

Pla Estratègic de l'Economia Social i Solidària de Mataró



Amb l'aportació de:



Empresa consultora

El Risell SCCL



Sempre que sigui possible, recomanem la consulta d'aquest document en format digital per tal d'evitar la generació de petjada hídrica i de carboni que implica la impressió de documents.



ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ I ANTECEDENTS.....	4
1.1.	Metodologia.....	5
1.2.	De què parlem quan parlem d'ESS	6
2.	L'ESTAT DE L'ESS A CATALUNYA.....	8
3.	L'ESTAT DE L'ESS AL MARESME.....	12
4.	L'ESTAT DE L'ESS A MATARÓ	17
4.1.	El capital social de l'ESS a Mataró.....	25
4.2.	L'ESS de Mataró en dades.....	28
4.3.	El repte de l'ESS de Mataró.....	31
4.4.	Matriu de propostes concretes en el cicle de vida de les entitats.....	34
5.	ELS RECURSOS PEL FOMENT DE L'ESS A MATARÓ	36
6.	ANÀLISI DAFO	39
7.	PRINCIPIS RECTORS, VISIÓ I MISSIÓ	41
8.	PRIMERA PROPOSTA DE LÍNIES I MESURES	44
9.	TEMPORITZACIÓ DE MESURES: DEPENDÈNCIES OPERATIVES	52
10.	GOVERNANÇA DEL PLA	54
10.1.	Estructura de governança: els espais.....	54
10.2.	Descripció dels espais	56
10.3.	Seguiment i avaluació	59

1. Introducció i antecedents

L'Ajuntament de Mataró té un gran bagatge i compromís amb la implementació de polítiques pel foment de l'Economia Social i Solidària (ESS) a la ciutat.

La Direcció de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Mataró treballa de forma coordinada amb la Fundació Unió de Cooperadors, per desenvolupar tasques d'assessorament i orientació en matèria de promoció de l'ESS i la innovació social, a través d'accions i de personal de suport, des de la figura d'Agent d'ocupació i Desenvolupament Local, ubicades al Viver d'empreses d'economia social del Cafè de Mar. Amb l'objectiu d'oferir una visió integral de suport a la recerca de feina, l'emprenedoria i l'economia solidària sorgeixen projectes com la Llançadora pel suport a la creació, consolidació i creixement d'iniciatives d'ESS al municipi, entre altres.

Amb el present document es presenta el Pla Estratègic d'Economia Social i Solidària de Mataró. El punt de partida és una diagnosi de la situació de l'ESS per part de diferents actors i un recull de la feina feta al llarg dels darrers anys. La identificació de les principals mancances i potencialitats de la ciutat s'ha realitzat de forma participada amb entitats i agents de l'ESS que han contribuït a la validació de la diagnosi i d'establiment de prioritats. Aquesta tasca dona com a resultat l'elaboració d'aquest Pla.

L'àmbit territorial del Pla és el terme municipal, però es té en consideració la posició estratègica de la ciutat com a capital de comarca i el seu pes territorial, de manera que s'inclou una relació constant amb la resta de municipis de l'entorn mitjançant la dinamització, creació i foment de xarxes pel foment d'ESS tant a nivell municipal com supramunicipal.

Aquest document s'inicia amb un resum de la diagnosi realitzada al llarg de l'any 2020, per posteriorment concretar les línies i actuacions del pla, amb una fitxa concreta de les principals accions i mesures del pla, així com el detall de la seva integració i un esquema del seu desenvolupament esperat.

Finalment s'apunta al sistema de seguiment i avaluació que es proposa pels propers anys, de manera que s'entén el pla com un document viu, que estarà en constant revisió i actualització, per tal de poder adaptar-se a les situacions, contextos i necessitats que puguin emergir.

1.1. Metodologia

Aquesta diagnosi ha estat elaborada, entre els mesos de juliol i octubre de 2020, en base a diverses tècniques i metodologies que han permès elaborar el document que recull una fotografia de la realitat de l'ESS a la ciutat de Mataró i que ha de permetre avançar en el procés de planificació del PEES de la ciutat.

A la ciutat i a la comarca ja hi ha hagut diversos estudis i processos de diagnosi recents que no tenia sentit replicar. Aquest document de diagnosi s'ha basat, doncs, en 1) tots aquells estudis que l'han precedit i que són d'utilitat, 2) anàlisi de dades de fonts secundàries, 3) entrevistes a agents clau i 4) una sessió de participació (telemàtica atesa a situació sanitària) de contrast i validació.

Així, els documents analitzats per l'elaboració de la diagnosi han estat:

- El Balanç Social de Catalunya 2019
- L'informe d'impacte de la Covid-19 a l'Economia Social i Solidària de Balanç Social, 2020
- La diagnosi de Coop Maresme (2019, 2020).
- Les memòries d'actuació en ESS de l'Ajuntament de Mataró
- El projecte SocialNeet

Les entrevistes a agents clau que es van dur a terme van ser:

- Can Fugarolas
- Fundació Unió de Cooperadors de Mataró
- Coop Maresme
- Càtedra d'Economia Social, TecnoCampus
- Regidoria i Direcció de Promoció Econòmica i Ocupació de l'Ajuntament de Mataró
- Servei d'Ocupació de Mataró i Coordinació del Projecte Social Neet de l'Ajuntament de Mataró

Finalment, dia 21 d'octubre es van convocar les persones entrevistades, a una sessió de treball grupal on es va debatre i validar el document de diagnosi elaborat. Així mateix, en aquella sessió es van apuntar les principals línies de treball que han de donar resposta als reptes identificats.

1.2. De què parlem quan parlem d'ESS

Dins del que actualment es coneix com Economia Social i Solidària trobem un ampli ventall de propostes, organitzacions i experiències amb alguns elements comuns. D'aquesta realitat se'n deriven dues possibles concepcions: sector funcional al sistema d'economia mixta (allà on no arriben l'economia capitalista i estatal, l'ESS garanteix l'activitat econòmica i el benestar social) o sector potencialment transformador del sistema socioeconòmic (recuperant els fonaments originaris promulgats per les primeres cooperatives) (Coopera que és la Pera 2012).

L'ESS és un àmbit viu i en constant transformació, fet que es tradueix en una dificultat de definició del concepte. De fet, en territoris diversos es defineix de maneres diverses: economia popular i solidària o economia del treball (conjunt d'organitzacions i pràctiques socioeconòmiques no incloses ni en el sector privat lucratiu ni en el sector públic, a nivell internacional, sobretot a Amèrica Llatina) i economia solidària, economia social i tercer sector en la tradició europea (Fernández i Miró 2016).

Si bé sembla evident que les experiències que formen part d'una altra manera de "fer economia" tenen un major grau d'interès social i comunitari comparades amb l'interès particular de l'economia capitalista, existeixen diferències notables en relació a les diferents formes d'organització i gestió, en els principis en què es basen o els objectius que persegueixen. L'Economia Social (ES) està vinculada als orígens del cooperativisme, el mutualisme i l'associacionisme i, actualment, s'autodefineixen com el sector de les entitats no pertanyents al sector públic (per tant, entitats privades) que funcionen de forma democràtica, amb igualtat de drets i deures per als socis, amb règims especials de propietat col·lectiva i un repartiment d'excedents orientat a la millora dels serveis als socis i a la societat en general. L'Economia solidària, en canvi, neix a partir del tronc comú de l'ES, recuperant els plantejaments més transformadors de les relacions econòmiques: és el conjunt heterogeni de pràctiques i formes institucionals (no només les tradicionals de l'ES) basades no només en la vessant econòmica sinó també social, política, cultural i ambiental, que constitueixen un projecte ètic i transformador de vida, a través de propostes que integren els processos econòmics de finançament, producció, distribució i consum (Coopera que és la Pera 2012).

Avui existeixen, doncs, dues concepcions diferents: l'economia social i l'economia solidària. La seva complementaritat està encara per construir per tal d'arribar a una ESS que es pugui presentar com a unitària dins de la seva diversitat. Una part de l'economia social ha volgut limitar l'economia solidària a la lluita contra l'exclusió i la inserció -amb una visió molt centrada en l'àmbit socio sanitari de les diversitats, dependències, addiccions, malaltia mental- per tal de posar en entredit la seva capacitat d'oferir una proposta econòmica creïble (Laville, 2003). En tot cas, l'economia solidària presenta un moviment de transició de l'actual sistema econòmic cap a un model transformador que posa l'economia al servei de les persones, substituint les estructures mercantils o estatals per altres obertament democràtiques i autogestionades. Cal tenir en compte, a més, les aportacions que han fet les darreres dècades moviments socials com l'ecologista, el feminista, el pacifista, l'antiglobalització, l'indigenisme, el sindicalisme alternatiu, entre d'altres. (Coopera que és la Pera 2012).

De forma més operativa, la "Guia per mesurar l'economia social i solidària des dels ens locals" de la Diputació de Barcelona aporta dues maneres de delimitar l'ESS. Aquestes dues vies, com es veurà, són les emprades per Coop Maresme en la seva diagnosi i mapeig de les entitats de la comarca. Les dues vies es recolzen en la Llei 5/2011 d'Economia Social i reben els noms de Via Formal i Via Substantiva:

- La via Formal: es basa en reconèixer totes aquelles entitats que tenen alguna de les formes jurídiques que recull la Llei 5/2011 sobre Economia Social: les cooperatives, les mutualitats, les fundacions i les associacions que duguin a terme activitat econòmica, les societats laborals, les empreses d'inserció, els centres especials de treball, les confraries de pescadors, les societats agràries de transformació i les entitats singulars creades per normes específiques que es regeixin pels principis que estableix l'article anterior (article 4 de la citada Llei). Així, entrarien en aquest cens totes les entitats inscrites als diversos registres oficials que recullen les formes jurídiques anteriors, sense atendre cap altre aspecte vinculat a les pràctiques concretes, valors i principis.
- La via Substantiva: aquesta via agafa la definició que es fa als articles 2 i 4: són economia social el conjunt d'activitats econòmiques i empresarials, que en l'àmbit privat porten a terme aquelles entitats que, d'acord amb els principis recollits en l'article 4 (1) primacia de les persones i de la finalitat social sobre el capital, 2) que es concreta en gestió autònoma i transparent, democràtica i participativa; 3) aplicació dels resultats obtinguts de l'activitat econòmica principalment en funció del treball aportat i servei o activitat realitzada per les sòcies i socis o pels seus membres i, si escau, a la finalitat social objecte de l'entitat; 4) promoció de la solidaritat interna i amb la societat; 5) independència respecte als poders públics), persegueixen bé l'interès col·lectiu dels seus integrants, bé l'interès general economicosocial, o tots dos alhora. Per tant, aquesta definició sí que contempla les pràctiques concretes i els valors de les entitats, aportant elements qualitius al cribratge de les entitats més enllà de la forma jurídica.

Decantar-se per una o altra definició comporta renúncies. En la primera estem incorporant entitats que, malgrat tenir una certa forma jurídica, no compleixen els principis que s'esperaria en una entitat d'una anomenada Economia Social i Solidària. Emprar la via substantiva. Presenta un repte metodològic i és com mesurar aquests principis en entitats de formes jurídiques diverses. Tot i això, com es veurà després, Coop Maresme està fent una detecció d'entitats a la comarca combinant les dues aproximacions.

Finalment, cal destacar que aquests dos sistemes de recompte exclouen les iniciatives anomenades "economies comunitàries". Les iniciatives de les economies comunitàries són un àmbit molt divers i sense una articulació conjunta ni un sentiment identitari compartit. Tot i això es defineixen per ser iniciatives de voluntariat -moltes sense formalitzar- on s'accedeix a la satisfacció de necessitats de forma col·lectiva. Tenen funcionament democràtic i assembleari i una vinculació territorial molt estreta. Per identificar algunes pràctiques podem llistar les següents: grups de consum agroecològic, bancs de temps, xarxes d'intercanvi, comunitats autofinançades, horts comunitaris, iniciatives de cures, gestió comunitària d'equipaments, entre altres iniciatives comunitàries. En aquest sentit, en el mapeig que va dur a terme el Comissionat d'[Economia Social, Treball, Competitivitat i Hisenda](#) en el document "L'Economia Social i Solidària a Barcelona" de l'any 2016, van incloure aquestes iniciatives comunitàries i, també, van limitar la presència de fundacions i associacions a aquelles del tercer sector social.

Optar per un mètode de delimitació de l'àmbit de l'ESS o un altre és una elecció metodològica amb implicacions rellevants, sobretot si aquesta delimitació va aparellada a ser objecte de polítiques públiques de suport i/o promoció. Si es destinen recursos públics o comunitaris a la promoció del model, cal garantir que qui se'n beneficia compleix els requisits establerts i genera impactes i externalitats positives per al conjunt de

la societat, cosa que justifica el suport públic. Avançar en mètodes combinats com proposa Coop Maresme és més costós i redueix el perímetre de l'ESS, però és la manera més acurada de delimitar l'àmbit de l'ESS.

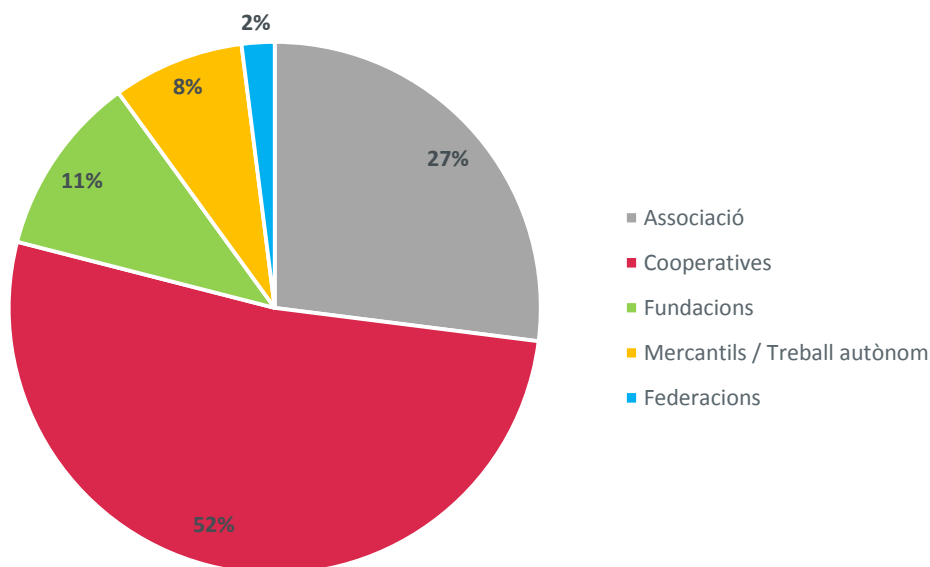
2. L'estat de l'ESS a Catalunya

Catalunya té una llarga història de cooperativisme que s'ha vist impulsada i reforçada al llarg dels darrers 10 anys. La Xarxa d'Economia Solidària (XES) es va gestar als anys 90 per promoure l'ESS a través de la identificació d'iniciatives afins als seus principis i la construcció de Mercat Social a través de la interacció de quatre elements: la celebració anual de la Fira d'ESS de Catalunya (FESC), el Balanç Social i el Pam a Pam com a eines de mesura i seguiment de l'evolució i foment de la intercooperació com a marc estratègic d'acció, la XES i les agrupacions i federacions de cooperatives.

Tot seguit es mostren dades relatives als resultats del Balanç Social, cosa que significa que són dades representatives, només, de les entitats que el realitzen. Les dades del Balanç Social no són representatives del conjunt de l'ESS, però sí que ens permeten copsar l'estat de la qüestió entre aquelles entitats més militants en la Xarxa d'Economia Solidària i els valors de l'ESS. Així, serveix de termòmetre sobre quina és la situació entre aquestes entitats que, se suposa, tenen unes pràctiques més d'acord amb els valors de l'economia solidària.

L'Economia Social i Solidària incorpora realitats diverses i diferents formes jurídiques d'entre les que es destaquen les següents, entre les entitats que han respost el Balanç Social¹:

Gràfica 1. Forma jurídica de les empreses que participen al Balanç Social a Catalunya, 2019.

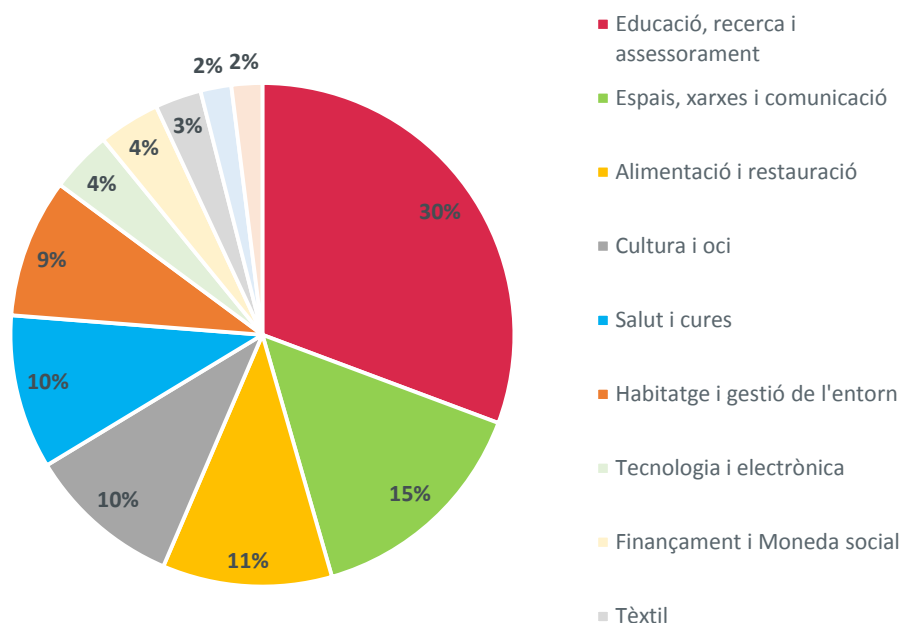


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Informe del Mercat Social 2019, Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya

¹El Balanç Social només presenta les dades en percentatges

Es pot observar com més de la meitat de les empreses es configuren jurídicament com a cooperativa i especialment de cooperativa de treball associat, el 52%, seguit d'un quart de les empreses que es formen com a Associació. La resta de formes jurídiques són diverses sense destacar-ne cap en concret.

Gràfica 2- Sector d'activitat de les empreses del Balanç Social a Catalunya, 2019.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Informe del Mercat Social 2019, Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya

Analitzant més en detall els sectors d'activitat, es veu com efectivament l'activitat es concentra en tasques de serveis tradicionalment feminitzades, amb el 30% en activitats com per exemple l'educació, recerca i assessorament, la salut i les cures, l'alimentació i la cultura i l'oci, amb un 10% cadascuna. Cal destacar la presència d'activitats vinculades a la comunicació, la tecnologia, l'habitatge i els subministraments, el 20% de les activitats que tradicionalment no han estat tant feminitzades i que mouen un major volum econòmic. Continuar mantenint presència en aquestes activitats contribuiria a fer veure l'ESS com una alternativa a l'economia tradicional, especialment si s'aconseguís més presència a sectors estratègics.

Taula 1- Composició de les de les empreses del Balanç Social a Catalunya, 2019.

	Dones	Homes	Total
Nombre de persones sòcies (no s'inclouen les treballadores sòcies)	39% (44.626)	61% (69.122)	113.748 (86,2%)
Nombre de persones que participen en representació de les organitzacions sòcies	57% (1.866)	43% (1.432)	3.298 (2,5%)
Nombre de persones patrones	38% (83)	62% (136)	219 (0,2%)
Nombre de persones treballadores sòcies	58% (633)	42% (467)	1.100 (0,8%)
Nombre de persones treballadores no sòcies	65% (4.019)	35% (2.143)	6.162 (4,7%)
Nombre de persones voluntàries	57% (4.309)	43% (3.201)	7.510 (5,7%)
Total	42% (55.536)	58% (76.501)	132.037

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Informe del Mercat Social 2019, Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya

Pel que fa a la composició de les empreses, s'observa com tant pel que fa a treballadores sòcies com no sòcies hi ha una distribució força propera a la paritat amb diferències de 10 punts amb una major presència de dones, especialment pel que fa a persones sòcies, on un 42% son socis i un 58% son sòcies. Les persones treballadores no sòcies, les voluntàries i les que estan en formació o pràctiques, són també majoritàriament dones; entre el 60 i el 70%. En canvi les posicions de poder en el Consell Rector estan principalment ocupades per homes, amb només un 38% de dones. No obstant, remarcar que en els darrers anys s'ha produït un increment de les dones sòcies (treballadores o no) i un lleuger increment en el nombre de dones al patronat, sense arribar a ser encara paritari.

En resum tot i que en xifres totals les cooperatives tenen una composició força paritària, observem que les tasques menys valorades (com les pràctiques, el ser treballadora no sòcia o participar com a representant) estan majoritàriament realitzades per dones, mentre que hi ha més homes en posicions de poder.

Pel que fa a l'emergència social viscuda arran de la situació de pandèmia, cal destacar que l'ESS catalana ha resistit el confinament tot i que l'impacte econòmic ha estat molt significatiu: ha estat majoritàriament pal·liat retallant les despeses de compres, però no les de personal; i s'han utilitzat fons propis de les entitats per a cobrir les despeses. Aquelles entitats que han recorregut a finançament extern ho han fet majoritàriament a entitats financeres ètiques i solidàries. Cal remarcar que els problemes de tresoreria i la necessitat de recórrer a finançament extern ha estat a causa de l'impagament de les subvencions públiques amb què comptaven les organitzacions: això posa de relleu la vulnerabilitat generada per dependre del finançament institucional.

Pel que fa a les accions externes, es fa palès l'alt grau de participació en iniciatives, xarxes o respostes col·lectives a l'emergència social: a sigui per mitjà de la participació en xarxes de suport mutu, en accions de comunicació, o en incidència política, campanyes de recaptació de fons o fins i tot oferint serveis de forma gratuïta. Cal subratllar la implicació majoritària de les entitats en tot tipus d'accions independentment de si les organitzacions en podien ser beneficiàries, cosa que posa de manifest l'alt compromís social de l'ESS.

Les reflexions que es desprenen d'aquestes realitats, són que aquesta crisi ha posat de manifest com mai la importància del suport emocional i la conciliació amb la vida privada; la cohesió dels equips ha estat un

punt ineludible en la superació de la crisi, i s'ha fet un esforç general per millorar la comunicació interna dins les entitats. En aquests moments es fa necessari pensar en el futur i superar les mesures aplicades per a salvar el curt termini, i la XES planteja la reforma fiscal i les eines financeres com a mesures que poden ajudar molt a les entitats a encarar el llarg termini: un règim fiscal que afavoreixi les entitats o línies de crèdit capital pacient.

3. L'estat de l'ESS al Maresme

El Maresme es considerat el bressol del cooperativisme català, sobretot per les iniciatives que han sorgit del moviment obrer mataroní en la segona meitat del s. XIX. No envà és de Mataró d'on sorgeix la UGT i la que és considerada de les primeres, sinó la primera, cooperativa de producció de Catalunya, la Obrera Mataronense. Aquest llegat és encara present a la comarca amb un nombre significatiu d'iniciatives cooperatives, així com altres entitats de foment del cooperativisme i l'economia solidària.

Tot seguit es fa un breu recull de les principals informacions recollides en la diagnosi de Coop Maresme. Per no replicar aquí el contingut d'un document accessible i ja elaborat, [l'enllacem](#) per la seva consulta complerta. Tot i que puguem fer una repassada genèrica a les principals dades, entenem que la consulta del document pot aportar aquesta informació i, així, centrar-nos més en aquelles anàlisis i conclusions que són significatives per a la tasca planificadora.

Els principals reptes que presenta la comarca en termes d'ESS els extraiem, també, de la diagnosi de Coop Maresme. Els recollim aquí entenent que són aquells elements més rellevants de cara al procés de planificació, sobretot aquells que tinguin més a veure amb el cas de Mataró o s'hi puguin extrapolar.

Cal fer menció al sistema de censar les entitats que han emprat per aquesta diagnosi. Hi ha tres nivells de cens que es basen en les dues vies de Censar que s'han descrit anteriorment. A banda de les dues vies (formal i substantiva, ja citades anteriorment), s'ha dut a terme un major filtratge. Es va dur a terme un cribratge per tal d'actualitzar les dades dels registres oficials, ja que la informació que contenen no està actualitzada. Es van seleccionar aquelles entitats amb activitat econòmica, es van cercar a Internet totes les entitats per actualitzar dades i/o descartar aquelles que no hi tenen presència de cap tipus ni s'hi podia contactar per cap via. Amb les entitats resultants, es va aplicar el filtre del criteri Substantiu per destacar aquelles que efectivament estan en línia dels principis de l'ESS enunciats als articles 2 i 4 de la Llei 5/2011.

Una síntesi dels recomptes efectuats a la comarca en base a aquests tres recomptes:

Formes jurídiques al Maresme	
Forma Jurídica	Cens substantiu / Entitats amb mitjà de contacte i filtre articles 2 i 4 de la Llei 5/2011
Cooperatives	32
Associacions amb activitat econòmica	24
Fundacions	8
Empreses d'inserció i Centres especials de treball	2
Confraries de pescadors	1
Mutualitats	1
TOTAL	68

Mataró. Diagnosi de l'ESS del Maresme 2019 . Coop Maresme

Formes jurídiques al Maresme			
Forma Jurídica	Cens formal / Nombre total	Cens formal validat / Entitats del cens amb mitjà contacte i/o web	Cens substantiu / Entitats amb mitjà de contacte i filtre articles 2 i 4 de la Llei 5/2011
Cooperatives	220	107	66
Associacions amb activitat econòmica	286	177	57
Fundacions	97	67	36
Empreses d'inserció i Centres especials de treball	6	6	6
Confraries de pescadors	8	1	0
Mutualitats	1	1	1
TOTAL	616	359	166
%	100%	58%	27%
%		100%	46%

Font: Diagnosi de l'ESS del Maresme 2020. Coop Maresme

Tot seguit passem a destacar les principals conclusions a les que arriba la diagnosi de Coop Maresme. Primer uns apunts breus per cada forma jurídica i, després, una anàlisi general.

- Sobre les **confraries de pescadors** de la comarca, una de les quals és a Mataró, la diagnosi de Coop Maresme apunta a que no s'hi ha fet una aproximació que permeti establir espais de diàleg i treball conjunt. Són uns actors que fins ara han quedat al marge de les dinàmiques de l'ESS i, per tant, seria interessant aproximar-s'hi per conèixer la seva realitat i potencial de vinculació amb l'ESS i les seves dinàmiques.

En les entrevistes fetes per aquesta diagnosi es remarca que les confraries són uns agents molt interessants a qui aproximar-se, ja que formen part del sector primari -que es pot vincular amb tot allò relacionat amb la sobirania alimentària i el dret a l'alimentació- i tenen un paper rellevant en la gestió dels recursos marins i la protecció del medi ambient i, especialment, marí. Ara bé, són entitats que no són gens properes a l'ESS ni als seus postulats -segurament per desconeixement- i caldria una aproximació molt inicial.

Des de Coop Maresme s'hi han intentat posar en contacte sense èxit i, per això, l'Ajuntament esdevé un agent amb prou legitimitat i pes específic per iniciar aquesta aproximació.

- Sobre les **mutualitats de previsió social**, que l'única de la comarca es situa a Mataró, es posa de relleu la importància de poder explorar aquesta fórmula des d'una mirada global de necessitats de cures de la comarca i de treball en xarxa amb altres agents de provisió, ja siguin regulats o no. Així mateix, es vol explorar si hi ha espai per altres projectes que mutualitzin necessitats de cures o serveis vinculats a la salut, la mort, les assegurances, entre altres.
- Pel que fa a **Centres Especials de Treball i Empreses d'Inserció**, que n'hi ha 2 a Mataró, es reforça la necessitat de que aquestes entitats estableixin vincles amb les altres entitats de l'ESS per incrementar els fluxos del Mercat Social i, sobretot, apropar la realitat de la població amb discapacitat a altres sectors de l'ESS, que no ho treballen ni la integren.
- Mataró disposa de 8 **fundacions**. A la comarca, la majoria de les fundacions es dediquen a l'atenció sanitària, en concret de persones grans i persones amb discapacitat (la proporció

d'aquestes fundacions respecte el total representa el doble a la comarca respecte la proporció general de Catalunya). Després i a molta distància, hi ha les fundacions culturals. La trajectòria de les fundacions i la seva expertesa en el sector sanitari fa que sigui interessant reforçar vincles i aprenentatges amb altres entitats de l'ESS. Reforçar els vincles en termes de Mercat Social també és una potencialitat a explorar atesa la capacitat de compra d'algunes d'aquestes institucions.

- Mataró té un teixit associatiu format per 24 **associacions** (segons el cens substantiu), cosa que implica gairebé la meitat de les associacions de la comarca (sempre segons aquest cens). En el recompte de Coop Maresme hi ha un gran decalatge entre el registre del Departament de Justícia (3728 associacions a la comarca) i el cens substantiu que elabora Coop Maresme (57 associacions a la comarca), fins i tot amb el cens formal (172 associacions a la comarca).

La majoria d'aquestes associacions són de l'àmbit de la cultura, l'educació i el lleure i la protecció del medi ambient. La diagnosi destaca que entre les associacions no considerades en el cens substantiu n'hi ha moltes amb una activitat econòmica molt rellevant, cosa que indica que podrien ser convertides en cooperatives, millorant les condicions laborals de les persones treballadores, entrant a formar part el Mercat Social i estan en coherència amb la seva naturalesa real. Per altra banda, les associacions que formen part el cens substantiu són petites i amb poca estructura, cosa que indica que la seva finalitat és l'objecte de l'entitat i cal mantenir la seva naturalesa d'espais d'autoorganització ciutadana. L'associacionisme és un espai de foment de l'ESS, sobretot el juvenil, i cal entendre'l com un continu pel que fa al foment del cooperativisme i els valors de l'economia social i solidària, així com les dinàmiques comunitàries, d'enxarxament i gestió democràtica. Es destaca que cal major suport per a la subsistència econòmica de les entitats, per a les cures internes, el relleu i la desvinculació dels cicles de vida de les entitats de la dels seus membres.

- Per acabar aquesta breu repassada a les diverses formes jurídiques que integren el cos formal de l'ESS, farem una mirada a les cooperatives, que és també la forma jurídica que ha crescut més en el darrer any (han passat de 43 a 66 al Maresme). Segons el registre hi ha 220 cooperatives a la comarca, 107 en el cens formal i 66 en el cens substantiu l'any 2020. En el cas de Mataró en trobem 32 en el cens formal i 19 en el substantiu el 2019 (Mataró concentra el 44% de les cooperatives de la comarca). Les tipologies de cooperativa més nombroses són les de treball, agràries i consumidors, sent les de treball les que superen el 50% del total. Més enllà de les xifres concretes, allò rellevant és que la diagnosi de Coop Maresme destaca la bona salut del cooperativisme de treball a la comarca i de l'impacte que hi té l'Ateneu. S'apunta, això sí, un repte vinculat a la promoció dels principis cooperatius en les cooperatives existents per evitar que el fet cooperatiu es redueixi a una elecció de forma jurídica buida de contingut. El cooperativisme, a la comarca, acapara molta atenció dins del món de l'ESS i, segurament, caldria posar en valor les particularitats i aportacions concretes i singulars que fan les altres formes de l'ESS.

De forma més específica sobre la realitat interna a nivell de gènere de les cooperatives, es destaca que els àmbits de millora del sector són els següents:

- La sostenibilitat de les entitats en termes econòmics també és una temàtica que centra els debats del cooperativisme, així com també és una qüestió important com garantir la

sostenibilitat de la vida en les entitats. És una constant, en els debats sobre el cooperativisme, cercar la manera de com prioritzar les cures i la vida, però la realitat és que l'autoexplotació segueix sent present i encara hi ha moltes dinàmiques on les cures queden en un segon o tercer terme.

En aquest sentit, des de Coop Maresme, s'apunta que és un dels reptes més grans de l'ESS de la comarca, i en general, de Catalunya. Es duu a terme poc treball intern de cures en les entitats malgrat hi hagi demanda i es percep, en general, com una necessitat important. Algun dels factors que ho dificulten és el poc temps que es té per dedicar-hi, la manca de coneixement per treballar aquests aspectes, la manca de recursos i, també, que en algunes entitats no es valora aquest aspecte. Hi ha, encara, moltes dinàmiques patriarcalcs en l'ESS. Cal destacar que el treball de cures i posar la vida al centre requereix recursos econòmics i, moltes entitats, es veuen amb les mans lligades pels baixos preus amb els que han de treballar, ja que el mercat capitalista -i també l'administració pública en alguns dels seus contractes- no valoren aquestes qüestions.

- Es detecta una manca de preocupació per la sostenibilitat ambiental, sent aquesta, quan hi és, una qüestió que queda, en general, en l'àmbit femení. En aquest àmbit es destaca la preocupació per trobar formes de mobilitat sostenible per motius laborals. De fet, els resultats del Balanç Social, de totes les entitats que el fan, posen de relleu, també, aquesta manca d'atenció a la sostenibilitat ambiental.

Cal augmentar la consciència ambiental de les entitats i evidenciar que la problemàtica, malgrat els impactes no es vegin directament, cal que sigui abordada.

- Manca una resposta organitzada i proactiva davant dels casos de violències masclistes i relacions de gènere abusives. Cada entitat les gestiona de forma interna i no es visibilitza. Es proposa establir alguna mena de protocol o sistema que permeti abordar aquesta realitat de forma conjunta.
- Vinculat a totes les anteriors, es troba a faltar un espai o espais d'incidència per les qüestions de gènere en el món cooperatiu.

La diagnosi fa un recull de les principals fortaleeses i reptes a la comarca en relació a l'ESS:

- **Fortaleeses**

Es destaca que la comarca té un sector de l'Economia Social i Solidària amb "bon estat de salut". Es destaca que el nombre i diversitat de les entitats (tipologies, sectors, mides i antiguitats) és un valor a destacar, ja que aquesta diversitat permet acollir diversos projectes i sensibilitats, alhora que enriqueix les potencials dinàmiques d'intercooperació que es puguin donar entre elles. Aquesta diversitat interna de l'ESS li aporta resiliència davant possibles situacions negatives externes. Es destaca, finalment, que s'han detectat diverses iniciatives innovadores i transformadores en l'àmbit social a les que cal donar visibilitat i suport.

▪ Reptes

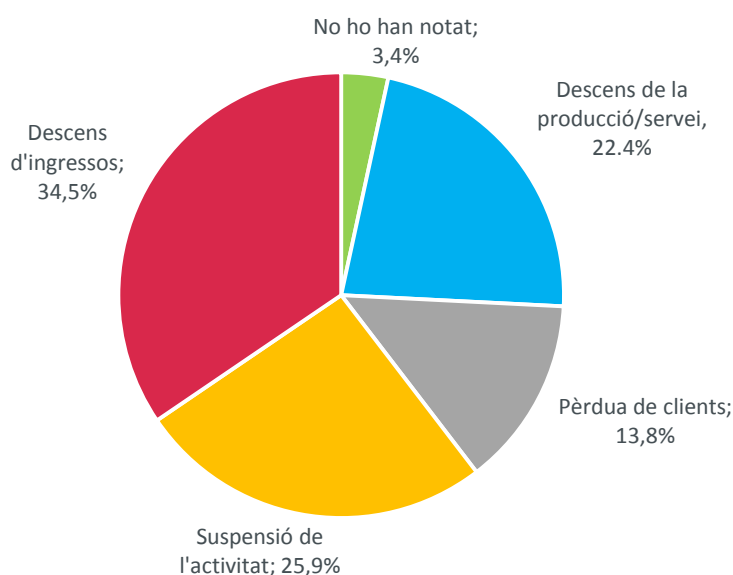
Els reptes que s'apunten per l'ESS a la comarca són diversos. Per una banda cal reforçar el sentit identitari de l'ESS; moltes entitats de la comarca que formen part de l'ecosistema de l'ESS no s'hi identifiquen ni tenen "voluntat de ser". Cal treballar per augmentar aquesta consciència i fer-ho d'acord als valors de transformació social i incidència. La diversitat apuntada anteriorment com una fortalesa també té el seu costat negatiu, i és la impossibilitat de donar cobertura des de Coop Maresme a totes es formes i, al seu torn, treballar per aquesta identitat conjunta.

Per la seva banda s'apunta la necessitat de fomentar les relacions d'intercooperació i de reforç del mercat social entre diverses tipologies d'entitats de l'ESS. Si bé es detecten dinàmiques de relació en el si de les diverses tipologies, no és així entre formes jurídiques diverses. S'entén que la intercooperació entre entitats diverses pot enriquir tot el teixit i reforçar el Mercat Social a la comarca. Al seu torn, el reforç d'aquests vincles pot fer emergir necessitats conjuntes que poden ser satisfetes de forma cooperativa.

Pel que fa al balanç que podem fer de l'ESS al Maresme durant el primer moment de la pandèmia, ens hem de referir als principals efectes immediats que va tenir el confinament, tal i com destaca la diagnosi de Coop Maresme del 2020. En primer lloc, els problemes de tresoreria (com en el cas de Catalunya) més que en el moment del confinament, en aquesta recuperació tan lenta que vivim en l'actualitat i en l'inici del 2021; en segon lloc, el teletreball ha estat l'opció de substitució de la presencialitat més recurrent, i es detecta la necessitat de reforçar els vincles entre els equips, i el suport emocional; tot i que la fórmula de l'ERTO ha estat la més generalitzada en les organitzacions de la mostra.

A la gràfica següent es reflecteixen els impactes més notables del confinament:

Gràfica 3- Impactes del confinament a l'ESS al Maresme.



Font: Diagnosi de l'economia social i solidària del Maresme 2020, 20.

Com a desviacions del cas de Catalunya en general, es detecta un optimisme més notable al Maresme, on un 60% de les entitats enquestades asseguren que poden veure efectes positius a la crisi que vivim.

4. L'estat de l'ESS a Mataró

Mataró té una llarga tradició de cooperativisme, ja abans de la Guerra Civil s'hi trobaven projectes cooperatius a la ciutat, amb un gran volum de patrimoni i un paper important a la vida social i educativa a la ciutat, com per exemple, la Unió de Cooperadors de Mataró que representava la major part de cooperatives de la ciutat. Després de la guerra es va lluitar per recuperar el patrimoni cooperatiu i es va crear la Fundació Unió de Cooperadors de Mataró, que des del 2014 té la seva seu a l'edifici Cafè de Mar, com un espai de representació de l'ESS, seu de Coop Maresme i Viver d'empreses. Actualment hi ha una presència important del cooperativisme a la ciutat, amb entitats amb un reconeixement i recorregut importants tant a la ciutat com dins del món cooperatiu català. El llegat i el patrimoni cooperatiu de la ciutat són un dels actius més importants per la promoció del cooperativisme a Mataró.

Les fonts d'informació i dades per fer una repassada a l'estat de l'ESS a la ciutat han estat diverses. A banda de les entrevistes a informants clau, s'ha analitzat la ja citada diagnosi de Coop Maresme, el pla de treball em matèria d'ESS de l'Ajuntament i els diferents projectes que s'hi vinculen com:

- El projecte SocialNeet: amb l'objectiu de generar ocupació estable i de qualitat en el col·lectiu de joves afectats per l'atur i mancat d'oportunitats laborals.
- El CUEME: pel foment de la cultura emprenedora a les escoles de primària.
- La formació per centres de secundària, cicles formatius i formació del professorat per part de Coop Maresme. Entre aquestes accions també existeix el VilaESSCoop, un escape room virtual i col·laboratiu.
- SomHackaton: esdeveniment creatiu i formatiu
- La Llançadora de projectes d'ESS, a barris i d'innovació social (en les seves edicions passades, no en l'actualitat).
- El Fons de Finançament Municipal per la creació de noves iniciatives.
- El projecte Lloguem/Yes, we rent: increment de l'oferta de lloguer assequible a través de l'impuls de la creació de cooperatives de llogaters.
- Projectes d'Impuls de l'Economia Circular
- Projectes d'Innovació Social al Turisme
- Viver d'empreses: espai per donar servei i acollida a les iniciatives empresarials de base col·laborativa.

A continuació es presenta un llistat de les entitats de Mataró amb la seva forma jurídica:

Forma Jurídica	Nom	Descripció	Adreça web
CET i EI	CEO del Maresme (Fundació Maresme)	Horta ecològica, Jardineria, Manipulats, Destrucció de documents, Transport i emmagatzematge, Neteja, Recollida selectiva de residus	www.fundaciomaresme.cat
CET i EI	La Klosca CET-SLU (CFP Maresme)	Producció ous ecològics	www.laklosca.cat
Mutualitat	L'Aliança Mataronina (Aliança Mataró)	Assegurança - salut	www.aliancamataro.com
Fundació	Lotus Blau Fundació Privada	Centre de loga	www.fundaciolotusblau.org
Fundació	Societat catalana d'oftalmologia	Oftalmologia	www.scoft.cat
Fundació	Fundació Privada Grup Tercer Món	Cooperació, comerç just i sensibilització	www.gruptercermon-mataro.org
Fundació	Fundació didàctica Catalunya	Suport educatiu	www.fundacioididacticacatalunya.org
Fundació	Fundació Hope Projects	Cooperació al desenvolupament	www.hopeprojects.eu
Fundació	Fundació Iluro	Biblioteca, museu, educació	www.fundacioiluro.cat
Fundació	Fundació Ticsalut	Salut i Tic	www.ticsalutsocial.cat
Fundació	Fundació Privada Eduard Trens Berenguer - Escola el Turó	Escola	www.escolaelturo.cat/escola/fundacio-eduard-trens
Fundació	Fundació Privada Grup	Assessoria	www.cecassa.com

Cecassa			
Fundació	Fundació Privada Grup Escoles Mataró	Escola	www.escolagem.cat
Fundació	Fundació Hospital Sant Jaume i Santa Magdalena de Mataró	Atenció psicològica	www.fundaciohospital.org
Fundació	Fundació Privada Madame Gényer	Escola	www.mdlourdes.cat
Fundació	Fundació Meritxell	Escola	www.fundaciomeritxell.cat
Fundació	Fundació Unió de Cooperadors de Mataró pel foment del cooperativisme i la rehabilitació urbana	Cooperativisme	www.cooperadorsdemataro.coop
Fundació	Fundació Daina per la defensa dels animals i la natura	Atenció als animals	www.daina.protectoramataro.org
Fundació	Fundació Privada salut del Consorci Sanitari del Maresme	ConSORCI sanitari	www.csdm.es
Fundació	Fundació Privada Unió Recreativa Larú	Club esportiu	www.urlaru.cat
Fundació	Fundació TecnoCampus Mataró-Maresme	Universitat	www.TecnoCampus.cat
Fundació	Fundació Maresme	Persones amb discapacitat	www.fundaciomaresme.cat
Fundació	Fundación Escoliosis Clau	Malalties rares	www.fundacionescoliosis.org
Fundació	Fundació Privada Cor de Maria de Mataró	Escola	www.cordemariamataro.cat
Associació	Foment Mataroní	Dinamització sociocultural	www.matarofoment.org
Associació	Associació de Mares i Pares d'Alumnes de l'Escola Montserrat Solà	AMPA	www.escolamontserratsola.cat/web/index.php/lescola/ampa/
Associació	Ampa Ceip Tomàs Viñas	AMPA	www,mataro.ppe.entitats.diba.cat/diba_entitat/ampa-escola-

			tomas-vi-nas/
Associació	Associació de Mares i Pares D'alumnes Ceip Angeleta Ferrer	AMPA	www.ampa-angeletaferrier.blogspot.com
Associació	Associació Solidària Creamon	Cooperació	www.creamon.org
Associació	Xarxa de Cases de la Música Popular de Catalunya	Música	www.casadelamusica.cat
Associació	Maresme Oncològic	Càncer	www.maresmeoncologic.cat
Associació	Cronopis	Escola de circ	www.cronopis.org
Associació	Associació de Familiars de Malalts d'Alzheimer del Maresme	Salut mental	www.afamaresme.org
Associació	VoleMataró	Partit polític	www.volemataro.cat
Associació	Associació Radio Taxi Mataró	Transports a particulars	www.radiotaximataro.net
Associació	Associació Arts Coming	Art	www.artscoming.com
Associació	Ocean Kids	Activitats marítimes	www.oceankids.cat
Associació	Associació de Ball Llatí la Clave	Escola de ball	www.laclavebcn.com
Associació	Associació Cultural Cronopis	Escola de circ	www.cronopis.org
Associació	Associació Artístic Cultural 3 Piques	Cultura	https://www.facebook.com/Associaci%C3%B3-Tres-Pi-ques-275623912468197/
Associació	Associació Oikos Ambiental	Xarxes	www.oikos-associacio.entitats.mataro.cat
Associació	Associació Esportiva i de Lleure Cerdanyola Mataró	Club esportiu	www.aeillcerdanyola.com
Associació	Club Patinatge Artístic Iluro	Club esportiu	www.patinatgeiluro.wordpress.com
Associació	Associació Cultural Helena Jubany i Lorente	Obra unipersonal	www.helena.jubany.cat
Associació	Associació d'Integració	Persones amb	www.tallerdidees.wordpress.com

	Social Taller D'idees	discapacitat	
Associació	Associació Cultural Filmat	Art	www.filmat.net
Associació	Associació Catalana de les Arts del Vidre	Associació artesans	www.acav.cat
Associació	Club Esgrima Sala d'armes Cabrils	Club esportiu	www.esgrimacabrilsimataro.blogspot.com
Associació	Club Esportiu Mataró Escola de Futbol	Club esportiu	www.cemataro.cat
Associació	Associació per la cura del cuidador i familiars en salut Mental	Salut mental	www.acfem.org
Associació	Associació Teens Center per al suport a la formació	Suport educatiu	www.teenscenter.cat
Associació	Club Esportiu Fem Esport Mataró	Club esportiu	www.clubesportiuufemesport.com
Associació	Associació Cannavip	Club cannàbic	www.cannavip.es
Associació	Associació Centres Formació Viària Zona Mataró	Educació viària	www.autoescolavialliure.com/zonas-de-examen-mataro/
Associació	Associació de Mares i Pares d'Alumnes de l'Institut Josep Puig i Cadafalch	AMPA	www.inspuig.org/wp/index.php/families/amp/
Associació	Equips de Suport per a Mataró	Cultura popular	www.facebook.com/equipsdesuport/
Associació	Col·lectiu Musical d'Acció Social Luta Sem Pausa	Grup musical	www.facebook.com/pg/Luta-Sem-Pausa-81346209732/about/?ref=page_internal
Associació	Associació Comerciants Casc Antic Mataró	Associació comerciants	https://www.nem.cat/organitzador/associacio-comerciants-casc-antic-mataro/
Associació	Capgrossos de Mataró	Cultura popular	www.capgrossos.cat
Associació	Club Vela Mataró	Club esportiu	www.clubvelamataro.com
Associació	Associació Ball de Diables de Mataró	Cultura popular	www.diablesdemataro.cat

Associació	Consell Esportiu del Maresme	Consell esportiu	www.cemaresme.cat
Associació	Club Gimnàstic Mataró	Club esportiu	www.cgmataro.com
Associació	Unió de botiguers de Mataró	Associació comerciants	www.matarocomerc.cat
Associació	Juventus Ac de Mataró	Club esportiu	www.juventus.cat/tmataro.blogspot.com
Associació	Acm Associació per la Cultura i l'Art Contemporani	Art	www.acm-art.net
Associació	Federació d'associacions i Gremis Empresarials del Maresme	Serveis a empreses	www.fagem.org
Associació	Asociación de Economía de la Salud Aes	Economia de la salut	www.aes.es
Associació	Centre de Formació i Prevenció	Persones amb discapacitat	www.cfpmaresme.org
Associació	Centre Natació Mataró	Club esportiu	cnmataro.cat
Associació	Union Deportiva Cirera de Mataró	Club esportiu	www.udcirera.com
Associació	Gremi d'Hostaleria i Turisme de Mataró	Associació comerciants	www.gremihostaleria.com
Associació	Associació d'empresaris de gèneres de punt de Mataró	Associació comerciants	www.asegema.org
Associació	Associació Nakawe Project	Protecció marítima	www.nakaweproject.org
Associació	Associació de Suport Al Desenvolupament De Projectes Artístics Microscopi	Segell musical	www.microscopi.cat
Associació	Dóna't un Impuls Associació Dones Empresàries	Dones empresàries	www.donatunimpuls.com
Associació	Associació Maresme Dona Activa't	Dones empresàries	www.assocmdonaactiva.wixsite.com

Associació	Associació Agroambiental Temps De Sao	Serveis educatius ambientals	www.tempsdesao.wordpress.com
Associació	Associació Sant Lluç Mataró	Associació comerciants	www.santlluc.org
Cooperativa	Unió de Cooperadors de Mataró	Cooperativisme	www.uniocoopmataro.cat
Cooperativa	Aula de Música Masafrets	Escola de música	www.aulamasafrets.com
Cooperativa	Col·lectiu Ronda	Assessoria jurídica	www.cronda.coop
Cooperativa	PantiMaresme	Tèxtil i confecció	www.pantimaresme.com
Cooperativa	La Mata Jardiners	Jardineria	www.lamatajardiners.cat
Cooperativa	Datum	Sistemes	www.datum.cat
Cooperativa	Equimar, Equipaments Oficina Maresme	Comerç detall	www.equimar.com
Cooperativa	Artijoc	Comerç detall	www.artijoc.com
Cooperativa	Multigestions, Assessorament Integral d'empreses	Assessoria	www.multigestions.com
Cooperativa	Soldi - Pack de J Y R Pruna	Embalatges	www.soldi-pack.com
Cooperativa	Fet a mà	Comerç detall	www.fetamabread.cat
Cooperativa	Visual Sonora	Música	www.visualsonora.com www.incod.es
	INCOD, Enginyeria Industrial	Assessoria logística	www.incod.es/ca/
Cooperativa	Claraboia Audiovisual	Edició de vídeo	www.claraboia.coop
Cooperativa	Som Energia	Subministrament energia elèctrica	www.somenergia.coop
Cooperativa	e-Spira Mirabilis Health	Estudis de mercat	www.eshealth.eu

Cooperativa	Musicop	Escola de música	www.musicop.cat
Cooperativa	Centro Canino Top Dog	Educació canina	www.rclamasia.com
Cooperativa	ADDERE Consulting Group	Assessoria	www.addere.net
Cooperativa	Giropuc evasion	Sistemes	www.giropuc.com
Cooperativa	Buc de llibres	Llibreria	www.bucdellibres.cat
Cooperativa	L'Ariet	Restauració	www.cafedemar.coop
Cooperativa	Instal·lacions Industrials Reivex	Construcció	www.reivex.com
Cooperativa	B-Swim	Escola de natació	www.b-swim.com
Cooperativa	La Tercera Pell	Arquitectura	www.latercerapell.com
Cooperativa	Clack Audiovisual	Edició audiovisual	www.clack.cat
Cooperativa	Som Mobilitat	Plataforma carsharing	www.sommobilitat.coop
Cooperativa	Facto Assessors	Assessoria	www.facto.cat
Cooperativa	Make It Education	Dinamització socioeducativa	www.makeitedu.org
Cooperativa	Lacasaeco	Mobles	www.lacasaeco.com
Cooperativa	MAS BRANCA	Agricultura	www.masbranca.cat
Cooperativa	Som Aigua	Aigua	www.somaigua.com.e

4.1. El capital social de l'ESS a Mataró

La diagnosi del projecte SocialNeet incorpora una anàlisi del capital social de la ciutat de Mataró, definint capital social com els recursos que els individus, els grups socials i les organitzacions poden generar i adquirir a través de les seves relacions formals i informals i la creació de xarxes amb diversos actors que interactuen dins de les societats i comunitats.

L'ecosistema d'actors de l'ESS identificats al municipi són els següents:

- **Actors públics:** institucions que donen suport a l'ESS al municipi.
 - Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Afers Socials i Famílies
 - XMESS (Xarxa de Municipis per a l'Economia Social i Solidària)
 - Ajuntament de Mataró
 - Escoles i universitats
- **Actors privats:** teixit auto-organitzat que genera estructures pròpies i independents a l'administració pública.
 - Federacions de cooperatives de treball
 - Confederació
 - Taula d'entitats del tercer sector
 - XES Catalunya
 - Associació Economia Social Catalunya (AESCAT)
 - Empreses d'ESS del territori
- **Actors públic-privats:** participació mixta, tant de l'administració com d'iniciatives privades que treballen generalment amb uns marcs d'actuació concrets però que donen peu a donar respostes concretes i aterrades a les necessitats del territori.
 - CoopMaresme (Ateneu Cooperatiu del Maresme)
 - Fundacions participades per entitats privades com la Fundació Unió de Cooperadors

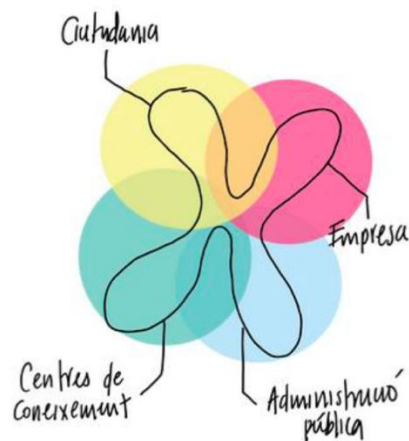
L'estudi identifica també 4 espais principals d'interacció de capital social del municipi pel foment de l'ESS que s'estructuren de la forma següent.

- **Espai públic:** en referència a l'administració i on es situa principalment l'Ajuntament de Mataró,
- **Espai coneixement:** escoles i universitat. La càtedra d'ESS a la UPF situada al TecnoCampus de Mataró és la única de Catalunya i té una gran capacitat de generar idees i solucions als reptes del sector i fer difusió.

- **Teixit d'ESS:** les empreses i entitats d'Economia Social i Solidària del territori.
- **Espai ciutadania:** persones, projectes i moviments socials. A Mataró hi ha un gruix important d'organitzacions de la societat civil al municipi i entitats de cultura, educació (lleure educatiu) esports i activitats de caràcter comunitari.

A través de les entrevistes es destaca també la importància del paper de la ciutadania i la societat civil organitzada en el marc de l'ESS amb un gran teixit associatiu. Gran part d'aquest teixit està enfocat en el lleure educatiu però no es mostra una predisposició professionalitzadora, quelcom que dificulta la seva aportació al projecte SOCIALNEET. Un altre element que vehicula el teixit associatiu de la ciutat és l'accés a l'habitatge articulat amb el suport de l'Ajuntament a través del projecte "Yes, we rent", per donar sortida als habitatges buits.

Per mesurar el capital social de la ciutat s'empra la metodologia de quàdruple hèlix, que funciona com un cromosoma on cada extrem representa una hèlix. Es contempla l'hèlix per plasmar l'estructura complexa per la societat de forma clara en la qual cadascuna de les partícules (persones) de la societat es pot veure representada en un o diversos grups (hèlix) d'aquest esquema. Aquest esquema de la quàdruple hèlix permet que totes les partícules tinguin la seva raó de ser i cadascuna d'elles al seu torn permeti a les persones veure representades en el conjunt de l'ADN de la societat i promoguin interessos comuns interactuant entre si. La quàdruple hèlix és una de les claus per a la distribució de responsabilitats amb i per a la societat.



- **Espai Públic:** Ajuntament de Mataró (administració local), es detecta que moltes àrees, a part del departament d'ocupació, poden participar en el projecte SocialNeet. Els espais territorials i les taules, com les de promoció social de la ciutat, també poden contribuir a captar les necessitats de la ciutadania i generar incidència.
- **Espai Coneixement:** escoles i universitat com la Càtedra d'Economia Social del TecnoCampus de Mataró. Aquestes institucions són una font de coneixement i una oportunitat per generar idees i solucionar reptes del sector.
- **Teixit d'ESS:** Empreses d'ESS del territori, destaquen una manca de representativitat i una estratègia compartida amb l'administració local, necessiten visibilitat i acompanyament per crear un relat comú al voltant de l'ESS.

- **Espai Ciutadania:** persones, projectes i moviments socials vinculats a l'ESS com la Plataforma d'Habitatge de Mataró², la Fundació d'Unió de Cooperadors de Mataró i La Fundació Servei Solidari³. Es destaca el gran teixit associatiu i projectes vinculats al lleure educatiu i el dret a l'habitatge.

Un cop identificats els rols es fa palesa la necessitat d'un mecanisme de coordinació per facilitar el moviment i la interacció entre els rols detectats, és a dir, que cal una figura de dinamització per tal que el projecte funcioni. El treball d'identificació dels rols contribueix a identificar el paper que cada un dels actors i dels espais identificats podria realitzar i la necessitat de mecanismes d'alineament i coordinació entre els diferents espais i rols amb objectius comuns i treball transversal. Per això el projecte es va iniciar amb la creació d'un grup motor amb l'objectiu de crear un espai de treball i diàleg entre els diferents actors de l'ESS del municipi, consensuar la presa de decisions i assegurar el seu alineament i l'optimització de recursos.

En resum, les principals conclusions fruit de la diagnosi del projecte SocialNeet són la manca de coordinació i espais de trobada entre els diferents actors que tenen objectius i necessitats concretes, que malgrat no sempre coincidir, es podrien compartir i optimitzar recursos i esforços. Així com els ritmes de treball diferents entre l'administració, les entitats i les empreses que dificulta el treball i la planificació a llarg termini. No obstant, Mataró compta amb una administració local compromesa amb l'ESS, una llarga tradició cooperativista i un teixit associatiu ampli; per tant, es troba en un context molt favorable per implementar projectes, sempre que s'aconsegueixi desenvolupar mecanismes de coordinació que facin possible que tots els elements sumin.

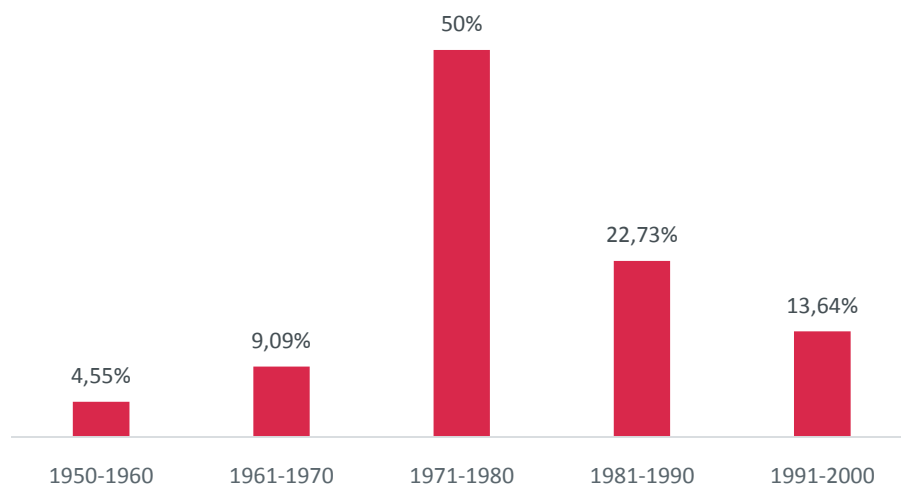
²Nom de l'entitat tal i com apareix a l'Informe de mesura del capital social del projecte SocialNeet

³Entitat catalana que treballa **per fomentar l'autonomia i ciutadania plena de joves i adults en risc d'exclusió social** per generar un canvi cap a una societat més justa, mitjançant l'educació, l'emprenedoria, la sensibilització i una atenció integral i en xarxa a les necessitats de persones i grups. Des del 2002 **la seva activitat està focalitzada en cursos de català-castellà i suport a les persones emprenedores.**

4.2. L'ESS de Mataró en dades

A més a més d'aprofitar la diagnosi del projecte SocialNeet, es va ampliar la diagnosi de les entitats de Mataró a través de dades secundàries, l'elaboració d'una enquesta a les entitats de la ciutat de Mataró i la generació d'espais de participació i sinèrgia entre els agents que integren el capital social de la ciutat. A continuació es mostren els principals resultats.

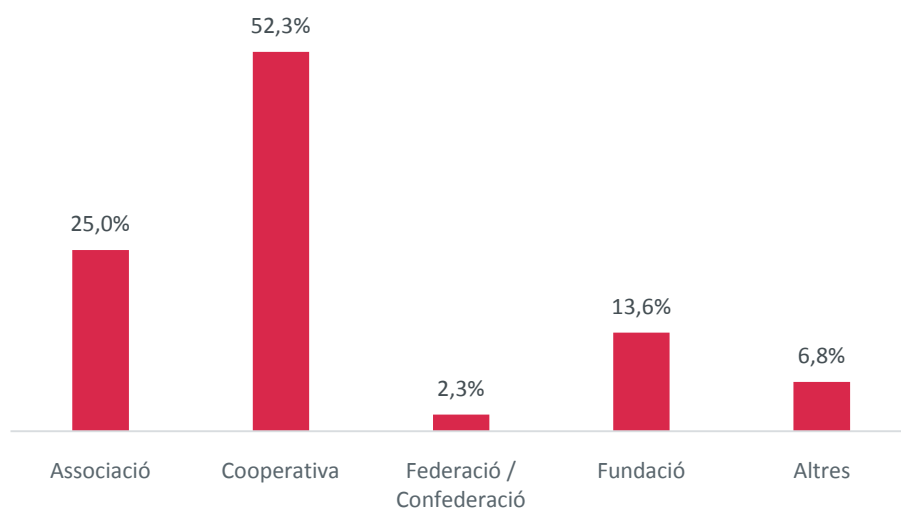
Gràfica 4- Any de creació de les entitats d'ESS enquestades, 2020



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Informe de Mesura del Capital Social, Projecte SocialNeet

Els resultats de l'anàlisi mostren que la majoria de les entitats de la ciutat són força antigues, nascudes abans dels anys 80, evidenciant la tradició cooperativista del municipi. Alhora, també són especialment remarcables els projectes iniciats a Mataró fa vint anys i amb continuïtat a l'actualitat.

Gràfica 5- Fórmula jurídica de les empreses enquestades, 2020

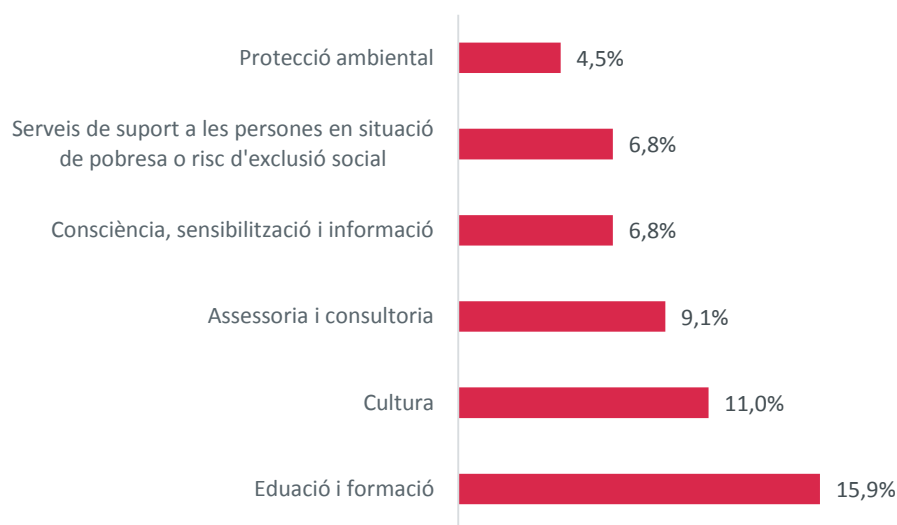


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Informe de Mesura del Capital Social, Projecte SocialNeet

Més del 50% de les entitats que responen el qüestionari són cooperatives petites de menys de 10 persones treballadores, un 25% són associacions i un 14% són fundacions. Unes dades força similars a les del Balanç Social respecte la totalitat del territori català.

Tenint en compte aquesta composició de l'ecosistema de l'ESS al territori, en la validació qualitativa del Pla estratègic s'ha posat de manifest la diferència en la naturalesa i dimensió entre les entitats i empreses de la ciutat: mentre que moltes, com es pot comprovar al gràfic anterior, són petites i aporten els valors i el discurs de l'ESS, i vehiculen reivindicacions ciutadanes, també hi ha casos d'entitats i empreses amb una facturació molt més elevada, que a més a més dels valors de l'ESS aporten una dimensió econòmica. Volem destacar que totes elles des de la seva vessant particular contribueixen al creixement i consolidació de l'ESS a la ciutat i que un dels objectius d'aquest Pla estratègic és incloure-les a totes a l'hora de generar polítiques que fomentin el creixement i la consolidació de l'ESS al territori, per donar resposta a les necessitats de la ciutadania i per escalar projectes empresarials de l'ESS que puguin millorar el seu impacte en el territori i revertir en ocupació de qualitat.

Gràfica 6- Sectors i activitats amb més representació, 2020



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Informe de Mesura del Capital Social, Projecte SocialNeet

De la mateixa manera que succeeix amb les entitats del territori català a través de les dades del balanç social, les principals activitats i sectors són l'educació i la formació, la cultura i l'assessoria i consultoria. Activitats que pertanyen al sector serveis, generalment més precaritzat i feminitzat.

Més de la meitat dels casos, el 66,7%, tenen una estructura de persones treballadores fixes d'entre 1 i 5 persones i el 77,5% tenen entre 1 i 5 persones contractades de manera temporal, evidenciant el compromís amb la creació d'ocupació estable de les entitats d'ESS. Tal i com també es mostra al balanç social, el 66% de les entitats tenen persones voluntàries vinculades.

La meitat de les entitats tenen uns ingressos anuals superiors als 50.000€, el 25% es situa entre els 10.000 i 50.000€ i quasi el 30% per sota dels 10.000€ anuals. L'accés al finançament és una de les principals necessitats destacades per les entitats com a font potencial de millora dels seus projectes.

Pel que fa a vinculació amb el territori i enxarxament, la majoria d'entitats, el 81,8%, han participat alguna vegada en alguna acció col·lectiva amb altres projectes d'ESS, i el 51,3% considera que aquestes accions han estat molt beneficioses. També, el 69,2% de les entitats col·laboren amb l'administració pública com a mínim una vegada al mes i el 91,7% col·labora amb el sector privat. Es pot concloure que la ciutat disposa d'un teixit enxarxat que col·labora en organitzar esdeveniments per fomentar l'ESS al territori, com la Fira d'ESS.

Una de les principals mancances que s'identifica, fruit de la combinació del treball qualitatiu i quantitatiu, és la necessitat d'un major treball transversal entre les diferents àrees de l'Ajuntament. Es considera que hi ha moltes àrees de l'Ajuntament, a banda del Servei d'Ocupació, que poden aportar, ja que tenen coneixement i/o estan en contacte amb els diferents espais anteriorment identificats. L'articulació d'aquest treball transversal hauria d'anar més enllà de les pròpies àrees de treball de l'Ajuntament i caldria implicar, per exemple, als consells territorials, al Consell de la Formació Professional de Mataró o al Consell Econòmic i Social de la ciutat entre altres àrees, o com ara l'Agència de Suport i Serveis a les Entitats, el Servei d'Igualtat i Ciutadania, la Direcció d'Urbanisme, el Servei de Desenvolupament Sostenible, l'Àrea de Drets

Socials i Serveis a les Persones. Així mateix, cal estendre aquesta mirada transversal al teixit cooperatiu i associatiu de la ciutat, ja que la importància d'aquest teixit per la dinamització i promoció de l'ESS és cabdal. Es tracta d'espais en els que es relacionen múltiples actors dels diferents espais i es podrien aprofitar per detectar nínxols de persones usuàries i necessitats concretes que podrien donar-se en el marc de l'ESS.

Als grups de discussió també s'han identificat les següents oportunitats de negoci des de l'administració local, que poden ser investigades en el desenvolupament dels plans d'empresa del projecte. Aquestes oportunitats (sobretot les vinculades al sector agrícola i forestal), també des de Coop Maresme, s'apunta que generen força consens i interès al seu voltant.

- Activitats de transformació de producte agrícola i forestal, millora de la gestió, prevenció d'incendis, economia circular, etc.
- Economia circular: a través del Pacte Local per la Sostenibilitat i Pla d'Impuls de l'economia circular a la ciutat de Mataró.
- Espais disponibles per projectes dins la ciutat: informe d'urbanisme en el que es detecten els solars i espais disponibles que la ciutadania podria fer servir per generar projectes de millora a la ciutat, ja sigui a través de concurs públic o titularitat pública.
- Base de dades de solars buits, que en molts casos són edificis emblemàtics de la ciutat, que podrien formar part del capital social de la ciutat, si es donés un ús públic per projectes de millora.

Les entitats perceben una manca de representativitat de les empreses dins del projecte, així com una estratègia compartida amb l'administració pública. Consideren que es necessita més visibilitat, acompanyament i la creació d'un relat comú al voltant de l'ESS i que falta treball en xarxa en clau local. No obstant, es tracta d'un territori amb una llarga història i tradició en el cooperativisme, i els actors que treballen a l'ESS i tot el teixit estan molt acostumats a intercooperar.

4.3. Els reptes de l'ESS de Mataró

Com a resultat de l'elaboració de la present diagnosi, les entrevistes a entitats i agents clau i les sessions de contrast, s'han identificat els reptes següents:

- La necessitat d'una estructura de governança i dinamització dels diferents actors, espais i rols del territori per tal de treballar de forma alineada. La coordinació entre agents és una demanda que ha estat transversal al llarg del procés de diagnosi. Ara bé, és una qüestió necessària però no suficient. La coordinació requereix de lideratge, definició de rols, objectius clars i unes línies d'actuació estratègiques que alineïn els diversos agents en una mateixa direcció.
- Identificar, definir i posar ordre a totes les accions que es fan, per tal d'evitar solapaments, optimitzar recursos i treballar de forma conjunta i coordinada.
- La manca d'un espai físic de referència i visualització de l'ESS del territori, que realitzi una difusió clara de la seva funció i on es doni a conèixer tot el que es fa en relació a l'ESS al municipi. L'espai ha d'incorporar al màxim d'actors possible i tots els projectes

municipals vinculats, així com un recull de bones pràctiques de les entitats i empreses de l'ESS del territori. Ha de ser un espai concebut per poder realitzar la coordinació i definició d'objectius comuns, i que permeti establir les estratègies de complementarietat necessàries.

- La Càtedra d'Economia Social i el postgrau en Gestió de Cooperatives i Empreses d'Economia Social de TecnoCampus tenen un gran potencial que no s'aprofita prou.
- La necessitat de definir uns objectius comuns per tal que les diferents entitats del municipi treballin de forma conjunta i alineada, sobretot entre Ajuntament, Coop Maresme, TecnoCampus i la resta d'entitats. S'identifica una manca de lideratge clar respecte el projecte d'ESS a nivell de ciutat, aquest lideratge no ha de ser necessàriament des de l'Ajuntament, però caldria arribar a un consens. Resulta important que aquest lideratge vingui acompanyat de bones pràctiques a nivell d'ESS, sostenibilitat i economia circular.
- El sistema de finançament per subvencions de les entitats com Coop Maresme limita el planejament estratègic a llarg termini i està molt orientat a l'assoliment dels indicadors de la subvenció concreta. En tot cas, recentment el finançament de Coop Maresme ha deixat de ser anual i serà trianual, la qual cosa allarga la recollida d'indicadors i resultats i permet ampliar significativament la perspectiva estratègica de l'organització.
- La importància de que tots els agents es reconeixin i es donin el valor que tenen en les seves funcions i activitats. Posar sobre la taula tot el que s'està fent i dibuixar un guió comú. Les relacions actuals s'articulen en funció de les vinculacions personals, s'han de crear els espais de trobada formals per poder posar en comú estratègies i generar coordinació entre projectes.
- Caldria establir el circuit de suport en funció dels objectius i necessitats d'acompanyament, definint clar què aporta cada entitat en aquest circuit i a qui s'han d'adreçar en funció del que es cerqui.
- Cal reforçar l'eix educatiu a través de les escoles.
- La manca d'accés a la informació sobre el paper i la funció dels diferents actors implicats, així com dels actes, esdeveniments i accions realitzades per cada una de les entitats i empreses. Necessitat d'espais d'intercanvi d'informació per establir sinergies.
- La necessitat d'identificar i implicar a les entitats que treballen a l'ESS al municipi, ja que la tasca de l'Ajuntament ha de donar resposta a les seves necessitats i demandes. Fer un exercici de posar les entitats al centre.
- Una major coordinació respecte la cerca i accés al finançament a nivell europeu per donar suport als projectes municipals vinculats a l'ESS, com per exemple l'oficina d'oportunitats.
- Clarificar els itineraris de suport a les entitats i persones que volen impulsar projectes, pensats per donar la millor resposta possible a les seves necessitats, que vagi més enllà de la forma jurídica del projecte i més orientat a bones pràctiques i línies vermelles.

- Una major incorporació i reconeixement de les entitats i empreses d'ESS i la seva tasca als projectes municipals i la seva planificació.
- La necessitat d'un interlocutor únic que representi a l'Ajuntament i que tingui coneixement del que fa l'Ajuntament a nivell municipal.
- Un major accés i facilitats per la realització de tràmits i demandes de permisos per les entitats d'ESS, especialment aquelles amb projectes petits que no poden assumir els costos.
- Cal avançar cap a una generalització dels valors de l'ESS en tot el teixit empresarial, fent que totes les empreses vagin adoptant alguns dels valors característics de l'ESS.
- Reforçar l'opció de que associacions amb activitat econòmica es converteixin en cooperatives i contribuir a que es sentin interpel·lades com a part de l'ESS del territori.

A través del procés de les entrevistes s'ha pogut evidenciar una necessitat d'una **major articulació de les entitats de l'ESS**. Existeix l'espai de la XES Maresme, però en els darrers temps la seva activitat a la ciutat ha anat perdent múscul, atesa la manca de participació de les entitats de Mataró, i ha fet que la seva tasca de difusió i foment de l'ESS al municipi se n'hagi ressentit. En general es considera que **manca una major coordinació i treball conjunt entre les diferents entitats del municipi amb uns objectius comuns**.

Les dificultats d'aquesta articulació tenen a veure amb diferents raons:

- **Sistema de finançament:** l'accés al finançament de les entitats i empreses és limitat i dificulta el seu creixement i consolidació amb projectes a llarg termini. Una de les fonts de finançament d'algunes entitats són subvencions de caràcter anual, dificultant així la planificació d'accions més enllà d'aquest horitzó limitat.
- **Dificultat per generar impacte als espais i persones que més ho necessiten:** poc impacte als barris amb una taxa elevada d'atur, especialment de l'atur juvenil de joves entre 18 i 35 anys amb un baix nivell formatiu. Cal donar a conèixer l'ESS en aquests entorns, ja que és on hi ha un major potencial transformador.
- **Fomentar el treball conjunt per evitar solapaments i realitzar el treball de forma més estratègica.** Tenir clar els organigrames funcionals de les diferents entitats i articular els vincles de col·laboració a partir d'experteses, amb una visió estratègica general que l'ha de donar l'Ajuntament.
- **Acordar una definició àmplia i comuna de l'ESS,** una definició de mínims sobre la que anar treballant, per poder escoltar i considerar totes les veus del sector al municipi. Aquesta definició ha de ser inclusiva per aglutinar el major nombre d'agents, però ha de poder-se combinar amb una definició que aglutini entorn a uns valors i pràctiques clares, objectivables i que tinguin un potencial transformador.

4.4. Matriu de propostes concretes en el cicle de vida de les entitats

La taula següent recull les propostes que es van obtenir durant les entrevistes a informants clau en el procés de diagnosi. Aquest és un primer recull de propostes en classificades en base als diversos “espais” d’agents en base a les diferents fases del cicle de vida d’una entitat. Aquesta proposta no pretén ser un recull exhaustiu d’un pla d’acció, sinó avançar en una primera fase propositiva i testar, amb les persones entrevistades, la matriu del cicle de vida com a eina analítica i de planificació.

Cicle de vida de les entitats d’ESS				
	Context favorable (valors, formació, difusió del model)	Naixement i incorporació a iniciatives d’ESS	Consolidació, creixement i estabilització	Finalització o sortida
Espai Públic	Formació i sensibilització al personal de l’administració, sobretot a Promoció econòmica.		Incorporar clàusules socials pel foment de l’ESS. Valoració de la dimensió econòmica en els contractes públics que tingui en costa el compte el valor afegit i costos de les tasques reproductives i de cures.	Plantejar accions de suport i recuperació (reempresa cooperatiu) atès que amb la COVID-19 es preveuen força tancaments.
		Reforç de vincle entre serveis d’emprenedoria i Ateneu (recuperació del programa de suport a idees emprenedores)		Reforç a la recuperació d’empreses per part de les persones treballadores
Espai Coneixement	Reforçar i complementar la tasca de Coop Maresme (molt ben valorada) de creació de cooperatives d’alumnes i tallers als instituts. Creació de coneixement acadèmic al servei de l’ESS, plantejar agenda de recerca de forma conjunta.	Incorporar assignatures d’emprenedoria en ESS en els diversos postgraus del TecnoCampus (sobretot els vinculats a les TIC) Realitzar un pla formatiu conjunt per evitar solapaments.	Reforç en els serveis de suport i ajuda a la consolidació, realitzant un seguiment més intensiu vinculats també als diferents espais de formació avançada.	
Teixit ESS	Reforçar i millorar la comunicació de què és ESS i el cooperativisme. Incorporar a tot	Reforç de la formació i acompanyament en aspectes vinculats a la gestió, les cures, les relacions personals en les	Reforçar la intercooperació, l’intercanvi i el Mercat Social. reforçar les relacions entre persones de les	

	tipus d'entitats en el marc d'una definició d'ESS amplia	entitats.	entitats.	
Espai Ciutadania	<p>Arribar als sectors de població més vulnerable i més llunyans a l'ESS.</p> <p>Visibilitzar l'associacionisme com a vertebrador de projectes d'ESS</p> <p>Realitzar formacions que tinguin un interès global a la ciutadania, per exemple ensenyar tècniques de bricolatge des de projectes d'ESS (doble funció, explicar el model i ensenyar habilitats)</p>	<p>Donar a conèixer el model a tots els sectors de la ciutadania per a que es puguin incorporar a projectes (com a impulsores o treballadores).</p>		

5. Els recursos pel foment de l'ESS a Mataró

Recull sintètic dels principals recursos de foment de l'ESS existents a Mataró. Es recullen recursos de l'Ajuntament, Coop Maresme, la Fundació Unió de Cooperadors, Can Fugarolas, i la càtedra d'Economia Social del TecnoCampus.

Els recursos es classifiquen en funció de la seva tipologia per tal de poder fer el creuament amb els reptes que es desprenen del procés de diagnosi.

Àmbit	Subdimensió	Recurs	Actor principal
Educació i Sensibilització	Formació a primària i secundària	CUEME: foment de la cultura emprenedora a l'escola primària. Creació de cooperativa per part dels alumnes	Ajuntament
		Formació Coop per centres de secundària: <ul style="list-style-type: none"> - Introducció a l'ESS i el cooperativisme - Ruta ESS - Cooperatives d'Alumnes - Formació per professorat - VilaESSCoop, l'escaperoom virtual i col·laboratiu 	Coop Maresme
	Formació universitària i acadèmica	Recerca acadèmica	TecnoCampus
		Postgrau en Gestió de Cooperatives i d'Empreses d'Economia Social	TecnoCampus
		Beca Joan Peiró	Fundació Unió Cooperadors
	Difusió i sensibilització	SomHackaton	Ajuntament
		Mapa ESS a la comarca	Coop Maresme
		Jornades i actes de difusió de l'ESS: Diada del cooperativisme, exposició, fires...	Coop Maresme
		Premis TFG-TFM	TecnoCampus
		Premi Càtedra per la difusió i/o implementació	TecnoCampus
		Publicació Online Periòdica	TecnoCampus
	Observatori ESS	TecnoCampus	
	Emprenedoria Social i suport a projectes	Emprenedoria-creació	Llançadora de projectes d'ESS (edicions diverses en el passat, actualment no es fa) i d'Innovació Social
Fons de finançament municipal			Ajuntament
Acompanyament a constitució i transformació d'entitats			Coop Maresme
Formació per la creació de projectes cooperatius i d'ESS			Coop Maresme

		Ajut Pepa Maca	Coop Maresme
	Projectes existents-consolidació	Fons de finançament municipal	Ajuntament
		Acompanyament a la consolidació	Coop Maresme
		Relleu cooperatiu i coordinació amb Reempresa	Coop Maresme
		Formació per a la consolidació de projectes cooperatius i d'ESS	Coop Maresme
		Formació per prescriptors: per a gestories i consultories i per a administració local	Coop Maresme
		Gestió del Patrimoni Cooperatiu	Fundació Unió de Cooperadors
		Foment de la compra local	Fundació Unió de Cooperadors
		Coworking cooperatiu	Can Fugarolas
Enxarxament	Extern (al municipi)	XMESS	Ajuntament
		"Projecció" plataforma per promoure la col·laboració en matèria d'ESS	TecnoCampus
		Xarxa d'Ateneus Cooperatius	Coop Maresme
		Taula Territorial d'Economia Social i Solidària del Maresme	Coop Maresme
	Intern (al municipi)	Activitats per afavorir la mútua coneixença, l'establiment de sinèrgies, i el treball col·laboratiu entre les entitats d'economia social del territori.	Fundació Unió de Cooperadors
		Diagnosi de l'ESS del Maresme	Coop Maresme
		Espais de trobada i suport mutu de l'ESS	Coop Maresme
		Espai de trobada i enxarxament	Cafè de Mar
Altres	Altres recursos provinents de programes internacionals	SocialNeet	Ajuntament
		Lloguem/Yes, we rent	Ajuntament

El recull de recursos agrupats per àmbits i subdimensions posen de relleu que es principals agents de la ciutat actuen en àmbits molt similars. Molts d'aquests recursos són complementaris i poden seguir-se desenvolupant sota un marc estratègic compartit i cercant reforçar les complementarietats.

El recull de recursos agrupats per àmbits i subdimensions posen de relleu que els principals agents de la ciutat actuen en àmbits molt similars. Molts d'aquests recursos són complementaris i poden continuar

desenvolupant-se sota un marc estratègic compartit i cercant reforçar les complementaritats. Concretament, els recursos pel que fa al suport a la creació i consolidació de cooperatives per part de l'Ajuntament i de Coop Maresme es complementen.

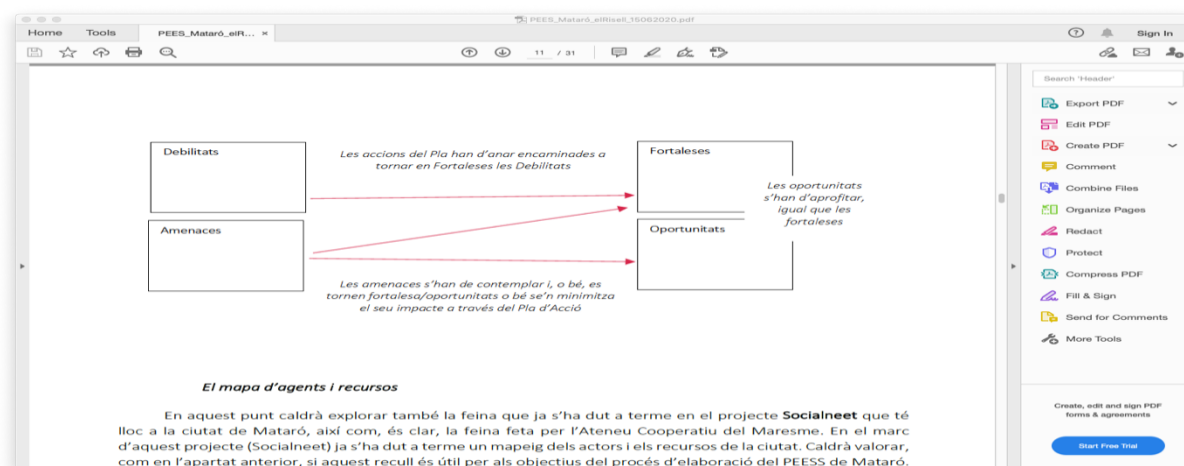
En un sentit ampli, el desplegament del Pla Estratègic té com a objectiu aprofitar les sinèrgies entre diversos projectes existents per generar dinàmiques de col·laboració i d'unió de recursos que millorin els serveis i accions existents.

6. Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO és la part final del procés de diagnosi, ja que permet sintetitzar totes les informacions obtingudes i fer de vincle metodològic amb la fase de disseny. Per passar de la diagnosi al disseny, l'eina DAFO permet traçar una seqüència lògica entre allò detectat en la diagnosi allò que preveiem fer en Pla d'Acció. Les accions i projectes queden fonamentades en la realitat observada i consensuada, fent que sigui significatiu per tota la xarxa d'agents que han participat en l'elaboració de la diagnosi. Això permet augmentar el vincle i el compromís tant amb els resultats de la diagnosi com amb les accions i projectes que es proposaran.

Les línies estratègiques són aquelles que s'enfoquen en convertir les Debilitats en Fortaleses i aquelles que s'enfoquen a minimitzar els impactes negatius de les Amenaces, tot això contemplant i aprofitant les Oportunitats definides. Així, el Pla d'Acció ha de donar resposta a les preguntes: "com convertim aquesta debilitat en una fortalesa?", "com minimitzem l'impacte de les amenaces?", "com aprofitem les fortaleses i les oportunitats a favor de l'assoliment dels objectius?".

Certament, hi podran haver problemàtiques de divers nivell de concreció i les respostes a les preguntes anteriors poden ser mesures, accions concretes o línies estratègiques. Cal elaborar i ordenar aquestes respostes per tal de poder tenir-les a l'abast quan iniciem la fase de disseny del Pla d'Acció.



Tot seguit es presenta el recull DAFO elaborat en la sessió de participació duta a terme per validar la diagnosi elaborada i avançar en el procés de planificació.

L'ESS A MATARÓ

FORTALESES

- Trajectòria del territori.
- Motivació conjunta per una millor coordinació i alineament.
- Número elevat d'entitats de la ciutat i agents diversos que treballen per l'ESS.
- Eines institucionals (institucions, acadèmia, teixit social).
- Aposta política a la ciutat.
- Projectes locals es poden replicar a altres municipis de la comarca.
- Centres educatius de la ciutat oberts a treballar projectes d'ESS.

OPORTUNITATS

- Aposta política per part de la Generalitat.
- AESCAT.
- XMESS, on Mataró participa activament.
- Sensibilització general amb l'ESS.
- El context de la COVID-19 fa emergir valors de cooperació, solidaritat, també de sostenibilitat.
- Ampliar l'àmbit del PEES a la comarca.
- Construir amb el teixit i a partir de les demandes de les empreses.
- Accés a finançament europeu.
- La resiliència de les empreses d'ESS.

DEBILITATS

- Necessitat de millorar la coordinació entre els actors de l'ESS de la ciutat.
- Manca d'accés a tota la ciutadania (sectors socials més vulnerables, per exemple).
- Manca de definició comuna de l'ESS (manca de denominador comú) entre tots els agents implicats.
- Existència de prejudicis sobre l'ESS i la seva capacitat transformadora i d'aportació en termes laborals i econòmics.
- Manca de xarxa entre entitats que proposen alternatives de consum (mercat social).
- Necessitat de tenir més coneixement sobre les necessitats reals de les entitats.
- El finançament per projectes no permet tenir continuïtat ni planificar a mitjà-llarg termini.

AMENACES

- Els canals d'accés no sempre són inclusius (no s'arriba a tothom).
- Trobar un encaix entre els objectius de les entitats per fer el pla estratègic sense "morir en l'intent, per les entitats suposa un gran esforç participar i cal evitar desgastar-les.
- Correlació entre consumisme i noves tecnologies, implica dificultats per afavorir el consum responsable.
- Apropiació dels conceptes d'ESS per part d'empreses mercantils.
- Tendència a que els plans es quedin en abstracte, cal concretar en eines i accions concretes.
- Manca de capital financer propi.
- Poca diversitat en la cartera de productes i clients de les empreses.
- Teixit empresarial de l'ESS format per empreses molt petites i de creixement limitat.

7. Principis rectors, visió i missió

Aquestes línies estratègiques, les mesures i totes les accions que es desprenguin d'aquest PEES de Mataró estaran guiades per una visió general, una missió i uns principis que han d'impregnar tota l'acció, comunicació i impacte del PEES de Mataró.

A l'acord municipal pel govern de Mataró, signat a juny de 2019, queda explicitat i clarificat el compromís del govern amb la promoció i consolidació de l'economia social i solidària i el cooperativisme. Aquest compromís s'especifica també al pla de mandat de l'actual govern com a una de les 31 accions prioritàries del mandant. Com a resultat d'aquest compromís i acordes desenvolupa aquest pla que té com a objectiu consolidar l'ESS com un valor afegit a totes les propostes i processos de transformació que es produeixin en els propers anys a la ciutat i que es generin els projectes de transformació profunda del territori necessaris per integrar l'ESS com un element clau de Mataró. Una de les formes d'anar implementant aquesta transformació de forma transversal i en profunditat en el territori és a partir d'àmbits com el consum, la mobilitat i d'altres, a través dels objectius generals esmentats i accions específiques que s'aniran desplegant progressivament i d'acord a la voluntat conjunta i participativa dels actors de l'ecosistema.

És necessari mencionar que aquest Pla és un document viu que s'anirà enriquint dels esdeveniments i avenços que es facin en matèria d'ESS. El Pla s'ha elaborat durant la pandèmia per la COVID-19 i en els inicis de les seves conseqüències socials. Per tant, es vol destacar el paper fonamental que tindrà l'ESS per introduir eines en aquest context per millorar la situació i enfortir les llavors respecte el consum responsable i conscient que també estan emergint al vell mig d'aquesta crisi.

Missió

La història de Mataró ha estat intrínsecament lligada al cooperativisme i ha sigut pionera en el desenvolupament de l'economia social i solidària en molts àmbits. Aquest pla vol aprofitar totes les potencialitats i capacitats de la ciutat i les entitats d'economia social i solidària que la conformen, de tots els àmbits econòmics, per contribuir al creixement i foment de l'economia social i solidària a la ciutat i col·laborar en la generació d'ocupació de qualitat que posi la vida al centre, implementant pràctiques respectuoses, sostenibles i transformadores a nivell econòmic i social.

Visió

El present pla sorgeix de la voluntat d'avançar cap a models d'economia social i solidària i altres economies col·laboratives per tal de contribuir al seu desenvolupament i consolidació des d'una mirada transversal de tots els sectors d'activitat econòmica. Aquest pla vol impulsar la capacitat de generar millores en la vida de les persones, progrés i ocupació de qualitat de l'economia social i solidària a través de la visibilització del model, el suport a la creació de noves empreses i el foment del mercat social.

Principis rectors

Aquests principis indiquen quina és la forma en què el PEES de Mataró durà a terme totes les seves tasques, quins són els elements d'observança permanent en totes aquelles fases i tasques que el Pla es planteja abordar.

1. **Feminisme:** El PEES de Mataró tindrà una mirada feminista constant. La discriminació de les dones, així com la LGTBI+, és encara present a la societat i té múltiples manifestacions. Des de les desigualtats salarials, de poder i representació -també en l'ESS- fins les situacions d'assetjament i discriminació dels homes cap a les dones, passant per dinàmiques de poder més subtils presents en les organitzacions que invisibilitza les dones en major mesura. Així, el PEES de Mataró tindrà especial cura en combatre, reduir i corregir aquestes situacions de desigualtat i discriminació.
2. **Inclusió:** Una de les mancances observades en l'ESS catalana és la dificultat d'arribar i incidir sobre els col·lectius més vulnerables. Per això, el PEES de Mataró no només tindrà especial cura de no generar exclusions en els seus plantejaments, accions i actes (analitzant quins efectes tenen en clau d'inclusió-exclusió tot allò que es proposi tirar endavant), sinó que treballarà positivament per afavorir la inclusió de tots aquells col·lectius travessats per múltiples eixos de desigualtat i situacions de desavantatge i/o discriminació, això com la generació de capital social.
3. **Impacte:** Les mesures, projectes i accions que es desprenguin d'aquest PEES han de tenir una clara vocació d'impactar en la realitat municipal i generar canvis significatius. Cal avançar en els equilibris que permetin no dedicar un volum de recursos excessius a les fases de planificació per poder-los centrar més en la transformació de la realitat. Per això, plans d'acció assequibles i realitzables, consensuats i significatius per la xarxa d'agents implicats.
4. **Territorialització:** La realitat d'un municipi com Mataró no és homogènia i, per tant, això ha de quedar reflectit en un pla que sigui sensible a les diferents realitats territorials existents. Les accions han de permetre donar resposta a les diferents realitats dels barris de la ciutat i, per tant, han d'adaptar-se per maximitzar el seu impacte i fer més eficients els recursos.
5. **Consum:** El PEES de Mataró busca fomentar el mercat social i posar en valor l'oferta de béns i serveis de l'economia social i solidària de la ciutat. Arran de les noves sensibilitats de consum a causa de la pandèmia, de l'augment d'interès social en el comerç de proximitat, l'ecològic i local, el PEES ha d'aprofitar la conscienciació de la ciutadania per donar visibilitat i mobilitzar la demanda del mercat social en tots els sectors d'activitat econòmica.
6. **Transparència:** la necessària coproducció de les polítiques de foment de l'ESS a la ciutat passen per una governança distribuïda on els diferents agents comparteixin informació, dades i coneixements. Per això, cal que la transparència sigui un element central en la relació entre els diversos agents que es vinculin al pla en una o altra mesura. El seguiment i avaluació del Pla ha de ser també transparent, ja que és important que les bones pràctiques puguin ser transferibles i replicables. Amb aquest objectiu, en la fase de desplegament operatiu, s'aniran establint mecanismes de seguiment dinàmics i transparents.
7. **Fonamentació:** tot el que es desprengui, en termes operatius, d'aquest pla ha d'estar basat en el coneixement i fonamentat en una definició compartida de la realitat. Es vol reconèixer la trajectòria i aprenentatges de les entitats, a partir de les quals es construirà un relat rector. Aquesta és una

condició indispensable per disposar d'un pla significatiu per tota la xarxa i que articuli accions pertinents. Per això, els elements de sondeig de la realitat, seguiment i avaluació han de ser centrals en la implementació del Pla, així com el compromís en la incorporació del màxim nombre d'agents per la creació de sinèrgies, sota la perspectiva de la governança concertada i democràtica de l'ESS.

8. **Cooperació:** el pla està basat i fonamentat en la idea de la cooperació entre entitats i empreses de tots els sectors d'activitat econòmica, ja que només a través de la col·laboració mútua s'aconsegueix generar un teixit fort i resilient. Aquesta cooperació també s'ha de donar entre els agents públics i privats.

Palanques:

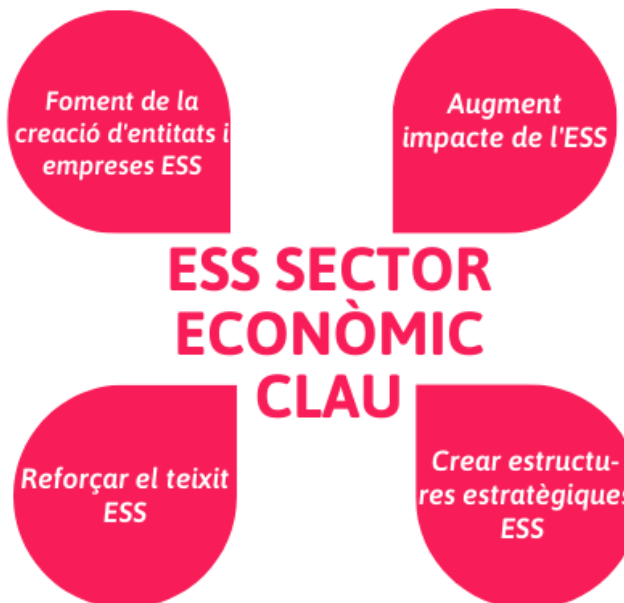
Al seu torn, ens servirem de 4 palanques per tal de poder assolir els objectius que es marca el PEES de Mataró.

1. **La formació:** aquest és un element central i transversal en tota l'estratègia d'impuls de l'ESS de Mataró. Cal que la formació en ESS sigui un element que creui tots els serveis de l'Ajuntament i altres administracions, així com altres agents de la ciutat que treballen en i per l'ESS. Cal compartir marcs conceptuals, definicions i coneixements tant teòrics com aplicats a objectius concrets, com l'emprenedoria. Cal situar el fet cooperatiu en el marc de les polítiques de promoció econòmica, el suport a l'emprenedoria i el suport a les empreses. Així mateix, cal que la potencialitat de la Càtedra sigui aprofitada per dur a terme formació especialitzada per les entitats, que contribueixi al seu sosteniment i creixement. També cal tenir en compte l'itinerari formatiu de Coop Maresme i la contribució a la formació i sensibilització en ESS del projecte SocialNeet.
2. **L'Emprenedoria i la Innovació:** una de les dificultats identificades per les entitats és les limitacions d'accés al finançament, la seva continuïtat en el temps i la manca de finançament propi. En aquest cas s'apunta a la cerca de fons europeus com una via més estable de recursos que permetria treballar amb visió de mitjà-llarg termini, així com a desenvolupar estratègies que contribueixin a enfortir econòmicament a les entitats de l'ESS.
3. **Territori:** el PEES de Mataró és un pla local i aquesta n'és la seva dimensió. Però Mataró és la capital de la comarca i té una trajectòria reconeguda en l'àmbit de l'ESS que l'han fet esdevenir central al territori. La interrelació de la ciutat amb el seu entorn és un factor que no pot ser passat per alt i caldrà articular estratègies de diàleg i coordinació amb altres agents de la comarca i fins i tot de més enllà.
4. **Xarxes supramunicipals:** són diversos els agents que operen en el nivell supramunicipal articulant les estratègies dels ens locals per fomentar l'ESS. La XMESS, la XES, les Federacions i altres entitats sectorials són agents que cal incorporar en l'estratègia i que han de permetre l'assoliment dels objectius del PEES.

8. Primera proposta de línies i mesures

PEESS MATARÓ

- 19 Línies estratègiques
- 4 Objectius estratègics
- 48 Accions



Formació

Emprenedoria
i Innovació

Territori

Xarxes
Supramunicipals

1. Creació d'estructures estratègiques de l'ESS a la ciutat				
Línia estratègica	<p>Un dels reptes principals consensuats és la necessitat de definir una estructura de governança que permeti aprofundir en les dinàmiques de coordinació existents: definir una estratègia conjunta, coordinar propostes, unificar conceptes, crear vincles i fomentar el treball transversal entre els diferents actors implicats. Per això aquest PEES es proposa generar espais i estructures, que aprofitin el màxim possible d'espais ja existents, que permetin posar en relació els diversos agents de la ciutat que tenen un paper en la promoció i foment de l'ESS a la ciutat. Per fer-ho primer caldrà reforçar els espais de governança existents i anar construint poc a poc a partir d'enfortir l'existent.</p>			
Mesures	<p>1.1 Reforçar l'estructura de governança existent</p>	<p>1.2 Crear espais necessaris i possibles de coordinació entre els agents dels diversos espais</p>	<p>1.3 Creació d'espais de treball transversal interns a l'administració en base a propostes concretes.</p>	<p>1.4 Creació de vincles amb els espais de treball de l'ESS a nivell supramunicipal.</p>
Mesures	<p>Identificar i reforçar els espais i estructures de governança i trobada existents com l'Ateneu, o el Cafè de Mar, com a punt de partida per la creació de la resta dels espais necessaris.</p> <p>L'objectiu és aprofitar les sinèrgies existents i emprar-les per construir de noves omplint els buits necessaris.</p>	<p>Creació d'un espai de coordinació on hi estiguin representats els agents de la ciutat dels quatre espais definits (Públic, Coneixement, Teixit ESS, Ciutadania). Aquest espai ha de tenir uns objectius consensuats i un pla de treball concret i validat per tots els agents. Alhora aquest espai de coordinació i governança de l'ecosistema de l'ESS de Mataró haurà de cercar una entesa i complementaritat amb la Taula Territorial de l'ESS del Maresme, que té un abast comarcal.</p> <p>Les primeres accions d'aquest espai han d'anar encarades a consensuar conceptes, unificar mirades i acordar un pla de treball vincular al PEES. Aquest pot ser l'espai motor i de seguiment del PEES i estar dividit en grups de treball.</p>	<p>A nivell intern cal generar els espais de coordinació i treball transversal necessaris per assolir els objectius marcats. Aquests espais, però, han d'anar vinculats als objectius concrets que es marqui el Pla per poder transversalitzar l'ESS a nivell intern. Es proposa la creació dels espais vinculats a les mesures 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 i 4.1, amb vincles amb espais externs.</p> <p>Aquests espais han de tenir objectius clars i, un cop assolits, poden desfer-se o canviar per encarar nous reptes.</p>	<p>És important que la ciutat de Mataró estigui present en els diversos espais de treball a nivell comarcal i nacional vinculats a l'ESS. L'objectiu és la creació de vincles amb altres municipis, l'intercanvi de coneixement i recursos, així com adoptar un paper de referencialitat i lideratge de la ciutat a nivell català, fent valer la seva trajectòria i teixit dens d'entitats, empreses i agents vinculades a l'ESS.</p>
Accions*	<p>1.1.1 Identificar i apoderar als agents clau del territori</p> <p>1.2.2 Emprar els espais de governança existents</p>	<p>1.2.1 Creació de la Taula d'ESS de Mataró.</p>	<p>1.3.1 Definició de l'estructura de governança del Pla: presa de decisions, desplegament, seguiment i avaluació (veure apartat "Governança del Pla")</p>	<p>1.4.1 Participar a la XMESS</p> <p>1.4.2 Mantenir vincles amb la Taula Comarcal de l'ESS</p> <p>1.4.3 Participar de Coop Maresme</p> <p>1.4.4 Donar suport a la XES Maresme</p>

*Veure fitxes de les accions per major concreció

2. Fomentar la creació d'entitats i empreses de l'ESS a la ciutat				
Línia estratègica	La creació de noves entitats i empreses de l'ESS a la ciutat de Mataró cal que sigui fomentada per les institucions públiques, ates que són entitats i empreses especialment protegides per la legislació degut als seus impactes positius per tota la ciutat. La promoció de les entitats i empreses de l'ESS és una tasca que han d'assumir les administracions. Que les noves activitats empresarials de la ciutat ho facin sota el paraigua i valors de l'ESS permet preveure majors impactes socials i ambientals positius, en una orientació al territori, a la creació i manteniment de llocs de treball de qualitat i l'absència de l'ànim de lucre com a finalitat última de l'activitat econòmica.			
	2.1 Transversalitzar l'ESS en tots els serveis de suport i assessorament a l'emprenedoria de la ciutat	2.2 Acompanyar les entitats i empreses amb activitat econòmica per la seva conversió en cooperatives	2.3 Suport a la continuïtat empresarial a través de fórmules d'ESS	2.4 Reforçar els programes d'emprenedoria en ESS i creació de cooperatives d'alumnes en els centres educatius i formatius de la ciutat.
Mesures	Són diversos els serveis de suport empresarial existents, tant si estan especialitzats en ESS o com si són de tipus generalista. És un dels objectius d'aquest PEES que l'ESS sigui una realitat i una opció per a totes les persones i col·lectius que vulguin emprendre una activitat. Tots els serveis han de conèixer aquesta realitat i estar formats per donar suport a l'emprenedoria en el marc de l'ESS.	Són diverses les associacions que desenvolupen una clara activitat empresarial i esdevenen projectes laborals. L'activitat econòmica no està al servei del compliment de l'objecte social, sinó que esdevé una de les principals finalitats de l'associació. En aquests casos cal encoratjar a la seva reconversió en cooperatives per la millora de les condicions laborals i de governança, així com major coherència entre projecte i forma.	Són nombrosos els negocis que tanquen sense relleu generacional, així com també hi ha persones emprenedores que no poden/volen començar de bell nou, però si continuar projectes en marxa. Cal reforçar el projecte Reempresa per augmentar-ne ofertes i demandes i basar aquestes continuïtat en els principis de l'ESS, com una forma de creixement del sector i aportació de valor a la ciutat i el teixit empresarial.	No només cal incidir en els recursos públics de suport a l'emprenedoria perquè tots puguin fer-ho en base a les formes de l'ESS. Cal que les persones que volen emprendre també en coneguin la realitat i facin demandes d'emprendre a partir de les formes i principis de l'ESS. Per això, fomentar-ne el coneixement en centres educatius i formatius farà que aquells que volen emprendre tinguin present l'ESS com una alternativa vàlida.

Accions*	2.1.1 Alinear de forma coordinada tots els serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat	2.2.1 Creació d'un argumentari i guia per difondre els motius i beneficis de la reconversió.	2.3.1 Establir col·laboració amb el programa Reempresa de la Generalitat.	2.4.1 Donar suport a CoopMaresme en la seva tasca de difusió en centres formatius.
	2.1.2 Formació a totes les persones tècniques que donen suport a l'emprenedoria en ESS	2.2.2 Creació d'un protocol específic per l'acompanyament a aquestes associacions que facin la reconversió.	2.3.2 Potenciar la identificació de negocis propers al tancament i creació d'una base de dades pública.	2.4.2 Programa de Cooperatives d'Alumnes als centres de secundària del municipi (CUEME)
	2.1.3 Creació d'un itinerari de suport a l'emprenedoria en funció de les potencialitats de cada agent.	2.2.3 Identificació d'associacions que són projectes empresarials i difusió de l'argumentari i suport	2.3.3 Formar els serveis de suport a l'emprenedoria a la identificació de demandants i casar amb ofertes.	2.4.3 Incorporació de contingut d'ESS en les assignatures d'emprenedoria dels cicles formatius de la ciutat.
	2.1.4 Creació d'un banc de recursos compartit per tots els agents		2.3.4 Creació de protocol específic de suport a la continuïtat en formules ESS	2.4.4 Creació d'un premi per treballs de final de curs de temàtica ESS.
	2.1.5 Formació en ESS a tot el personal de l'Ajuntament i especialment al servei d'emprenedoria			

*Veure fitxes de les accions per major concreció

3. Reforç del teixit de l'ESS a la ciutat

Línia estratègica

Cal posar la mirada en les entitats i empreses de l'ESS existents a la ciutat per reforçar-les i donar suport a la seva sostenibilitat. Les formes d'incrementar el teixit de l'ESS a la ciutat no van vinculades només a la creació i promoció de noves activitats, sinó que les entitats i empreses existents poden generar majors impactes positius en tant que major sigui la seva sostenibilitat. Moltes persones poden vincular-se a l'ESS via assalariació (especialment persones en situacions de vulnerabilitat o sense el perfil de persona emprenedora), les mesures de cures i impactes territorials i ambientals són majors quan les entitats i empreses són sostenibles i poden externalitzar positivitats, així com poder atendre les dinàmiques militants que comporta per se l'ESS. Per tant, treballar en favor del teixit que ja està generant activitat econòmica, llocs de treball i impactes positius al territori és cabdal. Aquest suport pot venir per diverses vies: l'administració pot generar un entorn favorable al desenvolupament de l'activitat econòmica, la Càtedra d'Economia Social del TecnoCampus pot aportar metodologies i coneixements i es pot incrementar la demanda de serveis i productes de les entitats i empreses de l'ESS. L'activitat econòmica sota el paraigua de l'ESS està representada en tots els sectors i amb diverses escales.

Mesures

Suport de l'administració				Coneixement	Potenciar la demanda de productes i serveis	
3.1 Millorar el finançament de les entitats i empreses de l'ESS	3.2 Augmentar la capacitat d'incidència en les entitats i empreses de l'ESS de Mataró de les Clàusules Socials	3.3 Incorporar els costos de les cures en les contractacions públiques	3.4 Agilitzar i unificar els tràmits amb l'administració	3.5 Reforçar el paper de la Càtedra en Economia Social com a actor acadèmic al servei del foment de l'ESS.	3.6 Incrementar les relacions comercials en Mercat Social local	3.7 Posicionar les entitats de l'ESS en el cycle econòmic general de la ciutat
El finançament és un aspecte clau per tota empresa. Es poden millorar les vies de finançament de les entitats i empreses.	Les Clàusules Socials són una eina molt valuosa per promocionar certes pràctiques i principis empresarials. Cal cercar la maneres de potenciar la incidència en les entitats i empreses de l'ESS d'aquestes.	Les tasques de cura són una part important dels costos d'estructura de les entitats i empreses de l'ESS que tenen pràctiques respectuoses. Des de l'administració cal posar-ho en valor i reconèixer-ho per l'impacte positiu que té, donant eines a les entitats i empreses perquè puguin comptabilitzar els costos de les tasques de cures i la seva repercussió al preu/hora, posant en valor polítiques del foment de la conciliació com per	Les qüestions administratives prenen molt temps a les entitats i empreses, que no poden dedicar a la seva activitat. Unificar i agilitzar els tràmits per les entitats i empreses seria un suport a la seva sostenibilitat.	Mataró disposa d'un gran actiu en la Càtedra en ES del TecnoCampus. Aquest és un agent que pot potenciar la seva presència i paper com a generador de coneixement al servei de l'ESS de Mataró.	Una via per incrementar la venda de serveis i productes per part de les entitats i empreses és fomentar el Mercat Social, és a dir, els intercanvis entre entitats i empreses de l'ESS i les dinàmiques d'intercooperació entre elles.	L'ESS ofereix productes i serveis en molts sectors i són una opció de consum de primer nivell. Cal que siguin coneguts i es vinculin al cycle econòmic general per incrementar vendes fora dels espais conscienciats.

			exemple la flexibilitat horària, o l'ampliació de permisos, que incrementen els costos estructurals.				
Accions*	<p>3.1.1 Bonificacions de les ordenances fiscals</p> <p>3.1.2 Convenis de col·laboració públics amb la banca ètica i cooperativa: consolidació d'una borsa de recursos per a projectes amb potencial d'ESS.</p> <p>3.1.3 Suport en la cerca i accés a altres fonts de finançament</p>	<p>3.2.1 Creació d'un grup de treball mixt Ajuntament-Entitats ESS per analitzar la potenciació de l'impacte de les Clàusules Socials a les entitats i empreses de l'ESS.</p>	<p>3.3.1 Anàlisi dels costos de les cures i tasques reproductives a les entitats i empreses.</p> <p>3.3.2 Estudi de les vies per incorporar aquests costos en les contractacions públiques.</p>	<p>3.4.1 Auditoria de tràmits i gestions a realitzar per una entitat al llarg de la seva vida</p> <p>3.4.2 Simplificació de tràmits</p> <p>3.4.3 Creació d'una finestreta única per atendre les empreses</p>	<p>3.5.1 Creació d'un Pla de Recerca compartit amb les entitats i empreses de l'ESS de Mataró</p> <p>3.5.2 Reforçar la presència de les entitats i empreses en els cursos del TecnoCampus</p>	<p>3.6.1 Anàlisi dels fluxos comercials de les entitats i empreses de Mataró i maximització dels fluxos en el Mercat Social.</p> <p>3.6.2 Disseny d'un catàleg de productes i serveis de l'ESS (Coop Maresme)</p>	<p>3.7.1 Representació de l'ESS en el Consell Econòmic i Social</p> <p>3.7.2 Promoció comercial de l'ESS</p> <p>3.7.3 Realitzar una Fira d'ESS</p>

*Veure fitxes de les accions per major concreció

4. Augmentar l'impacte de l'ESS a la ciutat de Mataró

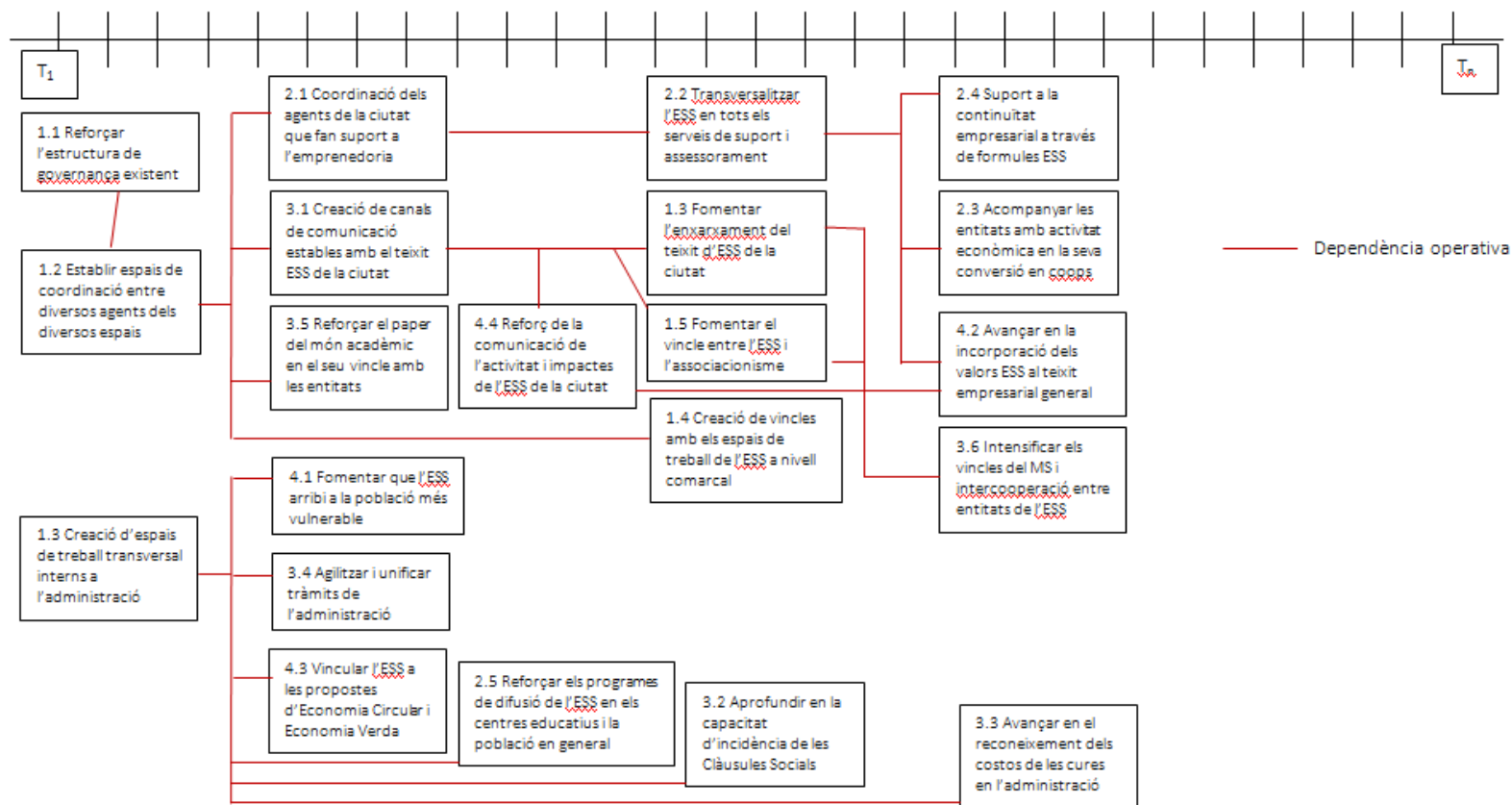
Línia estratègica	<p>Les entitats i empreses de l'ESS es caracteritzen per operar sota uns valors determinats que generen impactes positius cap a les persones sòcies/treballadores i els territoris on estan operant (així es reconeix, per exemple a la Llei 20/1990 sobre fiscalitat de les cooperatives, a la Llei de Cooperatives de Catalunya 12/2015, on es defineix un règim fiscal especial per promocionar-les). Aquestes externalitats positives de les entitats i empreses de l'ESS venen donades tant pel seu objecte o per les seves pràctiques; sigui com sigui, aquests impactes que generen les entitats i empreses de l'ESS per la seva naturalesa contribueixen a l'assoliment dels objectius dels ens locals en diversos àmbits (inserció, cohesió, benestar social, sostenibilitat ambiental, dinamització comunitària), com també descarreguen a les administracions a l'internalitzar les negativitats generades pel mercat (atur, precarietat, cures, suport mutu). Per aquests motius, cal reforçar les entitats i empreses i treballar de forma conjunta per ampliar aquests impactes i dotar-los d'una orientació estratègica, així com per estendre'n les pràctiques a altres iniciatives empresarials de la ciutat.</p>			
Mesures	<p>4.1 Coordinació amb l'Àmbit d'Innovació social i Benestar de l'Ajuntament i les entitats socials perquè l'ESS arribi a la població més vulnerable</p> <p>Una de les mancances observades es que l'ESS no arriba a la població més vulnerable, per tant, s'establirà un espai de coordinació amb l'Àmbit d'Innovació Social i Benestar, així com amb les entitats socials del municipi, per cercar la manera que les pràctiques i els impactes de l'ESS arribin a la població més vulnerable de la ciutat.</p>	<p>4.2 Treballar en favor de la incorporació dels principals valors de l'ESS en el teixit empresarial general</p> <p>Aquests impactes positius que aporten les pràctiques de l'ESS es poden fer extensius a totes les empreses perquè treballin amb una majors criteris de sostenibilitat ecosocial i d'impacte al territori. A partir de la sistematització i difusió de Bones Pràctiques de les entitats i empreses de l'ESS cap a tot el teixit empresarial de Mataró es poden incorporar pràctiques en el dia a dia de moltes empreses.</p>	<p>4.3 Vincular l'ESS a les propostes d'Economia Circular i Economia Verda de la ciutat</p> <p>Són diverses les iniciatives en Economia Circular i Economia Verda a la ciutat, així com les iniciatives de l'Ajuntament per la creació de Plans en aquest àmbit. Aquests sectors econòmics tenen un potencial rellevant de creació de noves empreses i llocs de treball, per tant, que aquestes ho facin en forma d'ESS assegura uns principis empresarials de sostenibilitat social i ambiental.</p>	<p>4.4 Reforç de la comunicació de l'activitat i impactes de les entitats i empreses de l'ESS a la ciutat</p> <p>Incrementar el coneixement de la població sobre els impactes, activitats i serveis de l'ESS contribueix a incrementar les vendes de productes i serveis a través de la millora i increment dels criteris i opcions de consum de la població. Per això, cal definir un Pla de Comunicació compartit per la xarxa d'agents de la ciutat vinculats a l'ESS.</p>

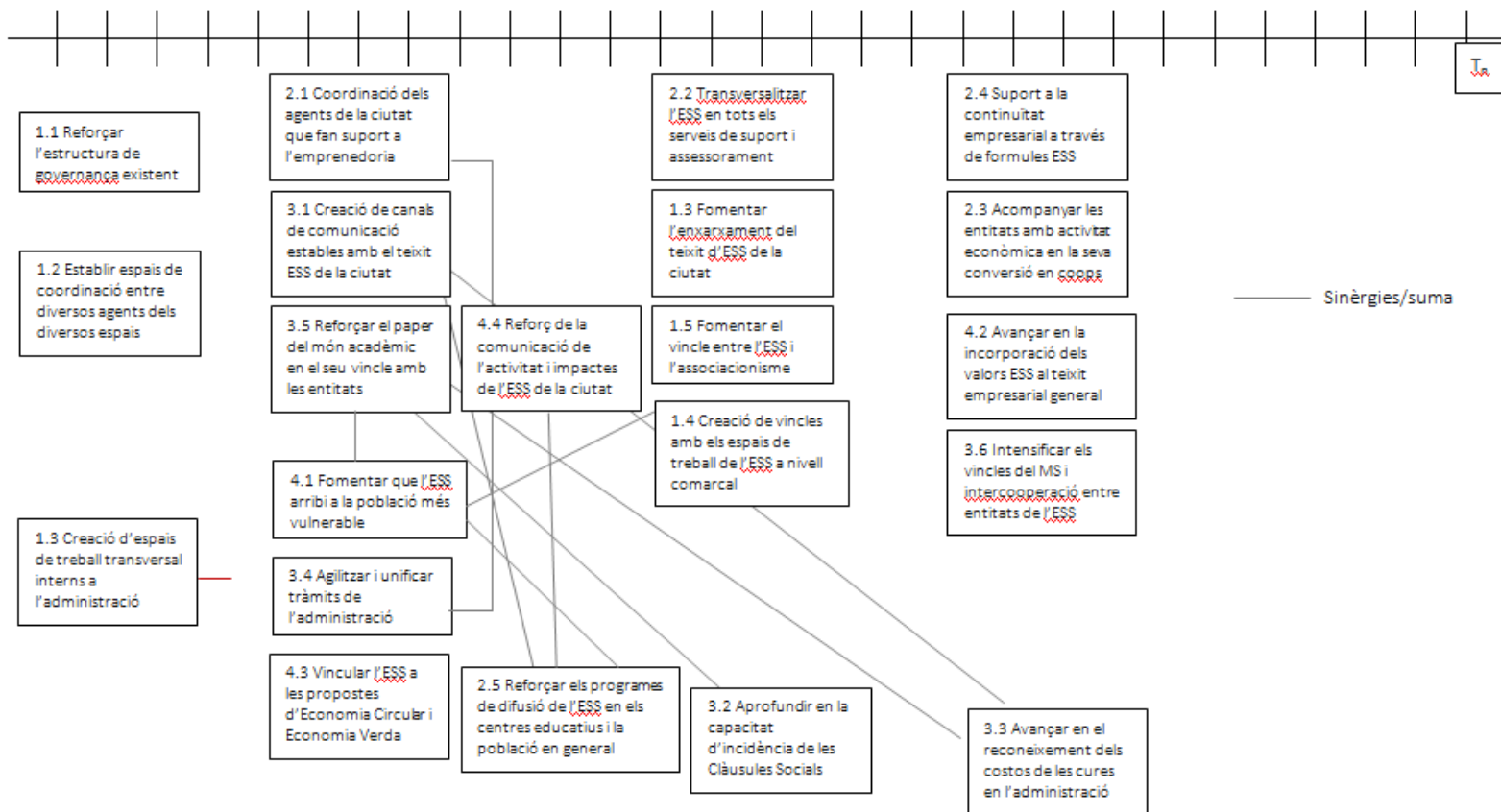
Accions*	<p>4.1.1 Creació de l'espai de coordinació per a l'impacte social de l'ESS a la ciutat de Mataró</p> <p>4.1.2 Determinació dels objectius compartits i pla de treball de l'espai.</p>	<p>4.2.1 Creació d'un banc de bones pràctiques de les entitats i empreses de l'ESS i sistematització dels aprenentatges</p> <p>4.2.2 Difusió i formació cap a les empreses que vulguin millorar certes pràctiques amb criteris ESS</p> <p>4.2.3 Impuls dels segells existents (Balanç Social, Pam a Pam) per les empreses que adoptin pràctiques més respectuoses, i creació d'uns premis anuals de Bones Pràctiques.</p>	<p>4.3.1 Incorporar la referent tècnica d'ESS de l'Ajuntament als espais de treball sobre Economia Circular.</p> <p>4.3.2 Incorporar les entitats i empreses que treballen en aquest àmbit en els espais de treball dels Plans d'Economia Circular.</p> <p>4.3.3. Establir sinèrgies entre entitats i empreses d'ESS i Economia Circular per treballar per la sostenibilitat.</p>	<p>4.4.1 Disseny i implementació d'un Pla de Comunicació compartit per la xarxa d'agents, amb l'objectiu de fer arribar l'ESS a un públic ampli i integrar-ho a les dinàmiques naturals de la ciutat.</p>
----------	---	---	---	---

*Veure fitxes de les accions per major concreció

Temporització de mesures: dependències operatives

Tot seguit es presenta una proposta de prioritització de les mesures esmentades anteriorment basada en les dependències operatives, bàsicament final-inici. Aquesta prioritització no respon, de moment, a criteris establerts de forma consensuada amb els agents que participen de la realització d'aquest Pla, sinó a criteris tècnics de dependències operatives. Caldrà prioritzar les mesures de forma participada





10. Governança del Pla

Un cop determinades les accions del Pla, es pot avançar en el disseny de la seva estructura de governança. Tot seguit es mostren els espais on es prendran les decisions. Qui, on i quan es decideix què és un element central per garantir un correcte desplegament i seguiment del Pla, així com garantir una governança democràtica i compartida del mateix.

Per fer-ho caldrà partir dels espais de governança existents i tenir clar que es tractarà d'un procés que anirà evolucionant amb el temps i que dependrà dels recursos disponibles. També caldrà vetllar per no sobresaturar als agents participants, evitar una sobre representació o presència de les mateixes persones, per tant a continuació es mostra una proposta de màxims que s'anirà assolint i consolidant segons el Pla vagi avançant.

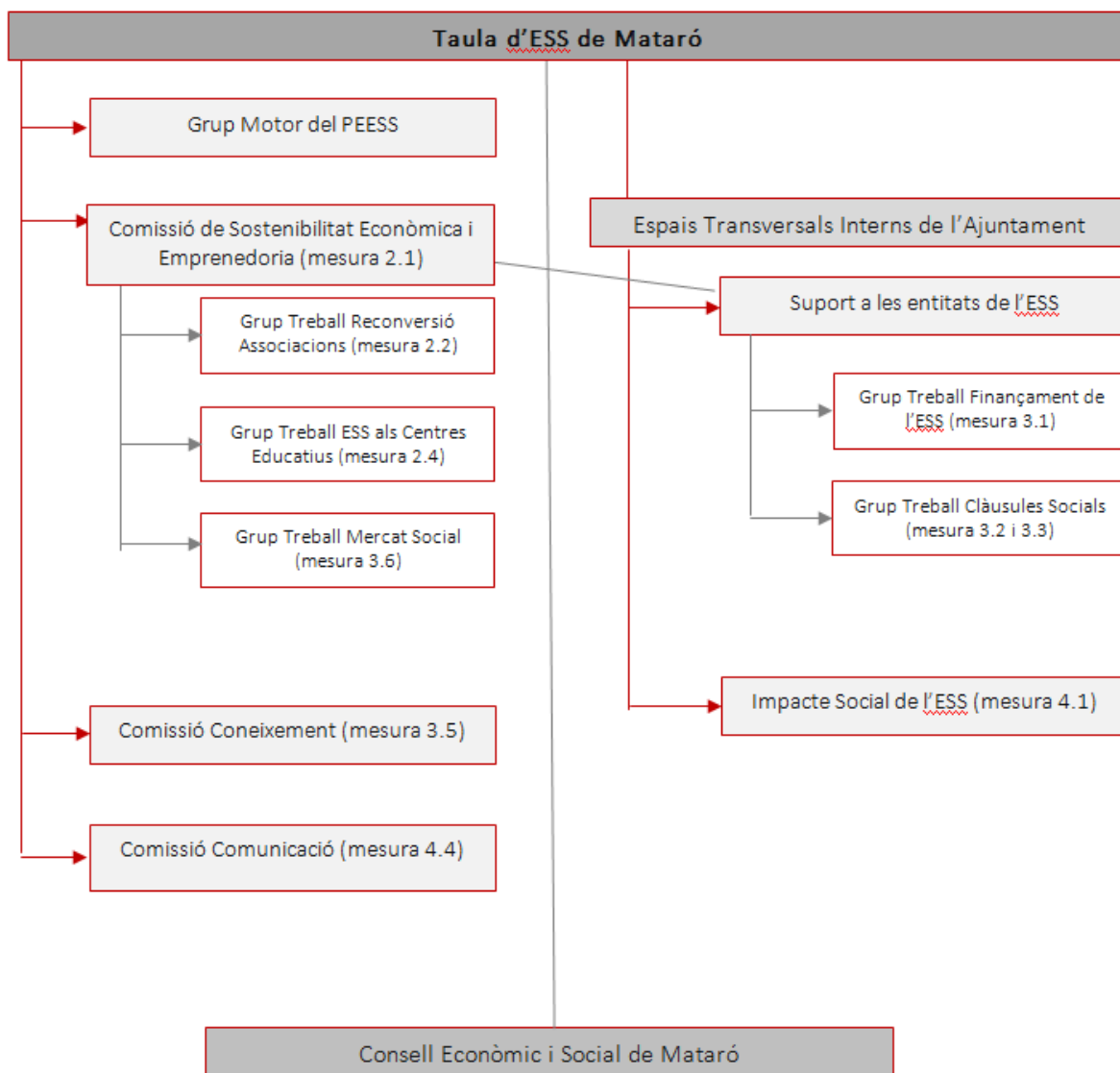
10.1. Estructura de governança: els espais

Tot seguit es mostra de forma esquemàtica quins són els espais on es desenvoluparà la presa de decisions del Pla. Tot seguit es descriurà cada un d'aquests de forma concreta pel que fa a integrants, funcions, periodicitat de les trobades, entre d'altres.

Es proposa una estructura basada en un espai de concertació municipal participat per tota la diversitat d'agents vinculats a l'ESS de la ciutat en una o altra manera. Aquest serà un espai comunitari de governança que pot funcionar com l'espai de trobada de l'ESS de la ciutat amb trobades generals de decisió estratègica i rendició de comptes. Posteriorment, aquest espai plenari es divideix en comissions operatives i grups de treball que duen a terme el desplegament del Pla i les tasques de seguiment i avaluació. Aquests espais vinculats a la Taula d'ESS de Mataró tenen una derivada en espais interns de treball transversal a l'Ajuntament, que duen a terme processos de treball puntuals per encàrrec de la Taula i que són validats per aquesta.

Així mateix, cal que l'ESS estigui representada en espais de decisió econòmica de la ciutat per incorporar-se en els cicles econòmics generals i poder participar de les dinàmiques comercials que permetin arribar a un grup més gran de població consumidora. Per això, també es treballarà en el Consell Econòmic i Social amb una representació de la Taula d'ESS de Mataró.

Tots aquests espais han de tenir el suport tècnic -secretaria tècnica- i la dinamització de l'Ajuntament de Mataró. Malgrat la presentació esquemàtica dels espais, les relacions entre ells poden ser fluides en funció de les tasques i objectius i haver-hi nombrosos espais de contacte i intercanvi d'informació, treball conjunt i sinergies compartides.



10.2. Descripció dels espais

Tot seguit es descriuen els espais presentats anteriorment:

Taula d'ESS de Mataró	<p>Espai plenari de governança del Pla on hi són representats tots els agents de la ciutat que tenen algun vincle amb l'ESS i/o amb el desplegament del PEES, (cal cercar un equilibri amb la Taula Territorial de l'ESS del Maresme).</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tasques: les seves tasques són les de prendre les decisions estratègiques del Pla i impulsar les Comissions i Grups de Treball on es farà la tasca operativa del Pla. És l'espai de rendició de comptes i validació del PEES. Espai de caire representatiu i polític.▪ Periodicitat: una o dues vegades l'any▪ Agents: tots aquells que tenen algun vincle amb l'ESS i/o el PEES a la ciutat de Mataró
Grup Motor	<p>Espai operatiu que ha d'impulsar el PEES de la ciutat de Mataró. Aquest espai fa possible el desplegament del PEES donant les indicacions tècniques necessàries i nodrint dels recursos necessaris l'equip tècnic per poder desplegar el PEES.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tasques: impuls tècnic del PEES, validació tècnica, seguiment operatiu i presa de decisions operatives. Seguiment i avaluació de l'execució del pla.▪ Periodicitat: cada 2 o 3 mesos▪ Agents: Responsable tècnic de l'Ajuntament, equip tècnic PEES, Unió de Cooperadors, Càtedra Economia Social, Coop Maresme.
Comissió Coneixement	<p>Espai destinat a fomentar el vincle entre l'ESS i la Càtedra d'Economia Social del TecnoCampus. En aquest espai s'exploren aquests vincles i les potencialitats de la relació al servei del foment de l'ESS: sistematització de coneixement, bones pràctiques, estudis, <i>benchmarking</i>, entre altres. Així mateix, les entitats poden tenir major presència en els cursos i formacions aportant la visió pràctica i empírica, i altres formes de col·laboració.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tasques: Reforçar el vincle entre el món acadèmic i l'ESS a la ciutat de Mataró per al reforç mutu.▪ Periodicitat: segons tasques a desenvolupar▪ Agents: Càtedra d'Economia Social del TecnoCampus, entitats i empreses de l'ESS.

Comissió Sostenibilitat Econòmica i Emprenedoria	<p>Aquest és l'espai encarregat de treballar les qüestions vinculades a la sostenibilitat econòmica i empenedoria de les entitats i empreses de l'ESS. Aquest és l'espai que temés mesures vinculades pels vincles amb els espais transversals interns de l'Ajuntament, així com als Grups de Treball específics lligats a altres mesures i accions del Pla. Com a comissió amb agents externs impulsa el reforç del Mercat Social i, amb els vincles amb els espais interns, cal treballar de forma conjunta totes les mesures que són competència de l'Ajuntament.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasques: Desplegament de les mesures vinculades a la sostenibilitat econòmica i empenedoria de les entitats i coordinació dels Grups de Treball. Coordinació amb els espais de treball interns de l'Ajuntament. Rendició de comptes en Taula d'ESS i recolzament en el Grup Motor. ▪ Periodicitat: segons tasques a desenvolupar ▪ Agents: Responsables tècnics dels agents vinculats a les accions concretes que cal desplegar i entitats referents del municipi. Variable segons tasques a dur a terme
Comissió de Comunicació	<p>El PEES necessita un pla de comunicació interna i externa. A nivell extern cal garantir la comunicació del propi PEES, així com implementar les accions vinculades a la difusió que planteja el propi Pla. Aquest espai dissenyarà aquets pla i desplegarà les accions vinculades a la comunicació que conté el PEES.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasques: Disseny i desplegament del Pla de Comunicació del PEES i vincular-hi les accions de difusió i comunicació que conté el Pla. ▪ Periodicitat: segons tasques a desenvolupar ▪ Agents: Grup Motor, servei de comunicació de l'Ajuntament i entitats i empreses de l'ESS del territori. Variable segons tasques a dur a terme
Espai Transversal Intern de suport a les entitats i empreses	<p>Aquest és un espai intern atès que les tasques encarregades són competència de l'Ajuntament i cal dur a terme un treball intern per definir i explorar les possibilitats d'articular les mesures definides. Ara bé, aquestes han de poder respondre a les necessitats i expectatives de les entitats i empreses i, per tant, caldrà un contacte constant amb aquestes per validar processos i resultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasques: Desplegament de les mesures vinculades al suport que l'Ajuntament pot fer a les entitats en les temàtiques definides i coordinació dels Grups de Treball. Coordinació amb la Comissió de Sostenibilitat Econòmica. Rendició de comptes a nivell polític de l'Ajuntament i validació d'aquest.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodicitat: segons tasques a desenvolupar ▪ Agents: Responsables interns de l'Ajuntament vinculats a les temàtiques a tractar en els grups de treball (impuls i validació política dels àmbits corresponents).
Espai Transversal Intern d'Impacte Social de l'ESS	<p>Aquest és un espai que també té nombrosos vincles amb entitats i empreses de l'ESS i altres comissions en funció de la concreció de les tasques i el desenvolupament del Pla. El contacte entre el PEES i l'Àrea de Benestar i Innovació Social ha de permetre explorar com l'ESS de Mataró pot augmentar el seu impacte social i arribar a la població més vulnerable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasques: Explorar quins projectes i accions es poden dur a terme per ampliar l'impacte social de l'ESS i fer que aquesta arribi a la població més vulnerable. ▪ Periodicitat: segons tasques a desenvolupar ▪ Agents: Responsables i equips tècnics del PEES i de l'Àrea de Benestar i Innovació Social. Entitats que puguin participar dels objectius marcats.

10.3. Seguiment i avaluació

Una de les tasques més rellevants quan es planifiquem programes públics i es realitzen actuacions és el seguiment i l'avaluació de les accions implementades. L'avaluació és l'instrument que permet analitzar el seguiment i millora del Pla i donar a conèixer com s'està executant. És el procés que permet la seva revisió i millora, però que també permet crear espais transversals que facilitin intercanviar resultats i accions realitzades al PEES entre tots els actors que treballen per a la inclusió social al municipi, incorporant així una perspectiva comunitària. Com ja s'ha comentat, l'avaluació es diferencia del seguiment perquè no és constant, sinó que es duu a terme en un moment determinat i de forma retrospectiva. A més d'aquesta diferència operativa, l'avaluació incorpora resultats (outputs) i entrades (recursos i necessitats) com a objecte d'anàlisi, mentre que el seguiment no ho fa.

El Seguiment

Per tal de dur a terme el seguiment cal recollir en un quadre de comandament els diversos indicadors definits per avaluar l'assoliment en el compliment de les diverses accions, aquests indicadors, anomenats KPI (*Key Performance Indicators*) ens han de permetre observar si s'estan complint els terminis acordats i els graus de desenvolupament de les accions esperats.

Resulta important poder establir la data en què es presenten els indicadors de seguiment per tal de contrastar amb el calendari de cada acció si els terminis es compleixen o no. A les trobades del grup motor caldrà valorar els motius per què algunes fases puguin no portar el ritme esperat o, al final del període, no estar assolides al 100% i veure si aquesta manca d'assoliment interfereix o no en el compliment dels objectius i, sobretot, dels impactes que es planteja generar l'acció sobre la població.

En les fitxes dels projectes a desenvolupar s'apunta el calendari en què les diverses fases han d'estar assolides. A banda es defineixen alguns indicadors de producte que ens permeten analitzar la cobertura de les actuacions.

A més d'aquest seguiment de caràcter més quantitatiu i que permet establir si s'estan assolint els compromisos en els terminis establerts, cal generar accions de seguiment, en les reunions del Grup Motor, que permetin una autoavaluació de caire qualitatiu integrada per preguntes de les quals es faci una recollida sistemàtica i analítica. Alguns exemples d'aquestes preguntes:

La composició i funcionament del Pla	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Els actors del Pla són els adequats per assolir els objectius? ▪ La periodicitat de les trobades és suficient? ▪ La comunicació interna funciona correctament?
El disseny de les actuacions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les actuacions donen resposta a les problemàtiques detectades? ▪ Es disposa dels recursos necessaris per dur a terme les actuacions planificades? ▪ Hi ha altres actors que podrien participar i millorar les accions, o fer-les més eficients? ▪ La persona responsable pot liderar aquesta actuació? ▪ S'arriba a tota la població potencialment destinatària?
Resultats (outputs)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les actuacions planificades s'han desenvolupat satisfactòriament? ▪ Les persones receptores han emprat els recursos i estan satisfetes? ▪ Quin és el nivell d'aprofitament dels recursos mobilitzats?
Comunicació	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicació cap als usuaris: és correcta, calen materials?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicació interna: és suficient, s'observen mancances?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicació cap a la ciutadania: dóna els resultats esperats, es fa prou?

L'Avaluació

L'avaluació és l'instrument que permet analitzar el seguiment i millora del Pla i donar a conèixer com s'està executant. És el procés que permet la seva revisió i millora però que també permet crear espais transversals que facilitin l'intercanvi de resultats i accions realitzades del Pla a tots els actors que treballen per a la inclusió social al municipi, incorporant així una perspectiva comunitària.

Com ja s'ha comentat, l'avaluació es diferencia del seguiment perquè no és constant, sinó que es duu a terme en un moment determinat i de forma retrospectiva. A més d'aquesta diferència operativa, l'avaluació incorpora els resultats i impactes com a objecte d'anàlisi, mentre que el seguiment no ho fa. Cal, doncs, establir la periodicitat en la que es duu a terme l'avaluació. S'aconsella que es dugui a terme al final de la fase d'implementació, tenint en compte que és un procés intens que demanda recursos i, per tant, no es pot fer amb major periodicitat. La dedicació de l'equip tècnic al procés d'avaluació és gaire bé total.

Per tal de dur a terme l'avaluació és aconsellable emprar una diversitat de mètodes i tècniques de recerca. L'actualització d'indicadors és una tasca que cal dur a terme per veure com evolucionen certs aspectes de la realitat socioeconòmica, sense afirmar una relació directa entre el PEES i la modificació dels indicadors, ja que resulta difícil afirmar aital relació. A banda, recomanem dur a terme recerca de tipus qualitatiu que incorpori entrevistes i grups de discussió amb persones implicades directament en els projectes, ja sigui en la seva execució com en la recepció de serveis o actuacions.

A banda de l'avaluació, que té més a veure amb els impactes, també es pot fer una avaluació global dels resultats i processos, és a dir, d'aquells elements que se n'ha fet seguiment al llarg del procés però aquesta vegada de forma retrospectiva, amb major distància i de forma global. Aquesta avaluació relacionada amb els processos, es pot fer al Grup Motor i, després, portar la reflexió al Plenari del PEES.

Sense perjudici de que cada projecte elabori els seus indicadors de seguiment i avaluació, apuntem de forma genèrica els objectius que cada un dels projectes pretén assolir el pla estratègic (per aquests objectius cal dissenyar un sistema propi d'indicadors que permetin establir el seu assoliment de forma objectiva) fem aquesta proposta que pugui servir de guia.

La taula següent és un **exemple de proposta d'indicadors de seguiment i avaluació** tant de caràcter quantitatiu com qualitatiu per a que pugui servir d'inspiració del procés de concreció dels objectius i els indicadors de seguiment.

Objectius	Mesures	Resultats previstos	Indicadors quantitius	Indicadors qualitius
Creació del Pacte Ciutadà per la Inclusió Social	Mapeig dels agents claus	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un mapa dels agents claus d'ESS del territori 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents claus identificats 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació dels agents claus
	Detecció de les necessitats dels agents	<ul style="list-style-type: none"> • Recull de les necessitats dels agents i identificades per ordre de prioritats 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de necessitats detectades i prioritzades 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació de les necessitats per ordre de prioritats
	Dotació dels recursos necessaris	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de recursos necessaris assignats 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de recursos assignats 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació dels recursos assignats
Emprar els espais de governança existents	Identificar els espais de governança existents	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un mapa dels espais de governança existents 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'espais actius 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació dels espais actius
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un mapa dels espais de governança inactius 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'espais inactius 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació dels espais inactius
	Avaluar l'acció dels espais de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un protocol de funcionament de les reunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de reunions realitzades 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració del funcionament de les reunions
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un qüestionari de valoració de la participació 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de la participació
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les resolucions preses 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de resolucions preses 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de la qualitat de les resolucions
	Proposar i implementar millores	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les propostes de millora aprovades 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de propostes de millora aprovades 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de la qualitat de les propostes

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les millores implementades 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de millores implementades 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració del nivell d'implementació de les propostes de millora
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de bones pràctiques de governança 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bones pràctiques de governança 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de la qualitat de les bones pràctiques de governança
Creació de la Taula d'ESS de Mataró	Vinculació de tots els agents locals relacionats amb l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un llistat d'agents locals contactats 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents locals contactats 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració dels contactes realitzats
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un llistat dels agents adherits 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents adherits 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració dels agents adherits
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les reunions i dels acords presos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de reunions i acords presos 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de les reunions i acords presos
	Disseny i establiment de protocols i criteris compartits entre tots els participants	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració dels protocols i criteris compartits entre tots els participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de protocols dissenyats i establerts 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració dels protocols dissenyats i establerts
	Creació de projectes innovadors compartits	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull dels projectes innovadors compartits iniciats 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projectes innovadors compartits iniciats 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració dels projectes innovadors compartits iniciats
	Participar a la XMESS	Formar part de la XMESS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'una memòria anual que reculli la participació a la XMESS 	
Participar a les comissions, assemblees, grups de treball i jornades		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les participacions a comissions i assemblees 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participacions a comissions i assemblees 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de la participació
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participacions a 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de la participació

		participacions a grups de treball	grups de treball	
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les participacions a jornades 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participacions a jornades 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de la participació
Alinear de forma coordinada tots els serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat	Incorporar l'ESS a tots els processos dels serveis d'emprenedoria	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de processos dels serveis d'emprenedoria als quals s'ha incorporat l'ESS com a alternativa a l'economia mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de processos als quals s'ha incorporat l'ESS com a alternativa a l'economia mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació dels processos als quals s'ha incorporat l'ESS com a alternativa a l'economia mercantil
	Dissenyar protocols i itineraris clars	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de protocols com a proposta per guiar l'actuació dels serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de protocols i itineraris dissenyat com a proposta per guiar l'actuació dels serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat s 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració dels protocols i itineraris dissenyats com a proposta per guiar l'actuació dels serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de protocols aprovats que guï l'actuació dels serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de protocols aprovats que guï l'actuació dels serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració dels protocols aprovats que guï l'actuació dels serveis de suport a l'emprenedoria de la ciutat
	Formar al personal de suport en l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'una proposta formativa per al personal de suport en l'ESS 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de persones formades sobre el total de professionals 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback de les persones formades
Creació d'un banc de recursos compartits per tots els agents	Identificació dels recursos dels diferents agents	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un banc de recursos compartits per tots els agents 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de recursos compartits per tots els agents 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació dels recursos compartits per tots els agents
	Difusió del banc de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'una proposta de comunicació del banc de 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accions de difusió del 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de les accions de difusió, recull qualitatiu de

		recursos	banc de recursos	l'impacte
Convenis de col·laboració públics amb la banca ètica i cooperativa	Aprofitar la contractació pública com a eina de transformació social	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull dels contractes públics realitzats i del procés seguit fins a arribar a establir-los 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de contractes realitzats des de la perspectiva de la contractació pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració dels contractes realitzats des de la perspectiva de la contractació pública i del procés fins a arribar a establir-los
	Potenciar el teixit empresarial local de l'economia social i solidària	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de les entitats, empreses i experiències participants en els convenis de col·laboració públics amb la banca ètica i cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'entitats, empreses i experiències beneficiàries dels convenis de col·laboració públics amb la banca ètica i cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació de les entitats i empreses, i recull de les experiències beneficiàries dels convenis de col·laboració públics amb la banca ètica i cooperativa
	Exercir d'exemple de bones pràctiques en ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboració d'un recull de bones pràctiques en ESS 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bones pràctiques en ESS registrades 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració de les bones pràctiques en ESS registrades