

ENTITATS CATALANES D'ACCIÓ SOCIAL, ECAS



Seu social: Barcelona

Àmbit geogràfic: Autonòmic

Forma jurídica: Associació federativa d'entitats (segon nivell)

- 6 persones treballadores.
- 13.058 persones voluntàries.
- 469 persones sòcies.

Nombre actual de persones ateses

- 754.401 persones ateses de diferents col·lectius per les 133 entitats associades.

www.acciosocial.org

Breu història de l'organització

Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS) som una federació d'entitats socials que desenvolupen projectes i serveis adreçats de manera prioritària a persones o col·lectius en situació o en risc d'exclusió social.

Va néixer el 2003 per iniciativa d'un primer grup d'entitats que enteníem l'acció social com tota actuació orientada a millorar la qualitat de vida de les persones, promovent el seu desenvolupament i l'autonomia personal, especialment d'aquelles amb major vulnerabilitat social.

Al llarg dels seus 20 anys de funcionament les entitats membres hem defensat el sentit de l'acció social com la lluita per fer possible una vida digna per a tothom i l'exercici efectiu dels seus drets i deures. En darrera instància, per ECAS, l'acció social busca la transformació cap a una societat més justa, que redueixi les desigualtats i garanteixi la cohesió social.

Avui dia, ECAS té 133 entitats associades. Entre totes elles desenvolupen serveis i programes que van atendre el 2023 a 754.401 persones. En total hi ha contractades 22.791 persones professionals i mobilitzem 13.052 persones voluntàries.

Missió

Vam néixer amb la missió de promoure i enfortir les capacitats, competències i oportunitats de les entitats membres per tal de generar sinergies i coneixements que contribueixin a la transformació social i a la lluita contra les desigualtats, i ens situïn com a referent significatiu en les polítiques socials.

Com a federació els eixos estratègics que orienten les activitats que impulsem són: ser útils a les entitats, fer efectiva la representativitat del sector i incidir socialment per aconseguir canvis cap a una societat més justa.

Probablement, el que aporta un valor afegit a ECAS és que per desenvolupar la nostra tasca comptem amb una governança participativa, a través de la qual 469 professionals de les entitats sòcies participen de manera voluntària en tots els espais de treball de l'organització. L'equip propi de suport és relativament petit (ara disposem de 6 professionals).

Descripció de l'activitat

L'activitat d'ECAS està encaminada a:

- Crear i facilitar espais de treball entre les entitats sòcies per promoure la reflexió, la formació i l'intercanvi d'experiències.

- Detectar i fer difusió de bones pràctiques en intervenció social, orientades a l'establiment de models de serveis i programes.
- Garantir la informació a les entitats sòcies, per afavorir la participació interna i una cultura organitzativa transparent i amb millora continua.
- Promoure el treball de col·laboració amb les administracions públiques per l'impuls de projectes de lluita contra l'exclusió social.
- Fer aliances per a l'impuls d'iniciatives conjuntes d'intervenció social (altres entitats o plataformes socials, universitats i centres d'investigació, organitzacions empresarials i sindicats, col·legis professionals)
- Posar en valor l'impacte de l'acció social de les entitats i la seva aportació en l'assoliment dels drets socials i la millora de la qualitat de vida de les persones en risc de pobresa o vulnerabilitat social.
- Representar les entitats d'ECAS en espais institucionals i en les taules o espais de participació tant socials com de l'administració.

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA PROPOSADA

PROCÉS DE MILLORA DE LA GOVERNANÇA DE LA FEDERACIÓ ECAS

Breu descripció

La iniciativa ha consistit a desenvolupar una proposta de millora de la governança de l'organització (exercicis 2022 i 2023) i la seva implementació (desembre de 2023 i 2024).

Va començar per un diagnòstic complet que va implicar totes les unitats de l'organització (assemblea, junta directiva, equip de presidència, equip tècnic, comissions i grups de treball), amb l'acompanyament d'una consultoria externa.

A partir de les mancances i punts febles detectats es va construir una proposta de canvis en els Òrgans de Govern i en els processos de presa de decisions amb tres grans fites:

1. Actualitzar el Model de Governança d'ECAS en referència als seus Òrgans de Govern i als processos de presa de decisions
2. Millorar la definició i distribució de funcions entre els càrrecs polítics i professionals executius, els òrgans de govern i els espais de participació, les dinàmiques de funcionament i els processos de presa de decisió

3. Fer de la participació en els òrgans de govern una oportunitat atractiva, per totes les entitats, de servei a l'interès comú de la federació i d'enriquiment mutu de les entitats i de les persones que hi participin, tot promovent nous lideratges

Aquestes propostes van ser aprovades a l'assemblea general de juliol de 2023 i han comportat la implementació de tota una bateria de canvis en la governança de la federació, que ja van començar a executar-se a les eleccions per renovar la junta directiva de desembre de 2023.

Les mesures més destacades implementades han estat: una presidència col·legiada (de fet per primera vegada ECAS té una co-presidència), la creació d'un equip de presidència ampli i compromès, que de manera col·legiada assumeix la responsabilitat de la federació, una representació externa més repartida i coral, un major seguiment i coordinació amb la direcció, millores en els fluxos d'informació i en els processos de presa de decisions, rellevància de la junta directiva i les assemblees en la determinació dels posicionaments estratègics.

Aportació de valor de la iniciativa

L'articulació del tercer sector no és un repte gens senzill; són moltes les entitats de primer nivell que fan intervencions concretes a tot el territori català, i molt diversos els àmbits d'intervenció i els col·lectius de població als quals s'arriba. Les federacions de segon nivell són clau per construir una mirada conjunta, fer possible un diagnòstic compartit i ampli de la realitat social, i finalment construir propostes de transformació social. En darrer terme, són aquestes federacions les que han de donar contingut a les estructures de tercer nivell, com La Confederació o la Taula del Tercer Sector.

Construir des de la base una bona governança de les federacions i promoure una participació sòlida de les entitats membres, i uns mecanismes de representativitat democràtics i transparents, és fonamental per garantir una sòlida articulació del tercer sector social.

Esperem que aquesta incitava desenvolupada per ECAS pugui servir de referència a altres organitzacions del sector.

Necessitat a la que respon

- Destaquem tres tipus de necessitats:
- En termes de visió i valors, la cultura organitzativa d'ECAS és des dels seus orígens, democràtica, participativa i centrada en la confiança entre les entitats. Però després de 20 anys de vida calia revisar-la i actualitzar-la.
- Durant el darrer mandat d'ECAS (2020-2023) es van donar una sèrie de factors que van plantejar nous reptes i necessitats: la pandèmia i les seves conseqüències, especialment els canvis en la manera de treballar i relacionar-nos; el context

social i econòmic que genera tensió i constreny les entitats associades i condiciona la disponibilitat de temps i dedicació a la Federació; la coordinació de Projectes gestionats per entitats; l'increment sostingut d'entrada d'entitats sòcies noves, que calia vincular a la missió i valors de l'entitat i fer-les partícips.

- La diagnosi sobre governança va assenyalar necessitats específiques a les quals calia donar resposta: l'augment dels requisits externs de disponibilitat dels càrrecs de representació (creixement i dispersió d'espais institucionals en els quals es proposa la participació de la federació); històricament presidències molt dedicades en l'àmbit personal amb participació activa intensa en la representació política i el govern de l'entitat (i, per tant, dificultats de reproducció d'aquest tipus de presidència); la saturació de feines i tasques d'altres membres de Junta directiva; la confusió de les funcions polítiques, de representació, i de lideratge intern.

Principals objectius assolits

Gràcies a la iniciativa s'ha aconseguit:

- Avançar cap a una governança més democràtica i participativa en el si de la federació, avançant cap a òrgans de govern més col·legiats i horitzontals.
- Una millor redistribució de serveis i responsabilitats implicant a un major nombre d'entitats sòcies.
- Animar noves entitats a entrar a la junta directiva i s'ha fet possible un equip de presidència amb renovació de lideratges.
- Actualitzar i reforçar dos protocols per potenciar la participació: protocol d'entrada i acollida de noves entitats, protocol de delegació de representativitat.
- Crear un grup de treball específic per seguiment de la implementació de totes les mesures de millora de la governança acordades.
- Generar i implementar un nou document d'Acord de Confidencialitat i Bona Conducta per a les entitats membres de la junta directiva.
- Encarregar a la Comissió d'Ètica d'ECAS l'actualització del Codi Ètic de l'organització centrat en les dinàmiques de relació entre les entitats membres d'ECAS i amb els diversos grups d'interès.

Principals resultats obtinguts

Es van establir 14 mesures concretes per millorar la governança i que ja s'estan implementant durant el 2024:

1. Una presidència més col·legiada: disposem de 2 co-presidents i 3 vice-presidències.
2. Creació d'un Equip de presidència (EP): reunions quinzenals càrrecs i direcció general (DG).
3. Representació externa més repartida: els membres d'EP al tercer nivell, entitats de Junta directiva (JD) exercint representativitat en altres espais i DG recolzant representativitat.
4. Seguiment de DG repartit: reunions amb tresoreria i reunions quinzenals amb EP.
5. Potenciació figura de DG: poders, signatura i representativitat.
6. Seguiment execució Pla de Mandat: redacció, aprovació i avaluació.
7. Informació de l'EP vers la JD: actes de totes les reunions.
8. Presa de decisions clara: trasllat a JD de les decisions estratègiques.
9. Obertura de l'EP a entitats expertes: convidar qui convingui segons qüestions.
10. Noves entitats a JD: incorporació de noves entitats.
11. JD més plural: diversitat d'experteses i àmbits.
12. Encàrrecs específics pels membres de JD: lideratges per espais de treball.
13. Reunions bimensuals de JD: assistència obligatòria.
14. A la JD es treballen temes estratègics: documentació completa per avançar.

Abast de l'experiència

Les mesures descrites, així com la resta d'objectius marcats i assolits, estan transformant la quantitat i qualitat de les participacions de les entitats i dels professionals que les representen en el si d'ECAS amb el següent abast:

- 133 entitats membres.
- 469 professionals tècnics o directius de les entitats.
- 18 unitats de l'organització o espais de treball.

- 17 espais institucionals externs on participem com a ECAS en representació de totes les entitats.

A més de l'actualització i impuls del "protocol de delegació de representativitat" s'ha generat un Quadre de comandament en referència a aquests espais de participació i representació externa i interna per quantificar el nombre de reunions, el nombre de participants i la pluralitat de la representació.

Persones implicades en l'experiència:

Treballadores: 6

Membres equips directius: 22

Entitats sòcies: 133

Sòcies: 469

Ateses: 754.401

Voluntàries: 13.058



Principals factors clau d'èxit

- Creació d'un grup de treball ad hoc per liderar i desenvolupar la iniciativa (9 entitats i 2 professionals d'equip tècnic). 8 reunions durant el 2022 i 2023.
- Contractació d'una consultoria externa per dinamitzar el procés de diagnòstic (Marta Colomer i Pep Lozano).
- Implicació de totes les entitats membres d'ECAS en el procés: treball en sessions de treballs obertes i en una Assemblea general específica.
- Comunicació i aprovació del Pla de millora de la governança a totes les unitats de govern de la federació: assemblea, junta directiva, equip de presidència.
- Creació d'un equip de seguiment de la implementació del Pla: amb dos membres de la junta directiva i dos membres de l'equip de direcció. Amb reunions bimensuals durant aquest 2024.
- Posada en marxa d'un quadre de comandament quantitatiu.
- Retorn periòdic als òrgans de govern del desenvolupament de la iniciativa.
- La participació en l'assemblea del 15 de desembre de 2023 la participació va ser molt alta: 72 entitats sòcies (un 60%), i es va aprovar per unanimitat una nova junta directiva de 22 entitats i amb un equip de presidència que per primera

vegada té dues co-presidències i tres vice-presidències. Aquest fet ha dotat de total legitimitat i solvència al procés de millora de la governança, i alhora garanteix una legislatura (2024-2026) on poder desenvolupar aquest nou estil de governança.

Dificultats i reptes superats en el desenvolupament de la iniciativa

- Teníem la dificultat de trencar amb la inèrcia de comptar amb presidències que exercien (i se'ls demanava) un lideratge més personal. Eren la cara visible d'ECAS, o si més no, la més reconeixible en l'àmbit mediàtic. El repte ha estat aconseguir una representació més coral i un lideratge més compartit.
- Teníem la dificultat d'aconseguir una renovació de les entitats membres que volguessin configurar un nou equip de presidència, després d'un període de molta sobresaturació de feines al sector i amb una certa crisi de lideratges. El repte assolit ha estat la incorporació de noves entitats en aquest equip de presidència.
- Teníem la dificultat de saber engrescar la totalitat d'entitats sòcies de la federació vers una major participació i un major assoliment de responsabilitats. El repte ha estat aconseguir aquest increment important de participació, afegint la incorporació de 29 noves entitats en els darrers dos anys i ajudant-les a integrar-se i a enriquir la cultura organitzativa d'ECAS.
- Teníem la dificultat de donar resposta al gran nombre d'espais de treball externs i de reunions institucionals on és present ECAS com entitat de segon nivell. El repte assolit ha estat millorar la representativitat en tots aquests espais i dotar-nos d'una metodologia per defensar els interessos de les entitats membres i la contribució com a ECAS al sector.

Elements innovadors que aporta la iniciativa

- La iniciativa ha aportat una reflexió sobre com millorar la Governança en una organització de segon nivell, amb totes les particularitats que té una entitat d'aquest tipus.
- La iniciativa ha tingut la virtut d'aterrar en accions i mesures concretes el procés de millora de la governança de la federació.
- La iniciativa ha possibilitat desenvolupar un nou funcionament dels òrgans de govern, promovent una presidència compartida i un equip constituït per la resta de càrrecs, que treballa de manera participativa i horitzontal (també en la presa de decisions).
- La iniciativa ha contemplat accions que clarament fomenten la governança participativa i democràtica, i ja està tenint

l'impacte d'una major vinculació de les entitats sòcies i un major sentit de pertinença, així com la possibilitat d'abordar millor molts més reptes.

- La iniciativa ha promogut una major consciència de la importància de la representació externa i de la necessitat de respectar els seus requisits: informar les entitats, cercar una visió interna de consens, presentar i defensar els posicionaments en els espais externs, fer retorn de nou a les entitats.
- La iniciativa ha tingut en compte el procés d'incorporació de noves entitats i la importància d'una bona acollida de les entitats sòcies.
- La iniciativa està ajudant a definir encara amb major claredat el procés de presa de decisions, la traçabilitat d'aquestes decisions i reforçament de la comunicació i la transparència.

Principals factors que permeten la transferència i replicabilitat

Tota la iniciativa del procés de millora de la governança de la Federació ECAS està documentat. Com a organització tenim tradició de compartir Bones Praxis, i al llarg dels nostres 20 anys de funcionament així ho hem fet a molts fòrums i jornades, etc.

Els diversos protocols i resta de documents que s'han actualitzat o produït de nou estan a disposició dels 133 socis i no hi ha inconvenient a socialitzar el seu contingut.

L'encàrrec a la Comissió d'Ètica d'ECAS d'actualitzar el Codi Ètic de l'organització centrant-se en les dinàmiques de relació entre les entitats membres d'ECAS i amb els diversos grups d'interès, pensem que pot ser una eina especialment innovadora i d'interès per al sector; pot ser una porta per a la reflexió ètica al voltant de valors com la col·laboració, la competència, els conflictes d'interessos, etc.

L'articulació del tercer sector social és una responsabilitat de totes les federacions de segon nivell i de les entitats singulars, així com de les estructures de tercer nivell de les que ens hem dotat. Cal promoure una governança conjunta, de tipus participativa i democràtica. Ens agradaria molt que l'esforç que en aquesta direcció està fent ECAS esdevingués font d'inspiració per altres companys de camí.