plenament coherents

Proposta

El primer eix fa referència al model (o disseny) de les organitzacions. És a dir: a la seva missió, a la seva finalitat, a la seva raó de ser. Es tracta que des del principi, des del mateix moment de la seva creació o fundació, les empreses responguin a un model que, de manera resumida, podem identificar que és coherent amb el bé comú. D'aquesta manera, entenem que no és admissible o, com a mínim, no és desitjable, l'existència d'organitzacions empresarials agressives, nocives, destructores que atemptin contra els drets humans, la convivència ciutadana, l'equilibri ecològic, la qualitat ambiental i, en general, tot allò que podem considerar el bé comú. I, lògicament, la seva activitat, ja sigui en forma de producció de béns o de serveis, també ha de ser coherent amb el bé comú. En síntesi, doncs, es tracta d'organitzacions empresarials amb sentit, que no entrin en contradicció amb cap de les grans necessitats o

aspiracions del conjunt de la societat, sinó que hi siguin receptives; més encara, que siguin capaces de fer una contribució netament positiva al benestar i les aspiracions del conjunt de la societat.

Considerem la creació de valor econòmic i social orientada al bé comú com una força legitimadora i com un motor de la demanda de la mateixa activitat empresarial. La societat, els consumidors, el mercat, els agents socials i institucionals prefereixen aquelles activitats que aporten valor comú, a més de benefici individual. La lectura inversa d'aquesta idea ens porta a afirmar que les activitats que no facin aquesta aportació poden quedar relegades, excloses, o si més no perjudicades davant de les que sí que ho fan.



OBJECTIU 1

Uns models organitzatius empresarials que creen valor econòmic, social i ambiental, que assumeixen el triple compte de resultats de la responsabilitat social empresarial (societat, planeta i beneficis, les *3p*: *people, planet, profit*) al mateix nivell i de forma simultània, com a criteri determinant per a mesurar-ne l'èxit.

OBJECTIU 2

Un sector empresarial amb consciència clara i la responsabilitat de la capacitat transformadora que té com a motor de canvi, quan adopta els valors (per exemple: igualtat d'oportunitats, confiança, cooperació, participació en clau de gènere, eficiència, transparència, voluntat de servei i d'assolir el bé comú) que donen resposta als reptes ètics i de sostenibilitat plena que la societat reclama. Naturalment, els valors han de ser realment viscuts, integrats en el funcionament de l'empresa, i no sols proclamats a la visió i la missió corporatives.

OBJECTIU 3

Un model organitzatiu empresarial d'excel·lència que posa a la persona com a eix central del seu sistema estratègic (missió, visió, valors, objectius), que inclou tots els seus àmbits relacionals, des dels treballadors i col·laboradors, fins els clients i proveïdors.

OBJECTIU 4

Unes organitzacions empresarials amb un model organitzatiu de rendiment alt, àgil i creatiu, adequat per fer front als nous reptes de la societat, capaç de superar les barreres del conformisme, la burocràcia, les disfuncions heretades i les inèrcies contràries al canvi.

OBJECTIU 5

Un model organitzatiu empresarial d'excel·lència basat en la capacitat d'innovar per donar resposta a les necessitats que la societat planteja a cada moment, orientat a fer aportacions reals a la transformació positiva de la societat on s'insereix.

OBJECTIU 6

Unes organitzacions empresarials que mantenen un diàleg franc i una interrelació fluida amb tots els seus principals grups d'interès (*stakeholders*), siguin interns o externs, per tal d'aprofundir en la col·laboració i en el treball cooperatiu, per a crear valor compartit.

OBJECTIU 7

Unes organitzacions empresarials ben disposades a incorporar i mantenir en el món laboral persones que es troben en situacions de vulnerabilitat, que fan possible la igualtat d'oportunitats i eviten l'exclusió social.



OBJECTIU 8

Unes organitzacions empresarials que vetllen pel bon govern corporatiu, que garanteix la representativitat de tots els grups d'interès, el lideratge conscient, la participació, la transversalitat, la professionalitat i la transparència.

OBJECTIU 9

Unes organitzacions empresarials que fomenten la diversitat com a font de valor, que eviten qualsevol tipus de discriminació per raó d'edat, orientació sexual i identitat de gènere, raça, creences religioses, nacionalitat, origen social, discapacitat, i fomenten l'equilibri de gènere.

OBJECTIU 10

Unes organitzacions que posen en valor la perspectiva de gènere, així com el foment de l'equitat a tots els nivells de l'empresa.

OBJECTIU 11

Unes organitzacions empresarials fonamentades en l'economia real i no pas especulativa, orientades als sectors emergents més vinculats al bé comú, així com afavorir la relocalització i el desenvolupament de riquesa a tot el territori.



LÍNIA ESTRATÈGICA 2

GESTIÓ ORGANITZATIVA. Promoure organitzacions empresarials saludables que respectin la dignitat de les persones i fomentin el seu desenvolupament professional i humà, que siguin respectuoses amb l'entorn i que retornin a la societat una part del valor que n'obtenen

Proposta

Les organitzacions empresarials han de ser saludables per a la gent que hi treballa (començant per respectar-ne tots els drets i promoure'n el desenvolupament professional i personal) i, al mateix temps, han de fer un ús eficient i responsable d'uns recursos que, en molts casos, seran cada vegada més escassos.

Des de la constatació que la persona és qui té la capacitat de crear valor, es considera que cal assumir la seva centralitat en tots els nivells on l'empresa estableix relacions, des dels treballadors i els col·laboradors, fins als clients i els proveïdors.

A la vegada, el lideratge conscient entén la persona d'una manera integral, és a dir, en considera les dimensions física, mental,

emocional i espiritual com a subjecte i objecte de la gestió organitzacional.

Compartim la idea que l'èxit no és la clau de la felicitat, sinó que pensem que la felicitat és la clau de l'èxit. Les persones que gaudeixen de benestar personal i relacional estan més predisposades a contribuir en els projectes empresarials i la seva aportació té conseqüències més positives en termes de productivitat i creixement professional satisfactori.

La generositat aporta prosperitat i riquesa personal més enllà de bens materials. Les empreses amb valors obtenen molt bons resultats i generen un impacte social i ambiental positiu que els dóna prestigi i permet un desenvolupament veritablement sostenible, i, per tant, contribueixen a assegurar el futur de les noves generacions.



OBJECTIU 1

Unes organitzacions empresarials que incorporen una visió i una gestió sistèmiques de les relacions entre si, que supera i complementa la visió mecanicista i individualista, tot obrint-se a comprensions, tècniques i instruments de gestió que l'afavoreixen i la fan operativa.

OBJECTIU 2

Unes organitzacions empresarials que evolucionen cap a nous models de gestió que posen la persona en el centre de tota consideració, fomenten el seu potencial inherent i la consideren amb una visió integral, cosa que demana haver:

- a) fomentat sistemàticament un aprofitament més gran del capital humà, l'atracció del talent, el mèrit i la igualtat d'oportunitats.
- b) promogut l'autoconeixement, la descoberta de les capacitats pròpies tals com ara el talent, la creativitat, la intuïció.
- c) fomentat l'emprenedoria de valors.
- d) promogut una visió integral de la persona (física, mental, emocional i espiritual) i el seu empoderament.
- e) promogut el benestar de la persona en el seu lloc de treball, vetllant per la relació coherent entre les seves capacitats i l'especificitat de la seva tasca i responsabilitat.
- f) facilitat la promoció interna en funció de les capacitats personals (valors, competències emocionals, talents, habilitats...), a més d'aptituds intel·lectuals o tècniques.

- g) millorat la formació continuada durant tota la vida professional no sols en continguts tècnics, sinó també en la gestió de les competències emocionals i en el desenvolupament personal, a tots els nivells de l'organització.
- h) innovat els processos bàsics (selecció, avaluació, retribució i promoció) vinculats a les competències personals i professionals.
- i) garantit la no-discriminació per raons d'edat, orientació sexual i identitat de gènere, creences religioses, nacionalitat, origen social, discapacitat...
- j) posat en valor la perspectiva de gènere i fomentat l'equitat en tots els nivells i els àmbits de l'organització.
- k) dotat els edificis empresarials d'espais i entorns per a la pràctica física, esportiva, meditativa, etc. per tal de contribuir al benestar i la rendibilitat generals.
- l) acompanyat durant tot l'itinerari laboral les persones, des de l'acollida, el període laboral, garantint un bon tracte ètic i emocional durant l'etapa productiva fins a l'orientació en la preparació per a la jubilació per gaudir d'un envelliment actiu i satisfactori.

OBJECTIU 3

Unes organitzacions empresarials que consideren la col·laboració i la cooperació entre les persones com un valor i també com un instrument de gestió que maximitza la creació de valor i optimitza l'ús dels recursos.



OBJECTIU 4

Unes organitzacions empresarials que fomenten el lideratge conscient i de qualitat, cosa que demana haver:

- a) desenvolupat un lideratge exemplar, que inspira i acompanya tothom amb competències tècniques, intel·ligència emocional i qualitat humana.
- b) promogut l'estil de lideratge conscient i col·laboratiu: que empodera les persones per tal que puguin desplegar el seu màxim potencial i el de l'organització; que incentiva i valora la consciència de grup i la creativitat dels equips; que fomenta la implicació i la participació, l'assumpció de la missió, la pertinença al projecte de l'empresa i que ajuda a construir un sentit personal i col·lectiu.
- c) revisat, clarificat i delimitat els principals rols de l'empresa (directius, tècnics, assessors, col·laboradors, etc.).
- d) promogut la cultura de la confiança acompanyada per la motivació, l'excel·lència i l'avaluació bidireccional.
- e) valorat el fracàs com a experiència d'aprenentatge, superant l'estigmatització i el rebuig pels projectes no reeixits.
- f) pensat en gran, superant el conformisme, posant atenció en els intercanvis amb altres sistemes relacionats (comunitat, societat, país, planeta) i generant unes visions que integrin sempre el bé comú i la transformació social positiva.

OBJECTIU 5

Unes organitzacions empresarials que augmenten l'eficiència, i la fluïdesa i disminueixen les rigideses, posant la persona en el centre de tota consideració, la qual cosa implica haver:

- a) reduït l'excés de reglaments, simplificat procediments burocràtics i eliminat els obstacles que paralitzen les energies dels actors més dinàmics.
- b) integrat la societat del coneixement en la gestió de les organitzacions, tot potenciant el treball en xarxa i les xarxes socials.
- c) racionalitzat els horaris i l'autogestió del temps per afavorir la conciliació veritable de la vida laboral amb la personal.
- d) introduït nous sistemes organitzatius del treball no presencial que garanteixen el compliment d'objectius i la productivitat, alhora que minimitzen desplaçaments i impactes ambientals, redueixen els costos energètics i infraestructurals i ajuden a superar les limitacions associades al lloc de residència i a la mobilitat física dels seus empleats.
- e) flexibilitzat el mercat de treball, evitant la precarietat i protegint els drets socials (flexiseguretat).
- f) avançat en la corresponsabilitat entre l'empresa, l'empleat i altres agents vinculats per fer viable i sostenible el projecte empresarial.
- g) connectat el món educatiu amb les necessitats de les organitzacions.
- h) facilitat la flexibilització de l'edat de jubilació amb la incorporació de noves funcions en la línia de la consultoria i la mentoria.



LÍNIA ESTRATÈGICA 3

ENTORN ORGANITZATIU. Promoure més consciència i responsabilitat social per part de les forces de la demanda

Proposta

Crear un context més favorable i col·laboratiu, en l'entorn de les organitzacions empresarials, millorant el nivell de consciència i responsabilitat d'aquells agents que constitueixen la demanda de productes i serveis entre la ciutadania, les organitzacions de consumidors i altres tipus d'organitzacions.

D'aquesta manera, no són sols les forces de l'oferta les que canvien per si mateixes, sinó que és la mateixa demanda de productes i serveis de tot tipus la que estableix preferències i requisits que, finalment, tenen la capacitat de configurar com és l'oferta, és dir, què s'ofereix i com es gestiona.

En aquesta línia es proposa incidir a través de les formes d'organització i agrupació de la demanda, la identificació i la divulgació de bones pràctiques i casos d'èxit, la creació i sosteniment de comunitats i l'impuls de la col·laboració i el diàleg que permeti superar els esquemes i compartiments menys útils.



OBJECTIU 1

Una societat que fomenta la valoració i la normalització de l'esperit innovador i la gestió dels processos de canvi.

OBJECTIU 2

Unes organitzacions empresarials que fomenten el consum responsable i les finances ètiques entre la ciutadania, entenent que aquest canvi de mentalitat resulta imprescindible per avançar cap a una autèntica transformació global de les organitzacions.

OBJECTIU 3

Impulsar la creació de formes d'agregació de la demanda (cooperatives, centrals de compra, grups de consumidors, etc.) que es basin en valors responsables socialment i mediambientals. Poden també anar associades a formes d'agrupació de la producció i la distribució.

OBJECTIU 4

Una societat i un món empresarial on es fan visibles i es difonen, models, pràctiques i casos exemplars que contribueixen a la normalització i consolidació de les formes de treball més adaptades a les noves tendències i requeriments.

OBJECTIU 5

Unes organitzacions empresarials que fomenten la normalització de les formes de lideratge conscient, a través de l'intercanvi

d'experiències i bones pràctiques, la formació específica i la creació de comunitats o xarxes que donen suport a aquestes formes de lideratge.

OBJECTIU 6

Una societat i un entorn empresarial que fomenten autènticament la col·laboració pública-privada, superant les barreres que separen ambdós entorns organitzacionals (objectius, criteris d'utilització dels recursos, transparència).

OBJECTIU 7

Uns sectors productius i de serveis, unes activitats empresarials i unes tecnologies que opten per una economia centrada en les persones com a factor competitiu: turisme, serveis, sector terciari, sanitat, persones grans, recerca mèdica, tecnologies per a la millora de la qualitat de vida i els sectors industrials que les desenvolupen, etc.

OBJECTIU 8

Una societat que fomenta formes de competitivitat empresarial basades en el potencial de les persones, en comptes de fer-ho a costa de drets socials, com són les formes de col·laboració empresarial transversal i al llarg de la cadena de valors i les aliances estratègiques de tot tipus.





Organitzacions / Administració Pública



“El que acostumem a anomenar institucions necessàries,
moltes vegades son institucions
a les quals ens hem acostumat”

TOCQUEVILLE, CHARLES ALEXIS DE



MISSIÓ

Avançar vers una visió humanista i sistèmica de les administracions públiques, per tal que aportin un valor veritable a la societat a través d'activitats centrades en les persones i orientades al bé comú. Per això, han de ser innovadores, plenament sostenibles i han de tenir un lideratge responsable que integri les dimensions ètica i emocional, i que ho faci en clau de gènere, i que promogui el desenvolupament professional i humà de tots els seus membres.



Idea general

Les Administracions Públiques, com a organitzacions, han esdevingut actors importants en molts àmbits de la nostra societat, i la seva influència en la nostra vida és cada vegada més gran. Les administracions públiques ofereixen uns serveis essencials en la societat del benestar, són espais d'aprenentatge, socialització i desenvolupament professional, així com també elements configuratius d'identitat i agents de transformació social. Són unes organitzacions dinàmiques, impregnades de valors i mogudes per valors, que cristal·litzen en cultures organitzatives, i que poden exercir un gran impacte, humanitzant o deshumanitzant, sobre les persones que en formen part i la societat a la qual ofereixen els seus serveis.

Situació actual

Com passa en tants altres àmbits, avui en dia les Administracions Públiques de Catalunya es troben en un moment de transició, a cavall entre els vells estils organitzatius i de lideratge (tradició, obediència, jerarquia, rigidesa, tancament, opacitat, magnituds exclusivament tangibles...) i els nous, que suposen una autèntica revolució cultural i axiològica (innovació, diàleg, participació, flexibilitat, obertura, transparència, magnituds tangibles i intangibles...). Malgrat les tensions, els desajustos i les contradiccions que encara hi ha, es constata l'emergència

d'iniciatives múltiples amb propòsit transformador, especialment vinculades a la responsabilitat social de les organitzacions (RSO), a l'avaluació de l'efectivitat, el lideratge conscient i la gestió per valors, entre altres.

La crisi és una gran oportunitat per impulsar un nou model d'administracions públiques amb menys contradiccions, més responsable, més sostenible i més humà, però el resultat final és incert, perquè els elements de progrés conviuen amb resistències al canvi importants.

Proposta

Es proposen tres línies estratègiques, cadascuna de les quals conté una sèrie d'objectius. El document es mou encara, volgutament, en un àmbit generalista, però, no obstant això, ja estableix una sèrie de principis o criteris bàsics que haurien de configurar les administracions públiques que vulguin estar en sintonia amb els valors i les noves tendències de la nostra societat, allò que globalment hem anomenat Nou Paradigma i formula una sèrie d'objectius concrets.

Tot i que el document identifica tendències o principis que avui en dia encara no són acceptats ni utilitzats majoritàriament, constatem



realitats que els avalen, en països del nostre entorn cultural. La consolidació d'aquestes tendències és encara una incògnita i dependrà, en bona part, de l'actitud i dinamisme dels destinataris d'aquest document, i de la participació d'altres agents amb els quals les administracions públiques es relacionen habitualment, així com la mateixa evolució de la societat civil.

Aquestes tendències i els objectius que hi estan relacionats, podem resumir-los a grans trets, en la màxima d'un humanisme complet, integrador i que és eix central dels objectius i accions, i en la integració de l'administració pública en la societat que serveix.

La persona, en les seves dimensions física, emocional, mental i espiritual, és l'única que dóna sentit a qualsevol organització i, a la vegada, és la font de creació de valors. També passa a les administracions públiques, que per definició, estan al servei de la societat. Paral·lelament, cal considerar també la dimensió sistèmica del conjunt de factors organitzatius, que ajuden a transcendir la concepció individualista de la persona (tret característic del pensament i la cultura occidental moderna) a diferència d'altres tradicions i societats que prioritzen la comunitat, la societat i el bé comú. La visió sistèmica ens ajuda a entendre la realitat d'una manera diferent que ens obre el pas a comprensions més clares de realitats complexes i interdependents.

Partint de la premissa que totes les persones que treballen a les administracions públiques haurien de ser servidores de la societat, des de l'humanisme i la sistèmica proposem uns conceptes organitzatius que inspiren aquest document, com són: l'aportació de valor veritable a la societat, l'orientació al bé comú, que implica la sostenibilitat social i ambiental, a més de l'econòmica, el benestar i el desenvolupament de la persona, el lideratge conscient, la cooperació i la col·laboració com a forces de creació de valors; i tants altres conceptes que es troben recollits en aquesta proposta.



GESTIÓ ORGANITZATIVA

Promoure Administracions Públiques que respectin la dignitat de les persones, fomentin el seu desenvolupament professional i humà i siguin eficients en l'ús de tots els recursos que administren.

MODEL ORGANITZATIU

Promoure Administracions Públiques amb sentit, és a dir, amb una missió de servei, orientades al bé comú i a crear valor social, amb models organitzatius, normatius i procediments que hi siguin plenament coherents.

ENTORN ORGANITZATIU

Promoure més consciència i responsabilitat per fomentar la col·laboració lleial entre les institucions, les administracions públiques i la ciutadania.

Avançar vers una visió humanista i sistèmica de les relacions públiques, per tal que aportin un valor veritable a la societat a través d'activitats centrades en les persones i orientades al bé comú. Per això, han de ser innovadores, plenament sostenibles i han de tenir un lideratge responsable que integri les dimensions ètica i emocional, i que ho faci en clau de gènere, i que promogui el desenvolupament professional i humà de tots els seus membres.

MISSIÓ



LÍNIES ESTRATÈGIQUES ORGANITZACIONS ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

1. MODEL ORGANITZATIU

Promoure Administracions Públiques amb sentit, és a dir, amb una missió de servei, orientades al bé comú i a crear valor social, amb models organitzatius, normatius i procediments que hi siguin plenament coherents

2. GESTIÓ ORGANITZATIVA

Promoure Administracions Públiques que respectin la dignitat de les persones, fomentin el seu desenvolupament professional i humà i siguin eficients en l'ús de tots els recursos que administren

3. ENTORN ORGANITZATIU

Promoure més consciència i responsabilitat per fomentar la col·laboració lleial entre les institucions, les administracions públiques i la ciutadania



LÍNIA ESTRATÉGICA 1

MODEL ORGANITZATIU. Promoure Administracions Públiques amb sentit, és a dir, amb una missió de servei, orientades al bé comú i a crear valor social, amb models organitzatius, normatius i procediments que hi siguin plenament coherents

Proposta

El primer eix fa referència al model de les administracions públiques. És a dir, a la seva missió, a la seva finalitat, a la seva raó de ser. Es tracta que des del principi, des del moment de la seva creació, fundació o reestructuració, les organitzacions responguin a un model que, de forma resumida, podem identificar amb el bé comú, en totes les seves dimensions; en síntesi, es tracta, doncs, de garantir que les administracions públiques siguin unes organitzacions amb sentit, que no entrin en contradicció amb cap de les necessitats o aspiracions més positives de la nostra societat, sinó que les acullin i siguin capaces de fer una contribució creativa i constructiva al benestar i les aspiracions del conjunt de la societat.



OBJECTIU 1

Una administració pública que promou la consciència, la responsabilitat i la capacitat transformadora com a motors de canvi, que avança cap a nous models que integra i viu els valors de la igualtat d'oportunitats, confiança, cooperació, participació, en clau de gènere, eficiència, transparència, amb voluntat de servei al bé comú, tot donant resposta als reptes ètics i de sostenibilitat que la societat reclama. Naturalment, els valors han de ser realment viscuts, integrats en el funcionament de l'organització i no sols proclamats a la visió i missió corporatives.

OBJECTIU 2

Unes administracions públiques amb un model organitzatiu que assumeix el triple compte de resultats de la responsabilitat social (*3p: people, planet, profit*) al mateix nivell i de forma simultània, com a criteri determinant per mesurar el seu èxit.

OBJECTIU 3

Una administració pública amb uns models organitzatius d'excel·lència basats en la persona com a eix central del seu sistema estratègic (missió, visió, valors, objectius), i que inclou el seu personal tècnic i directiu, els seus col·laboradors directes i indirectes i els seus àmbits relacionals (destinatariis i proveïdors).

OBJECTIU 4

Una administració pública amb un model organitzatiu d'alt rendiment, àgil i creatiu, adequat per fer front als nous reptes de la societat, capaç de superar barreres, el conformisme, la burocràcia, les disfuncions heretades i les inèrcies contràries al canvi.

OBJECTIU 5

Una administració pública amb uns models organitzatius i uns procediments interns d'excel·lència, basats en l'eficàcia i l'eficiència en l'ús de tots els seus recursos, en la capacitat d'innovació per donar resposta àgil i flexible a les necessitats que a cada moment planteja la societat, en la contribució real del seu servei a la transformació positiva, en termes socials, de la societat a la qual serveix.

OBJECTIU 6

Una administració pública que promou el diàleg i la interrelació entre els diversos nivells administratius (local, comarcal, regional, català, internacional), i també entre el seu personal i els seus col·laboradors amb els principals grups de destinataris dels serveis i que fomenta sempre la col·laboració lleial i el treball cooperatiu, per a crear valors compartits.



OBJECTIU 7

Una administració pública amb una sensibilitat clara per incorporar i mantenir en el món laboral persones que es trobin en situacions de vulnerabilitat i per possibilitar la igualtat d'oportunitats i evitar l'exclusió social.

OBJECTIU 8

Una administració pública que vetlla pel bon govern corporatiu, que garanteix la representativitat de tots els grups d'interès, el lideratge conscient, l'honestedat, la participació, la transversalitat, la professionalitat i la transparència.

OBJECTIU 9

Una administració pública que fomenta la diversitat com a font de valor, i evita qualsevol tipus de discriminació per raó d'edat, orientació sexual i identitat de gènere, raça, creences religioses, nacionalitat, origen social, discapacitat, tot fomentant l'equilibri de gènere.

OBJECTIU 10

Una administració pública que posa en valor la perspectiva de gènere, així com el foment de l'equitat a tots els nivells de l'organització.



LÍNIA ESTRATÉGICA 2

GESTIÓ ORGANITZATIVA. Promoure Administracions Públiques que respectin la dignitat de les persones, fomentin el seu desenvolupament professional i humà i siguin eficients en l'ús de tots els recursos que administren

Proposta

L'administració pública ha d'ésser saludable, per a les persones que hi treballa (ha de respectar els seus drets i promoure el seu desenvolupament professional i personal) i, al mateix temps, ha de fer un ús creatiu, eficient i responsable d'uns recursos escassos.

Des de la constatació que la persona és qui té la capacitat de crear valors, es considera la seva centralitat en tots els nivells on l'administració pública estableix relacions i facilita serveis, des dels treballadors i col·laboradors fins els destinataris i proveïdors.

A la vegada, el lideratge conscient entén la persona de forma integral, incloent les seves dimensions física, mental, emocional i espiritual com a subjecte i objecte de la gestió organitzativa.

Finalment, compartim la idea que l'èxit no és la clau de la felicitat, sinó que la felicitat és la clau de l'èxit. Les persones que gaudeixen de benestar personal i relacional estan més predisposades, en el seu treball quotidià, a fer millors aportacions, i això té conseqüències positives i satisfactòries en la qualitat del servei, en el rendiment professional i la productivitat de les administracions públiques.

L'honestedat i la generositat en el servei a la societat aporta riquesa i satisfacció personal, més enllà dels beneficis materials. Les administracions públiques amb valors generen un impacte social i ambiental molt positiu. Són més ben percebudes i valorades per la societat, estableixen relacions cooperatives més fàcilment, susciten complicitats, i són un factor essencial per reorientar el model de desenvolupament en una direcció més sostenible, a fi d'assegurar el futur de les noves generacions.



OBJECTIU 1

Un sector públic renovellat que supera la visió mecanicista, burocràtica i individualista i s'obra a la visió sistèmica que les organitzacions del nou paradigma reclamen.

OBJECTIU 2

Una administració pública que evoluciona cap a nous models de gestió que posen la persona en el centre de tota consideració, que en fomenta el potencial inherent i la considera amb una visió integral. Això vol dir que haurà d'haver:

- a) fomentat sistemàticament més aprofitament del capital humà, l'atracció del talent, el mèrit i la igualtat d'oportunitats.
- b) promogut l'autoconeixement, la descoberta de les capacitats pròpies com ara el talent, la creativitat, la intuïció de les persones de l'organització.
- c) fomentat l'emprenedoria de valors.
- d) promogut una visió integral de la persona (física, mental, emocional i espiritual) i el seu empoderament.
- e) promogut el benestar de la persona en el seu lloc de treball, vetllant per assolir una relació coherent entre les seves capacitats i les necessitats pròpies del lloc de treball, la tasca o la responsabilitat.
- f) facilitat la promoció interna en funció de les capacitats personals (valors, competències emocionals, talents, habilitats...), a més de les capacitats intel·lectuals o tècniques.
- g) millorat la formació continuada durant tota la vida professional no sols en continguts tècnics, sinó també en la gestió de les competències emocionals i en el

desenvolupament personal extensiu a tots els nivells de l'organització.

- h) innovat els processos bàsics (selecció, avaluació, retribució i promoció), vinculats tots a les competències personals i professionals.
- i) garantit la no-discriminació per raons d'edat, orientació sexual i identitat de gènere, creences religioses, nacionalitat, origen social, discapacitat...
- j) posat en valor la perspectiva de gènere fomentant l'equitat en tots els nivells de l'organització.
- k) dotat les seves seves d'espais i entorns de pràctica física, esportiva, meditativa... en totes les unitats, per tal de contribuir al benestar i la rendibilitat.
- l) acompanyat durant tot l'itinerari laboral als seus treballadors, des de l'acollida, el període laboral, garantint un bon tracte ètic i emocional durant l'etapa productiva, fins a l'orientació en la preparació per a la jubilació per gaudir d'un envelliment actiu i satisfactori.

OBJECTIU 3

Una administració pública que considera la col·laboració i la cooperació entre les persones com un valor, i també com un instrument de gestió en les organitzacions, que maximitza la creació de valors i optimitza l'ús dels recursos.



OBJECTIU 4

Una administració pública que fomenta el lideratge conscient i de qualitat, i que, consegüentment, haurà d'haver:

- a) desenvolupat un autolideratge exemplar, que inspire i acompanyi amb competències tècniques i amb intel·ligència emocional i qualitat humana.
- b) promogut l'estil de lideratge conscient i col·laboratiu; que empodera les persones per tal que puguin desplegar el seu màxim potencial i el de l'organització; que incentiva i valora la consciència de grup i la creativitat dels equips; que fomenta la implicació i la participació, l'assumpció de la missió i la pertinença al projecte de l'organització, i que ajuda a construir sentit personal i col·lectiu.
- c) revisat, clarificat i delimitat els rols polític i tècnic, amb mires al bé comú.
- d) consolidat una cultura de la confiança acompanyada per la motivació, l'excel·lència i l'avaluació bidireccional.
- e) valorat el fracàs com a experiència d'aprenentatge, i haver superat l'estigmatització i el rebuig pels projectes no reeixits.
- f) pensat "en gran" i d'una manera holística, superant el conformisme passiu, posant atenció en els intercanvis amb altres sistemes que hi estan relacionats (comunitat, societat, planeta) i generant visions que integrin sempre el bé comú i la transformació social.

OBJECTIU 5

Una administració pública eficient, que funciona amb agilitat i fluïdesa, que supera les barreres vinculades a les rigideses

normatives i que posa la persona en el centre de tota consideració. Aquesta nova administració pública haurà:

- a) reduït l'excés de reglamentacions, simplificat la burocràcia i eliminat tots els obstacles que bloquegen les energies dels actors més dinàmics.
- b) integrat la societat del coneixement en la gestió de les organitzacions, potenciat el treball en xarxa i les xarxes socials.
- c) internalitzat l'avaluació, sistemàtica i periòdica de totes les unitats i els serveis, en l'aspecte més idoni, i haurà consolidat la pràctica de retre comptes a la societat amb plena transparència.
- d) racionalitzat els horaris i l'autogestió del temps per afavorir la conciliació de la vida laboral amb la personal.
- e) introduït nous sistemes organitzatius del treball de caràcter no presencial que garanteixin el compliment d'objectius i la productivitat, minimitzin desplaçaments, impactes ambientals, consum energètic, costos infraestructurals i ajudin a superar les limitacions associades al lloc de residència i a la mobilitat física dels seus empleats.
- f) promogut la mobilitat dins de l'administració pública.
- g) avançat en la coresponsabilitat entre tècnics, directius, polítics i altres agents vinculats per millorar l'honestedat, l'eficàcia, l'eficiència i l'equitat.
- h) flexibilitzat l'edat de jubilació amb la incorporació de noves funcions en la línia de l'edat de la consultoria i la mentoria.



LÍNIA ESTRATÉGICA 3

ENTORN ORGANITZATIU. Promoure més consciència i responsabilitat per fomentar la col·laboració lleial entre les institucions, les administracions públiques i la ciutadania

Proposta

La tercera línia programàtica se centra en l'entorn de les administracions públiques amb el propòsit de contribuir a crear un context més favorable i col·laboratiu, que millori el nivell de consciència i responsabilitat de totes les institucions públiques, i també de tots els agents que incideixen en la demanda de serveis públics: ciutadania, entitats socials, organitzacions empresarials, organitzacions de consumidors i altres formes emergents d'organització social.

D'aquesta manera, no són només les forces de l'oferta dels serveis públics les que canvien per si mateixes, si no que és la mateixa demanda de serveis de tot tipus la que estableix requisits i preferències, els quals tenen la capacitat d'incidir i, finalment, configurar què ofereix i com es gestionen els serveis que proporcionen les administracions públiques.

Es proposa incidir a través de les formes d'organització i agrupació de la demanda, la identificació i divulgació de bones pràctiques i casos d'èxit, la creació i sosteniment de comunitats i l'impuls de la col·laboració i el diàleg entre administracions públiques i entre aquestes i els sectors socials, que permeti superar els esquemes, els procediments i els compartiments que es constati que són menys útils.



OBJECTIU 1

Una administració pública que fomenta l'esperit innovador i la gestió dels processos de canvi interns, per simplificar, agilitar i fer més efectiva la prestació dels seus serveis.

OBJECTIU 2

Una administració pública que fomenta la valoració social del seu personal públic.

OBJECTIU 3

Una administració pública que introdueix criteris de coherència ecològica i ambiental (eficiència energètica, emissions zero, residus zero, materials ecològics, etc.) en totes les seves noves seves i equipaments i en totes les obres de reforma que hi duu a terme.

OBJECTIU 4

Una administració pública compromesa en la compra pública de productes procedents del comerç just i responsable, productes ecològics, conscient de la seva responsabilitat de ser exemplar i de fomentar les tendències més positives, atès l'impacte econòmic que té el sector públic.

OBJECTIU 5

Una administració pública compromesa en el diàleg, el debat i la col·laboració entre el sector públic, el sector privat i el tercer sector, conscient de que una bona governança demana superar les

dinàmiques autàrquiques i endogàmiques de cada sector, s'estableixi una comunicació oberta i franca i es consolidi una col·laboració fluïda, confiada i generosa.

OBJECTIU 6

Una administració pública compromesa en el foment de la normalització de les formes de lideratge conscient, a través de l'intercanvi d'experiències i bones pràctiques, la formació específica i la creació de comunitats o xarxes que donin suport a aquestes formes de lideratge.

OBJECTIU 7

Una administració pública que fomenta la col·laboració pública-privada, superant les barreres que mantenen separats ambdós entorns (objectius, criteris d'utilització dels recursos, transparència).





Organitzacions / Tercer Sector



“ el futur no és un regal, és una conquesta”

ROBERT KENNEDY

“Si no podem fer res per canviar el passat,
fem quelcom en el present per millorar el futur”

ERNESTO GUEVARA



MISSIÓ

Ser pioners novament i seguir aportant valor a la societat a través d'una activitat centrada en la missió, els principis ètics i els valors, al servei de les persones i orientada al bé comú.

Connectar amb la ciutadania i estar a la seva disposició, tot formant-ne part, per canalitzar mitjançant la força associativa i, des de la pràctica de la llibertat, els múltiples reptes que tenen les persones i la societat per a la seva transformació. I fer-ho amb compromís ètic i amb una visió integral humanista, sistèmica i sostenible.



Idea general

Segons l'anuari 2013 del tercer sector social, a Catalunya existeixen unes 6.800 entitats que compten amb més de 300.000 persones voluntàries i 102.000 professionals contractats i atenen, aproximadament, a 2.130.000 persones.

Les organitzacions del tercer sector (social, cultural, ambiental, internacional...), han esdevingut l'actor principal per anar superant un sistema fonamentat en la concentració de la presa de decisions jerarquitzada i vinculada a les minories. Representen alternatives a considerar a les estructures establertes al llarg de la història, per mantenir un ordre determinat i unes regles de joc.

La seva raó de ser ha estat impulsar canvis socials en diferents àmbits prenent com a referents els drets humans, amb visions locals i internacionals, per fer una societat més humana, més lliure, justa i també solidària.

La força del tercer sector prové de la gent que es mobilitza i que no s'imposa límits, que té esperança i consciència. Gent diversa que sent la necessitat de comprometre's amb l'altre, que vol ser respectuosa amb l'entorn, que reconeix l'esforç dels que ja hi van ser i se sent responsable envers les noves generacions, per a les quals desitja construir un futur cada dia millor.

Les organitzacions del sector social són espais d'aprenentatge, socialització i desenvolupament personal. Són estructures dinàmiques, impregnades de valors i mogudes per valors, que cristal·litzen en cultures organitzatives diverses, i que poden exercir un gran impacte humanitzador tant en les persones que en formen part com en la societat que serveixen i que les acull i les fa sorgir.

La coherència i l'exemplaritat són elements bàsics en la implementació de l'ètica en la vida de les persones i de totes les organitzacions. La coherència associa la manera de fer amb el pensament, mentre que l'exemplaritat té una projecció en els altres. Tenim el deure de ser exemplars perquè en depèn la construcció del món, des d'una societat emancipada. Fer-ho aporta satisfacció i benestar. El tercer sector permet canalitzar l'aspiració social a la coherència i l'exemplaritat.

Situació actual

Certament s'ha fet molta feina i s'han aconseguit moltes fites gràcies a l'impuls del tercer sector, arreu del món, tot i així encara falta molt perquè tota la població mundial tingui cobertes les necessitats bàsiques. Segons el Programa de Nacions Unides per al Desenvolupament: cada dia 30.000 nens menors de cinc anys moren de malalties que podrien haver estat evitades, uns 868 milions de persones pateixen gana crònica i més de 1000 milions



no tenen accés a l'aigua potable. I tot això s'esdevé mentre el 20% de la població mundial (dins del qual ens comptem nosaltres) acapara el 90% de les riqueses del planeta. Encara hi ha, doncs, molt per fer i hem de continuar millorant.

Si bé som ciutadans d'un país ric, tecnològicament desenvolupat, que ens permet gaudir de coneixements, cultura i benestar, quasi el 20% de la població es troba en situació de risc de pobresa i de manca d'oportunitats. En aquesta època d'esgotament d'un model i d'incertesa que generen desorientació, la nostra mirada ha de ser més crítica i lúcida que mai, orientada a l'acció generosa.

Intuïm que cal repensar i reorientar les formes de fer per obtenir nous resultats alineats amb l'acompliment de la nostra missió, que cal superar plantejaments corporatius per fer front al present amb noves estructures col·laboratives, tot promovent un treball en xarxa veritable que superi el simple fet de compartir recursos.

Hem après que la llibertat és un bé preuat que no podem cedir a ningú. Ens hem adonat de fins a quin punt la dependència envers l'Administració pública ha limitat les nostres actuacions i ha fulminat molts projectes quan han perdut la seva única font de finançament.

Ens hem adonat que hem viscut amb uns plantejaments molt endògens, que ens han allunyat de la societat, que ens percep sovint com a demandants de diners, sense que realment ens preocupi com les nostres organitzacions poden canalitzar altres aportacions.

De vegades no hem sabut explicar bé en què ha consistit la nostra tasca, ni els resultats assolits, ni les transformacions que hem impulsat i els canvis que s'han produït. Això ha dificultat obtenir un reconeixement desitjable, i podria ser que hagi afeblit la força del nostre discurs, la capacitat de pressió, així com s'han anat diluint els suports externs i interns (la base social). Malgrat això, la sensibilitat de la gent per donar suport a les causes hi és, i fins i tot creix, encara que sovint no la sabem canalitzar prou bé.

Tampoc no hem sabut superar personalismes i fer més permeables les nostres organitzacions. A la vegada que observem amb certa perplexitat la connexió extraordinària que aconsegueixen els moviments socials nous que han sabut canalitzar la indignació social i ho han fet essent exigents en la pràctica democràtica.

Intuïm que podem recuperar la il·lusió i reconstruir la vitalitat del tercer sector des de l'essència que va motivar el nostre compromís. Ens cal fer-ho amb participació i rigor, comptant amb els nous escenaris, partint del que ja hem conreat i amb noves mirades, i ser



de nou pioners en articular la participació de la ciutadania per assolir l'emancipació de la societat i promoure una governança basada en la corresponsabilitat i amb vocació de servei.

Com a organitzacions del tercer sector també hem de saber superar vells estils organitzatius i de lideratge (tradició, obediència, jerarquia, rigidesa, tancament, opacitat, magnituds exclusivament tangibles...) i confiar en els nous, que suposen una autèntica revolució cultural i axiològica (innovació, diàleg, participació, flexibilitat, obertura, transparència, magnituds tangibles i intangibles...). Estem a temps de revisar el model organitzatiu, analitzar la capacitat de guanyar en autonomia i sostenibilitat, seguir avançant en excel·lència, i trobant l'equilibri col·laboratiu entre el desenvolupament del voluntariat i l'aportació dels professionals.

Proposta

Les línies estratègiques i els objectius que proposem es fonamenten en una sèrie de principis o criteris bàsics que haurien de configurar les organitzacions del tercer sector que vulguin estar en sintonia amb els valors i noves tendències de la nostra societat, que globalment hem anomenat Nou Paradigma. Volem estar en sintonia i sumar al Pla nacional de l'associacionisme i el voluntariat 2014-2015 i al Pla de suport al tercer sector social de Catalunya.



GESTIÓ ORGANITZATIVA

Promoure organitzacions del tercer sector que s'impliquen, cooperen i creixen, personalment i col·lectivament, que assoleixen amb eficiència els objectius que es plantegen sobre la base dels valors que comparteixen, amb capacitat d'adaptació i sense perdre la seva essència.

MODEL ORGANITZATIU

Consolidar i promoure organitzacions amb sentit, orientades a l'assoliment de la seva missió i a la creació de valor orientat al bé comú.

ENTORN ORGANITZATIU

Avançar en connectivitat, permeabilitat, cooperació i pràctica democràtica, contribuint a generar consciència i responsabilitat social, amb exemplaritat i transparència.

MISSIÓ

Impulsar pioners novament i seguir aportant valor a la societat a través d'una activitat centrada en la missió, els principis ètics i els valors, al servei de les persones i orientada al bé comú. Connectar amb la ciutadania i estar a la seva disposició, tot formant-ne part, per canalitzar mitjançant la força associativa i, des de la pràctica de la llibertat, els múltiples reptes que tenen les persones i la societat per a la seva transformació. I fer-ho amb compromís ètic i amb una visió integral humanista, sistèmica i sostenible



LÍNIES ESTRATÈGIQUES ORGANITZACIONS TERCER SECTOR

1. MODEL ORGANITZATIU

Consolidar i promoure organitzacions amb sentit, orientades a l'assoliment de la seva missió i a la creació de valor orientat al bé comú

2. GESTIÓ ORGANITZATIVA

Promoure organitzacions del tercer sector que s'impliquen, cooperen i creixen, personalment i col·lectivament, que assoleixen amb eficiència els objectius que es plantegen sobre la base dels valors que comparteixen, amb capacitat d'adaptació i sense perdre la seva essència

3. ENTORN ORGANITZATIU

Avançar en connectivitat, permeabilitat, cooperació i pràctica democràtica, contribuint a generar consciència i responsabilitat social, amb exemplaritat i transparència



LÍNIA ESTRATÈGICA 1

MODEL ORGANITZATIU. Consolidar i promoure organitzacions amb sentit, orientades a l'assoliment de la seva missió i a la creació de valor orientat al bé comú

Proposta

Des del principi, des del moment de la seva creació o fundació, les organitzacions del tercer sector han de respondre a un model que s'identifiqui clarament amb el bé comú. I, lògicament, la seva activitat, interna i externa, també ha de ser coherent amb el bé comú. En síntesi doncs, es tracta d'organitzacions amb sentit, que canalitzin les grans necessitats i aspiracions del conjunt de la societat i que són capaces de fer una contribució netament positiva al benestar i les aspiracions del conjunt de la societat.

Les organitzacions del tercer sector neixen amb la missió de transformar realitats, de reduir els dèficits que impedeixen un desenvolupament òptim de les persones o les comunitats d'un entorn, d'ajudar a superar els efectes negatius i inadmissibles d'actuacions que no respecten els drets humans, la convivència ciutadana i, en general, tot allò que podem considerar el bé comú.

En els darrers 30 anys s'han creat a Catalunya moltes entitats, que s'han desenvolupat principalment amb el suport de les administracions. La crisi econòmica actual ha sacsejat molt el tercer sector, que ara intenta remuntar una situació complexa, que ha portat a la desaparició de moltes entitats i que d'altres només puguin mantenir allò més indispensable que els dóna sentit. La missió s'ha reforçat? O bé cal repensar-la? El tercer sector, que va ser pioner en la vertebració de la societat, ha de reconvertir-se en un autèntic moviment ajustat a les noves tendències, per empoderar realment la societat. Cal buscar els llenguatges i la manera de fer-ho. Cal centrar els esforços en els valors que el mouen; les actuacions n'han de ser la conseqüència.



OBJECTIU 1

Un tercer sector que implementa models organitzacionals d'excel·lència basats en la innovació i en la transformació, que ajusten la seva activitat a la seva missió, hi incideixen políticament, creen valor, aconsegueixen canvis positius, els comuniquen i comparteixen amb la resta de la societat.

OBJECTIU 2

El model d'organització amb valors del tercer sector es consolida com a referent per a la resta d'organitzacions, i es caracteritza per la igualtat d'oportunitats, confiança, cooperació, participació, equitat de gènere, eficiència, transparència, voluntat de servei i de bé comú, i resposta als reptes ètics i de sostenibilitat que la societat reclama.

OBJECTIU 3

Un tercer sector que fomenta un model organitzatiu basat en la persona com a eix central del seu sistema estratègic (missió, visió, valors, objectius), que inclou tots els seus àmbits relacionals, entre d'altres: persones voluntàries o que desenvolupen una activitat laboral, entitats de l'entorn comunitari o sectorial, ciutadania en general, administració pública i món empresarial.

OBJECTIU 4

Un tercer sector que vetlla pel bon govern corporatiu, per tal que l'àmbit directiu, el govern de les institucions (assemblees,

patronats, juntes directives...) i totes les persones que formen part de l'organització (de base social, voluntàries, professionals) estan plenament alineades amb aquests plantejaments. En aquest sentit, els òrgans de govern lideren la transició cap al nou paradigma mostrant exemplaritat, garantint el respecte a la diversitat, la transversalitat, la participació, la transparència, l'equilibri de gènere, el lideratge conscient, la professionalitat i la representativitat de tots els grups d'interès.

OBJECTIU 5

Una nova disposició normativa que regula el voluntariat construïda conjuntament entre el sector i el Govern, que reforça i pren com a referent el model català de voluntariat, que en reconeix la tasca, identifica els drets i els deures de les persones voluntàries i les entitats, així com els recursos necessaris per desenvolupar una acció voluntària de qualitat, cosa que repercuteix en l'enfortiment de les organitzacions

OBJECTIU 6

Unes entitats del tercer sector compromeses a incorporar persones en situacions de vulnerabilitat per possibilitar la igualtat d'oportunitats i evitar l'exclusió social.



OBJECTIU 7

Un tercer sector que fomenta la diversitat com a font de valor i que evita qualsevol tipus de discriminació per raó d'edat, orientació sexual i identitat de gènere, raça, creences religioses, nacionalitat, origen social, discapacitat...



LÍNIA ESTRATÈGICA 2

GESTIÓ ORGANITZATIVA. Promoure organitzacions del tercer sector que s'impliquen, cooperen i creixen, personalment i col·lectivament, que assoleixen amb eficiència els objectius que es plantegen sobre la base dels valors que comparteixen, amb capacitat d'adaptació i sense perdre la seva essència

Proposta

Es vol aconseguir que les organitzacions del tercer sector siguin saludables per a la gent que en forma part (és dir, que respectin els drets de les persones i promoguin el seu desenvolupament professional i personal) i que, al mateix temps, facin un ús eficient i responsable dels recursos escassos.



OBJECTIU 1

Un tercer sector que millora i avança qualitativament en la gestió de les persones, que n'assumeix una visió integral que fa possible el ple desenvolupament del seu potencial humà.

OBJECTIU 2

Unes organitzacions del tercer sector que evolucionen cap a uns models de gestió que posen la persona en el centre de tota consideració, fomenten el seu potencial inherent i la consideren amb visió integral, motius pels quals han:

- a) promogut l'autoconeixement, la descoberta de les capacitats pròpies de les persones de l'organització com ara el talent, la creativitat, la intuïció.
- b) fomentat l'emprenedoria amb valors.
- c) desenvolupat el benestar de la persona en l'organització i vetllat per la relació coherent entre les seves capacitats i la tasca que porta a terme.
- d) incorporat una visió integral de la persona (física, mental, emocional i espiritual) i el seu empoderament.
- e) impulsat el benestar de la persona en l'organització, vetllat per la relació coherent entre les seves capacitats i l'especificitat de la seva tasca i responsabilitat.
- f) millorat la formació continuada en continguts tècnics, en la gestió de les competències emocionals i en el desenvolupament personal.
- g) prioritzat la promoció interna en funció de les capacitats personals (valors, competències emocionals, talents, habilitats...), a més de les capacitats intel·lectuals i tècniques.

- h) innovat els processos bàsics: criteris de selecció, avaluació, retribució, disposició de recursos per als projectes, promoció, etc., tots vinculats a les competències personals i o professionals.
- i) posat en valor la perspectiva de gènere, així com fomentat l'equitat en tots els nivells de l'entitat.
- j) acompanyat a les persones durant tot l'itinerari en l'entitat, tenint especial cura en l'acollida, acordat compromisos de l'organització amb els voluntaris i els professionals sobre els valors, els principis ètics, el tracte i la gestió emocional que guiaran la relació; així com orientat en la preparació per a la jubilació, tant al voluntariat com a professionals, per viure un envelliment actiu i satisfactori.

OBJECTIU 3

Un tercer sector on la col·laboració i la cooperació entre les persones que en formen part es consolida com un valor, i també com un instrument de gestió, on la creació de valor es maximitza i s'optimitza l'ús dels recursos.

OBJECTIU 4

Unes organitzacions del tercer sector que fomenten el lideratge de qualitat després d'haver:

- a) format/desenvolupat un lideratge conscient, amb intel·ligència emocional i sensibilitat humana.
- b) impulsat un lideratge col·laboratiu i transformador que incentivi i valori la creativitat dels equips, el sentiment de pertinença i la seva implicació i participació.
- c) valorat el fracàs com a experiència d'aprenentatge, superant l'estigmatització i el rebuig envers els projectes no reeixits.
- d) pensat "en gran": evitat el conformisme i no renunciat a desplegar el màxim potencial de les persones i les organitzacions.



OBJECTIU 5

Un tercer sector que augmenta l'eficiència, la fluïdesa i les competències de gestió, alhora que redueix les rigideses després d'haver:

- a) integrat la societat del coneixement en la gestió de les organitzacions, potenciant el treball en xarxa i les xarxes socials.
- b) reduït l'excés de reglamentacions, simplificat l'excés de burocràcia, eliminat els obstacles que paralitzen les energies dels actors més dinàmics.
- c) racionalitzat els horaris i l'autogestió del temps i la conciliació (equilibri control-motivació-confiança).
- d) centrat la seva actuació més en la missió, donant la importància justa a l'estructura i el funcionament i aprofitant els valors associats al sector.
- e) avançat en la professionalització entesa com la capacitat de gestió i la disponibilitat de formació adient.
- f) seguit avançant en transparència i bones pràctiques, així com en la implementació dels codis ètics.
- g) avançat en la coresponsabilitat entre el voluntariat, els professionals i els òrgans de govern, havent fet viable i sostenible el projecte de l'organització.

OBJECTIU 6

Un tercer sector que obre més espais de participació i així permet l'establiment de vincles i el creixement de la base social, que esdevé més capaç d'aglutinar persones i aconseguir canvis socials impulsats per la suma d'esforços, amb una base social forta i compromesa que li aporta més llibertat per prendre decisions.



LÍNIA ESTRATÈGICA 3

ENTORN ORGANITZATIU. Avançar en connectivitat, permeabilitat, cooperació i pràctica democràtica, contribuint a generar consciència i responsabilitat social, amb exemplaritat i transparència

Proposta

Es vol contribuir a crear un entorn més favorable i col·laboratiu, millorant el nivell de consciència i responsabilitat tant de la ciutadania com de les organitzacions del tercer sector. Així, es planteja que les entitats rebin suport de la ciutadania, més enllà de les aportacions econòmiques, i que sàpiguen encaixar una diversitat de disponibilitats potencials. Això implica la mobilització i la comunicació permanent d'allò que es fa, i una lectura atenta de les aportacions per transformar-la. En aquest sentit, considerem fonamental avaluar l'impacte positiu, i comunicar-lo a la societat, per avançar en termes de legitimat.



OBJECTIU 1

Un tercer sector que fomenta el consum i les finances ètiques, tant dins de l'organització com en la seva base social, entenent que aquest canvi de mentalitat resulta imprescindible per avançar vers una autèntica transformació global.

OBJECTIU 2

Un tercer sector que fomenta la valoració social i la normalització de l'esperit emprenedor, la innovació i la gestió dels processos de canvi per adaptar-se a noves realitats.

OBJECTIU 3

Un tercer sector que aconsegueix la màxima funcionalitat, que fa aportacions pràctiques i desenvolupa sinèrgies positives entre les organitzacions de primer, segon i tercer nivell (entitats, federacions i confederacions).

OBJECTIU 4

Un tercer sector que incentiva el diàleg, el debat i la col·laboració amb el sector públic i el sector privat, entenent que la bona governança només serà possible quan se superin les dinàmiques autàrquiques i endogàmiques de cada sector i s'hagi establert una comunicació oberta i una col·laboració confiada i generosa, després d'haver aconseguit que:

- a) el Govern hagi aplicat el principi de subsidiarietat atribuïnt a les organitzacions de la societat civil funcions públiques amb valor social.
- b) el Govern hagi aplicat mesures de suport al tercer sector per avançar en suficiència econòmica, l'accés a la contractació pública, la formació, l'assessorament, la professionalització, la relació amb organitzacions privades, el suport a la internacionalització i el reconeixement social del treball que es fa en favor de les persones i de la societat.
- c) s'hagin establert cimeres intersectorials per compartir innovació, coneixement, estratègies, bones pràctiques, infraestructures, crèdits, i un fons comú per fer front a situacions extraordinàries.

OBJECTIU 5

Un tercer sector que socialitza el coneixement, i estableix una cooperació estreta amb el coneixement i la ciència, que fa viable el seu patrimoni d'experiències i el posa a disposició de les entitats.

OBJECTIU 6

Un tercer sector que s'estableix com una xarxa de complicitats que aplega i suma esforços, que supera localismes i sectorització a la vegada que evita l'aïllament.

OBJECTIU 7

Una societat que reconeix l'aportació del tercer sector, com un actor social rellevant, que provoca canvis i impactes positius, i que esdevé motor de la transformació social constructiva. I un tercer sector que té incidència política per seguir avançant cap a la



cogovernabilitat, juntament amb el sector públic i privat, així com la resta d'institucions i agents socials.

OBJECTIU 8

Un tercer sector que millora l'avaluació de l'impacte i guanya en legitimitat amb les idees i amb les persones; que sap explicar bé quin és el valor afegit que aporta i pot seguir aportant, tant a escala personal com comunitària i social; i que avança en la cultura de retre comptes i en l'eficiència mesurada, a la vegada que redueix els esforços que aportin menys resultats positius.

OBJECTIU 9

Unes entitats del tercer sector que esdevenen veritables escoles de ciutadania i que contribueixen a fer persones amb més valors i amb més facilitat per exercir la democràcia participativa. El país desitjat es reflecteix en el seu teixit associatiu.

OBJECTIU 10

Un tercer sector que identifica i promou sinergies positives entre el Pla nacional de l'associacionisme i el voluntariat 2014-2015, el Pla de suport al tercer sector social així com el Pla d'acció propi d'aquest Pla. A més a més, això es fa mitjançant un diàleg fluït i cooperatiu amb l'Administració pública i així construeixen plegats un full de ruta compartit.



