

AVALUACIÓ DEL PLA  
PER A LA INCLUSIÓ  
I LA COHESIÓ SOCIAL  
D'OLOT 2013-19



**Avaluació realitzada per:**

Xavier Casademont i Maria Aulinas  
Grup de Recerca en Ciències Socials Aplicades  
Universitat de Girona

# AVALUACIÓ DEL PLA PER A LA INCLUSIÓ I LA COHESIÓ SOCIAL D'OLOT 2013-2019

© **edició**

Consorci d'Acció Social de la Garrotxa  
Plaça del Palau, 8 · 17800 Olot (La Garrotxa)  
Tel. 972 266 644 · casg@casg.cat · www.casg.cat

© **disseny i maquetació**

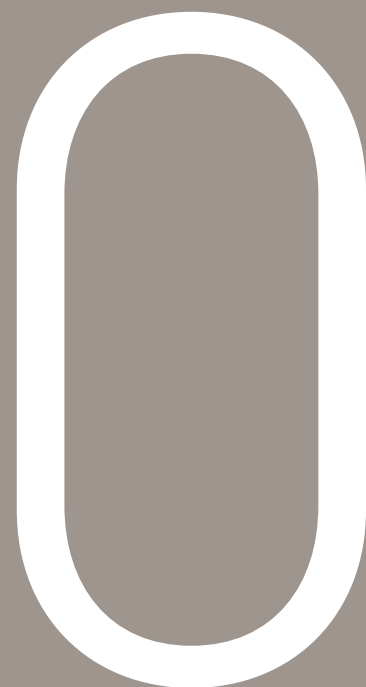
demaneragrafica

**impressió**

Impremta Pagès

Olot [La Garrotxa], 2020

DL GI 1313-2020



## Índex

1. Presentacions	7
2. Olot: 2013-2019	15
3. Com s'ha dut a terme l'avaluació?	19
4. L'anàlisi del context organitzatiu i institucional	25
5. L'anàlisi dels principals resultats	35
6. La veu dels protagonistes	109
7. Principals assoliments i aspectes a millorar	135
8. Consideracions finals	149
Annex 1: Relació de persones entrevistades i participants dels grups de discussió	155
Annex 2: Models d'entrevista	158
Annex 3: Model del qüestionari en línia	161
Annex 4: Guió dels grups de discussió	167



## Presentacions

### *Pla per a la Inclusió social i la cohesió social d'Olot 2013-2019*

Els difícils temps que vivim per culpa de la Covid 19 ens obliguen a repensar les polítiques socials. A fer-les més àgils en la detecció de les necessitats i hàbils en les respostes a impulsar. La pandèmia ens ha fet viure situacions complexes i ha posat al límit el Sistema Català de Serveis Socials (SCSS). Així, tots i totes hem hagut de fer mans i mànigues per fer arribar la nostra ajuda als col·lectius més vulnerables en moments emocionalment delicats.

A les velles desigualtats de renda, gènere i origen cultural s'hi han afegit els convulsos canvis socials del segle XXI, l'impacte de la crisi financera de 2008 i, ara, hi haurem de sumar les conseqüències que tindrà la crisi de la Covid 19. Per tot això, el sector dels serveis socials ha hagut d'atendre situacions diverses que, moltes vegades, no eren ateses o no sabien ser ateses per cap altre àmbit de la política pública. I ho ha fet amb menys recursos i amb unes condicions de partida inferiors. Això ha condicionat al SCSS del país a no ser considerat com una de les 4 potes de l'estat del benestar al costat de l'educació, la sanitat o les pensions.

Amb tot, de la molta feina feta durant aquests anys en què el sector ha crescut en nombre de professionals i en normativa, els ens locals han tingut, però, un paper cabdal per fer possible el manteniment de la cohesió i el benestar al país. Ells han estat els qui han donat resposta als patiments de tanta gent i de famílies que viuen situacions de complexitat social. A Olot, em consta que l'Ajuntament ha impulsat de sempre una política social en línia amb el que són els eixos estratègics del contracte programa del Departament de Treball, Afers socials i Famílies. Puc assegurar que les dues administracions hem mantingut un treball lleial en vers l'impuls de polítiques del benestar que ajudessin a garantir els drets socials a la capital de la Garrotxa.

El Pla per a la Inclusió social i la cohesió social d'Olot 2013-2019 i la seva posterior avaluació són, doncs, eines imprescindibles per a seguir garantint la feina feta, i que els objectius de lluita contra les desigualtats socials i a favor d'un benestar compartit segueixin vigents. Representen instruments de treball bàsics, tant pels polítics com els tècnics que hauran de gestionar els programes d'acció social, alhora

que són un element que garanteix a la ciutadania que es compliran els objectius perseguits i se'n passarà els comptes públics que facin falta.

La voluntat del país ha de ser la de construir una societat del benestar diversa que garanteixi drets i oportunitats a tothom. Per a fer-ho possible, necessitem saber estructurar millor el SCSS, reorganitzant si cal recursos i prestacions, coordinant millor les accions entre els diversos proveïdors del sistema i trobant espais de governança més eficaços entre administracions públiques. Alhora, i aquest és un dels objectius que persegueix el Pla Estratègic de Serveis Socials 2020-2024 ens cal fer una aposta per la recerca, l'empoderament del professionals i l'avaluació de les nostres polítiques públiques d'afers socials per a avançar en la qualitat del nostre estat del benestar. Amb tot, estic convençut que els documents que teniu a les mans ajuden a avançar cap a aquesta direcció.

#### **Chakir el Homrani Lesfar**

Conseller de Treball, Afers Socials i Famílies



#### ***Un Olot més inclusiu i cohesionat***

El febrer del 2013 vam aprovar el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot 2013-2019 amb l'objectiu de guiar i ordenar l'estratègia política a la ciutat en temes tan complexos com la inclusió i la cohesió social. Ho vam fer amb un ampli consens polític per incloure-hi el màxim de punts de vista i sensibilitats possibles i per fer d'aquest, un Pla de tots i totes.

Volem que Olot sigui un lloc amable per viure, una ciutat que cuidi les relacions socials i mantingui aquest equilibri de convivència que no és fruit de la casualitat sinó de moltes accions, persones i instruments com aquest Pla que ho fan possible.

Durant aquest 7 anys hem consolidat les polítiques d'inclusió i cohesió social, hem mantingut els recursos i hem aconseguit que cada vegada més i més persones es sumessin a aquest gran objectiu de construir una ciutat inclusiva, i cohesionada amb la seva diversitat.

Aquest document que teniu a les mans n'és l'anàlisi, una radiografia d'aquests 7 anys, dels encerts i les errades, dels progressos i d'aquells temes en els quals cal encara continuar treballant incansablement però també ens mostra la quantitat de persones que hi han treballat i col·laborat colze a colze des de molts àmbits i mirades diferents per fer-ho possible: entitats, olotins i olotines, equips professionals...

Aquesta avaluació ha de ser un pas més en aquest camí que ens hem marcat, un acte de transparència política, però també un anàlisi meticulós que ens situï la mirada cap allà on més falta fa i ens ajudi a continuar implementant polítiques d'inclusió i cohesió social. Una avaluació que ens permeti enfocar un nou pla per continuar amb aquesta tasca complexa i apassionant implicant encara a més persones i incorporant-hi més visions.

#### **Josep Berga i Vayreda**

Alcalde d'Olot



El Ple de l'Ajuntament d'Olot va aprovar, el 21 de febrer de 2013, el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot 2013-2019, amb 18 vots favorables dels regidors de Convergència i Unió, el Partit dels Socialistes de Catalunya i Esquerra Republicana de Catalunya, i dos en contra, de Plataforma per Catalunya.

El Pla, tal com es diu en la presentació, pretenia ser un instrument de planificació per a les polítiques municipals d'inclusió i cohesió social. Després de gairebé sis anys de desplegament, l'Ajuntament d'Olot i el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa han promogut un procés d'avaluació del pla, especialment en relació amb la implementació (què s'ha fet), però també, en relació amb els impactes que ha aconseguit (què s'ha transformat).

Els ajuntaments són l'Administració més propera a la ciutadania. Malgrat que no disposen de prou competències ni recursos, existeix un cert consens al voltant del fet que és des de la proximitat des d'on es pot intervenir de manera més eficaç en fenòmens complexos com són la inclusió i la cohesió social.

Precisament, una de les primeres dificultats d'aquest Pla és identificar de manera diàfana l'objecte de treball i la seva raó de ser. Perquè la inclusió i la cohesió social no només són dos fenòmens controvertits i difícils de definir de manera precisa, sinó que aquesta dificultat s'explica, sobretot, perquè es tracta de fenòmens multidimensionals. És a dir: entendre els factors i les causes que expliquen l'emergència i reproducció de processos d'exclusió (o inclusió) social exigeix una mirada àmplia, atenta a una realitat permanentment canviant, que es modula de manera molt més ràpida que no pas els mecanismes d'intervenció de les administracions públiques. A banda, doncs, d'una dificultat conceptual, aquests dos fenòmens es veuen afectats per la contínua transformació de la realitat social, que sovint dificulta que les polítiques puguin avançar-se o respondre el més ràpidament possible davant dels canvis.

Així mateix, l'avaluació de les polítiques públiques és una de les assignatures pendents del sistema publicoinstitucional. En alguns casos perquè no es considera necessària, perquè hi ha persones que creuen que, aturar-se a pensar, trencant el ritme frenètic de la intervenció directa, analitzant i dedicant temps a saber què s'ha fet i, més important encara, a saber si allò que s'ha fet ha servit veritablement per transformar la realitat sobre la qual s'intervé, és una pèrdua de temps.

Aquest no ha estat el cas de l'Ajuntament d'Olot i el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa, als quals volem agrair la confiança en aquest encàrrec, així com reconèixer la seva aposta per avançar cap a una Administració pública en la qual els processos de reflexió, anàlisi i avaluació es consideren fonamentals a l'hora de guiar l'acció política i tècnica.

Malgrat això, és cert que existeixen dificultats diverses per a l'avaluació, fins i tot en aquells casos en què es considera necessària per a la rendició de comptes, per determinar l'eficàcia i l'eficiència de les polítiques públiques, i com a instrument de millora de les intervencions. D'aquesta manera, per exemple, existeixen dèficits cognitius per avaluar les polítiques públiques, així com limitacions econòmiques i temporals, en cas que es pugui invertir temps i recursos en tècniques i metodologies per avaluar. Alhora, l'avaluació de les polítiques socials requereix perspectives temporals àmplies, ja que bona part de les accions només es poden avaluar correctament a mitjà i a llarg termini. Així mateix, sovint és difícil establir relacions causa-efecte entre les polítiques públiques i els canvis en la societat.

No obstant això, en aquest document trobareu una avaluació d'un pla que pretén tres grans objectius. En primer lloc, valorar quins han estat els principals resultats del Pla, considerant l'adequació de les accions implementades amb les línies estratègiques del Pla. En segon lloc, identificar tendències de continuïtat o canvi en l'estat de la inclusió i la cohesió social, tant sobre la base dels resultats de les accions, com a partir de les opinions expressades per actors que han estat implicats directament o indirecta en el Pla i les polítiques d'inclusió i cohesió social a Olot. I, finalment, identificar punts forts i febles del Pla avaluat, oferint recomanacions a considerar de cara al futur.

Aquest informe s'estructura en el apartats següents: En primer lloc, es descriuen breument algunes de les principals característiques relacionades amb la inclusió i la cohesió social a Olot. Aquest és un apartat breu, atès que el mateix CASG i l'Ajuntament d'Olot ja han publicat informes detallats sobre la realitat social<sup>1</sup>. A continuació, es descriu la metodologia emprada per a l'avaluació. El primer àmbit d'anàlisi de l'informe és aquell que es fixa en variables de tipus organitzatiu, especialment en relació amb l'Àrea d'Atenció a la Comunitat (en enda-

<sup>1</sup> Per a més informació, vegeu l'Informe sobre la cohesió social a la Garrotxa. Realitats i reptes de futur (Brugué i altres, 2017)



vant, AAC) del CASG, en tant que responsable del disseny, coordinació i implementació del Pla, així com les relacions inter i intradministratives que s'han desenvolupat durant la vigència del Pla. Posteriorment, s'analitzen amb deteniment els plans d'acció anual, tant pel que fa a la formulació dels objectius i a l'adequació a les línies estratègiques prioritzades, com als resultats de les accions. Aquesta part és complementada amb la opinió dels diferents actors implicats en el Pla, sobre la base d'entrevistes en profunditat, grups de discussió i els resultats d'un qüestionari adreçat a professionals i a membres d'entitats socials. Finalment, a partir de les dades de les accions efectuades i de les opinions dels professionals, s'ofereix una anàlisi global de l'avaluació i unes propostes de millora.

Els autors de l'informe volem agrair a l'Ajuntament d'Olot i al Consorci d'Acció Social de la Garrotxa haver-nos proposat aquest encàrrec. Especialment, volem donar les gràcies a Josep Berga, regidor de Benestar Social durant la implementació del Pla i actual alcalde de la ciutat; a la Teia Fàbrega, directora del CASG, i a l'Anna Casamitjana, coordinadora de l'AAC, amb qui hem treballat en la definició i el seguiment d'aquesta avaluació. També volem agrair als membres de l'AAC la seva col·laboració a l'hora de proporcionar-nos dades i col·laborar en diversos aspectes logístics de l'avaluació. Així mateix, cal reconèixer molt especialment la predisposició de totes les persones entrevistades, les que han respost el qüestionari en línia i les que han participat en els grups de discussió. Les seves aportacions han estat molt útils a l'hora d'articular un discurs complementari a les dades recollides. Totes elles han mostrat un compromís i un interès molt important per treballar per una ciutat més inclusiva i cohesionada.

Avaluar el Pla ha estat per a nosaltres una proposta estimulante i enriquidora que esperem que sigui útil i permeti identificar punts forts i febles de les polítiques d'inclusió social. En definitiva, desitgem que serveixi per millorar les condicions de vida del conjunt de veïns i veïnes de la nostra ciutat que és, al capdavall, la principal finalitat d'un pla d'aquestes característiques.

**Xavier Casademont i Maria Aulinas**

Grup de Recerca en Ciències Socials Aplicades  
Universitat de Girona

# 2

## Olot: 2013-2019

No fa gaire temps enrere, sis anys hauria semblat un període de temps relativament curt per analitzar i identificar canvis i transformacions socials. Però en l'època actual, immersos de ple en les societats globalitzades i postindustrials de principis del segle XXI, en què tot esdevé efímer amb excessiva rapidesa, és necessari disposar de mirades que delimitin periòdicament els contorns dels fenòmens socials i polítics que es pretenen analitzar.

Com ja s'ha dit a la presentació, no és l'objectiu d'aquest informe oferir anàlisis detallades de la situació demogràfica, social, econòmica, laboral, entre d'altres, de la ciutat d'Olot. Precisament, Olot i la Garrotxa han impulsat en els darrers anys diferents iniciatives, recerques i estratègies amb la voluntat de disposar de dades i coneixement sobre la realitat local. En són un bon exemple l'Observatori per al Desenvolupament Sostenible de la Garrotxa o la publicació de l'informe La cohesió social a la Garrotxa. Realitats i reptes de futur que, a banda de dades agregades, té la virtut d'oferir dades estadístiques rellevants sobre la base d'una enquesta.

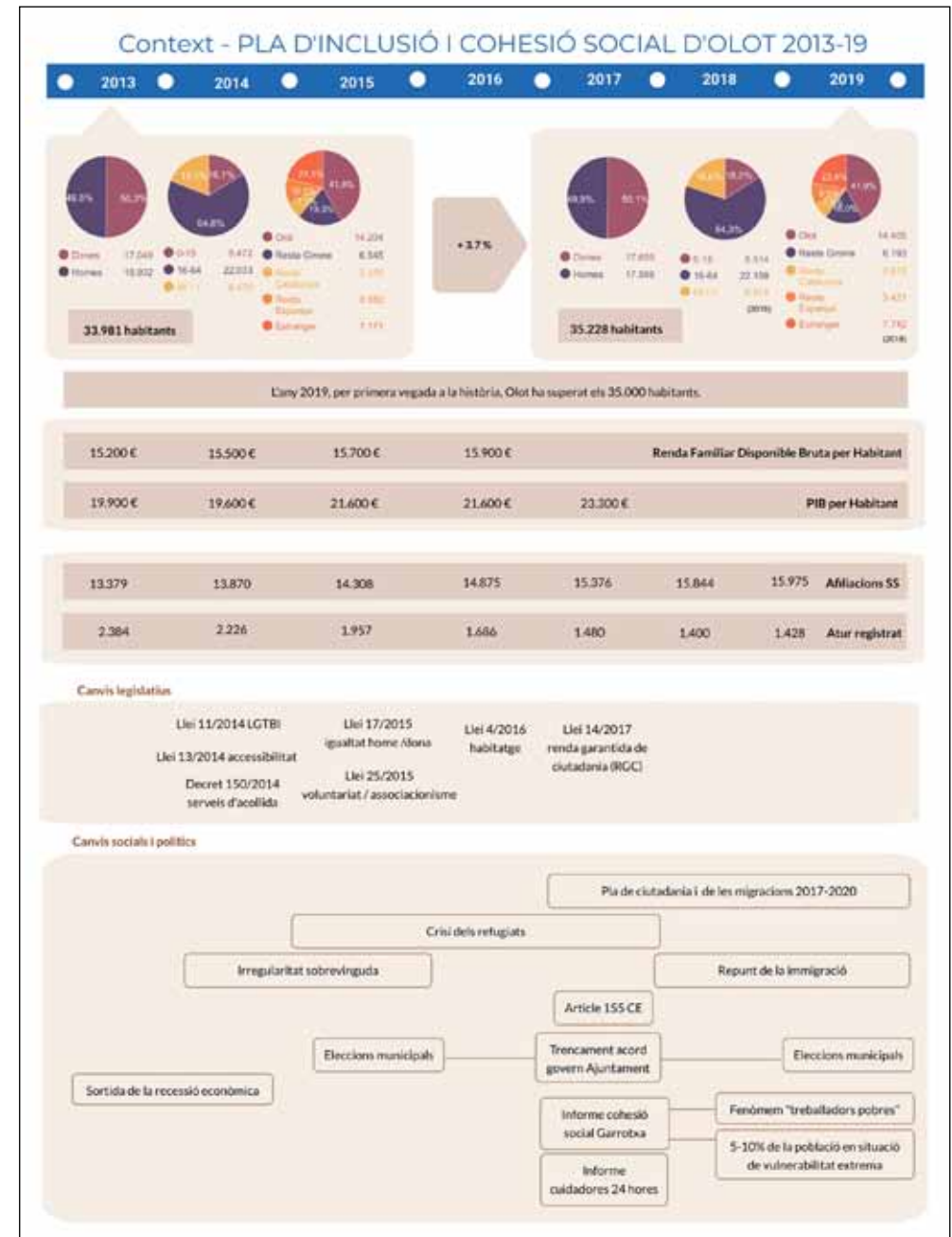
Així doncs, en aquest apartat simplement destacarem algunes dades pròpies de les dimensions del Pla, per tal de descriure de forma genèrica la realitat sociodemogràfica i econòmica d'aquests anys. Així mateix, es destacaran altres fets de tipus normatiu, polític i social que han condicionat el desplegament del Pla.

Com es mostra en la figura 1, l'inici del desplegament del Pla ha coincidit amb el període més àlgid de la crisi econòmica, tot i que amb el pas dels anys s'ha apreciat una certa millora en els indicadors socioeconòmics i de pobresa. Políticament, han estat anys convulsos, tant a un nivell internacional, com nacional i local. A escala internacional, destaquem els efectes de les polítiques d'austeritat i la crisi dels refugiats; a escala nacional, les tensions derivades pel procés independentista, que han suposat, entre altres coses, la intervenció de l'autonomia catalana i tensions institucionals entre el govern espanyol i català. Finalment, a escala local, han tingut lloc dos comicis electorals, amb les eleccions municipals de 2015 i de 2019. El colofó ha estat l'esclat, a principis de 2020, de la crisi del COVID-19.



Sense cap mena de dubte, un escenari com aquest ha tingut conseqüències en l'estat de la inclusió i la cohesió social de la ciutat. En la valoració del desplegament del Pla, doncs, és necessari tenir presents alguns dels elements que han condicionat la societat olotina durant aquests anys, per tal de ponderar de manera més realista els resultats.

Figura 1: Context del Pla d'inclusió i cohesió social d'Olot 2013-19



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.



# 3

## Com s'ha dut a terme l'avaluació?<sup>2</sup>

En la introducció d'aquest informe ja s'han explicat els objectius de l'avaluació i l'estructura d'aquest document. S'ha comentat que l'avaluació del Pla es basa fonamentalment en 4 grans àmbits: 1) Anàlisi d'elements organitzatius i institucionals 2) Anàlisi dels resultats de les accions, en funció de les prioritats definides anualment en el pla d'objectius i d'acord amb les línies estratègiques del Pla. 3) Avaluació i anàlisi de les percepcions dels actors implicats en el Pla; i 4) Síntesi dels resultats i de les opinions expressades pels protagonistes, en forma de conclusions.

La informació obtinguda de les entrevistes i els grups de discussió es presenta específicament en l'apartat titulat "la veu dels protagonistes". Tot i això, en l'apartat d'anàlisi del context organitzatiu i institucional s'ha optat per incloure-hi algunes referències concretes derivades del treball qualitatiu. Aquesta opció pensem que facilita i ordena la lectura de l'apartat, i evita l'abordatge de punts concrets en diferents apartats del treball.

### *1) Anàlisi de la documentació*

La part més substancial de l'avaluació dels resultats del Pla s'ha dut a terme sobre la base de l'anàlisi de documentació tècnica vinculada al Pla. La majoria d'aquesta documentació prové de l'AAC del CASG, en tant que àrea encarregada de l'elaboració i la implementació del Pla.

Aquesta ha estat una de les parts més difícils a l'hora de dur a terme l'avaluació. Contràriament al que acostuma a passar habitualment, l'AAC i el Pla han treballat intensament, al llarg d'aquests anys, en la recollida de dades del Pla. Això significa que es disposa d'una gran quantitat de documentació, amb finalitats i registres diferents.

Aquest nivell tan exhaustiu i detallat en el registre i tractament de les dades dificultava la creació d'un nou format de presentació de les dades que suposés una aportació nova en la informació de què ja es disposa. Per aquesta raó, s'ha optat per elaborar unes fitxes amb el

<sup>2</sup> Volem agrair a l'analista Jaume Blasco, expert en avaluació de polítiques públiques, la seva atenció i recomanacions a l'hora de definir la proposta metodològica d'aquesta avaluació.

resum de les accions i resultats més destacats de cada any. Es tracta, sobretot, de presentar les dades d'una manera sintètica, que reflecteixin les prioritats fixades, les accions executades i els resultats obtinguts.

La documentació analitzada ha estat:

- Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot 2013-2019.
- Annexos (2014) i Annex (2015): Documents de reflexió al voltant de les línies del Pla i de la missió de l'AAC.
- Memòries del CASG (anys 2013-2019).
- Memòria de l'AAC (anys 2013-2019).
- Pla d'acció anual d'objectius del Pla (anys 2013-2019).
- Quadres de seguiment anual dels objectius (anys 2013-2019).
- Documents elaborats per l'AAC (redefinició de les línies estratègiques, informes, etc.).
- Informe: La cohesió social a la Garrotxa. Realitats i reptes de futur.
- Document: Estructura i serveis de l'AAC (2017).
- Blog del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

## 2) Entrevistes en profunditat

S'ha entrevistat 28 persones<sup>3</sup>, les quals han estat seleccionades conjuntament entre l'equip responsable de l'informe i els tècnics del CASG. En la selecció s'han distingit diversos perfils amb responsabilitats i vinculacions i diferents al Pla. Les entrevistes, de caràcter semiestructurades, es basaven en un guió<sup>4</sup>, tot i que en funció del perfil dels entrevistats es podien incorporar o eliminar algunes qüestions.

En primer lloc, s'ha entrevistat cinc responsables polítics que van participar en l'aprovació del Pla o, en el seu defecte, han tingut responsabilitats al Consistori durant el període d'implementació del Pla.

El segon perfil de persones entrevistades són responsables tècnics de les diferents àrees de l'Ajuntament d'Olot i altres organismes autònoms. En total s'ha entrevistat 13 persones.

Finalment, el tercer perfil de persones entrevistades són responsables d'altres institucions públiques i privades amb una vinculació al pla. S'ha entrevistat 10 persones. Aquesta vinculació es podia materialitzar de diferents formes: ja sigui perquè és una àrea que ha treballat estretament amb els objectius del Pla, o perquè malgrat no fer-ho, la seva intervenció té una clara incidència sobre la inclusió i la cohesió social.

Cadascuna d'aquestes entrevistes fou enregistrada, amb el consentiment previ dels entrevistats, i posteriorment es procedí a un buidatge a una plantilla. Les entrevistes s'han analitzat sobre la base de les diferents dimensions d'anàlisi definides en el guió, i els resultats de les entrevistes s'han incorporat en el text, ja sigui en la redacció dels autors de l'informe o a través de citacions literals de fragments rellevants.

## 3) Qüestionari en línia

En tercer lloc, es va optar per dissenyar un qüestionari<sup>5</sup> adreçat a tècnics de diverses àrees de l'Ajuntament, altres institucions públiques i entitats socials que, a diferència dels caps d'àrea que foren entrevistats, han treballat directament mitjançant accions i intervencions de caire operatiu en alguns dels àmbits del Pla. En canvi, bona part d'aquests professionals no s'han vinculat al Pla en la seva dimensió estratègica i de planificació. Aquests qüestionaris pretenen comprovar fins a quin punt el conjunt d'actors implicats en les polítiques d'inclusió i cohesió social, més enllà dels responsables de les diferents àrees, coneixen el Pla i les prioritats que fixa, i treballen en consonància amb aquestes prioritats. Les persones que l'han contestat són tècnics dels CASG, de les àrees d'Educació i Joventut, de Promoció Econòmica, de Cultura, de la Policia local, del Servei de Català del Consorci per a la Normalització Lingüística, centres de primària i secundària, entitats socials i veïnals, etc.

<sup>3</sup> La relació de persones entrevistades es pot consultar a l'Annex 1.

<sup>4</sup> Vegeu model d'entrevista a l'Annex 2.

<sup>5</sup> El qüestionari es pot consultar a l'Annex 3.

El qüestionari, que es va omplir en xarxa entre els mesos de juliol i agost de 2019 a través de Google Forms, fou enviat a una seixantena de persones, de les quals 31 van contestar. El perfil de les persones que va respondre era majoritàriament el d'una dona (77%), d'entre 36 i 55 anys, amb més de 10 anys d'experiència en l'organització on treballa.

El qüestionari constava de 15 preguntes tancades, tot i que en alguna ocasió es permetia incloure opinions subjectives. Pel que fa al seu buidatge, s'ha creat un arxiu Excel per tractar els resultats quantitatius de les respostes, així com per establir algunes correlacions entre variables.

Amb una mostra d'aquestes característiques, els resultats dels qüestionari no es poden mal interpretar. Responen només a les opinions de 31 professionals, i els seus resultats no es poden interpretar com si fossin representatius del conjunt. De fet, la representativitat estadística no era la finalitat, sinó complementar la mirada qualitativa del conjunt dels professionals de la ciutat que han treballat directament o indirecta amb els professionals de l'AAC i en objectius propis del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot.

#### 4) Grups de discussió

La darrera de les tècniques emprades per recollir les impressions i les valoracions dels actors implicats en el Pla és el grup de discussió. Aquesta tècnica permet recollir informació qualitativa de grups de persones a través de la resposta de diferents preguntes i, sobretot, de les interaccions que sorgeixen a partir de l'intercanvi d'opinions dels participants. Per aquesta tècnica es van seleccionar dos grups de persones: els professionals de l'AAC del CASG i membres de les entitats socials d'Olot<sup>6</sup>.

El primer grup de discussió, dirigit als professionals de l'AAC, era especialment rellevant atès que són els actors clau en la implementació del Pla i de les polítiques d'inclusió i cohesió social a Olot. El seu testimoni és rellevant en una doble dimensió: per conèixer les seves opinions en relació amb la gènesi i el desenvolupament del Pla i, per altra banda, en relació amb la metodologia d'elaboració, desplegament i seguiment del Pla. En aquest grup hi van participar 10 professionals.

El segon grup de discussió, dirigit a membres d'entitats veïnals, socials, esportives, entre d'altres, era també important per tal de copsar les opinions d'entitats i persones que treballen aspectes relacionats amb la inclusió i la cohesió social, i que sovint col·laboren en projectes municipals. La seva percepció, per tant, és especialment rellevant, sobretot per conèixer la seva valoració del Pla, així com des del punt de vista de la governança local de les polítiques d'inclusió. En aquest grup hi van participar 8 persones.

Taula 1. Resum de les tècniques

Tècnica	Característiques
Anàlisi de documentació	Documentació tècnica
Entrevistes en profunditat	28 entrevistes en profunditat
Qüestionari en línia	Enviat a 60 professionals 31 respostes
Grups de discussió	2 grups de discussió 18 participants



<sup>6</sup> El qüestionari dels dos grups de discussió es poden consultar a l'Annex 4

# 4

## L'anàlisi del context organitzatiu i institucional

En aquest apartat es presenten alguns elements relacionats amb el context institucional i organitzatiu per al desplegament del Pla. Concretament, s'analitza com s'ha organitzat la implementació del Pla des del punt de vista institucional; quins han estat els responsables polítics i tècnics; quines estructures i metodologies de treball s'han seguit i, finalment, quants recursos econòmics s'hi han dedicat.

Aquest capítol té un doble interès. Per una banda, aporta una informació de tipus descriptiu al voltant d'aspectes com ara la gestió del Pla, les estructures creades per al seguiment i l'avaluació, la vinculació entre el nivell polític i tècnic, el nombre i perfil dels professionals implicats en el Pla, així com el pressupost dedicat. Per altra banda, l'anàlisi i la interpretació d'aquestes variables permet extreure conclusions al voltant de si les estructures organitzatives han estat les adequades, i també valorar la proporcionalitat entre els objectius fixats i els recursos dedicats.

### *L'estructura organitzativa*

Pel que fa a l'estructura organitzativa, el Pla, aprovat pel Ple de l'Ajuntament d'Olot, ha estat responsabilitat del regidor de Benestar Social i Drets Socials. En virtut d'aquesta responsabilitat política, l'organisme tècnic responsable del disseny i desplegament ha estat l'AAC del CASG. Durant tot el període de vigència del pla, el regidor responsable del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot ha estat el primer tinent alcalde de l'Ajuntament, i durant el mandat 2015-2019, coordinava l'Àrea de Cohesió Social i Atenció a les Persones. Així, doncs, el Pla ha estat responsabilitat d'un regidor amb un pes polític important dins l'equip de govern i amb responsabilitats sobre altres àrees, cosa que hauria facilitat de la transversalitat i l'extensió de la perspectiva inclusiva en altres àrees del consistori. De fet, les prioritats polítiques per aquest mandat eren la dependència, la pobresa, la infància i la cohesió social<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Berga, Josep (30 d'abril de 2015). *Les polítiques de benestar social d'aquest mandat*. Blog del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa. Recuperat de <https://www.casg.cat/politiques-benestar-social-mandat/>

Malgrat això, com es veurà més endavant en l'apartat de les opinions dels protagonistes, l'excessiva vinculació del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot amb l'AAC del CASG ha estat un dels punts febles que la majoria dels actors implicats valoren com un aspecte a modificar en el futur. Així mateix, el fet que el procés d'elaboració del Pla fos intern, en el qual només hi participaren membres de l'AAC, ja va suposar que fos aquesta àrea l'encarregada de liderar-ne la implementació. Aquest "pecat original" ha tingut conseqüències concretes durant els anys de desplegament del Pla<sup>8</sup>.

Tot i aquesta rèmora, de la qual els professionals de l'AAC en són ben conscients, durant aquests anys el Pla s'ha desenvolupat amb una voluntat clara: la d'implicar el màxim nombre d'actors públics i socials en el desplegament. De fet, aquesta voluntat es recull explícitament en algunes de les línies del Pla, així com en els principis d'actuació.

Pel que fa a la dinàmica de treball, el Pla s'ha desenvolupat d'acord amb els principis de planificació, avaluació i coordinació. En virtut d'aquestes principis, el Pla s'ha implementat en dues dimensions: interna (pròpia de l'àrea responsable del seu lideratge) i externa (amb la implicació d'altres àrees de l'Ajuntament, administracions públiques i entitats).

Pel que fa a la dimensió interna, el Pla s'ha desenvolupat regularment sobre la base de tres sessions anuals de treball en les quals: 1) S'aprova el pla anual d'objectius; 2) Es feia un seguiment del desplegament dels objectius anuals, i 3) S'avaluava el pla d'acció anual. Aquestes reunions comptaven amb els tècnics del Pla, així com altres tècnics del CASG (membres de l'equip directiu). Al llarg d'aquests anys, aquestes reunions s'han desenvolupat de forma regular, i en la majoria també hi ha participat el regidor i la directora del CASG, cosa que demostra un compromís polític i tècnic vers les polítiques d'inclusió i cohesió social. Aquesta dinàmica ha estat sistemàtica al llarg d'aquests anys, i els tècnics de l'AAC la valoren positivament.

<sup>8</sup> Més endavant s'expliquen més detalladament els motius pels quals es va optar per un procediment d'aquestes característiques. En aquest punt, tanmateix, cal recordar que, en aquell moment, ja es va valorar la possibilitat de dur a terme un procés obert amb la participació de múltiples actors, però es va considerar més adequat restringir-lo als professionals del CASG. Sobretot perquè l'aprovació del Pla es produïa en paral·lel a la fusió de les àrees de Ciutadania i Immigració i d'Atenció a la Comunitat, i es considerava que primer calia cimentar aquest procés.

Així mateix, també és interessant destacar el treball que internament s'ha dut a terme durant la implementació del Pla. Concretament, volem destacar el procés de reflexió intern que es va dur a terme el 2014, en què es reflexiona i es conceptualitza sobre:

- Participació comunitària, espai públic, estratègies per combatre rumors i els criteris inclusius. També l'any 2014 es va dur a terme una revisió sobre l'acollida.

- Un procés de reflexió, el 2015, en què es reflexiona conjuntament sobre les línies estratègiques del Pla "per tal de consensuar conjuntament una interpretació de les prioritats i, sobretot, per traslladar les prioritats al dia a dia, a la pràctica professional habitual". Aquest procés implica fer aclariments sobre algunes línies i, en alguns casos, fins i tot, modificar-ne lleugerament el contingut.

- L'any 2016 es va reflexionar sobre cultura de pau i drets civils i, el 2017, sobre cultura.

- Finalment, un darrer document en què es reflexiona sobre l'estructura de l'AAC<sup>9</sup>, i en què es relacionen les línies del Pla amb el catàleg de serveis de l'AAC.

Tots aquests documents demostren una inquietud permanent de l'AAC per tal d'aprofundir en la pràctica professional, i també per treballar aspectes importants com són la consolidació d'un equip de professionals alineat amb les prioritats del Pla, que discuteixen i es doten d'un discurs al voltant de la inclusió i la cohesió social. Així mateix, demostren que al llarg dels anys ha sigut necessari insistir permanentment en la interiorització dels fonaments del Pla, tant des d'un punt de vista conceptual, com de la metodologia de treball. Els dos aspectes han resultat complexos i han exigut adaptacions durant el desplegament del Pla. La flexibilitat i la capacitat dels professionals d'adaptar-se a les necessitats han estat dues característiques constants durant aquests anys i, lluny de generar incerteses i dubtes, han estat ben valorades pels mateixos tècnics.

<sup>9</sup> Tots aquests documents es poden consultar al web del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.





A banda de les estructures tècniques, una altra de les comissions definides expressament en el Pla és la comissió política. Aquesta comissió, que es reunia anualment, aplegava els representants dels partits polítics amb representació al Consistori i que aprovaren el Pla. La seva finalitat era implicar el conjunt dels grups polítics en les polítiques d'inclusió i cohesió social. Malgrat que les reunions s'han dut a terme anualment i que, per tant, s'ha complert amb el que fixava el Pla, les opinions dels representants dels grups polítics de l'oposició rebel·len desconeixement i un cert fracàs en relació amb els objectius de la comissió. Un dels representants destaca que la comissió era útil perquè permetia rebre informació i es podien formular propostes. Altres, però, no recorden haver-hi participat ni estan al cas de la seva existència i funcionament. Aquest desconeixement l'atribueixen a les dificultats de compaginar l'assistència a múltiples actes i reunions, cosa que es fa especialment complicat en aquelles formacions polítiques que compten amb pocs regidors. Alguns afirmen, literalment, que "la institució se'ns menja" (R4). Un altre dels regidors confon la comissió política del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot amb altres òrgans del CASG, com és la Junta General del CASG.

Existeix, doncs, entre els representants polítics de l'oposició, una certa confusió i desconeixement en relació amb la comissió política. Tot i això, en alguns casos també s'expressa una confiança en els professionals del CASG, cosa que explica, segons el seu parer, que tampoc es preocupin gaire pel seguiment. Si bé aquesta confiança és positiva, no hauria d'excloure que els representants polítics fessin un seguiment acurat del desenvolupament del Pla, i també que les qüestions relacionades amb la inclusió i la cohesió social estiguessin més presents en l'agenda política municipal, per exemple, en el si dels plens de la corporació. A banda de poder fer-hi aportacions, aquesta implicació afavoriria un millor coneixement de la realitat local en termes d'inclusió i cohesió social. En aquest sentit, un dels representants polítics critica que els plans anuals d'objectius no s'hagin aprovat mai en el Ple municipal, cosa que afavoria un debat més de fons del que es podria donar en el marc d'una comissió.

Per altra banda, en relació amb la dimensió externa, tal com es pot veure en la figura 2, el Pla ha treballat de manera intensa a promoure la implicació del màxim nombre d'actors públics i socials en el seu desplegament. Aquesta voluntat s'ha traduït en el lideratge de nom-

broses taules i espais de coordinació per tractar aspectes molt diversos, com l'acollida, els barris, les entitats, la gent gran, etc. Així mateix, els responsables de l'AAC han participat en altres espais de coordinació liderats per altres actors.

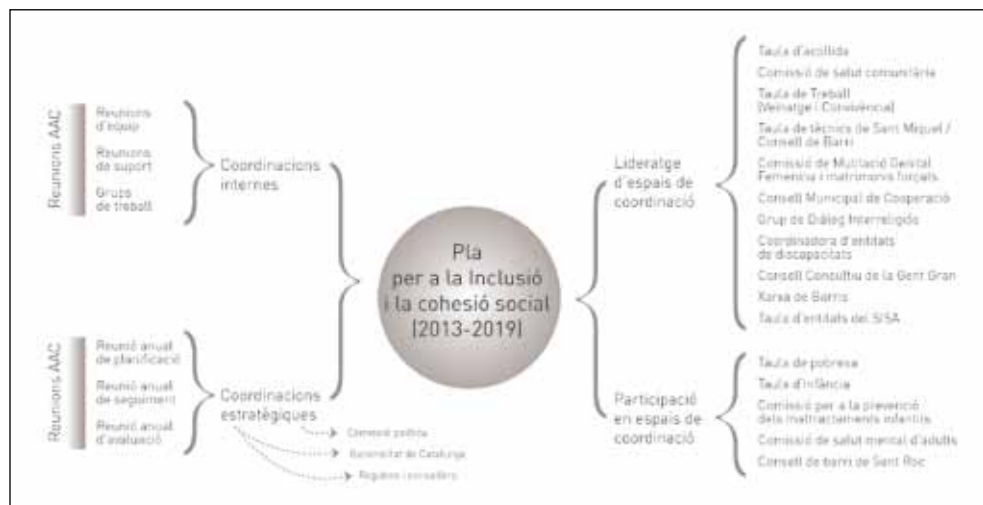
Malgrat aquesta voluntat de coordinació i treball en xarxa, el Pla no ha disposat d'un espai que aglutinés tots els actors implicats en el seu desenvolupament. De fet, el Pla mateix afirmava que: "Pel que fa a la vessant tècnica, aquella que correspon als professionals de les diferents àrees i institucions vinculades a l'Ajuntament, es comptarà també amb una taula tècnica per tal que tots els agents implicats planifiquin, segueixin i avaluin conjuntament les accions que anualment es portaran a terme". Si bé aquesta redacció pot semblar ambigua, ja que no concreta explícitament qui n'ha de fer part, no s'ha comptat amb un espai que aglutinés de manera conjunta tots els tècnics municipals i altres actors, més enllà de taules que tractaven temàtiques específiques. Un espai d'aquestes característiques hauria ajudat a facilitar una imatge integral del Pla i a superar algunes de les limitacions que en apartats posteriors es destacaran.

Figura 2: Cronograma de desenvolupament del Pla



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

**Figura 3: Estructures de coordinació, planificació, seguiment i avaluació del Pla**



Així doncs, bona part d'aquests espais no han estat percebuts pels assistents com a espais vinculats a un pla d'abast més ampli. Així mateix, en algunes ocasions, alguns dels participants podien participar en múltiples espais en què coincidien amb les mateixes persones, la qual cosa podia donar una sensació de fatiga i cansament. En l'apartat de les valoracions dels participants en l'avaluació aquesta temàtica es tracta més detalladament.

### **Equip i perfil dels professionals**

Tot i que al llarg d'aquests anys hi ha hagut canvis en els professionals, un dels primers punts que volem destacar és que, malgrat un context econòmic de recessió, el nombre de professionals s'ha mantingut estable. Aquest fet s'ha de valorar especialment, sobretot si es té en compte que altres administracions locals han suprimit àrees similars en els darrers anys, a causa de les dificultats econòmiques. El manteniment d'una àrea d'aquestes característiques demostra una aposta política i tècnica cap a les polítiques d'inclusió i cohesió social.

Així, l'equip, d'acord amb la plantilla de l'any 2018, estava format per:

- 1 coordinadora de l'àrea.
- 13 professionals, la majoria dels quals amb perfil de tècnic mitjà, tot i que també monitors.
- Pel que fa als perfils professionals, l'equip de l'AAC destaca per la seva multidisciplinarietat, amb educadors socials, treballadors socials, infermers, antropòlegs, economistes, pedagogs, etc.

Una dada a considerar, i vers la qual no podem extreure conclusions perquè no l'hem abordat concretament, és que durant el període de desplegament del Pla hi ha hagut una rotació important de professionals. Seria important analitzar internament els motius d'aquesta mobilitat, sobretot per identificar si es deu a raons en les quals les institucions responsables podrien intervenir. No cal oblidar que les professions socials, també les que no es dediquen concretament a l'atenció directa, tenen impactes importants en la salut física i emocional dels professionals. Aspectes com l'estrès, la pressió o les condicions laborals són importants de considerar, sobretot per garantir equips que treballin en les condicions adequades.

Així mateix, tot i que no és objecte de l'avaluació, cal tenir en compte que aquesta àrea també treballa per al Consell Comarcal de la Garrotxa. Per tant, està a disposició dels ajuntaments de la comarca que així ho requereixin, per tal de dur a terme accions en matèria d'inclusió i cohesió social. Al llarg dels anys de vigència del Pla, han estat diversos els ajuntaments de la comarca que han sol·licitat els serveis dels professionals de l'àrea, amb la qual cosa, a l'hora d'avaluar la seva dedicació i contribució al pla, també s'ha de tenir en compte que, a banda de treballar per Olot, també ho feien per altres ajuntaments.

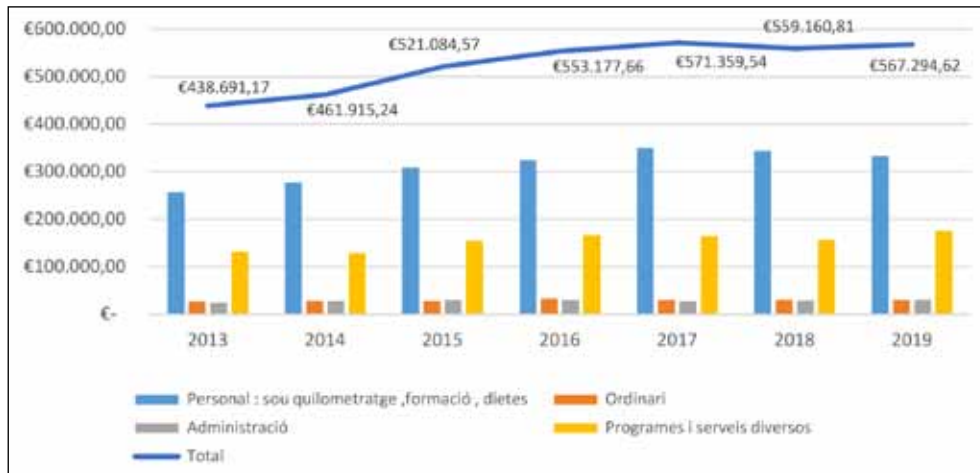
### **El pressupost**

Pel que al pressupost, en primer lloc cal dir que el Pla no disposava d'un pressupost assignat en el moment de ser aprovat. Anualment, doncs, i en el marc del pressupost del CASG, l'AAC ha vist com el pressupost creixia i passava dels 438.000€ de 2013 als 567.294€ de 2019. Aquest creixement del 29% no és gens menyspreable si tenim



en compte les dificultats històriques de finançament dels ens locals, agreujades durant els anys de la crisi.

**Figura 4: Pressupost de l'Àrea d'Atenció a la Comunitat. 2013-2019**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

Pel que fa a les partides, la part més destacada del pressupost correspon a les despeses del personal, que en el conjunt del període estudiat oscil·la entre el 59 i el 61%. Aquesta xifra, però, s'enfila fins al 70% si es comptabilitzen les despeses d'administració i de funcionament ordinari. Per altra banda, les despeses directament imputables a programes i serveis concrets representen el 30% del pressupost.

Tot i això, cal dir que les dades recollides en aquests pressupostos no suposen el total dels recursos dedicats per l'Ajuntament d'Olot a mesures relacionades amb el Pla. El lideratge del CASG en el disseny i desenvolupament del Pla ha implicat, també, la inexistència d'un únic pressupost en què es recullin tots els ingressos i despeses relacionades amb la inclusió i la cohesió social. Durant aquests anys, per exemple, s'han fet accions econòmicament importants, com ara els PIAM del barri de Sant Miquel o del nucli antic, que presenten unes xifres destacables.

# 5

## L'anàlisi dels principals resultats

La presentació de l'avaluació dels resultats de les accions desenvolupades en el marc del Pla és, sense cap mena de dubte, una de les parts més destacades d'un informe d'aquestes característiques. Probablement, allò que habitualment se cerca quan hom es pregunta sobre l'efectivitat i l'impacte de les polítiques públiques són els resultats de les accions desenvolupades. Tot i això, sabem que els resultats de les accions, a vegades, poden portar a certs equívocs. Per exemple, l'avaluació pot servir per demostrar que s'han dut a terme múltiples actuacions i que els professionals han treballat molt intensament. Però això no significa automàticament que les accions implementades hagin aconseguit el que inicialment preveïen. Cal, doncs, en aquest apartat, distingir entre aquests dos conceptes: els resultats de les accions (allò que es deriva estrictament de les accions desenvolupades) i els impactes aconseguits (és a dir, comprovar si efectivament han transformat la realitat i provocat els canvis desitjats).

Com ja s'ha comentat anteriorment, però, aquesta és una assignatura pendent en l'àmbit de les polítiques públiques, una dificultat que s'accentua en el cas de les polítiques socials, sobretot a causa de la complexitat de definir-ne l'objecte i el que implica el treball amb persones, famílies i col·lectius.

Així mateix, una dificultat afegida per als avaluadors ha estat que l'AAC disposa d'una quantitat d'informació molt destacada sobre el seguiment i la implementació del Pla. Aquest fet, per si mateix, ja és una dada a valorar positivament en el marc d'aquesta avaluació, perquè durant els anys de desplegament del Pla, l'AAC ha aplicat un treball rigorós i sistemàtic de planificació, seguiment i avaluació de les accions. Aquest treball es tradueix en la disponibilitat de múltiples registres i fons d'informació en els quals es recullen, entre d'altres, plans anuals d'objectius, quadres de seguiment dels objectius, documents interns de treball sobre sessions de seguiment de la implementació del Pla, memòries anuals de l'AAC, memòries anuals de serveis, etc.

Amb aquesta quantitat important de dades, per tant, semblava difícil poder aportar noves referències valuoses que no repetissin, d'una manera o altra, informació que ja estava recollida. Per tal d'evitar repeticions, s'ha optat per estructurar l'explotació dels principals resultats de les accions desenvolupades en diferents parts. En primer

lloc, s'analitza la formulació dels objectius definits anualment. A continuació, es mostra una selecció dels principals resultats anuals. Finalment, es presenta una anàlisi longitudinal dels principals serveis i àmbits d'intervenció per tal d'oferir una imatge més detallada de les accions i els resultats aconseguits.

### L'anàlisi dels objectius

L'anàlisi dels plans anuals d'objectius ens permet observar quin ha estat l'abast de les accions prioritzades al llarg dels anys, especialment pel que fa al nombre d'objectius aprovats, a les línies més i menys prioritzades i a l'evolució de les prioritats al llarg dels anys.

Les línies estratègiques del Pla, per recordar-les i facilitar la comprensió, són:

1. Incorporar les polítiques d'inclusió i cohesió social com un element transversal de l'actuació política municipal.
2. Identificar i difondre els factors que faciliten la inclusió i la cohesió social dels ciutadans, per poder-hi intervenir.
3. Promoure, impulsar i reconèixer el valor de la inclusió i la cohesió social.
4. Acollir, des dels diferents àmbits, totes les persones que arribin de nou a Olot.
5. Promoure accions per a la convivència i interrelació ciutadana.
6. Fomentar la resolució positiva dels conflictes.
7. Garantir unes condicions adequades en tots els barris de la ciutat per a la millora de la qualitat de vida i la cohesió social.
8. Promoure noves formes i perfils de participació i col·laboració social.
9. Sensibilitzar el conjunt de la població sobre la inclusió i la cohesió social.

Abans d'entrar en aquesta anàlisi, voldríem fer una consideració prèvia que ens sembla fonamental per entendre-la adequadament: la prioritització d'una línia estratègica no depèn, exclusivament, del nombre d'objectius que tingui.

S'ha de tenir en compte, en aquest cas, una interpretació que no es redueixi a allò quantitatiu, sinó que incorpori una mirada qualitativa. Si no tenim aquest fet en perspectiva, correm el risc de presentar unes dades que confonguin i que no facin justícia a les prioritats fixades.

**Taula 2: Nombre d'objectius anuals per línia estratègica<sup>10</sup>.**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Línia 1	12	3	8	9	9	3	3	47
Línia 2	24	24	18	10	9	2	4	91
Línia 3	5	11	10	9	0	0	4	39
Línia 4	7	5	3	10	5	8	7	45
Línia 5	13	20	12	27	10	6	8	96
Línia 6	7	7	3	10	4	2	4	37
Línia 7	7	6	3	7	6	3	6	38
Línia 8	11	16	11	15	9	12	8	82
Línia 9	5	3	13	14	11	9	6	61
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>95</b>	<b>81</b>	<b>111</b>	<b>63</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>536</b>

Font: Elaboració pròpia sobre la base dels plans anuals d'objectius.

Fet aquest advertiment, doncs, les dades recollides en la taula 2 ens mostren que durant aquests sis anys:

- S'han fixat un total de 536 objectius, que representen una mitjana de 76 objectius anuals.
- Les línies 5, 2 i 8 han estat les que compten amb un nombre més alt d'objectius, la qual cosa significa que es dona prioritat al foment de la convivència i la interrelació ciutadana, el diagnòstic dels factors que afecten la inclusió i la cohesió social, i el foment de la participació i la col·laboració ciutadana. Tanmateix, aquesta prioritització ha fluctuat al llarg dels anys:
  - Durant els tres primers anys (2013-2015), es prioritza especialment la L2, mentre que entre 2016 i 2018 es prioritza la L5, L8 i L4.
  - Les línies 7, 6 i 3 han estat les menys prioritzades pel que fa al

<sup>10</sup> El recompte dels objectius anuals s'ha fet sobre la base dels diferents documents elaborats per l'AAC. En alguns casos, les xifres que apareixen en les dades de planificació no coincideixen exactament amb les dades de seguiment i avaluació. Aquestes diferències, però, no són significatives i no alteren el sentit de les dinàmiques del període estudiat.



nombre d'objectius, és a dir, l'atenció als barris, la resolució de conflictes i la promoció del valor de la inclusió. Tot i això, com afirmaven anteriorment, un menor nombre d'objectius no implica una menor prioritació. Un exemple ben evident en aquest sentit és la línia 7 (garantir condicions adequades en tots els barris), que compta amb menys objectius, però tots tenen una dimensió considerable en termes d'impacte.

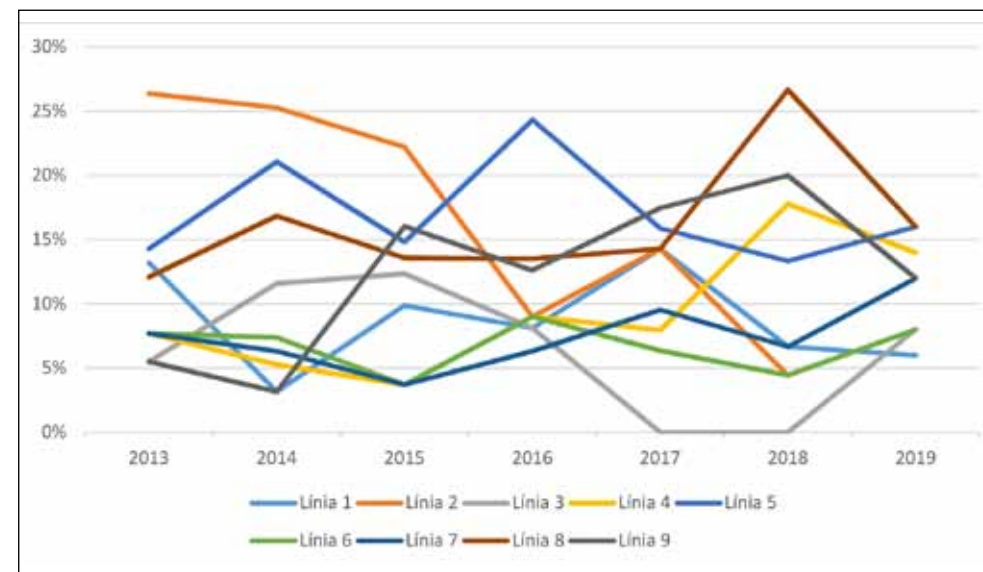
L'anàlisi quantitatiu de les dades impliquen prendre les precaucions que esmentàvem anteriorment. Si ens fixem en els objectius marcats en la L2 durant els anys 2013, 2014 i 2015 (66 objectius), observem, en primer lloc, un nombre molt elevat d'objectius, la qual cosa sembla demostrar una voluntat d'incidir en molts àmbits, però que difícilment és assumible amb els recursos de què es disposa.

A més, en alguns casos es fixen objectius que depenen d'altres àrees, o estan redactats de forma molt genèrica, cosa que en dificulta la valoració. Així mateix, es troba una disparitat importat en relació amb les finalitats de diferents objectius. Per posar només un exemple: no és el mateix, en termes d'ambició de l'objectiu, fixar com a objectiu el lideratge d'un espai de coordinació, que aconseguir que persones en risc d'exclusió social puguin participar en activitats culturals. Més endavant, quan s'analitzen els objectius en funció del grau d'assoliment, es tornarà a aquesta qüestió a través de diversos exemples.

Per altra banda, si ens fixem en l'evolució del nombre d'objectius anual, s'identifica que, especialment durant els dos darrers anys, el nombre d'objectius anuals s'ha reduït de manera dràstica. Així, si els quatre primers anys s'havien aproximat al centenar, en els darrers dos s'han reduït a la meitat. Aquest canvi està influenciat per diverses causes.

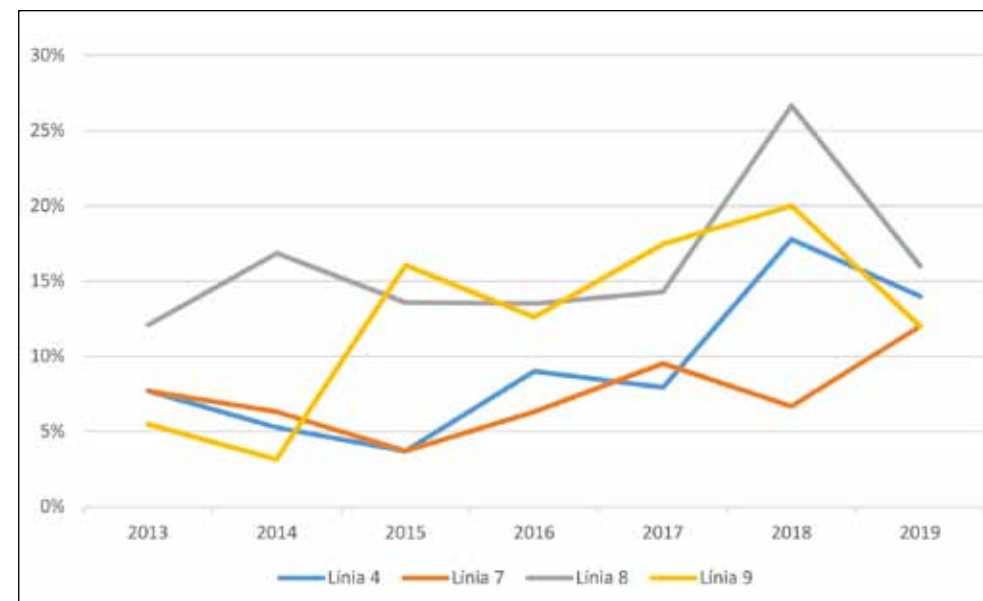
En primer lloc, l'experiència dels anys anteriors implica que els professionals ajustin les prioritats anuals, així com reflexionin sobre el procés de definició i formulació dels objectius. En segon lloc, pensem que el treball que durant aquests anys es porta a terme de definició d'alguns serveis, així com els treballs per estructurar l'àrea i els serveis, que cristal·litzen el 2017, ajuda a ajustar millor les necessitats i prioritats de l'AAC i el Pla.

Figura 5: Evolució del pes relatiu de les línies



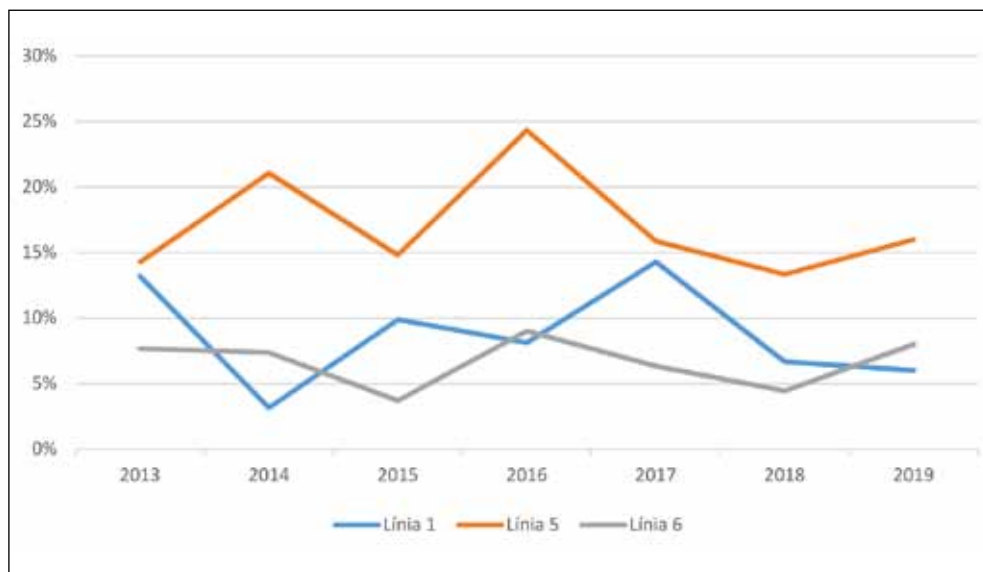
Font: Elaboració pròpia sobre la base dels plans anuals d'objectius.

Figura 6: Línies estratègiques amb tendència a l'alça



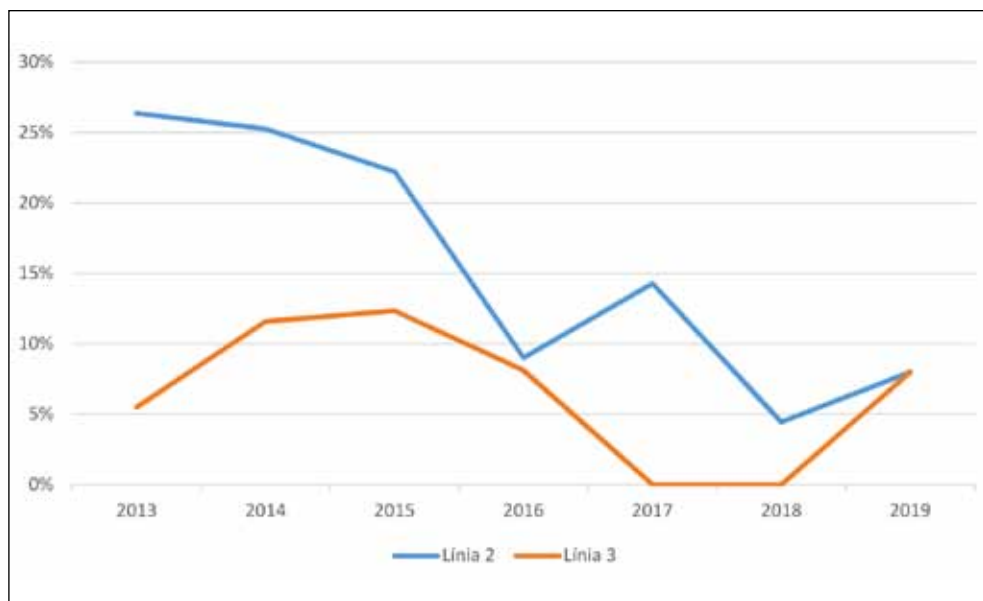
Font: Elaboració pròpia sobre la base dels plans anuals d'objectius.

**Figura 7: Línies estratègiques que es mantenen**



Font: Elaboració pròpia sobre la base dels plans anuals d'objectius.

**Figura 8: Línies estratègiques amb tendència a la baixa**

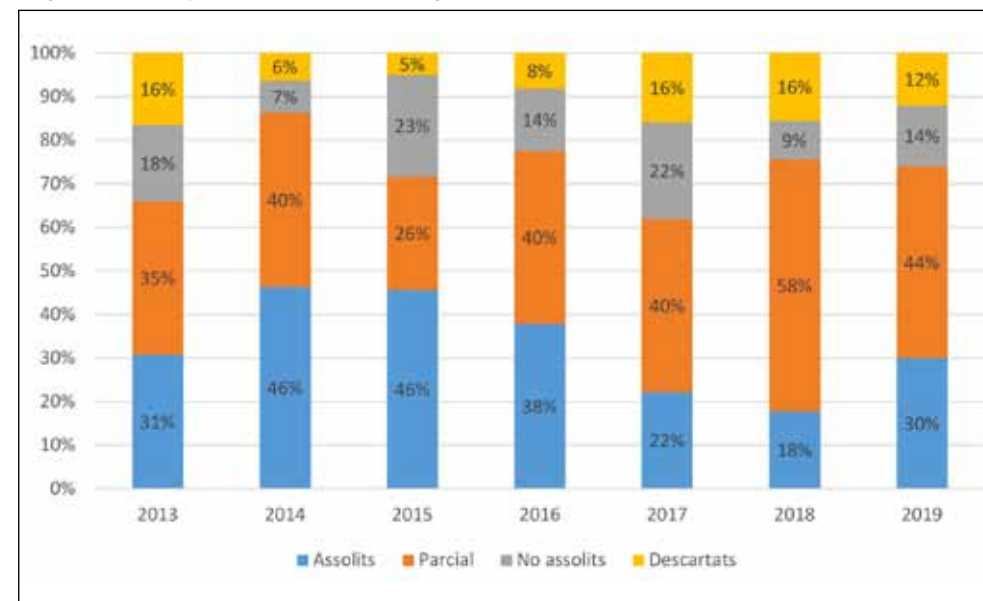


Font: Elaboració pròpia sobre la base dels plans anuals d'objectius.

En termes generals, doncs, l'anàlisi dels objectius anuals ens porta a concloure que, probablement, durant els primers anys del Pla, la planificació anual era excessivament ambiciosa, amb un nombre d'objectius massa ampli, difícilment manejable pels professionals encarregats d'executar-los. Tot i això, els responsables del Pla han sigut capaços de reconduir aquesta dinàmica i ajustar de manera més realista les necessitats.

Una altra dimensió en l'anàlisi dels objectius respon al seu resultat: és a dir, a la valoració del nombre d'objectius que es consideren assolits, parcialment assolits, no assolits o que es van descartar malgrat haver-se inclòs en el Pla anual d'objectius. Es tracta d'una valoració dels tècnics de l'AAC i que consta en la documentació de seguiment dels objectius anuals.

**Figura 9: Objectius anuals segons resultat**



Font: Elaboració pròpia sobre la base dels plans anuals d'objectius.

Si ens fixem en els objectius en funció del grau d'assoliment, podem veure que:

1) El percentatge mitjà d'objectius assolits és del 33%. És a dir: 1 de cada 3 objectius s'assoleix anualment.

2) Un 40% dels objectius es considera "parcialment assolit". Aquesta xifra és veritablement elevada, i dificulta la comprensió sobre què és el que realment s'ha aconseguit i el que no.

a. Exemple: Objectiu 25 (Any 2013): Conèixer les principals característiques dels xinesos que viuen a Olot per poder planificar la intervenció

i. Aquest objectiu es defineix com a parcialment assolit, tot i que s'explica que s'han fet entrevistes, s'ha redactat un informe, etc.

b. Exemple: Objectiu: Donar informació a l'alumnat en situació administrativa irregular del servei d'acollida i el servei d'assessorament jurídic de Càritas (Any 2018):

i. En el quadre de seguiment, s'afirma que els centres educatius han suggerit que aquesta no era una funció de l'Ajuntament, i que s'ha descartat.

3) Un 15% dels objectius anuals no s'assoleix. Diversos exemples ens mostren com alguns objectius efectivament no s'han assolit, tot i que les causes poden ser diverses:

a. Exemple 1: Objectiu 64 (Any 2013): Incorporar a la formació d'adults continguts sobre drets i deures de ciutadania.

i. Aquest objectiu exemplifica com en alguns casos es fixen objectius que són responsabilitats d'altres actors, en aquest cas, del Centre de Formació d'Adults de la Garrotxa.

b. Exemple 2: Objectiu 31 (any 2013): Sensibilitzar els responsables de les formacions de cicles de grau superior i els responsables de promoció econòmica del potencial idiomàtic dels alumnes d'origen estranger.

i. Aquest objectiu exemplifica la formulació d'objectius que necessàriament requereixen l'aportació d'altres actors. Seria necessari, abans d'incloure'l en el pla anual, haver aclarit amb els altres actors si s'implicaran en el seu desplegament.

4) Anualment es descarta un nombre considerable d'objectius, al voltant de l'11% a l'any. L'anàlisi d'aquests objectius es deu fonamentalment a dues possibilitats: 1) que els objectius estaven mal formulats; 2) que els objectius no eren responsabilitat directa de l'AAC, amb la qual cosa es responsabilitzava de qüestions que no eren objecte de la seva competència i sobre la qual no podien intervenir de manera decisiva; 3) Que s'han prioritzat altres objectius, especialment en els anys en els quals se n'havien formulat massa.

En termes generals, doncs, podríem afirmar que 1/3 dels objectius s'han assolit; un altre terç s'ha assolit parcialment i el darrer terç no s'ha assolit o s'ha descartat.





### ***Els resultats anuals***

En aquest apartat es presenten, de manera resumida, els principals resultats d'acord amb el pla anual d'objectius. S'ha optat per dissenyar una fitxa amb diferents apartats en la qual es destaquen els reptes de l'any i les característiques del context sociopolític que es definien en les memòries; dos gràfics sobre el grau d'assoliment general dels objectius i en funció de les línies estratègiques; una selecció dels resultats anuals per línies, i una valoració genèrica sobre el conjunt de l'any.

En aquest apartat, doncs, no s'hi inclouen dades detallades ni específiques sobre cadascun dels objectius, que es poden consultar en les memòries anuals de l'AAC. S'ha optat per processar l'elevada quantitat d'informació registrada de què es disposava i presentar-la de manera esquemàtica per tal de facilitar una imatge clara del desenvolupament de l'any.

En aquest cas cal tenir en compte que, a partir de l'any 2016, l'AAC presenta els resultats de manera diferent. No se segueixen les línies, sinó que els resultats es donen en funció de la revisió de les línies i la nova estructura de serveis<sup>11</sup>, que s'agrupen en:

1. Acompanyament i acollida de les persones immigrades.
2. Atenció a la diversitat: drets civils.
3. Programa de suport als barris.
4. Veïnatge i convivència.
5. Participació ciutadana.
6. Servei de Suport a l'Associacionisme.
7. Espais socioeducatius de lleure.
8. Sensibilització i comunicació.

20

13



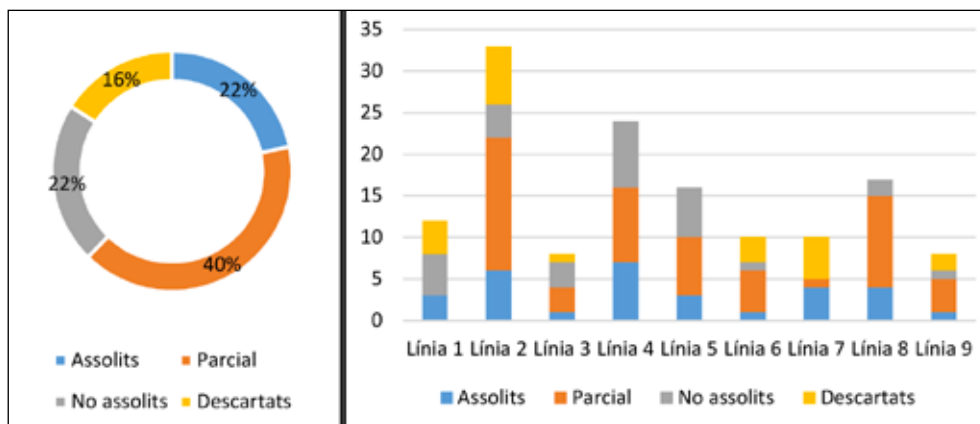
<sup>11</sup> Aquesta nova estructura no es defineix de la mateixa manera tots els anys, ja que en algunes ocasions s'hi incorporen àmbits que després poden desaparèixer.

## Any 2013

### Reptes de l'any<sup>12</sup>

- Primer any des desplegament del Pla.
- La prioritat és el desplegament del nou pla, tant a un nivell intern com extern.
- Inici del procés de difusió del Pla en les diferents àrees de l'Ajuntament i altres entitats.
- Treball intern entre els membres de l'AAC per assumir els continguts, els conceptes i la metodologia de treball.

### Assoliment anual d'objectius i distribució per línia estratègica (91 objectius)



<sup>12</sup> Aquest apartat, així com els que apareixen en els successius anys, són extrets literalment de les memòries de l'AAC amb la finalitat de relacionar les accions desenvolupades i les prioritats fixades.

### Principals resultats

#### — Línia 1: Incorporar les polítiques d'inclusió i cohesió social com un element transversal de l'actuació política municipal

> Treball inicial amb 5 organismes: IMPC (Taula de comerç; SIGMA (cessió horts urbans); OAC (acollida a través del padró); Cultura (inici del programa Apropa cultura); Habitatge (Difusió de les normes de convivència).

> S'ha creat un espai de treball transversal per gestionar l'obertura de nous centres de culte.

#### — Línia 2: Identificar, difondre i intervenir sobre els factors que faciliten la inclusió i la cohesió social dels ciutadans

> Sobre la identificació i difusió:

- Treballs inicials per definir un observatori social.
- Redacció d'un informe de barri Sant Roc.
- Redacció d'un informe sobre l'accés a estudis postobligatoris.
- Redacció d'un informe sobre el perfil dels col·laboradors ciutadans.
- Redacció d'un informe sobre el perfil dels veïns xinesos d'Olot.
- Redacció d'un informe sobre el rol social dels establiments de proximitat.

> Sobre la intervenció:

- Atenció a les necessitats socials bàsiques.
- Atenció especial a la infància i a les famílies (Servei 0-3); Centre Obert; Projecte joves; Reagrupament familiar; espais socioeducatius i de lleure; Futbol Net, etc.

- Programa Apropa cultura: 67 participants.

- Tramitació dels informes d'estrangeria: 84 informes tramitats.

- Programes socioeducatius:

- Esplai Larai, al barri Sant Miquel i les Tries.

- Esplai Diari Garbuix, al nucli antic.



### — Línia 3: Promoure, impulsar i reconèixer el valor de la inclusió i la cohesió social

> Introducció de clàusules socials en la convocatòria de subvencions per a entitats socials.

> Convocatòria de subvencions a entitats: 35.000€ per a associacions de veïns i 17.250€ per a entitats socials.

> Suport en l'organització de la 6a edició de la Marató de Sang (abril 2013):

- 105 voluntaris / 1370 donants (230 donants nous).

- Implicació de 16 entitats, 5 clubs, 5 associacions, 4 grups de música, 5 presentadors/es, 2 entitats esportives (Club Vòlei i Club Escacs).

- Gestió de la comunicació.

### — Línia 4: Acollir, des dels diferents àmbits, totes les persones que arribin de nou a Olot

> Sessions d'acollida: 51 persones inscrites; 37 reben certificat d'assistència.

> Atenció a 63 joves nouvinguts de 16 a 20 anys.

> Revisió del circuit d'acollida als centres educatius.

> Es comença a treballar en el trasllat de l'acollida a l'OAC i en l'acollida en l'àmbit de l'habitatge.

### — Línia 5: Promoure accions per a la convivència i interrelació ciutadana

> Treball en comunitats de veïns:

- Barri de Sant Miquel: accions de coneixement veïnal en dues comunitats.

- Pisos del Portal. Accions de coneixement veïnal i en l'organització d'activitats diverses.

> Dinamització de dos espais de participació i interrelació veïnal:

- Espai Cosidor (Sant Miquel): 40 persones.

- Suport a l'organització del Ball Pla i la recollida d'aliments (Sant Miquel).

> Treball de coordinació amb els administradors de finques i l'Oficina d'Habitatge per difondre les normes de convivència:

- 6 reunions anuals.

> Distribució del pòster per a una bona convivència en nous blocs de pisos:

- Intervenció a 14 blocs de la ciutat.

- Nova edició del pòster (amb la col·laboració de l'Escola d'Art i les administradors de finques).

> Formació de presidents de comunitats de veïns:

- 2 sessions formatives per a presidents: assistència mitjana: 13 persones per sessió.

- Organització de la 2a trobada de presidents:

- 65 assistents.

- Organització a càrrec d'un grup motor.

> Coordinació i difusió del Grup de Diàleg Interreligiós:

- Suport i acompanyament en les reunions del grup i la creació d'una junta.

- Activitats escolars de visites als centres de culte.

- Participació del GDI en el Gran Recapte d'Aliments.

### — Línia 6: Fomentar la resolució positiva dels conflictes.

> Curs de formació en gestió de conflictes: 20 assistents.

> Intervencions per a la mediació de conflictes en habitatges:

- 3 blocs de pisos.

- Es fan actuacions a 14 blocs/ 4 dels quals són nous/ representen 5 barris de la ciutat.

- S'inicien 8 processos de treball a 12 comunitats de veïns. Cap finalitzat.

- Es realitzen 4 accions concretes (organització i torns de neteja, normes internes i seguiment acords) , amb inici i final.

- En 3 dels 8 processos s'incorporen altres serveis -4 de mitjana-, i es treballa conjuntament amb habitatge en el 60% dels blocs on s'intervé.



- En el 100% dels blocs on es reparteix el pòster s'engeguen processos de millora de les necessitats.

> Intervencions per a la mediació de conflictes a l'espai públic:

- Parc de Pequín (la Perla): ús de l'espai esportiu.
- Plaça Sant Miquel: ús de l'espai públic.
- Can Tané: ús de l'espai esportiu.

**— Línia 7: Garantir unes condicions adequades a tots els barris de la ciutat per a la millora de la qualitat de vida i la cohesió social**

> Inici de l'elaboració del mapa de barris.

> Definició del reglament d'ús dels locals de les associacions de veïns i regulació de dos espais per a entitats (Blai i Proa).

> Participació en dues taules de sectors prioritaris:

- Barri de Sant Miquel: proposta d'encàrrec a una empresa externa.
- Parc de Malatosquer: proposta urbanística per millorar les necessitats dels veïns.

**— Línia 8: Promoure noves formes i perfils de participació i col·laboració social**

> Definició d'un nou model d'intervenció amb el voluntariat (replantejament del Servei de Voluntariat, a càrrec de Creu Roja).

> Posada en marxa d'una nova web per a entitats.

> Dinamització del programa "Amb Identitat", d'Olot televisió, amb la participació de 31 entitats.

**— Línia 9: Sensibilitzar el conjunt de la població sobre la inclusió i la cohesió social**

> Dinàmiques socioeducatives ofertes als centres educatius.

- 72 dinàmiques de sensibilització a centres de primària i secundària.

> Activitats de captació de col·laboradors per a actes de ciutat:

- 574 persones han col·laborat a accions com la Trailwalker, Lluèrnia, Marató de Sang, Gran Recapte, etc.).

20

14

## Any 2014

### Reptes de l'any

– Continuar amb la implementació del Pla i incorporar mecanismes per avaluar en quina mesura les actuacions efectuades contribueixen a l'assoliment dels objectius definits.

– Aconseguir la implicació en el Pla d'inclusió i cohesió social d'Olot de la resta d'àrees del Consorci, les àrees i organismes de l'Ajuntament i del màxim d'entitats i persones possible.

– Detectar les necessitats dels col·lectius més vulnerables (gent gran, joves, aturats de llarga durada, famílies i especialment infants en situació de pobresa, col·lectius d'origen immigrat, persones amb problemes de salut mental...) i contribuir a millorar la seva situació fent un treball en xarxa amb altres organismes.

– Continuar amb les taques de comunicació i sensibilització per aconseguir un Olot més cohesionat.

## Principals resultats

### — Línia 1: Incorporar les polítiques d'inclusió i cohesió social com un element transversal de l'actuació política municipal

> S'ha presentat la memòria a 4 organismes de l'Ajuntament d'Olot (Policia Municipal, IMPO, SIGMA -atenció al ciutadà-, gerent Ajuntament). Fora de l'àmbit municipal, també s'ha presentat a la Secretaria per a la Immigració.

> S'han establert col·laboracions amb 5 organismes municipals per fer un treball en xarxa en diferents projectes: Connectem (IMPO), Servei de veïnatge i convivència i intervencions a l'espai públic (Habitatge, Urbanisme i la Policia Municipal), Pla de mobilitat (Via Pública); Fira d'entitats.

### — Línia 2: Identificar, difondre i intervenir sobre els factors que faciliten la inclusió i la cohesió social dels ciutadans

> Vaivé: nou projecte d'acompanyament al reagrupament familiar que ha atès 19 famílies.

> Apropa Cultura: 370 usuaris // Difusió entre les entitats socials.

> 39 traduccions a escoles, instituts i serveis públics (disminució del 50% per segon any consecutiu).

> Treball específic amb els col·lectius gambià i xinès.

> Informes d'estrangeria tramitats (157).

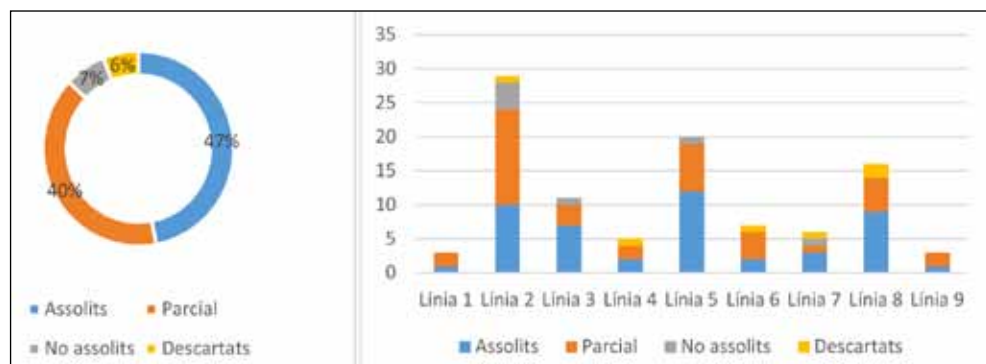
> Noves iniciatives i propostes com la redefinició del menjador social, projectes per a una utilitat social de solars públics en desús o l'avaluació de l'impacte del Consell de barri de Sant Roc com a espai de transformació social.

> Suport en l'organització del Gran Recapte, en el qual han contribuït 280 col·laboradors, empreses i entitats.

> Atenció a 290 infants i adolescents a l'Esplai diari Garbuix i a l'Espai Larai: suport de deures a secundària, projecte Lectura amb 11 voluntaris.

> Activitats a l'Espai Larai: repartiment de 4.000 joguines a la quina de Nadal, 1a Mostra de menjars del món.

### Assoliment anual d'objectius i distribució per línia estratègica (95 objectius)



### — Línia 3: Promoure, impulsar i reconèixer el valor de la inclusió i la cohesió social

- > Suport i reconeixement a 4 entitats:
  - Hatambinnira Jikke Lemunnu, de dones d'origen gambià, que compta amb 80 socis.
  - Associació de dones subsaharianes de la Garrotxa, Yagaru, amb més de 10 anys.
  - Mans per a l'Acció Solidària, que lluita contra la pobresa.
  - Agrupació de persones sordes: mapa de persones sordes i tasques per trencar barreres de comunicació i millorar l'accessibilitat.
- Programa de suport a entitats: 18 projectes finançats.
- Suport a les AV: incorporació de criteris que promouen la inclusió social en les subvencions; reunions trimestrals de la Xarxa de Barris.
- Reunió amb 17 associacions de veïns per revisar la sol·licitud.

### — Línia 4: Acollir, des dels diferents àmbits, totes les persones que arribin de nou a Olot

- > Es passa de l'entrevista d'acollida als estrangers a la benvinguda a totes les persones que es donen d'alta al padró.
- > 3 sessions del programa Olot Acull amb 39 participants.
- > Taula d'acollida: reunions de 7 entitats socials, educatives i del sector sanitari.

### — Línia 5: Promoure accions per a la convivència i la interrelació ciutadana

- > Col·laboració en la diagnosi participativa del Barri de Sant Miquel.
- > Espai Cosidor: 59 dones participants, presència a 5 actes de ciutat.
- > Cursos de català: 11 a participants de l'Espai Cosidor, 17 derivats de l'escola.
- > Veïnatge i convivència: intervencions en 14 blocs a través de comunitats veïnals.
- > Millora de les competències dels presidents de les comunitats: 5

tertúlies, 105 participants.

> Grup de Diàleg Interreligió: consolidació de les relacions entre 5 confessions, obertura de centres de culte a les escoles (120 alumnes), elaboració del Protocol d'usos de la sala multiconfessional.

> 4 accions en el projecte #connectemlasolidaritat de col·laboració i finançament entre empreses i entitats.

### — Línia 6: Fomentar la resolució positiva de conflictes

- > Mediació de 7 conflictes en relacions veïnals.
- > Gestió dels conflictes en cooperació amb altres serveis per atendre les problemàtiques socials o de salut mental associades.
- > Prevenció de possibles conflictes pel canvi d'ubicació del Gurdwara previst pel 2015 amb un acompanyament.

### — Línia 7: Garantir unes condicions adequades a tots els barris de la ciutat per a la millora de la qualitat de vida i la cohesió social (urbanístiques, d'espais i equipaments públics, serveis, neteja...)

- > Configuració d'un nou mapa de barris (iniciat el 2013).
- > Gestió de dos espais per entitats (1 de nou), en els quals participen 19 entitats i 3 grups de treball.
- > Dinamització d'espais públics (plaça Campdenmàs/Can Tané) i tasques d'observació (passeig de la Muralla, vila vella, molí d'en Climent).
- > Dinamització de 2 sessions del Pla de mobilitat.

### — Línia 8: Promoure noves formes i perfils de participació i col·laboració social

> Trobades del Consell Consultiu de la Gent Gran, activitats compartides entre els 17 casals que formen part de Consell, participació en el Congrés Nacional de la Gent Gran de Catalunya, a la Fira d'entitats i al Cantagrans.

> Actuacions de sensibilització amb la Coordinadora d'entitats de discapacitats de la Garrotxa.



> Canvi de format de la Fira d'entitats, a través d'un procés participatiu: 60 entitats participants.

> 2 sessions participatives sobre el Pla de mobilitat en les quals han assistit 9 i 64 ciutadans, respectivament.

> El 70% dels assistents són persones amb qui no hem treballat mai.

> 456 col·laboracions ciutadanes en diversos actes de ciutat: Trailwalker, Diada de la Puntaire, Campionat de Catalunya de Ciclisme, Lluèrnia, Gran Recapte d'Aliments.

> Consell de Cooperació: tasques d'interrelació i de sensibilització. Subvenció de 7 projectes.

— **Línia 9: Sensibilitzar el conjunt de la població sobre la inclusió i la cohesió social**

> 62 sessions de 6 dinàmiques de sensibilització diferents que han arribat a 1.982 alumnes.

> Elaboració del Pla de rumors per combatre estereotips i prejudicis:

- Sessió de formació per a regidors.

- Treball transversal en les diferents accions de l'AAC, sobretot en dinàmiques socioeducatives als centres de primària i secundària.

> Difusió del Pla d'inclusió i cohesió social d'Olot: vídeo, web de bones pràctiques.

- Accions informatives a les entitats.

- Vídeos de difusió.

2015

## Any 2015

### Reptes de l'any

- Aconseguir millorar la implicació de la resta d'àrees de l'Ajuntament i organismes de la ciutat, per tal que esdevingui un pla de ciutat.
- Aprofundir en el coneixement de noves realitats socials i col·lectius en risc de vulnerabilitat.
- Millorar la presència als barris, especialment a Sant Miquel, nucli antic i Sant Roc-Pequín.
- Dinamització dels espais públics.
- Aprofundir en les accions de comunicació i sensibilització.

## Principals resultats

### Intern (àrea)

- > Procés de reflexió intern, amb tècnics i regidor, sobre els tres anys de funcionament del Pla, i per reflexionar sobre el contingut de les línies del Pla i consensuar les prioritats de treball.
- > Inici del treball de definició de la cartera de serveis del Servei d'Atenció a la Comunitat.

### La convivència i la cohesió social

#### > Treball en comunitat de veïns:

- Intervenció en 20 comunitats, amb la implicació de més de 650 veïns.
- Més de 400 intervencions: reunions amb veïns, comunitats, assessoraments, mediació en conflictes, identificació de necessitats, derivació a altres serveis, etc.

#### > Intervencions en l'espai públic:

- Parc de Pequí.
- Parc de Malatosquer.

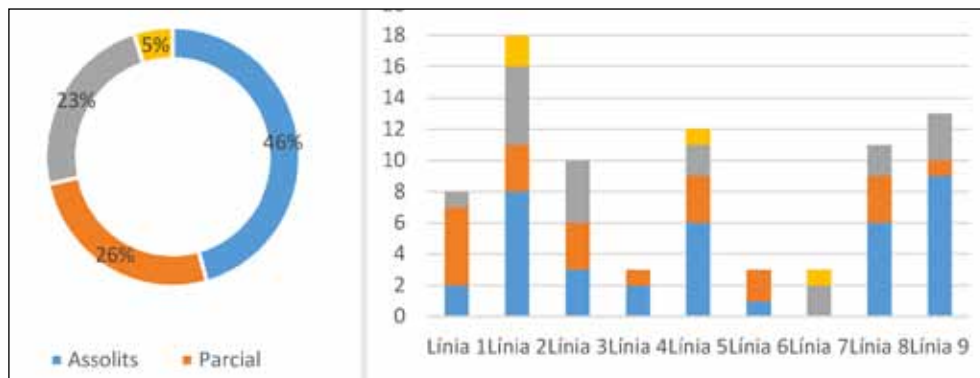
> Observació presencial en diferents sectors de la ciutat: Campdenmàs/Sant Miquel; Malatosquer; vila vella; passeig de la Muralla; molí d'en Climent.

#### > Dinamització de dos espais de participació i interrelació veïnal.

#### > Taula de sector prioritari de Sant Miquel.

- Inici del treball de diagnosi i propostes amb *Paisaje Transversal*<sup>13</sup>.

## Assoliment anual d'objectius i distribució per línia estratègica (81 objectius)



<sup>13</sup> Recordem que, el 2013 i el 2014, es va constituir la Taula de Sectors Prioritaris, i que el 2015 es va començar a treballar en la diagnosi i les propostes a través de Paisaje Transversal.

## **La diversitat**

- > Desplegament del nou format del procés d'acollida.
- > Accions de difusió del nou format d'acollida a diferents àrees municipals, organismes públics, entitats, Consell d'alcaldes de la Garrotxa.
- > Sessions d'acollida:
  - Mòdul de coneixements laborals: 3 edicions, 41 persones inscrites.
  - Mòdul de coneixement de la societat catalana: 5 sessions, 58 persones inscrites.
- > Informació i assessorament sobre els nous criteris d'accés a la nacionalitat espanyola.
  - > Preparació de l'acollida per a persones refugiades.
  - > Redacció d'una diagnosi sobre el col·lectiu gambià.
  - > Entrevistes per conèixer les pràctiques de salut del col·lectiu xinès.
  - > Projecte de Reincorporació al Treball: participació de 12 persones, la meitat de les quals han aconseguit contracte de treball.
- > Grup de Diàleg Interreligiós.
  - Visites als centres de culte: 338 escolars de 4 centres.
  - Edició d'un opuscle sobre la sala multiconfessional del nou Hospital.
  - Participació del grup en actes de ciutat (Lluèrnia, Fira Entitats i Gran Recapte d'Aliments).
- > Acompanyament en el canvi de local del Gurdwara (del centre al barri del Morrot). Treball iniciat el 2014.
- > Acompanyament i assessorament en l'obertura d'una mesquita al barri de Sant Miquel.
- > Formació per a professionals:
  - Curs "Atendre la diversitat", per a professionals del CASG: 7 sessions, 33 persones.
  - Sessió formativa en diversitat al claustre de l'Escola Llar.

## **Participació social**

- > Servei d'assessorament a les entitats: treball amb 98 entitats (també comarcals).
  - > Programa de suport a les entitats: subvencions a 46 entitats veïnals, socials i de cooperació, per un valor de 80.764 €.
    - Importància de la valoració de criteris inclusius en els projectes.
  - > Organització de la 14a edició de la Fira d'Entitats:
    - 79 entitats participen, directament o indirecta (a través d'entitats de 2n nivell) en la Fira. Entitats d'àmbits molt diversos (socials, culturals, veïnals, educatives, ambientals, esportives, ...).
  - > Programa "Connecta amb la Solidaritat":
    - 11 entitats presenten 16 projectes, amb la participació de 4 patrocinadors. Se'n financen 4, per un valor de 4.000 €.
      - Inici del "voluntariat corporatiu" en una empresa comarcal.
  - > Participació en el Panoràmic<sup>14</sup>: enquesta a 102 entitats de la comarca.
  - > Disseny del nou "Servei Integral de Suport a l'Associacionisme" (SISA).
  - > Replantejament del Punt de Voluntariat ubicat a Creu Roja.
  - > Definició del Pla de voluntariat al Menjador social.
  - > Captació de voluntaris per a activitats puntuals:
    - 565 persones han col·laborat a 4 actes: Trailwalker, Gran Recapte d'Aliments; Marató de Sang; Cursa de Sant Lluç.

<sup>14</sup> Com es descriu en el web, el Panoràmic és la macroenquesta de les associacions. Pretén explicar i millorar l'impacte que generen les organitzacions en la societat a través de l'anàlisi de la seva realitat, funció i evolució i les activitats que desenvolupen.



### ***La sensibilització***

- > Dinàmiques socioeducatives ofertes als centres educatius:
  - 80 activitats; amb la participació de 1.401 alumnes.
- > 1a Mostra de Teatre Inclusiu:
  - 2 obres de teatre, amb la participació de més de 300 persones.
- > Suport en activitats de sensibilització amb la Coordinadora de Discapacitats.
- > Elaboració i difusió d'un vídeo sobre la inclusió i la cohesió social a Olot:
  - Projecció durant un mes als Cinemes Olot.
- > Eines de comunicació de l'àrea:
  - Web entitats.
  - Xarxes socials.
  - Mitjans de comunicació.
- > Inici del treball en l'àmbit dels Drets Civils:
  - Radiografia de l'estat dels drets civils (Informe d'accions de diferents àrees municipals).

20

16

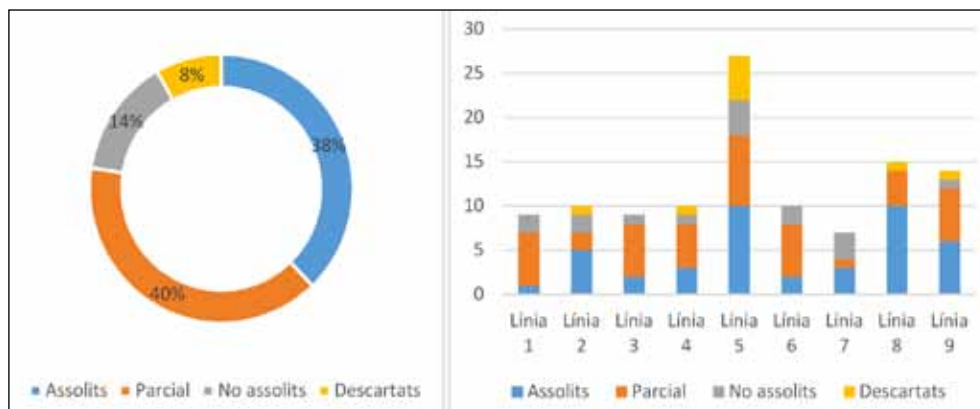


## Any 2016

### Reptes de l'any

- Minimitzar i gestionar millor els conflictes de convivència a l'espai públic. Millora dels parcs infantils.
- Crear itineraris de sensibilització sobre els drets civils juntament amb l'Institut de Cultura. Explicar què són els drets civils i iniciar l'itinerari de diversitat religiosa.
- Iniciar les accions de millora establertes en el procés participatiu del barri de Sant Miquel i crear un grup de persones que representi el barri i prioritzi les accions.
- Elaborar una proposta per una gestió diferent dels casals de barri per tal crear espais de dinamització i de relació de veïns, generar pols d'atracció i activitat.
- Fer que el Consorci d'Acció Social sigui un organisme accessible per a qualsevol persona en tots els aspectes: espai físic, digitalment...
- Analitzar els casos reals i potencials d'irregularitat sobrevinguda, per tal de prevenir que més persones puguin estar-hi.

### Assoliment anual d'objectius i distribució per línia estratègica (111 objectius)



- Generar una estratègia de ciutat per la pau, dotar la ciutat d'uns valors, actituds i comportaments que reflecteixin el respecte als drets humans, el rebuig a la violència i posin per davant la comprensió i el respecte.
- Crear espais de relació per a persones que no tenen xarxa i que pateixen solitud, per millorar la seva qualitat de vida.
- Iniciar nous espais i canals de participació ciutadana, seguir la línia marcada pel bon govern i generar espais dintre d'administració de corresponsabilitat ciutadana, de presa de decisions i de consulta d'opinió en temes importants de ciutat.
- Posar en funcionament el SISA. Consensuar un treball conjunt i coordinat amb els diferents tècnics de l'Administració per relacionar-nos amb les entitats de manera justa i reflexionada. Permetre que siguin les mateixes associacions les que prenguin decisions sobre temes que les afecten directament.

### Principals resultats

#### Acollida i acompanyament a persones immigrades

- > Desplegament del Servei de Primera Acollida: atenció de més de 200 persones, 15 cursos de català, 9 cursos de coneixements laborals, 10 cursos de coneixement de la societat catalana, tramitació de 69 certificats de primera acollida.
- > Tramitació de 33 informes d'estrangeria.
- > Atenció de 26 famílies reagrupades en el projecte Vaivé.
- > Col·laboració en el Programa de reincorporació al treball, en l'especialitat de peó carni, en el qual han participat 8 persones, 7 de les quals han obtingut el certificat i 4 s'han inserit laboralment.
- > Atenció de 85 persones en el suport i acompanyament per a la nacionalització.

#### Inclusió

- > Col·laboració per al voluntariat al menjador social i pel canvi de model des d'un servei assistencial a un espai polivalent i transformador.

- Activitats al menjador obertes al barri (Gats de Sant Miquel; curs de Cuina; activitats a la Residència del Tura; tallers per la festa del barri; participació de voluntaris a Lluèrnia).

> Facilitar l'accés a la cultura a persones en risc d'exclusió social amb la iniciativa Apropacultura. Participació de 23 entitats, 398 persones en 56 espectacles.

> Foment dels espais de relació: Projecte Teixim (espai setmanal de creació de bosses per al Gran Recapte d'Aliments) i Esferes.

> Redacció de l'Informe sobre la solitud (publicat com a monografia del CASG).

### **Atenció a la diversitat: drets civils**

> Itinerari i exposició "Identitats ImPossibles: gènere, desig i iconografia" per tractar la diversitat sexual, afectiva i de gènere. Itinerari amb 20 activitats i 3.400 participants. 2.300 visitants a l'exposició.

> Coneixement de la diversitat cultural: estudi de la ciutadania olotina d'origen gambià.

> Equitat de gènere: diagnosi per l'elaboració del Pla d'igualtat del CASG.

> Treball sobre la diversitat de creences a través del Grup de Diàleg Interreligiós: 10 reunions, incorporació d'una nova comunitat musulmana.

> Per atendre la diversitat funcional, s'ha fet una avaluació de l'accessibilitat a l'edifici del CASG i s'han fet accions de sensibilització a través de la Coordinadora d'Entitats de Discapacitat.

> 68 activitats de la Guia de recursos educatius, en 21 centres i 1.814 alumnes.

### **Convivència**

> Intervenció en 41 casos amb el servei de veïnatge i convivència per atendre problemàtiques com la vulnerabilitat social o la relació entre veïns.

> Intervenció a l'espai públic, prioritzant Sant Miquel, Pequín i nucli antic.

> Treball al barri de Sant Miquel: reactivació del Consell de Barri, gestió del casal de barri, suport a la festa major, promoció de les relacions veïnals a través del cosidor i altres activitats.

> Actuacions puntuals a Sant Roc, Vivendes Garrotxa i nucli antic.

> Manteniment del treball de la Xarxa de Barris.

### **Participació**

> Implicació en 3 dels processos participatius de la ciutat:

- Firal Viu,

- Consell dels infants i

- Pressupost participatiu de Joventut.

> Disseny del nou Servei Integral de Suport a l'Associacionisme de la ciutat, que ha arribat a unes 150 entitats. Creació de la taula del SISA.

> Gestió de 56 demandes d'espais, 34 vals de gestoria i 56 assessorament.

### **Sensibilització i comunicació**

> Gestió de la col·laboració ciutadana a 6 grans actes de la ciutat gràcies a les més de 400 persones de la borsa de voluntaris: 350 persones al Gran Recapte, 80 persones a la Trailwalker, 13 a les Festes del Tura, 23 a la cursa de Sant Lluç, 8 a la fira d'entitat i diversos a Lluèrnia.

> Foment de la Cultura de la Pau:

- Moció per declarar Olot com a Municipi de Cultura de Pau.

- Realització de diverses actuacions enfocades a l'educació el foment de la pau, amb el Consell de Cooperació d'Olot: treball amb entitats, formació, exposició sobre refugiats, projecció de documentals, xerrades, etc.

> Contacte amb la Generalitat de Catalunya, el Fons Català de Cooperació, la Plataforma Garrotxa Acull i altres entitats per treballar l'acollida de persones refugiades i elaboració d'un document proposta.



# 20

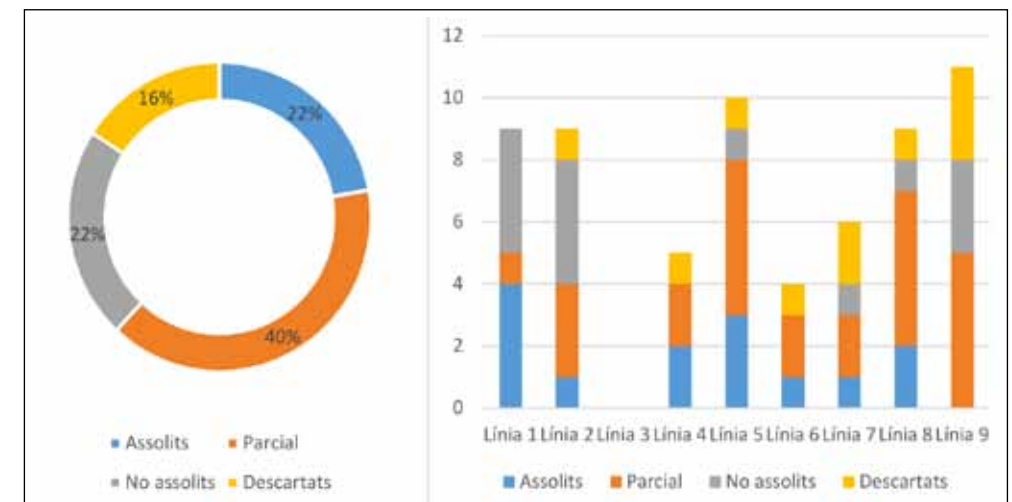
# 17

## Any 2017

### Reptes de l'any

- Atenció a les persones refugiades.
- Joves de segona generació.
- Sensibilitzar sobre la diversitat de creences.
- Analitzar els factors que dificulten l'accés als estudis postobligatoris dels joves.
- Donar suport als centres educatius.
- Atendre les persones víctimes de discriminació.
- Desenvolupar el Pla integral d'accions de millora del nucli antic.
- Posada en marxa del Servei Integral de Suport a l'Associacionisme i un nou Punt de Voluntariat.
- Definir tres serveis de la cartera de serveis: acollida, entitats i treball als barris.

### Assoliment anual d'objectius i distribució per línia estratègica (63 objectius)



## **Principals resultats**

### **Acollida i acompanyament a persones immigrades**

#### > Servei d'Acollida:

- Mòdul de coneixements laborals: 5 edicions, 58 persones inscrites. Treballs amb el SOC per tal que el proper any imparteixin directament la formació.

- Mòdul de coneixement de la societat catalana: 6 sessions, 61 persones inscrites.

- 24 tramitacions del certificat d'acollida.

- Els usuaris valoren positivament el servei rebut.

> Signatura d'un nou conveni amb Càritas per prestar assessorament jurídic en matèria d'estrangeria:

- 407 persones ateses/ més de 700 visites d'assessorament.

> Curs de formació per a professionals en matèria d'estrangeria:

- 50 participants.

> Acompanyament en processos de sol·licitud d'informes d'estrangeria:

- Emissió de 60 informes d'arrelament social.

- 109 informes per al reagrupament familiar. Projecte Vaivé: atenció a 29 famílies reagrupades.

> Signatura del conveni entre l'Ajuntament d'Olot i la Fundació CEPAIM per acollir refugiats i demandants d'asil.

> Suport en el desplegament del programa Català de Refugi:

- Formació per a mentors.

- 16 mentors agrupats en 4 grups d'acollida.

> Accions de sensibilització sobre refugiats:

- Campanya "Casa nostra és casa vostra".

- Mobilització de la ciutadania per assistir a la manifestació a Barcelona sota l'eslògan «Prou excuses. Acollim ara».

- Recull de 172 signatures (64.300 a Catalunya) pel manifest de crida

a les institucions catalanes a actuar perquè Catalunya sigui terra d'acollida.

- Xerrada a persones mentores sobre la situació de les persones refugiades a la comarca.

- Col·laboració en la difusió d'activitats com l'obra de teatre El mur, i la presentació del conte El viatge de Samira.

> Programa de reincorporació al treball: 15 assistents.

### **Atenció a la diversitat**

> Segon itinerari de drets Civils: "Creences i religions: llibertat, diversitat i conflicte".

- Més de 30 activitats; 4.300 participants; exposició, xerrades, activitats formatives als centres educatius.

> Treballs preparatius sobre el nou itinerari, que tractarà sobre la diversitat funcional i les capacitats diverses.

> Constitució d'un grup de referents en diversitats als centres educatius.

> Posada en funcionament del Servei d'Atenció Integral a la Diversitat Afectiva, Sexual i de Gènere:

- 29 atencions (consultes, tràmits, incidències, etc.).

> Formació a professionals dels serveis públics:

- Curs sobre diversitat sexual i de gènere i polítiques LGBTI: 92 persones.

- Sessió de formació del fet transsexual: 30 persones.

- Sessió sobre diversitat sexual i de gènere i la Llei 11/2014: 60 persones.

> Treball conjunt amb la nova entitat Alliberem-nos.

> Grup de treball estable amb dones d'origen gambià i maurità.

> Elaboració del Pla d'igualtat de gènere (Comissió d'Igualtat CASG).

> Dinàmiques de sensibilització als entres educatius:

- 119 activitats a 21 centres educatius; 2.621 alumnes.



> Elaboració i difusió d'un espot per visibilitzar i reconèixer la diversitat dels joves de la ciutat i comarca.

- Més d'11.000 visualitzacions.

### **Programa de suport als barris**

> Intervencions al barri de Sant Miquel. Desplegament de les accions del PIAM (aprovat al 2014) a partir de les prioritzacions del Consell de Barri.

- Accions urbanístiques: millores al local social del carrer Bufadors, augment de places d'aparcament, enderrocs de finques en mal estat, inici d'un camí intervolcànic i obertura d'un nou espai esportiu.

- Accions comunitàries: col·laboració en l'organització de la festa del barri i el disseny de l'espai esportiu.

> Intervencions al nucli antic:

- Inici d'un procés participatiu dins el programa +B "Sumem des dels barris".

### **Veïnatge i convivència**

> Treball en diferents blocs de pisos de la ciutat:

- Intervencions en 91 casos relacionats amb problemàtiques de relació i molèsties entre els veïns.

- La majoria dels casos són d'intensitat moderada.

- Derivacions de casos a altres serveis.

- Constatació de casos "cronificats".

> Accions a l'espai públic:

- Sant Miquel: Activitat sobre reciclatge // Suport a la Festa de la primavera.

- Olot Centre.

> Accions preventives en diferents zones:

- Passeig de la Muralla.

- Posada en marxa d'un grup de sorolls.

- Difusió del pòster de bona convència a les sessions d'acollida.

- Sessió sobre gestió de conflictes a la jornada de delegats.

> Organització de la primera edició del "Mercat de Proximitat i Conversa i el Laboratori de regeneració de veïnatge":

- Diferents activitats amb la participació de més de 470 persones.

### **Participació ciutadana**

> Inici del pressupostos participatius a Olot.

> Participació en el procés participatiu del nucli antic.

> Formació:

- Curs per a professionals de l'Administració sobre participació ciutadana (56 persones).

- Taller per definir el model local de participació.

### **Servei de Suport a l'Associacionisme**

> Sol·licituds d'espais: 56 demandes.

> Suport econòmic: 50 entitats han rebut ajudes per un import de 116.500 €.

> Programa Connectem la solidaritat: s'han finançat accions per valor de 4.600 €.

> Assessorament diversos: 43 demandes.

> Programa "Amb Identitat", d'OTV, 15 entitats.

> Organització de la Fira d'Entitats: 47 entitats participants.

> Posada en marxa d'un butlletí per a entitats.

> Punt de Voluntariat:

- Informació a 60 persones.

- Introducció d'un programa de servei comunitari als instituts.



### ***Espais socioeducatius de lleure***

- > Dos serveis de lleure:
  - Atenció a 300 infants i adolescents.
  - Projectes concrets: augmentar la comprensió lectoescriptura, activitats de barri i ciutat, etc.
- > Beques d'activitats extraescolars: 23 beques.
- > Programa Apropa Cultura: 69 participants.

20

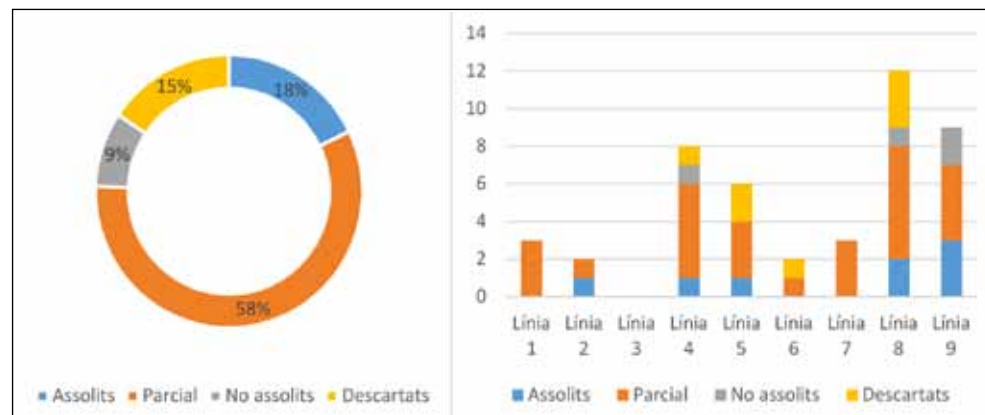
18

## Any 2018

### Reptes de l'any

- Millorar la informació que es dona des del padró sobre el Servei de Primera Acollida.
- Conèixer el perfil de les persones llatinoamericanes.
- Apropament als centres educatius per la gestió de la diversitat.
- Ampliar el Servei d'Atenció Integral a tot tipus de discriminació.
- Sensibilització a l'entorn de la diversitat funcional.
- Transmetre la idea de l'espai públic com una oportunitat de teixir relacions humanes i veïnatge.
- Desenvolupar el Servei Integral de Suport a l'Associacionisme.
- Millorar l'atenció que es fa des dels serveis socioeducatius de lleure.
- Desenvolupar processos participatius i dinamització comunitària.
- Acabar la definició de la cartera de serveis d'Atenció a la comunitat: barris i municipis, SISA, acollida i acompanyament a persones immigrades.

### Assoliment anual d'objectius i distribució per línia estratègica (45 objectius)



## Principals resultats

### Acollida i acompanyament a persones immigrades

- > Desplegament del Servei de Primera Acollida: 130 entrevistes d'acollida, 7 sessions d'acollida amb un total de 68 participants.
- > Acompanyament de 82 persones en relació amb els tràmits d'estrangeria: 68 informes d'arrelament, 14 de nacionalitat i 4 d'integració. Disminució dels casos d'irregularitat sobrevinguda.
- > Suport en l'alfabetització i socialització a joves d'entre 16 i 18 anys, amb la col·laboració d'Arriant, l'IME i l'Associació de mestres jubilats voluntaris.
- > Acollida de 52 persones demandants d'asil. Formació de 15 persones mentores.

### Atenció a la diversitat: drets civils

- > Accions de formació sobre diversitat funcional i diversitat afectiva i sexual entre els membres de l'AAC i del CASG.
- > 8 dinàmiques per a la Guia de recursos educatius. Realització de 143 dinàmiques a 18 centres educatius en les que han participat 3.396 alumnes.
- > 3 reunions amb el Grup de Referents en Diversitat dels Centres Educatius en el què participa un membre de cadascun dels 7 centres d'educació secundària.
- > 37 atencions al SAI (Servei d'Atenció Integral a la Diversitat Afectiva, Sexual i de Gènere).
- > Suport a l'entitat Alliberem-nos en l'organització del Festival d'Orgull LGTBI Rural Rebentem els Armaris!
- > Col·laboració amb el Grup de Diàleg Interreligió per a la col·locació de vinils a totes les habitacions de l'Hospital amb els referents de les diferents confessions religioses, Mostra de Cinema Espiritual, visita de 160 alumnes a 4 centres de culte de 4 tradicions diferents.
- > Preparació del tercer itinerari dedicat a la diversitat funcional conjuntament amb l'ICCO i 14 entitats i serveis.



> Organització, conjuntament amb la coordinadora d'entitats de discapacitat, del Dia Internacional de la Discapacitat i implementació de mesures per millorar l'accessibilitat del CASG.

> Treball en un institut per tractar les situacions de discriminació racista: sessions de sensibilització i representació d'una obra de teatre amb fòrum i debat posterior amb 120 alumnes d'ESO.

### **Programa d'intervenció comunitària als barris**

> Definició interna del marc d'intervenció del programa: tasques, objectius, model teòric, destinataris, etc.

> Resultats després d'un treball continuat al barri de Sant Miquel i amb el Consell de Barri: consolidació de la comissió de festes, propostes de noves iniciatives com la penya de carnaval o el grup de teatre, col·laboració amb la nova associació de veïns, manteniment del grup de dones cosidores, autogestió de l'hort urbà...

> Col·laboració en el desenvolupament del PIAM, amb una dotació anual de 150.000 €. Incorporació de la mirada social a les millores urbanístiques a través del projecte Art al carrer.

### **Veïnatge i convivència**

> Intervenció en 51 casos de conflictes, on predominen aquells en què hi ha dificultats de relació i comunicació entre els veïns, i els sorolls i molèsties veïnals. En el 55% dels casos es fa un treball interdepartamental.

> Realització d'actuacions preventives a l'espai públic: bàsquet a la plaça, projecte mainada i jocs, juguem a la plaça, comunitats amb vida. S'han engegat 7 projectes preventius en els quals han participat 345 persones. Disminució de les tensions als espais públics durant l'estiu.

> Sensibilització sobre la gestió alternativa de conflictes a 350 adolescents i joves.

### **Participació**

> Suport en els pressupostos participatius d'Olot. Participació en la taula tècnica de seguiment: 8 sessions deliberatives amb 150 participants i 722 votants.

### **Servei Integral de Suport a l'Associacionisme**

> Campanya de comunicació La Garrotxa també compromesa amb les entitats i altres accions de difusió: programa Amb identitat d'OTV, web d'entitats, xarxes socials, enviament de 45 butlletins a més de 330 entitats.

> Obertura del Punt de Voluntariat on s'han atès 47 persones i s'han fet 167 assessoraments a entitats.

> Mobilització de 300 col·laboradors ciutadans en diferents esdeveniments de ciutat.

> Gestió dels espais d'entitats, 42 dels quals s'han fet servir.

### **Espais socioeducatius de lleure: Garbuix i Larai**

> Disseny d'un nou model d'intervenció basat en un acompanyament més intensiu amb una finalitat educativa.

> Nou model de suport escolar i creació del projecte Trampolí per potenciar la participació en extraescolars.

> 176 infants i adolescents en situació de vulnerabilitat, de 6 a 16 anys, atesos; 92 en llista d'espera.





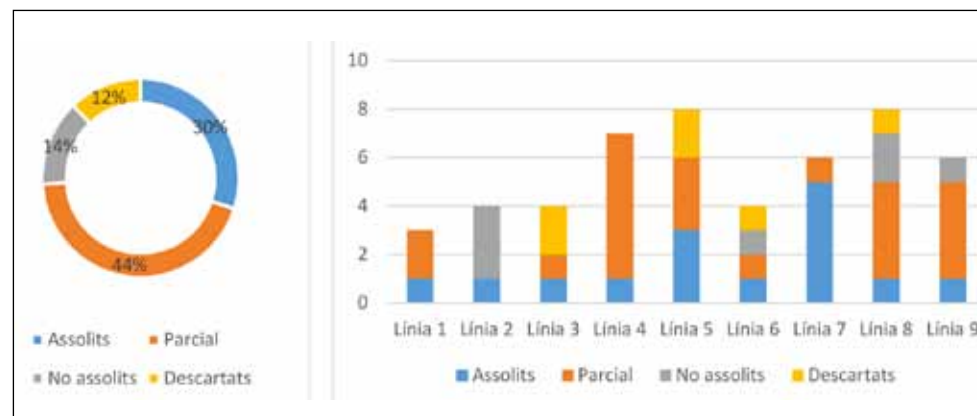
# 2019

## Any 2019

### Reptes de l'any

- Avaluar els resultats aconseguits pel Pla per a la inclusió i la cohesió social 2013-2019, ja que és l'últim any de desenvolupament del Pla.
- Diagnosi LGTBI.
- Polítiques de gènere.
- Iniciar un programa d'acompanyament al reagrupament familiar.
- Servei d'Atenció Integral (SAI)- Servei d'Informació i Atenció a les Dones (SIAD).
- Racisme.

### Assoliment anual d'objectius i distribució per línia estratègica (50 objectius)



## **Principals resultats**

### **Acollida i acompanyament a persones estrangeres**

> Servei de Primera Acollida: 186 entrevistes d'acollida, 8 sessions d'acollida amb un total de 89 participants; 43 certificats de primera acollida obtinguts.

> Dues acollides especialitzades per a col·lectius específics: (1) demandants de protecció internacional: 105 persones de 39 unitats familiars, 24 persones mentores, (2) Programa Vaivé de reagrupament familiar: 66 assistents a les sessions informatives.

> Acompanyament de 147 persones en relació amb els tràmits d'estrangeria: 116 informes d'arrelament, 8 de nacionalitat i 4 d'integració. No detecció de casos d'irregularitat sobrevinguda.

> Realització de 124 traduccions presencials adreçades als serveis públics.

### **Atenció a la diversitat: drets civils**

> 7 dinàmiques per a la Guia de recursos educatius. Realització de 79 dinàmiques a 10 centres educatius en les quals han participat 1.920 alumnes.

> 2 sessions de sensibilització i formació sobre igualtat de gènere i diversitat cultural i de creences per a les acompanyants infantils de les 4 escoles bressol públiques d'Olot.

> Disseny d'un projecte de mentoria amb el Grup de Referents en Diversitat dels Centres Educatius en el qual participa un membre de cadascun dels 7 centres d'educació secundària.

> 20 persones ateses i acompanyament a 27 professionals a través del SAI (Servei d'Atenció Integral a la Diversitat Afectiva, Sexual i de Gènere). Formació de 163 persones a través de 7 propostes.

> Altres actuacions de sensibilització sobre la diversitat sexual, afectiva i de gènere: 24 programes de ràdio Olot'éntén, Punt Lila, tres exposicions, Biblioteca Humana.

> Recerca sobre les realitats LGTB a la Garrotxa amb la UdG.

> Treball per la igualtat de gènere a la ciutat: definició de línies d'actuació accions de sensibilització, desenvolupament del Pla d'igualtat intern del CASG.

> Celebració dels 10 anys del Grup de Diàleg Interreligiós: una taula rodona, la presentació d'un llibre, la mostra de cinema interreligiós i un musical. 375 participants.

> Preparació de l'itinerari en drets civils 2020 "Cossos i ments, la dignitat de la diferència" conjuntament amb 17 entitats i 6 àrees de l'Administració local.

> Actuacions de suport en situacions concretes en les quals es detecta una discriminació racista, especialment en l'àmbit del lloguer d'habitatges.

### **Programa d'intervenció comunitària als barris**

> Manteniment d'una presència continuada al barri de Sant Miquel i les Tries, des d'una perspectiva comunitària i de corresponsabilització de la ciutadania.

> Amb la comissió de festes s'han mantingut actuacions, com la penya de carnaval i el grup de teatre, i se n'han endegat de noves com la Festa de la primavera, La Marató o el patge real.

> A Sant Miquel també s'ha treballat amb l'AV de Sant Miquel, la comissió del Ball Pla, el grup de teatre del barri Hastalas i el Consell de Barri on es desenvolupa el PIAM.

> S'ha iniciat un treball comunitari al barri de Pequín conjuntament amb l'AV.

### **Veïnatge i convivència**

> Intervenció en 40 casos, 22 dels quals són nous i 18 es van iniciar l'any anterior. Com a fruit del treball de proximitat amb el ciutadà i de transversalitat amb altres serveis municipals i administradors de finques, s'ha aconseguit que la intervenció en els casos es produeixi abans que la prioritat d'actuació no sigui alta i el nivell de conflictivitat elevat.



> S'implementen accions preventives als blocs. Destaca el projecte "Comunitats amb vida" que treballa en blocs de pisos per tal de millorar la qualitat de vida i les relacions socials als edificis. S'ha iniciat el treball en 3 comunitats i s'han fet 90 entrevistes i 15 reunions.

> Es consoliden les actuacions preventives a l'espai públic, com el "Juguem a la plaça", en el qual han participat uns 200 infants.

> S'han realitzat 7 projectes preventius (observació de l'espai públic, projectes a dos instituts, a l'espai Larai, dinàmiques a les escoles i prevenció en l'ocupació d'edificis) amb un total de 342 participants.

> S'ha fet una segona edició del mercat de proximitat i conversa, en col·laboració amb la Universitat de Girona, amb un total de 20 activitats i uns 500 participants.

### **Participació**

> Suport en els pressupostos participatius d'Olot. Participació en la taula tècnica de seguiment: 8 sessions deliberatives amb 80 participants i 379 votants.

### **Servei Integral de Suport a l'Associacionisme**

> Realització de 217 atencions, 118 de les quals han sigut directament a entitats, en relació amb temàtiques com la gestió i el finançament, la comunicació o el treball en xarxa.

> Gestió dels espais d'entitats, 42 dels quals s'han fet servir.

> Gestió del programa de suport a entitats de caire social, veïnal i de cooperació, amb 101.500 € de pressupost i 53 entitats participants.

> 99 persones ateses al Punt de Voluntariat.

> Nova perspectiva al Consell Consultiu de la Gent Gran: canvi en activitats, creació d'una nova pàgina web.

> Manteniment de les 2 reunions a l'any de la Xarxa de Barris, que aglutina totes les associacions de veïns de la ciutat.

### **Espais socioeducatius de lleure: Garbuix i Larai**

> Manteniment del model d'espais socioeducatius de lleure com un servei preventiu i educatiu.

> 88 infants i adolescents han pres part en el projecte Trampolí, per potenciar la seva participació en activitats extraescolars.

> 176 infants i adolescents en situació de vulnerabilitat, de 6 a 16 anys, atesos; 92 en llista d'espera.

### **L'anàlisi longitudinal dels principals serveis i àmbits d'intervenció**

En aquest apartat es presenten gràficament alguns dels principals resultats en els principals àmbits i línies de treball de Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot. La voluntat d'aquest apartat és de representar gràficament quina ha estat l'evolució de les polítiques d'inclusió i cohesió social a Olot al llarg del període analitzat.

Aquesta mirada permet superar la versió parcial pròpia de l'anàlisi anual, i ajuda a entendre l'evolució i les trajectòries en els diferents apartats.

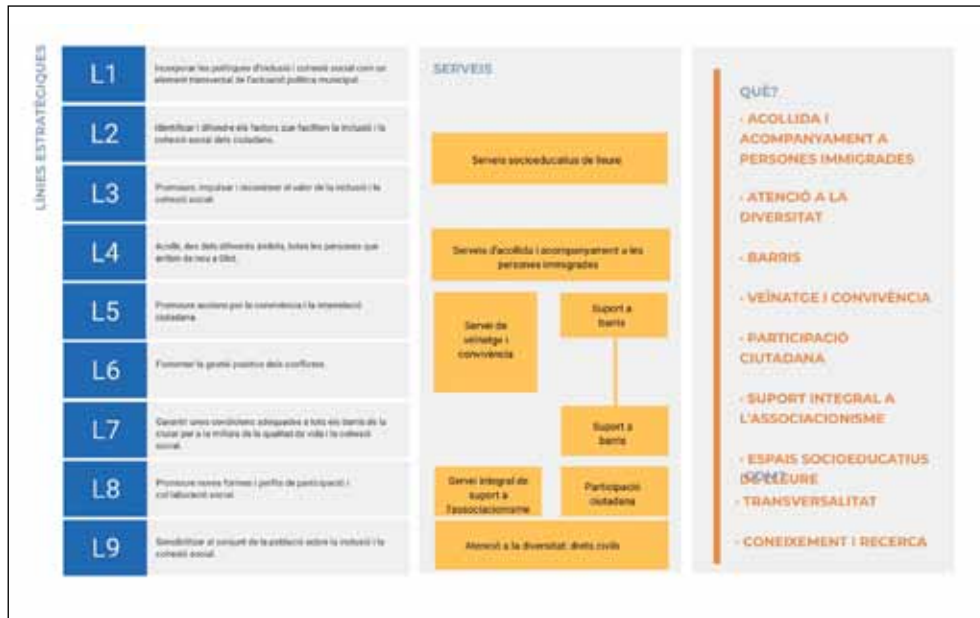
Concretament, s'han seleccionat nou grans àmbits de treball:

- Acollida i acompanyament de les persones immigrades.
- Atenció a la diversitat: drets civils.
- Barris.
- Veïnatge i convivència.
- Participació ciutadana.
- Suport integral a l'associacionisme.
- Espais socioeducatius de lleure.
- Transversalitat.
- Recerca i coneixement.

Finalment, s'ha inclòs una darrera imatge amb les principals actuacions dutes a terme entre 2013 i 2019.



**Figura 10: Relació entre les línies estratègiques, els serveis, i El què i El com**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

Les 9 línies estratègiques en les quals s'estructura el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot 2013-2019 han estat el fil conductor en els plans anuals durant tot el període del Pla. Fins a l'any 2016, les línies estratègiques són l'únic eix organitzatiu de totes les intervencions i, a partir de la implementació de la cartera de serveis, es crea una doble estructura que combina les línies estratègiques i els serveis definits en la cartera (vegeu la correspondència a la figura 10).

Malgrat que pugui semblar únicament una qüestió d'ordre, l'estructuració en uns termes o en d'altres pot condicionar en certa manera els objectius que l'equip de treball s'acabi plantejant. Quan es passa a la definició per serveis, a primer cop d'ull podria semblar que dues línies desapareixen, com són la línia 1 "Incorporar les polítiques d'inclusió i cohesió social com un element transversal de l'actuació política municipal" i la línia 2 "Identificar i difondre els factors que faciliten la inclusió i la cohesió social dels ciutadans".

Amb tot, analitzant els objectius i les actuacions que s'han portat a terme durant tot el període del Pla, podríem reclassificar les actuacions en nou blocs, 7 dels quals responen al que es fa i 2 al com es fa:

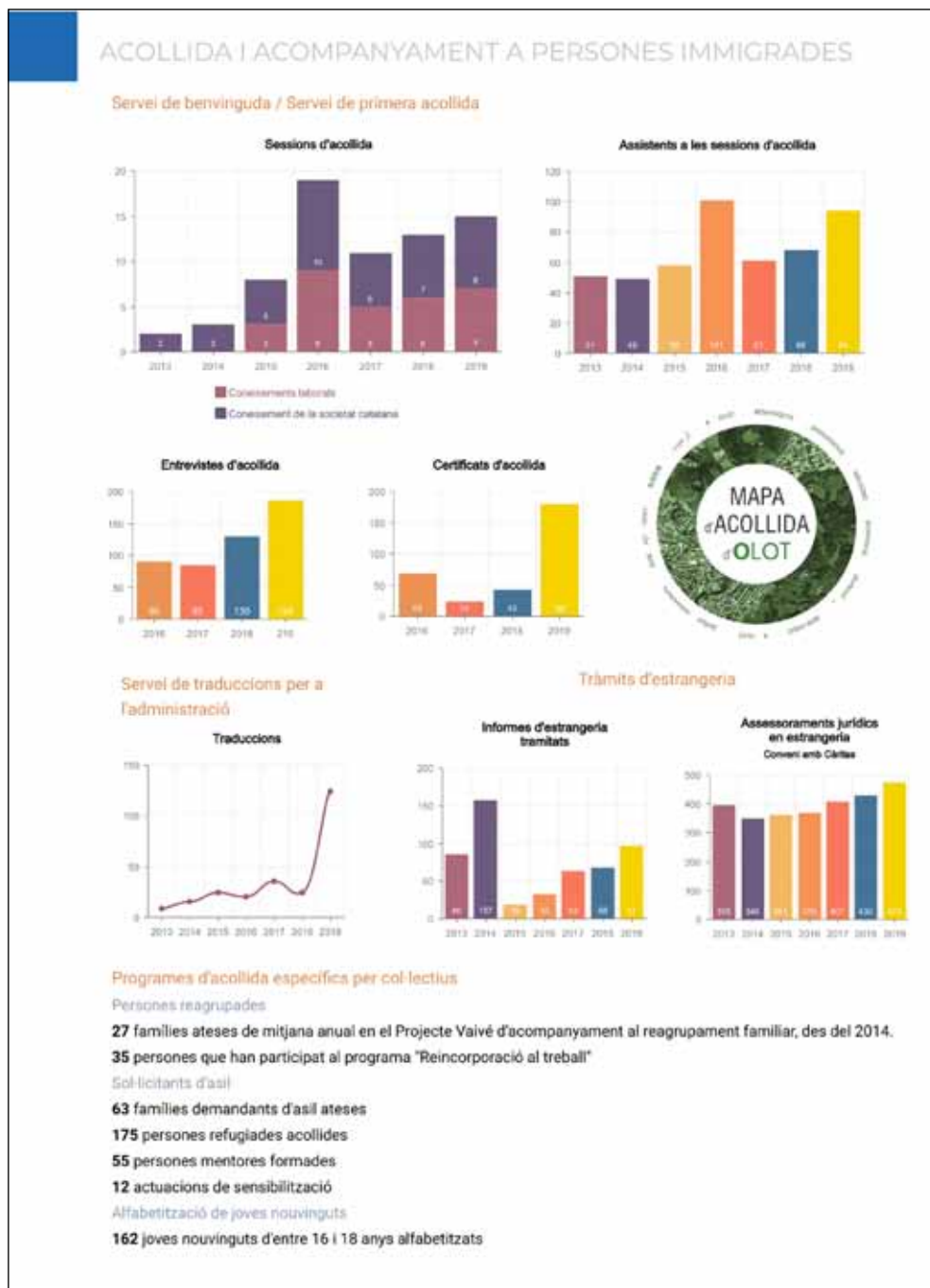
Què?

- Acollida i acompanyament de persones immigrades.
- Atenció a la diversitat.
- Barris.
- Veïnatge i convivència.
- Participació ciutadana.
- Suport integral a l'associacionisme.
- Espais socioeducatius de lleure.

Com?

- Transversalitat.
- Coneixement i recerca.

Figura 11: Acollida i acompanyament a persones immigrades



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

El Decret 150/2014, de 18 de novembre, dels serveis d'acollida de les persones immigrades i de les retornades a Catalunya defineix molt precisament els termes en els quals els ajuntaments han de prestar el servei de primera acollida a través d'una sessió de benvinguda i de la realització de tres mòduls formatius en llengua (mòdul A), en coneixements laborals (mòdul B) i en coneixement de la societat catalana i del seu marc jurídic (mòdul C). El Decret va entrar en vigor a partir del dia 14 de juny de 2016. En el cas d'Olot, l'acollida ja era una política local des d'anys abans de l'aprovació del Decret.

En aquests anys, el servei s'ha prestat amb la realització d'entrevistes d'acollida, com a primer pas d'entrada al servei. L'any 2016 se'n van fer 90, l'any 2017 se'n va fer 85, el 2018, 130 i el 2019, 186. La tendència, doncs, ha estat clarament a l'alça.

Pel que fa a l'organització de les sessions formatives, l'Àrea d'Atenció a la Comunitat ha seguit impartint el mòdul de coneixement de la societat catalana que ja feia amb anterioritat a la publicació del Decret d'acollida. Aquest mòdul s'ha impartit amb la participació d'altres serveis municipals, com l'OAC i les àrees de Cultura i Educació. D'altra banda, també ha portat a terme el mòdul de coneixements laborals. En primera instància, com a únic responsable i, posteriorment, de manera conjunta amb el Servei d'Ocupació de Catalunya, fet que demostra la voluntat d'implicar altres actors en les polítiques d'inclusió i acollida. Pel que fa a les sessions de formació en llengua catalana, a Olot les ha tirat endavant el Consorci per a la Normalització Lingüística i no s'ha aconseguit cap centre assumís les de llengua castellana, malgrat que l'Àrea d'Atenció a la Comunitat ha efectuat diverses gestions, (més enllà d'alguna classe puntual en el marc d'alguns cursos instrumentals al Centre de Formació d'Adults).

El total d'assistents a les sessions d'acollida va ser de d'uns 50 entre el 2013 i el 2015, 101 el 2016 i d'uns 64 de mitjana als anys següents (amb un repunt important el 2019). Les persones disposen d'un total de dos anys per fer tot el circuit d'acollida i, una vegada l'han completat i acreditat els 3 mòduls formatius, se'ls expedeix un certificat d'acollida que els facilita tràmits posteriors com els d'estrangeria. Des del 2016, se n'han tramitat un total de 316.

Al marge del que estableix el Decret d'acollida, des del Pla s'han ofert altres serveis a les persones estrangeres. S'ofereix d'un servei



de traduccions a les administracions que ha fet un total de 250 traduccions. En aquest apartat no es comptabilitzen les traduccions a centres educatius que l'any 2013 van arribar a les 200; no obstant això, el 2014 es van reduir fins a 39 i la resta d'anys es van mantenir, amb alts i baixos, al voltant de la trentena.

Pel que fa als tràmits d'estrangeria, d'una banda s'han tramitat 554 propostes d'informe previs en relació amb l'arrelament o la integració per tal que la Generalitat de Catalunya pogués emetre l'informe definitiu i, d'altra banda, s'han efectuat 2.785 assessoraments jurídics en matèria d'estrangeria, en col·laboració amb l'entitat Càritas.

Per tal d'atendre les necessitats de diferents col·lectius, l'Àrea d'Atenció a la Comunitat ha anat posant en marxa diferents programes d'acollida específics. El 2014 es va iniciar el projecte Vaivé d'acompanyament al reagrupament familiar, que ha atès un total de 162 famílies. Dels anys 2015 al 2017 es va desenvolupar el Projecte de reincorporació al treball impulsat per la Direcció General per a la Immigració del Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya, amb l'objectiu de facilitar la formació i inserció sociolaboral de persones estrangeres immigrades, especialment les reagrupades i les que es troben en situació d'irregularitat sobrevinguda. En total se n'han beneficiat 35 persones. Finalment, com a programa d'acollida específica, destaca el treball iniciat l'any 2017 en relació amb les persones sol·licitants d'asil, en el qual s'han atès 175 persones de 63 famílies, amb el suport de 55 persones mentores que han rebut una formació específica.

Cal dir, tanmateix, que alguns dels objectius estratègics que s'havien plantejat en el Pla en relació amb l'acollida, no s'han assolit. En primer lloc, no s'ha aconseguit que l'acollida passés a formar part de les funcions assumides com a pròpies per l'Oficina d'Atenció al Ciutadà de l'Ajuntament d'Olot, malgrat els esforços i col·laboracions puntuals. Així mateix, no s'ha aprofundit del tot amb la proposta d'introduir l'acollida en diversos àmbits de les polítiques públiques locals, així com entre les entitats. Són positives, en aquest sentit, experiències amb associacions de veïns i comunitats de propietaris, però caldria aprofundir més en aquesta línia en els propers anys, per tal que l'acollida fos un tret distintiu en diferents espais de la ciutat.

Perquè acollir és, en definitiva, una oportunitat per al coneixement i el reconeixement: un espai necessari des de la perspectiva d'una comunitat inclusiva i curosa amb els seus conciutadans.

Figura 12: Atenció a la diversitat. Drets civils



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.



La sensibilització de la població sobre diverses formes de diversitat ha estat una de les tasques a les quals el Pla ha dedicat més esforços. S'ha treballat la diversitat des d'una perspectiva multidimensional: cultural, religiosa, afectiva, sexual, de gènere i funcional, per tal de normalitzar-la i lluitar perquè aquesta no fos una font de desigualtat.

Un dels àmbits de treball prioritaris en la diversitat són els centres educatius, en els quals s'han fet 650 sessions sobre 16 recursos educatius diferents, amb un total de 14.208 alumnes. S'han tractat qüestions com la diversitat lingüística, cultural, de gènere i funcional, la resolució positiva de conflictes o la immigració.

Per tal de garantir el dret d'accés a la cultura dels ciutadans olotins, s'ha implementat el projecte Apropa Cultura, conjuntament amb l'Institut de Cultura de la Ciutat d'Olot, amb l'objectiu de facilitar l'accés a espectacles culturals a determinats col·lectius. Un total de 21 entitats s'han adherit al programa i 550 persones han assistit a diferents espectacles.

En relació amb la diversitat religiosa, el suport al Grup de Diàleg Interreligiós ha estat una activitat destacada. En el grup hi participen 5 confessions religioses, que s'han reunit 11 vegades a l'any per tal de compartir visions i projectes. Algunes de les accions que han portat a terme són l'obertura de centres de culte a les escoles, el tractament de la multiconfessionalitat a l'Hospital d'Olot, la participació en la fira d'entitats, el butlletí del grup o l'intercanvi amb altres grups de diàleg interreligiós. L'any 2017 es va idear, conjuntament amb l'Àrea de Cultura, l'itinerari "Creences i religions. Llibertat, diversitat i conflicte", que incloïa 30 activitats per reflexionar sobre la diversitat de creences, en el qual van participar 4.300 persones.

El primer itinerari sobre drets civils que es va fer fou l'any 2016 per tractar la diversitat sexual i de gènere. Sota el títol "Identitats ImPossibles. Gènere, desig i iconografia" es van recollir 20 activitats en les quals van participar 3.400 persones. L'any 2017 es va posar en funcionament el Servei d'Atenció a la Diversitat afectiva, sexual i de gènere de la Garrotxa, que ha fet 95 atencions i 19 formacions, amb un total de 479 participants. A través del SAI s'ha facilitat el sorgiment d'una nova entitat, Alliberem-nos, que vetlla per fomentar l'acceptació de la diversitat afectivosexual i de gènere.

S'ha treballat en un tercer itinerari sobre la diversitat funcional que es posarà en marxa el 2020 i que s'ha treballat amb 17 entitats diferents. Existeix també un grup de treball estable en aquest àmbit, La Coordinadora d'Entitats de Discapacitat, que aglutina set entitats i es reuneix una mitjana de cinc cops a l'any. La principal actuació que fa de manera permanent és l'organització del Dia de la Discapacitat.

Durant el període del Pla s'han portat a terme diverses accions per lluitar contra la discriminació i normalitzar la diversitat. Des d'un punt de vista comunicatiu, destaca el vídeo "Olot 100% jove i diversa", que es va publicar l'any 2017 i va obtenir 10.900 visualitzacions. A banda, però, de les accions específiques, la comunicació ha estat una de les prioritats constants en el desenvolupament del Pla, amb una aposta que ha combinat accions explícites, però també implícites, per tal d'afavorir una presència normalitzada de les diferents formes de diversitat pròpies de la societat actual.

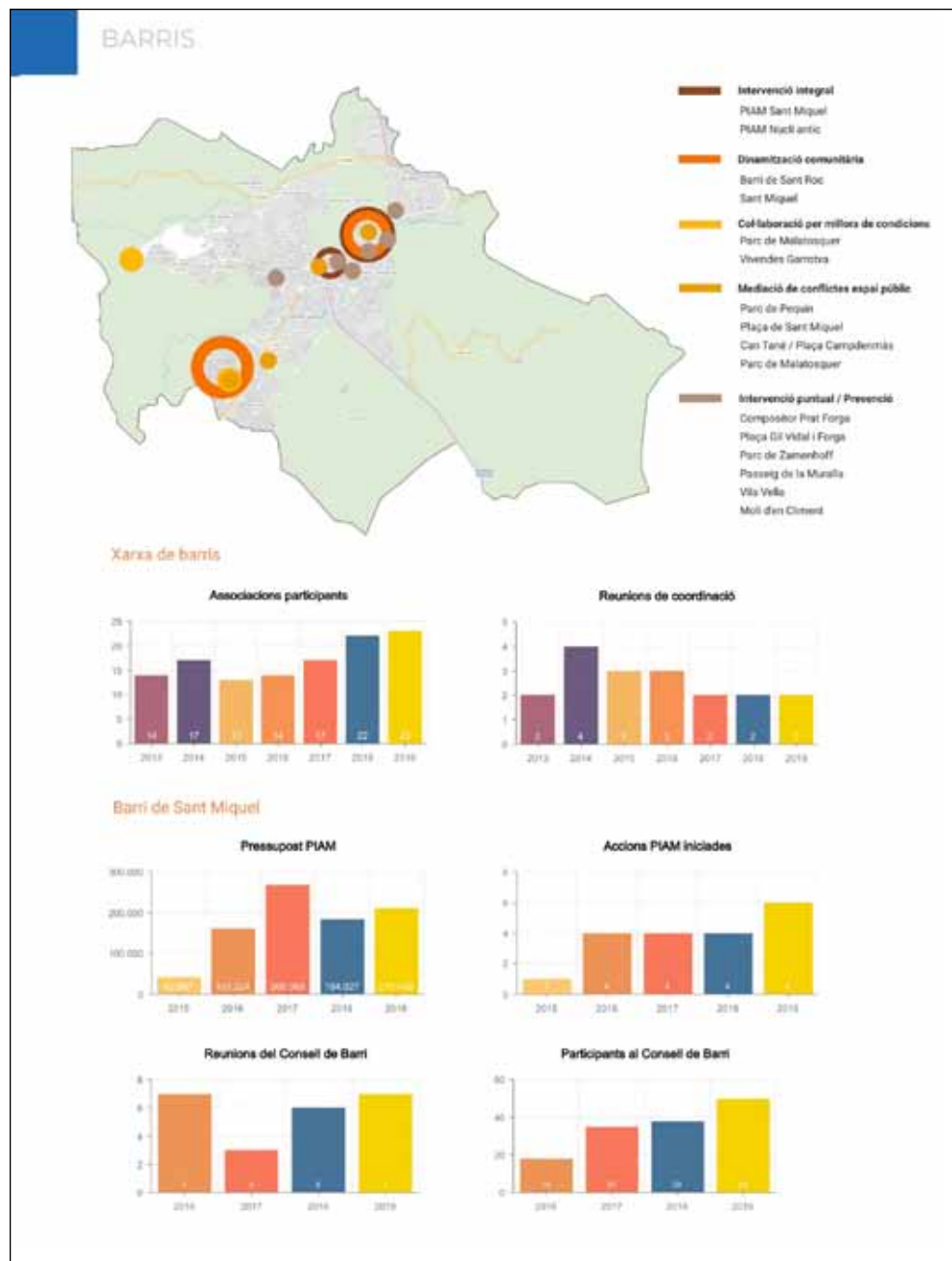
La proximitat ha estat un dels principis d'actuació del Pla. En aquesta línia, la concepció del barri com a espai per excel·lència on es construeix la convivència ciutadana i on l'espai físic i l'urbanisme condicionen el tipus de relacions socials que s'estableixen, ha estat present durant els anys de la implementació del Pla.

S'ha treballat en molts barris d'Olot, tot i que amb diferents graus d'intensitat. On la intensitat ha estat més elevada és, sens dubte, al barri de Sant Miquel, amb el protagonisme central del PIAM, que es va iniciar amb la diagnosi l'any 2014 i que ha implicat la dotació d'una partida pressupostària de més de 150.000 € anuals des de l'any 2016. La dotació econòmica de la intervenció al barri no només demostra una voluntat política i tècnica ferma de prioritzar la millora del barri, sinó que també ha suposat el desenvolupament de nombroses actuacions, la majoria de les quals decidides pels mateixos veïns i veïnes mitjançant estratègies participatives. A més, s'ha constituït el Consell de Barri de Sant Miquel, amb una mitjana de 5 reunions a l'any amb 30 participants. L'Àrea d'Atenció a la Comunitat ha participat, també, en el PIAM del nucli antic, que ha estat liderat des de l'Àrea de Promoció Econòmica.

Pel que fa a dinamització comunitària, destaca el treball desenvolupat al barri de Sant Roc, amb col·laboració amb l'associació de veïns, i també al barri de Sant Miquel.



Figura 13: Barris



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

En d'altres zones, com el parc de Malatosquer o les Vivendes Garrotxa, s'han fet col·laboracions per millorar les condicions del barri. Així mateix, també s'ha mediat en conflictes a l'espai públic a llocs concrets com el parc de Pequín, la plaça de Sant Miquel, la zona de Can Tané i la plaça Campdenmàs o el parc de Malatosquer. Finalment, en d'altres llocs s'han fet intervencions més puntuals: carrer del Compositor Prat i Forga, plaça Gil Vidal i Forga, parc de Zamenhoff, passeig de la Muralla, vila vella i molí d'en Climent.

Al llarg de tot el període del Pla s'ha mantingut la Xarxa de Barris, l'espai de relació i interlocució amb les entitats veïnals, amb la realització d'unes 2 o 3 reunions a l'any i amb la participació d'unes 16 associacions per reunió.

Les accions als barris destaquen, sobretot, per la presència constant en diferents espais de la ciutat (en proporció amb els recursos humans de què es disposa). Proximitat, presència, mirada atenta, escolta, mobilització de recursos i intervenció serien els atributs que més escaurien a l'actuació desenvolupada. Aquesta presència, que ha tingut més incidència en algunes zones, ha estat repartida pel conjunt de la ciutat.

Aquestes accions, així mateix, no es poden desvincular del proper apartat d'anàlisi, Veïnatge i Convivència, que aborda la gestió positiva de conflictes.

Inicialment, la gestió de la convivència i la promoció d'un bon veïnatge tenia un caràcter fonamentalment reactiu, de gestió de conflictes veïnals. Amb el anys, però, aquesta dinàmica s'ha revertit. Aquest servei s'ha anat mantenint al llarg dels anys gestionant una mitjana d'uns 40 conflictes anuals vinculats a les dificultats de relació i comunicació entre veïns, les dificultats de convivència i els sorolls i molèsties pròpies de la convivència. Es treballa tant en blocs d'habitatges com a l'espai públic.

Com es comentava en l'apartat anterior, el Servei ha treballat en la majoria de barris de la ciutat, amb una tipologia de casuístiques i situacions molt diverses. En alguns casos, les intervencions han estat treballades únicament per a professionals de l'AAC, però habitualment s'hi han incorporat altres actors, atesa la característica multidimensional de moltes de les situacions que s'aborden. Per tal de donar res-





Figura 14: Veïnatge i convivència



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

posta a les problemàtiques abordades, s'ha fet necessària una acció interdepartamental i el treball conjunt amb altres serveis i professionals.

Tot i que des de l'any 2014 ja es portaven a terme algunes actuacions a l'espai públic, a partir de la reformulació dels serveis que es fa l'any 2016, s'incrementa la dimensió dels projectes preventius. Destaquen els Mercats de proximitat i conversa, bàsquet a la plaça, el projecte Mainada i jocs o Comunitats amb vida. Les accions comunitàries desenvolupades als barris són també una peça importantíssima per a la cohesió social, i també per aconseguir barris i comunitats actives i dinàmiques.

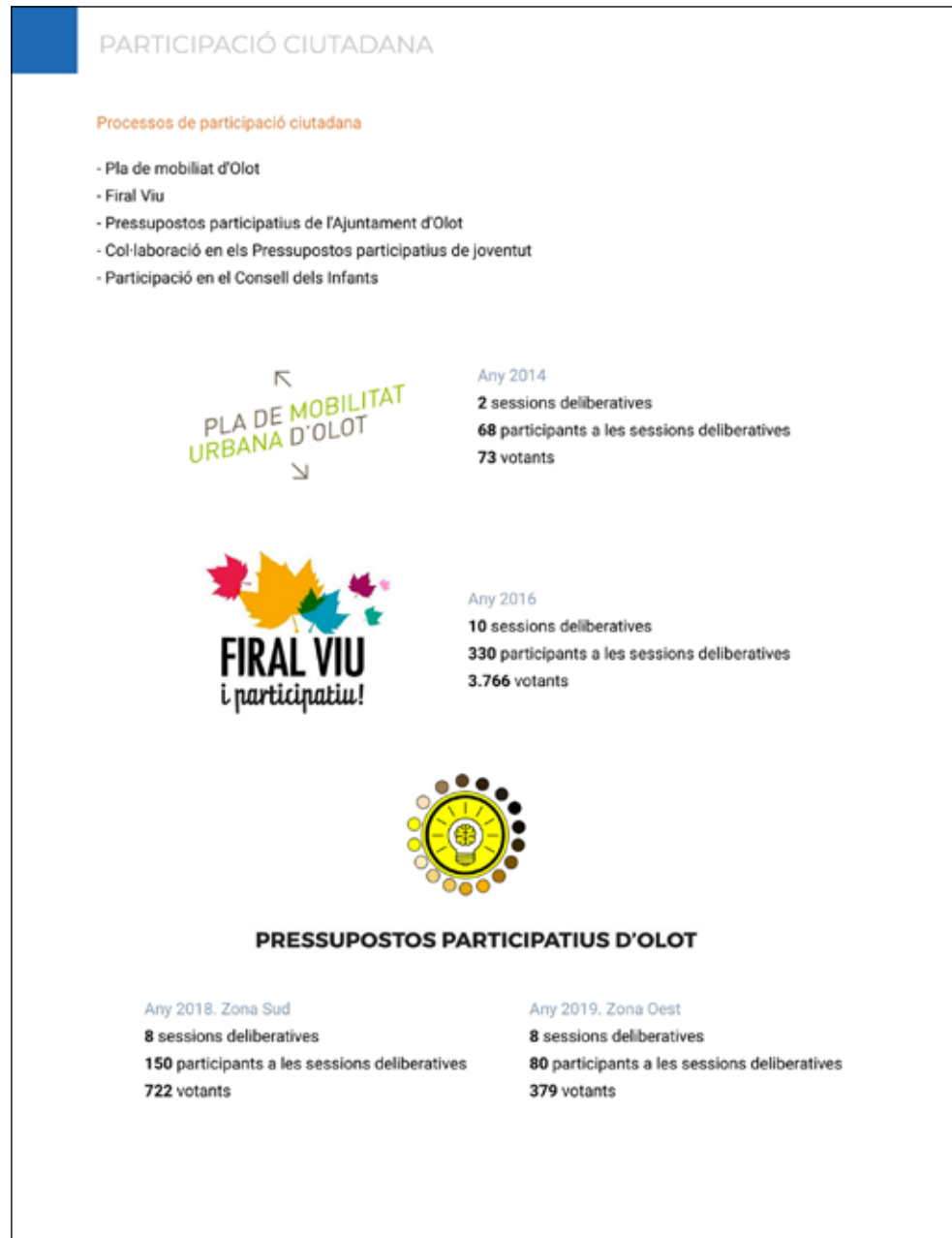
Un dels actors importants per afavorir el bon veïnatge i la convivència són els presidents de les comunitats de veïns i, per aquest motiu, entre els anys 2013 i 2015 es va fer, anualment, formació en competències bàsiques en l'àmbit de l'acollida i el bon veïnatge a una mitjana de 57 presidents. Posteriorment es va establir una dinàmica de relació més centrada en l'intercanvi de coneixements entre presidents.

En la mateixa línia preventiva, l'any 2016 l'Ajuntament va aprovar la moció per declarar Olot municipi de Cultura de Pau i es van portar a terme 7 actuacions educatives pel foment de la cultura de la pau. Aquesta és una vessant en la qual caldria aprofundir, en la mesura que permet treballar de manera àmplia nocions com les de cultura de pau, la gestió positiva dels conflictes, el diàleg, etc. Ampliar i mantenir les intervencions en aquesta direcció permetria consolidar una dinàmica de treball important per construir un model de ciutat basat en els valors de gestió positiva dels conflictes i, novament, implicar el màxim nombre d'actors de la ciutat en aquesta estratègia, més enllà dels organismes públics.

La promoció de la participació ciutadana ha estat una prioritat del Pla. Tot i això, l'aposta de l'Ajuntament d'Olot de crear processos participatius organitzats per tal que la ciutadania pregui part en determinades decisions municipals ha estat un incentiu important per dotar aquesta línia de més contingut. Al llarg dels anys de desplegament del Pla, la participació ha estat un dels àmbits que ha experimentat una transformació més important. Un canvi quantitatiu, en la mesura que s'han incrementat de manera notable els projectes i les accions concretes, però també qualitatiu, tant per la dimensió d'alguns dels



Figura 15: Participació ciutadana



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

projectes engegats, com pel plantejament de fons en relació amb les polítiques locals de participació.

Com es veurà en altres apartats, la participació s'havia canalitzat fonamentalment mitjançant la implicació en entitats socials. Així mateix, d'acord amb els principis de l'acció comunitària, tradicionalment s'havia treballat sobre la base de la importància d'implicar el màxim nombre d'entitats i persones a títol individual en les accions que es duïen a terme. La mateixa lògica de treball s'aplicava en relació amb les altres àrees i organismes municipals. La transversalitat, la visió integral i el treball col·laboratiu formaven part de l'ADN de les dinàmiques de treball de les polítiques d'inclusió i cohesió social locals.

El suport a les entitats, doncs, ha estat una de les línies estratègiques, però tal com marcava el Pla, s'han potenciat les possibilitats de les múltiples formes de participació, en consonància amb la perspectiva de les polítiques d'inclusió social i de ciutadania. Des d'aquest plantejament, la implicació dels veïns i veïnes en els afers col·lectius és una virtut a promoure, ja que no només millora la implicació en l'entorn més immediat, sinó que reforça la legitimitat de les institucions i de les polítiques públiques.

En aquesta línia, el Pla ha treballat per potenciar les polítiques locals de participació ciutadana. L'acció més destacada ha estat la gestió del procés participatiu del Firal, una acció molt exigent que va comportar un punt d'inflexió en el si de l'Ajuntament i entre la ciutadania. Així mateix, aprofitant aquesta inèrcia, s'ha col·laborat en altres processos participatius. El més important, però, ha estat avançar en les accions de formació entre els tècnics locals, per tal que la participació passi a formar part de bona part de les accions polítiques locals.

Com es comentava anteriorment, les entitats fan una tasca molt significativa quant a dinamització comunitària i, per aquest motiu, el Pla sempre ha previst donar-los suport, tant assessorament com econòmic, de visualització o logístic en la gestió d'espais. En el període del Pla s'han fet 482 assessoraments a entitats. També s'han portat a terme diverses actuacions per donar a conèixer les associacions: entre els anys 2013 i 2017, s'ha portat a terme la Fira d'entitats, en la qual ha participat una mitjana de 60 associacions; s'ha creat el web [www.entitatsgarrotxa.cat](http://www.entitatsgarrotxa.cat), en el qual s'inclouen dades de 87 associacions d'Olot i també s'ha col·laborat en la producció de 15 programes



Figura 16: Suport Integral a l'Associacionisme



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

Amb identitat, mitjançant el qual Olot Televisió ha donat a conèixer entitats de la ciutat. Pel que fa al suport econòmic, a través de les subvencions de l'Ajuntament s'han repartit 554.766 € en 312 projectes diferents d'entitats veïnals, de cooperació i d'acció social. D'altra banda, s'ha coordinat el projecte #connectemlasolidaritat que posa en relació projectes d'entitats amb opcions de finançament que ofereixen empreses de la comarca a través del seu programa social. S'ha donat suport econòmic a 26 projectes d'entitats, que suposen un import total de 23.082 €.

L'any 2016, amb l'elaboració del Panoràmic, una enquesta sobre l'estat de l'associacionisme, es va fer un salt qualitatiu en relació amb el treball amb entitats. Amb la realització d'aquest estudi, no únicament es va obtenir una informació acurada sobre les organitzacions sense afany de lucre de la comarca, sinó que també es va constituir un nou servei: el SISA (Servei Integral de Suport a l'Associacionisme) i un nou espai de treball entre l'Administració i les entitats: la taula del SISA. Aquesta taula, en la qual hi participen 9 entitats, ha fet unes 5 reunions a l'any i ha promogut dues actuacions. D'una banda, s'ha detectat la necessitat de crear un nou punt d'atenció al voluntariat i, de l'altra, s'ha creat la campanya de comunicació La Garrotxa també, compromesa amb les entitats. El Punt de Voluntariat, espai de referència per a qualsevol persona que vulgui fer voluntariat, participar en el teixit associatiu de la comarca o col·laborar de manera puntual en activitats de la ciutat, ha fet 206 atencions en 3 anys. Pel que fa la col·laboració ciutadana en actes socials i de ciutat, s'han aconseguit 2.960 col·laboracions en projectes com el menjador social, el Gran Recapte d'Aliments, les Festes del Tura, la Marató de Sang o la Trailwalker.

L'Espai diari Garbuix i l'Espai Larai són dos serveis socioeducatius que ja acumulen una llarga trajectòria a Olot i que fan una important tasca vetllant per la igualtat d'oportunitats d'infants i joves. Tot i que comparteixen objectius similars, el model de gestió és diferent: l'Espai diari Garbuix està gestionat per l'entitat Esplais de la Garrotxa, i el l'Espai Larai és gestionat directament pel Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

Originàriament, aquests espais també tenien una funció de dinamització comunitària del barri, tot que amb els anys s'han centrat més en la igualtat d'oportunitats. En el període 2013-2019 han atès anual-



Figura 17: Espais socioeducatius de lleure



ment 263 infants i joves d'entre 6 i 16 anys, 52 dels quals de mitjana anual han participat en el servei de suport de deures a secundària, amb l'objectiu de millorar la seva funció educativa<sup>15</sup>.

En el marc del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot s'han tirat endavant, també, altres actuacions per fomentar la igualtat d'oportunitats d'infants i joves. S'ha observat que les activitats extraescolars són un element que marca diferències en el desenvolupament dels infants i joves i, per aquest motiu, d'una banda, s'han atorgat 657 beques per fer activitats extraescolars i, d'altra banda, s'ha engegat el projecte Trampolí. Aquest projecte, iniciat l'any 2018, ha permès que 199 infants hagin tingut l'oportunitat de provar activitats extraescolars, a escollir entre un total de 4, per tal de poder detectar les que més s'adeqüen a les seves preferències.

En aquest àmbit, caldria potenciar i integrar millor les accions que es desenvolupen des de diversos àmbits, com són els serveis socials, educatius i de joventut, així com relacionar-nos amb altres instruments de planificació locals, com són el Pla per a la infància, els plans educatius d'entorn, entre d'altres.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.



<sup>15</sup> El nombre total d'atencions sumades és de 1.844 infants i joves, tot i que aquesta xifra pot portar a equivoc perquè un mateix usuari pot haver participat en el servei al llarg de diferents anys. En el servei de suport a deures a secundària, el nombre total d'atencions és 369.



Figura 18: Transversalitat

TRANSVERSALITAT	
	TRANSVERSALITAT
Acollida i acompanyament a persones immigrades	Lideratge d'espais de coordinació permanents: Taula d'acollida. Treball en xarxa amb organismes privats: professorat jubilat RELLA.
Atenció a la diversitat	Lideratge d'espais de coordinació permanents: Comissió de salut comunitària, Comissió de mutilació genital femenina i matrimonis forçats. Grup de diàleg interreligiós, Coordinadora d'entitats de discapacitats, Consell consultiu de la gent gran. Participació en espais de coordinació: Taula de pobresa, Taula d'infància, Comissió per a la prevenció dels maltractaments infantils, Comissió de salut mental d'adults. Treball en xarxa amb altres àrees del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa per projectes: Atenció primària (servei de suport a les famílies, beques escolars...) Treball en xarxa amb altres organismes públics: Àrea de cultura (Apropacultura, itineraris de drets civils), grup de referents en diversitat als centres educatius de secundària, IME. Treball en xarxa amb entitats privades: Càritas (menjador social, assessorament jurídic estrangeria), Sàgoe, Alliberem-nos, HJL...
Barris	Lideratge d'espais de coordinació permanents: Xarxa de Barris, Taula de tècnics de Sant Miquel / Consell de barri de Sant Miquel. Participació en espais de coordinació: Consell de barri de Sant Roc, PIAM Nuclí Antic. Treball en xarxa amb altres organismes municipals: Àrea de cultura (Apropacultura, itineraris de drets civils), Àrea d'urbanisme, Policia Municipal (intervencions a l'espai públic), Àrea d'Esports.
Veïnatge i convivència	Lideratge d'espais de coordinació permanents: taula de treball de veïnatge i convivència. Treball en xarxa amb altres organismes públics i privats: Àrea d'habitatge, Consorci SIGMA, Policia Municipal, SBAS, administradors de finques.
Participació ciutadana	Treball en xarxa amb altres àrees municipals per projectes: Àrea d'urbanisme, Consorci SIGMA, Àrea d'esports... (Pla de mobilitat, Firal Viu, Pressupostos participatius, PIAM Sant Miquel, PIAM Nuclí Antic). Treball en xarxa amb associacions i empreses privades.
Suport integral a l'associacionisme	Lideratge d'espais de coordinació permanents: Taula d'entitats del SISA, Consell Municipal de Cooperació. Treball en xarxa amb altres organismes municipals i privats: DinamiG i empreses (#connectemlasolidaritat).
Espais socioeducatius de lleure	Treball en xarxa amb altres organismes públics: Escola Municipal d'Expressió, Escola Municipal de Música, Àrea d'Esports: Proj. Trampolí. Treball en xarxa amb organismes privats: espais de la Garrotxa, associació de mestres i professorat jubilat RELLA.

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

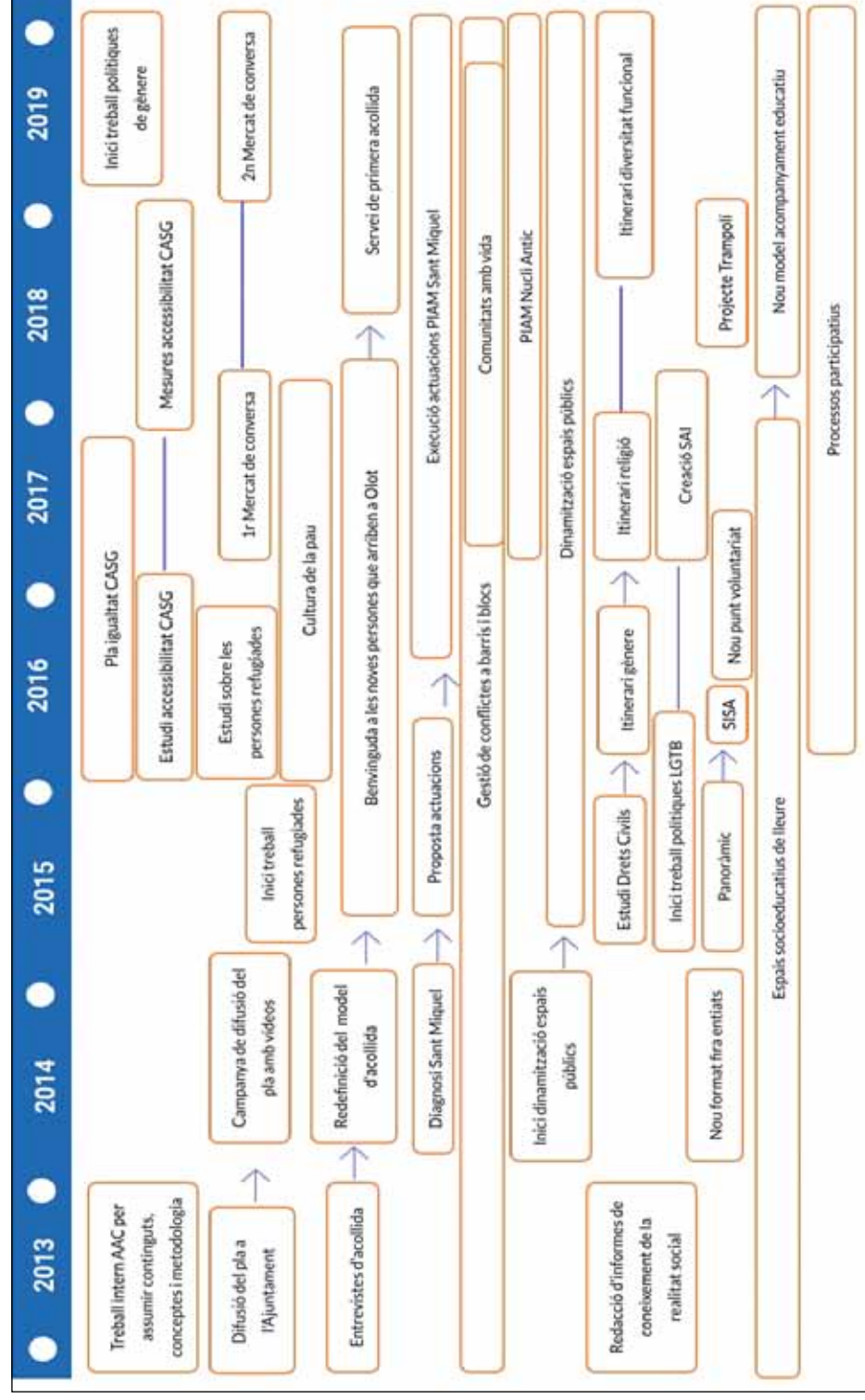
Figura 19: Coneixement i recerca

CONEIXEMENT I RECERCA	
	CONEIXEMENT I RECERCA
Acollida i acompanyament a persones immigrades	Redacció d'informes de diagnosi de la realitat social: col·lectiu gambià, col·lectiu xinès, col·lectiu llatinoamericà. Formacions per atendre noves realitats: estrangera (50 assistents)
Atenció a la diversitat	Redacció d'informes de diagnosi de la realitat social: radiografia dels drets civils, estudi de la solitud, diagnosi LGTBI Formacions per atendre noves realitats: atenció a la diversitat (33 assistents de mitjana en 7 sessions), diversitat sexual i de gènere (92 assistents). Impuls i participació en estudis i recerques: Informe sobre la cohesió social d'Olot, Informe de les cuidadores 24 hores. Documents conceptuals dels itineraris de drets civils.
Barris	Redacció d'informes de diagnosi de la realitat social: barri de Sant Roc, funció social dels establiments de proximitat, Plans Integrals d'Accions de Millora de Sant Miquel i Nuclí Antic. Impuls i participació en estudis i recerques: Col·laboració recerca Ajuntament de Barcelona.
Veïnatge i convivència	Mercat de proximitat i conversa i laboratori de regeneració de veïnatge (470 assistents 1a edició, 500 assistents 2a edició) Informes sobre infrahabitatge i informes de prioritització de prevenció amb indicadors definits.
Participació ciutadana	Formacions per prestar nous serveis: participació ciutadana (54 assistents)
Suport integral a l'associacionisme	Redacció d'informes de diagnosi de la realitat social: Panoràmic 2016, informe sobre col·laboradors ciutadans
Espais socioeducatius de lleure	Redacció d'informes de diagnosi de la realitat social: estudis post-obigatoris

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.



Figura 20: Principals actuacions del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot. 2013-19



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.

# 6

## La veu dels protagonistes

En aquest apartat es presenta la informació obtinguda en les entrevistes, els grups de discussió i els qüestionaris en línia. L'objectiu d'aquest apartat és sintetitzar les principals opinions, ja siguin coincidents o discrepants en relació amb: 1) el grau de coneixement del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot, 2) els conceptes d'inclusió i cohesió social, 3) el tipus de vinculació establerta amb el Pla; 4) els impactes positius i negatius que li atribueixen i, finalment, 5) el futur del Pla.

### *a) Sobre el coneixement del Pla*

Una de les primeres qüestions d'anàlisi en el marc d'aquesta avaluació és el coneixement i la percepció dels diferents perfils entrevistats en relació amb el Pla. Tot i que en aquest aspecte s'identifiquen diferències, la tendència general és d'un cert desconeixement i una imatge difusa del Pla. Alguns, malgrat acumular anys d'experiència i ser presents en el moment la seva aprovació, no en recorden gaire res. "No en tinc ni idea del que és el Pla, l'únic que amb l'Anna sí que hem fet moltes coses: [el projecte (anonimitzat)] i altres activitats, però no sé si formen part del Pla" (E27, tècnic municipal). Per altres, el desconeixement es deu al fet que es van incorporar a la feina actual anys més tard de l'aprovació del Pla, i, segons diuen, ningú de la seva organització, del mateix CASG o de l'Ajuntament els el va explicar.

Altres persones afirmen que, malgrat que recorden amb certa precisió el moment en què es va aprovar, aquest record s'ha anat diluint amb el pas dels anys. "Sento que se'n fa referència, sobretot quan parlo amb els tècnics del Consorci, però jo no el tinc gaire present com a pla, encara que segurament és perquè queda incorporat en les accions i els projectes que es porten a terme, però d'alguna manera desapareix com a pla del meu cap, aquesta és la sensació que tinc" (E3, tècnic municipal). Tot i això, altres persones afirmen que el seu coneixement del Pla ha millorat en la mesura que han treballat projectes concrets, cosa que els ha permès disposar d'una mirada més integral, passant d'una visió específica a una perspectiva més holística.

Diversos exemples il·lustren de manera adequada aquest desconeixement. En primer lloc, alguns dels entrevistats confonen el Pla per

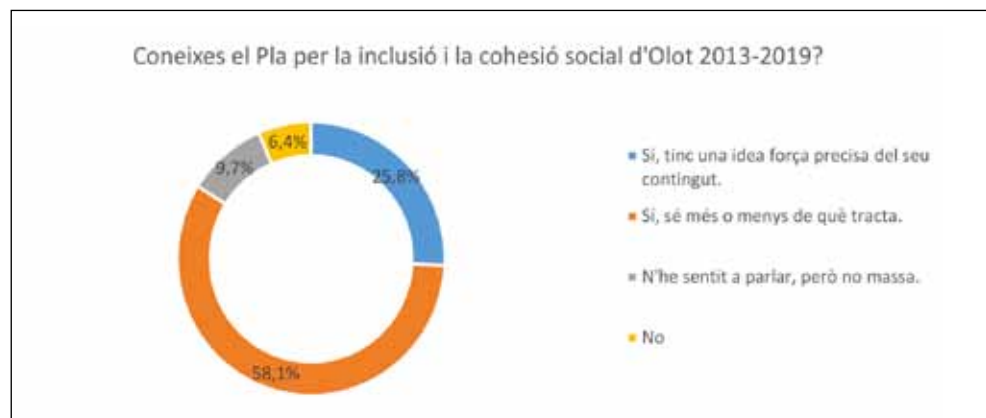


a la inclusió i la cohesió social d'Olot amb el Pla de ciutadania i immigració; no només des d'una perspectiva conceptual, sinó també d'una manera material. En un dels casos, per exemple, s'afirmava que es recordava el contingut del Pla, però el document al qual feia referència no era el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot, sinó el Pla de ciutadania. D'altres, en canvi, parlen del Pla però en realitat s'estan referint a altres iniciatives que han sorgit a Olot en els darrers anys, com és la Taula per a la pobresa, o el procés formatiu de l'Informe sobre la cohesió social a la Garrotxa. En algun cas s'afirma que identifica més les polítiques d'inclusió i cohesió social amb la Taula de pobresa que no pas amb el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot.

Aquest desconeixement és comú en els diferents perfils entrevistats. Tant els responsables polítics, com els tècnics, així com persones d'entitats i altres institucions públiques comparteixen una visió difusa i poc acurada del Pla.

Tot i això, aquesta visió és lleugerament diferent de la que expressen els tècnics que han respost el qüestionari. Tot i que majoritàriament tenen una imatge difusa o de desconeixent, una quarta part afirma que en té una certa idea precisa. En la majoria dels casos, el fet de participar en espais de coordinació és el que els ha permès conèixer l'existència del Pla. Entre els qui afirmen conèixer-lo (recordem-ho, una part petita dels consultats), destaquen que és un Pla dens, massa teòric i conceptual i en el qual no visualitzen aspectes excessivament pràctics. Tot i això, pensen que les línies estratègiques continuen sent vàlides en l'actualitat.

**Figura 21: Coneixement del Pla**



Font: Elaboració pròpia a partir dels qüestionaris en línia.

Independentment del seu grau de coneixement, així com de la precisió amb la qual coneixen el Pla, la majoria de les persones consultades creuen que haurien d'haver participat en el disseny. En part, diverses veus esmenten aquest fet com un dels elements que expliquen el seu desconeixement i la percepció difusa que en tenen. En cas d'haver participat en el disseny hauria estat més fàcil que se sentissin el Pla com a propi, i no pas com el Pla d'una altra àrea o organització en el qual no van poder fer aportacions en el moment del disseny. Tot i això, algunes veus alerten que existeixen perfils diversos amb responsabilitats diferents, i que la seva implicació no hauria de ser exactament la mateixa en tots els casos. És a dir: en el disseny del Pla hi hauria de participar un nombre important d'actors amb rols diversos: regidors, comandaments tècnics, tècnics, altres professionals del sector públic no local, així com membres d'entitats socials o persones a títol individual. Tots ells, però, haurien de participar-hi de manera diferent, ja sigui en les diferents fases de la definició, com amb rols i funcions. En tot cas, la participació del màxim nombre d'actors des del moment inicial del disseny del pla es considera un element important de cara a aconseguir una major identificació i responsabilització amb el pla.

En aquesta mateixa línia, les persones consultades consideren que el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot hauria de ser un pla de ciutat; és a dir, un pla que no depengués únicament i exclusivament dels serveis socials, sinó que el conjunt de les àrees municipals se l'haurien de considerar com a propi i, fins i tot, altres actors públics i privats del municipi. En general, es considera que ha sigut un pla del CASG, tot i que algunes veus especifiquen encara més, i l'identifiquen directament amb l'AAC, i no pas del conjunt del CASG. Algunes veus critiquen que diversos plans aprovats per l'Ajuntament (com el Pla d'infància o el Projecte de ciutat educadora) pequen de ser excessivament ambiciosos, en el sentit que s'autoproclamen "de ciutat" però, a la pràctica, en el millor dels casos, acaben sent responsabilitat d'una única àrea. "He parlat un munt de vegades d'inclusió, però no tinc la sensació que ho hagin escampat i hagin fet una campanya [...] Voldríem que la gent ho tingués interioritzat però és difícil perquè no depèn del que tu facis, sinó del que l'altre vol agafar" (E19, comandament tècnic).

No obstant això, diverses persones reconeixen que s'ha fet un esforç notable per treballar de manera transversal, implicant-hi el màxim nombre d'actors. En aquest sentit, pensen que és important que exis-

teixi una figura que el lideri, però que sempre treballi amb la perspectiva d'implicar-hi el màxim nombre d'actors. El lideratge, tanmateix, sovint esdevé una arma de doble tall, ja que es pot mal interpretar, tal com afirma un dels entrevistats quan parla del Projecte de ciutat educadora i el lideratge de l'IMEJO: "Deixar-lo allà fou la manera de matar-lo" (E11, comandament tècnic). En altres casos, s'afirma que "hauria de ser un pla de ciutat. El que passa és que quan una altra àrea impulsa un pla, l'associes i penses que la responsabilitat de tirar-lo endavant acaba sent d'ells [...] Ja tenim ganes de col·laborar, però col·laborar, 'tu digue'm què necessites i jo ja t'ho faré'" (E24, comandament tècnic).

Alguns responsables polítics de l'oposició fins i tot posen en dubte que el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot hagi estat un pla de l'equip de govern. I ho posen en dubte en la mesura que si bé el Pla fou aprovat en el Ple a proposta del govern municipal del moment, consideren que el conjunt de les regidories i de responsables polítics no se l'han fet seu. "Em sembla que no, que ha tingut un cert paper perquè en Pep Berga sí que té incorporada aquesta visió, i per això ha tingut rellevància i pes, però em sembla que és més per això que no pas perquè les diferents àrees de l'Ajuntament hagin assumit aquest paper [...] Si desaparegués en Pep Berga em sembla que també desapareixeria aquest èmfasi" (E28, regidor).

Les conseqüències del lideratge i de la forta identificació entre l'AAC del CASG i el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot és un dels fets que preocupa sobretot entre els qui l'han liderat durant aquests anys, especialment si es pensa de cara al futur: "El que em preocupa d'això és que si durant sis anys t'has abanderat d'uns temes i te'ls has apropiat com a teus, tothom espera que tu ho facis i que la gent col·labori. En el moment en què t'ho dius 'aquests temes són de tots' i, per tant, els posem damunt la taula... això serà difícil" (E1, professional).

Tanmateix, algunes de les persones més directament implicades en el lideratge tècnic i polític del Pla reconeixen que, en el moment de la seva elaboració, durant el 2012, l'estructura organitzativa del CASG comptava amb dues àrees, la de Ciutadania i Immigració i la d'Atenció Comunitària, que s'havien fusionat amb la voluntat d'adoptar una perspectiva més àmplia que permetés avançar cap a una visió més integral, menys focalitzada en la immigració i més dirigida al conjunt de la ciu-

tadania. A més a més, aquesta fusió permetia optimitzar esforços, recursos humans, pressupostaris, logístics, etc. En aquest sentit, la fusió d'aquestes dues àrees era una oportunitat i, en bona mesura, el Pla també significava una eina per facilitar aquesta nova orientació. Calia, doncs, dissenyar un pla que unís dues àrees del CASG i, una vegada assolit això, caldria treballar per arribar a un nou escenari en el qual el disseny i la implementació del pla fos compartida per moltes més àrees de l'Ajuntament, administracions públiques i entitats.

### **b) Sobre els conceptes d'inclusió i cohesió social**

El segon gran apartat d'anàlisi amb les persones entrevistades fa referència als conceptes d'inclusió i cohesió social. En aquest punt, l'objecte d'interès de la nostra anàlisi es focalitza a comprovar si existeixen definicions compartides sobre la inclusió i la cohesió. Malgrat ser conscients de la dificultat de trobar definicions precises sobre dos conceptes tan complexos, ens interessa observar si les definicions mantenen una certa coherència i unitat per part dels diferents actors que impulsen polítiques des de diferents àmbits. És especialment important que tots els actors implicats tinguin una idea concordant en relació amb l'objecte de la seva intervenció i, sobretot, que no s'actui amb finalitats i metodologies contradictòries.

Aquesta comparativa, però, no només es dedica a l'anàlisi de definicions concretes, sinó també al voltant d'altres aspectes que també permeten identificar si hi ha coincidències o divergències sobre com es conceben aquests dos fenòmens, sobretot en relació a quins consideren que són els actors necessaris per incidir en la inclusió i la cohesió social, així com de quina manera hi han contribuït, des del seu rol o institució, durant els anys de desplaçament del Pla.

Si ens fixem, en primer lloc, en les definicions sobre la inclusió i la cohesió, es poden destacar les generalitats següents:

1. Es constaten dificultats per definir els dos conceptes.
2. Els dos conceptes s'utilitzen com si fossin sinònims.
3. Es percep una marcada assimilació dels dos conceptes amb la immigració, especialment a l'hora de definir la inclusió.
4. Es recorre a altres conceptes per definir-los, com ara convivència,



igualtat d'oportunitats, drets socials, qualitat de vida, diversitat, sentiment de pertinença, etc.

5. S'esmenta la importància de factors estructurals que esdevenen decisius a l'hora de garantir la inclusió i la cohesió social. Aquests factors serveixen per assenyalar el rol decisiu d'àmbits com el treball, l'habitatge i la formació, entre d'altres.

6. També es destaca la importància dels lligams i els vincles personals i comunitaris, sobretot mitjançant xarxes socials i familiars fortes.

En termes generals, doncs, tot i que no de manera explícita ni conscient, la majoria de les persones consultades defineix parcialment els dos conceptes que donen nom al Pla. Cal recordar que, precisament, el document aprovat el 2013 és un document lleugerament atípic en comparació amb d'altres de similars, en el sentit que no es correspon estrictament amb el format tradicional d'un pla (sovint amb un enfocament més tècnic i orientat a l'acció), sinó que dedica una part important a la reflexió teòrica i a la conceptualització. Aquest element, que en alguns casos fou objecte de crítica i/o incomoditat per part d'algun dels actors consultats, perseguia, precisament, ajudar a construir un discurs compartit al voltant de la inclusió i la cohesió social. Sense un marc conceptual propi, assumit de manera conjunta pels qui l'havien d'implementar, semblava difícil empoderar els professionals i facilitar la posada en marxa de les polítiques d'inclusió i cohesió social a la ciutat d'Olot.

Potser per aquesta raó s'identifica una certa diferència entre les opinions dels actors més directament implicats en el Pla (que expressen més comoditat envers aquests conceptes i un discurs bastant alineat) i els actors amb una implicació menys intensa.

Així es constata, per exemple, en el grup de discussió amb els professionals de l'AAC. Si bé reconeixen que inicialment els va costar familiaritzar-se amb els conceptes, tot el treball realitzat durant aquests anys (en les sessions de planificació i avaluació, però sobretot amb els processos de treball intern, en què novament es reflexionava sobre els fonaments del Pla), els ha estat especialment útil. "Al principi costava perquè veníem de dues àrees diferents i ens costava explicar què fèiem i per què; i ara és molt diferent. Abans teníem àrees i projectes diferents i ara un pla global. Tenim molt clar el discurs i segurament ens falta millorar més la part més pràctica i operativa" (GD AAC).

En aquest sentit, un aspecte que cal destacar positivament són les veus que reconeixen la importància de treballar i aprofundir en el coneixement del fenomen de la inclusió i la cohesió social. "Són uns conceptes que en parlem amb molt poca autoritat a vegades, és a dir, els conceptes d'inclusió, exclusió i cohesió social són conceptes que claríssimament tots els reconeixem, però tots ens imaginem coses diferents. I encara ara em trobo amb moltíssimes persones que quan els parlo d'exclusió ho relacionen únicament amb la pobresa, i no amb el fet que una persona es pugui sentir exclosa per no dominar la llengua, o per una discapacitat... i, per tant, aquest exercici de reconèixer que les persones es poden sentir excloses per diversos motius era important fer-lo" (E18, regidor). D'altres, en aquesta mateixa línia, consideren que les paraules són importants en la mesura que construeixen realitat social, i posen com a exemple les diferències entre parlar de creixement econòmic o de desenvolupament econòmic. En l'àmbit del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot, doncs, aquest tampoc és un tema menor.

Finalment, és interessant assenyalar una reflexió que, si bé fou singular, considerem rellevant de remarcar. Es tracta de qüestionar si la inclusió és un concepte útil, però sobretot en relació amb el model de societat en el qual es considera que les persones s'han d'incloure. "Una de les coses que em té el cap xarbotat és que, val, estem parlant d'inclusió, d'exclusió, cohesió... [pausa llarga] en el sistema, però, a quin sistema? És que a molts de nosaltres potser no ens agrada aquest sistema que incloem... Què fem? Quina contradicció, no?" (E26, tècnic). Aquesta incomoditat cap al model actual de societat coincideix amb una opinió, que sovint genera molta frustració entre alguns professionals, i que denuncia que a l'hora de dissenyar i implementar polítiques i accions, no es qüestionen prou alguns elements estructurals, que són decisius a l'hora de parlar de la inclusió i la cohesió social, com són l'ocupació, el mercat laboral o l'habitatge, i envers els quals no tenen la possibilitat d'incidir. D'aquesta manera, algunes accions que es porten a terme (d'acord amb les prioritats i els principis del Pla) es considera que no van a l'arrel del problema, i que només serveixen per contenir situacions, però no pas per transformar-les.

Un altre dels aspectes importants d'analitzar és sobre els àmbits i els actors que els entrevistats consideren que tenen responsabilitat a l'hora de treballar per a la inclusió i la cohesió social. Les respostes en

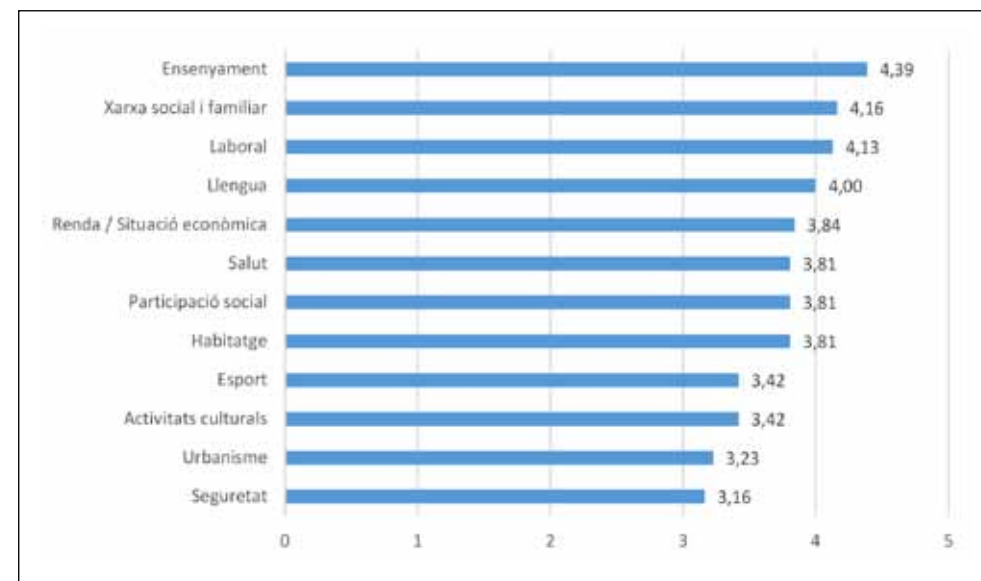


aquest àmbit permeten identificar la concepció dels entrevistats respecte a la inclusió i a la cohesió social, sobretot si el que predomina és una percepció restrictiva (exclusivament dels serveis socials) o àmplia (amb una perspectiva multidimensional que afecta el conjunt de les àrees municipals, però també altres administracions i entitats privades).

El primer que s'ha de destacar és que hi ha un consens majoritari al voltant d'una concepció àmplia de la inclusió i la cohesió social. Aquesta concepció implica que tothom considera que la responsabilitat en aquests àmbits correspon al conjunt de les administracions públiques, però també de les entitats privades. Tot i això, cal anar en compte amb aquesta afirmació, ja que pot interpretar-se com una resposta excessivament genèrica, que dilueix concretament les responsabilitats concretes que s'esperen de cadascun dels agents implicats. Per dir-ho en termes més col·loquials: "tothom", a vegades, pot ser ningú. Per aquesta raó, és important identificar més concretament els diferents actors i les responsabilitats que poden exercir des del seu àmbit. En aquesta línia, les respostes més concretes apunten a: 1) l'Administració local, però també a altres nivells superiors de l'Administració pública; 2) a d'altres administracions públiques d'àmbits sectorials diversos; 3) als diferents perfils professionals de les administracions, especialment els comandaments tècnics; 4) a les entitats privades, sobretot les empreses i les entitats socials, així com els individus.

En segon lloc, els àmbits que s'identifiquen com a decisius per a la inclusió i la cohesió social són l'educatiu (formal i no formal), el treball i l'habitatge, l'urbanisme i el treball als barris, i les relacions comunitàries. Aquests àmbits es consideren prioritaris i posen especial èmfasi en la satisfacció de les necessitats bàsiques de la població. Aquesta afirmació és complementària i coherent amb algunes de les opinions recollides anteriorment, en la mesura que sense la cobertura de les necessitats bàsiques, o dels elements estructurals, és molt difícil parlar d'inclusió i cohesió social.

Figura 22: Àmbits més valorats per a la inclusió i la cohesió social



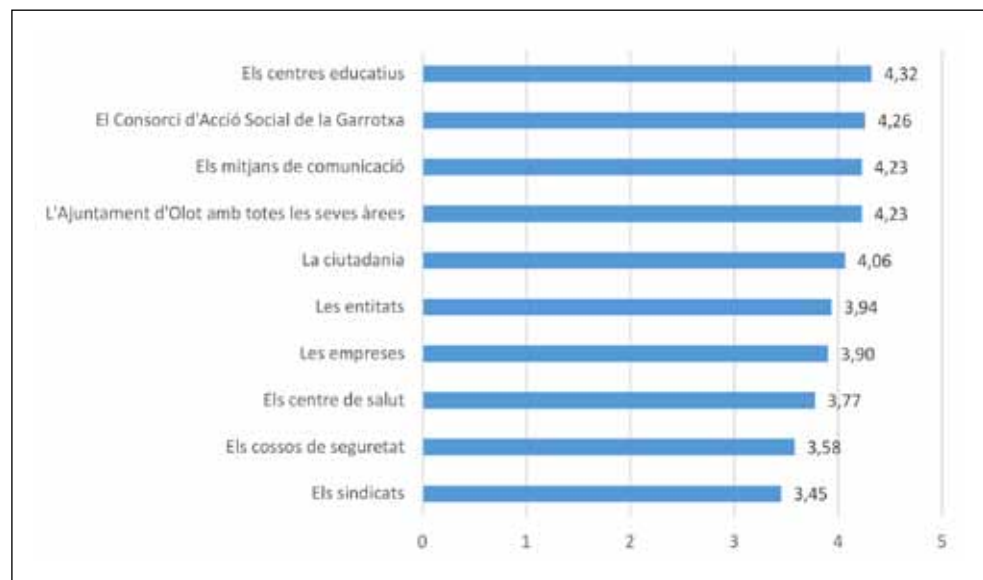
Font: Elaboració pròpia a partir dels qüestionaris en línia.

Les opinions recollides en les entrevistes coincideixen amb les opinions expressades pels tècnics que van respondre el qüestionari en línia. En la figura 22 s'observa la prioritització, en una escala del 0 a 5 (poc important a molt important), dels àmbits que consideren més importants per a la inclusió i la cohesió social. Els àmbits més valorats són ensenyament, les xarxes socials i familiars i l'àmbit laboral. Així mateix, altres dimensions, com la llengua, la renda o l'habitatge són també majoritàriament destacades. Sobre la base d'aquesta prioritització, doncs, queda clar que l'abordatge d'aquestes temàtiques ha de ser necessàriament integral, i no pas des d'una única àrea.

A banda dels àmbits, quan es pregunta quins són els actors més destacats, les dades de l'enquesta ens permeten veure algunes de les tendències que ja hem apuntat prèviament. La preponderància del rol de l'Administració pública, entesa de forma genèrica, en la figura de l'Ajuntament i d'algunes de les seves àrees, així com altres actors públics. Destaquen, sobretot, els centres educatius i els serveis socials, així com altres actors privats, com els mitjans de comunicació, les entitats i les empreses.



**Figura 23: Grau de responsabilitat dels actors en la inclusió i la cohesió social**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Malgrat que segons els resultats dels qüestionari en línia, les entitats no ocupen una posició molt destacada, diverses persones entrevistades destaquen la seva rellevància. Sovint es lloa el teixit associatiu d'Olot, pel seu dinamisme i la seva potencial capacitat per esdevenir espais d'interrelació i de permeabilitat social. El perill, segons algunes veus, és que les entitats esdevinguin espais tancats, ja sigui per corporativisme, endogàmia, tradició o per agrupacions en funció de grups d'edat o de l'origen, i dificultin les seves potencialitats en termes d'inclusió i cohesió social. Les entitats són percebudes com espais d'empoderament per a persones i col·lectius en risc d'exclusió social, com així ho han estat durant aquests anys, en l'àmbit de les necessitats bàsiques, la Plataforma d'Afectats per a la Hipoteca (PAH) o l'Associació ADAG 40. Així mateix, altres entitats, com les esportives i les veïnals són considerades com a imprescindibles en termes de promoció de la interacció i els vincles comunitaris.

### **c) Sobre el tipus de vinculació establerta**

En aquest apartat ens fixem en el tipus de vinculació que s'ha establert entre els diferents actors implicats en el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot. Es tracta d'analitzar les diferents formes de vinculació al pla, en el sentit de si s'assumeixen rols de lideratge, de col·laboració, d'assessoria, d'espectador, etc. Així mateix, és interessant observar en quina direcció es donen aquestes relacions: és a dir, si els actors tenen una actitud proactiva i prenen la iniciativa a l'hora d'impulsar accions o de vincular-se al pla o si, per contra, habitualment s'hi vinculen a petició d'altres actors.

Com ja s'ha comentat al capítol sobre el context organitzatiu i institucional, el Pla lidera una sèrie de taules de coordinació, però també participa en d'altres que depenen d'altres institucions. Com ja s'ha vist, aquest nombre tan elevat d'espais de coordinació facilita que el conjunt dels agents del territori disposi d'espais en què, de manera periòdica, es discuteix i es treballa sobre aspectes diversos vinculats a la inclusió i la cohesió social.

La transversalitat, la coordinació i la proximitat són, en termes generals, ben valorades, però han estat diverses les persones que han alertat sobre els riscos d'aquests espais. La majoria de les crítiques es dirigeixen cap a: 1) Un nombre excessiu de taules i de reunions; 2) La sensació de trobar-se sempre les mateixes persones per "parlar de tot"; 3) La manca d'objectius clars en les reunions, i una certa tendència a sessions merament informatives i poc orientades a dissenyar intervencions concretes.

Des d'aquesta perspectiva, aquestes trobades aporten poc, i a vegades es consideren una pèrdua de temps. "Es fan moltes coses, sovint som els mateixos, i a vegades amb els canvis de paradigma o de prioritats que posem a sobre la taula, ens costa de situar-nos [...] el problema és que tots aquests grups miren de tenir un objectiu, una mica a curt termini i que es pugui veure algun resultat... perquè si no són taules que esdevenen... ja ens ho passem bé... ja hi estem bé... ja fem bullir l'olla... però això de ser només una mena de think tank " (E8, tècnica). "Patim de reunions, permanent trobada, permanent reunió que no té un resultat eficaç, hem parlat... hem vist que hi ha un problema... li hem donat una volta... d'aquí a un mes n'hi donem una altra.. però no es transformen en una cosa operativa"(E7, tècnic).





Una altra de les crítiques relacionada amb les coordinacions, però que afecta directament el CASG, són les queixes que diversos entrevistats expressen sobre els canvis constants de professionals que lideren alguns d'aquests espais, així com serveis i projectes. Aquests canvis provoquen desconcert entre els altres professionals, així com limiten la continuïtat, la confiança i la possibilitat d'establir relacions estretes entre els professionals. En alguns àmbits, aquests canvis són percebuts com la pèrdua dels seus referents. També es percep, en bastants casos, una identificació del Pla amb tècnics concrets, probablement per aquells que han pogut establir relacions de confiança més estreta. "La idea [parla d'un projecte] és molt bona i molt bé el que s'ha fet però és com un quiero y no puedo: li falta recolzament durant la seva construcció per part dels recursos necessaris... tot va una mica en funció de la disponibilitat de [nom del tècnic responsable]".

Un altre component important a tenir en compte en relació amb la vinculació al Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot i les metodologies de treball integrals són els diferents rols de poder entre els professionals, les administracions, les àrees a les quals pertanyen o les mateixes entitats. Especialment en el cas de les àrees de l'Ajuntament i de certs perfils professionals, aquest és un component important, ja que entre alguns professionals poden existir reticències a implicar-se en temàtiques que desconeixen i en les quals no se senten del tot segurs. Alguns consideren que són experts i no tenen perquè discutir amb altres sobre els temes que gestionen. Treballar en noves temàtiques o obrir-se a altres perspectives i opinions sobre la seva feina pot generar-los inseguretat i por, reduir el seu poder i protagonisme i haver de negociar amb altres, sortir de la comoditat d'allò que els és familiar, quan sempre han treballat en solitari i sense que se'ls qüestionari la seva autoritat. Aquest és, també, un aspecte a considerar, especialment de cara al futur, si es vol aconseguir una implicació global i plena del conjunt dels actors amb capacitat d'incidència sobre la inclusió i la cohesió social.

Tot i les crítiques cap als espais de coordinació, no hi ha dubte que aquests són útils per tal de posar sobre la taula el màxim nombre d'actors implicats en les polítiques d'inclusió i cohesió social. Així mateix, alguns tècnics destaquen experiències positives derivades de la participació en espais de coordinació. El cas més exitós ha estat en l'àmbit de la cultura, a través de la qual s'han dut a terme accions con-

cretes, però principalment s'ha treballat conjuntament amb els tècnics de les dues àrees. Aquest apropament ha tingut beneficis mutus, i sobretot ha permès apropar dues àrees que "estaven en dos mons diferents" (E24, tècnic).

L'altra fórmula més habitual de coordinació amb el Pla és a través del treball conjunt en projectes o serveis concrets. A través de col·laboracions específiques, en què s'intervé directament sobre la realitat, ja sigui proactivament o reactiva, s'acostuma a generar unes sinergies que són molt ben valorades per totes les parts.

Treballar per projectes concrets afavoreix que es visualitzi millor el treball integral i interdepartamental, cosa que no passa en el cas de treballar la coordinació o d'abordar sessions de treball conceptual, que sovint es perceben com una activitat menys productiva. Ambdues opcions són importants i s'han de cercar estratègies que permetin valorar de manera ponderada els avantatges de les accions concretes, però també la necessitat de disposar d'espais de coordinació transversals que ajudin a dissenyar plans de futur compartits.

Una vegada més, les opinions recollides en les entrevistes en profunditat i els grups de discussió coincideixen amb les dels tècnics que han respost el qüestionari.

La majoria de les relacions que s'esmenten són la participació en espais de coordinació, així com la col·laboració en projectes d'intervenció.

**Figura 24: Relació amb l'Àrea d'Atenció a la Comunitat**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.



Altres formes de relació i vinculació amb el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot i l'AAC tenen a veure amb l'assessorament i la facilitació de recursos, dos aspectes sovint ben valorats.

Per altra banda, si ens fixem en la direccionalitat de les col·laboracions i vinculacions al Pla, en la majoria dels casos la iniciativa correspon a l'AAC, tot i que això no vol dir que sempre sigui així. En aquells casos en què s'ha treballat de manera més intensa és més factible que les propostes sorgeixin indistintament d'una de les parts. En general, però, això no passa sovint, i la majoria dels entrevistats reconeixen que han participat en el Pla a partir de les propostes de l'AAC. En cas que l'AAC rebi propostes directament, aquestes sorgeixen quan ha aparegut algun problema i, per tant, majoritàriament són demandes reactives a situacions vers les quals es necessita suport i/o assessorament. Alguns dels actors reconeixen que "m'he enriquit més jo d'ells que ells de mi, és una relació asimètrica" (E11, comandament).

Tot i això, en alguns casos es reconeix que, amb els anys, s'han produït canvis. Si bé inicialment la iniciativa en les col·laboracions era majoritàriament unidireccional (de l'AAC als altres agents), aquesta tendència s'han anat revertint. Aquesta perspectiva és compartida entre diversos caps d'àrea de l'Ajuntament d'Olot i altres organismes autònoms, els quals asseguren que es troben en un moment en què els directius comencen a planificar conjuntament, i no pas com es feia abans, que cadascú ho feia individualment i posteriorment ho explicava a altres. "Ens situem junts en la línia de sortida, o fins i tot abans, i això és el que fa que aquest canvi sigui tan important" (E3, comandament).

Entre els professionals de l'AAC, aquest és un tema en el qual hi ha opinions discordants. Per alguns, la tendència efectivament s'ha capgirat amb els anys, i perceben que cada vegada més actors tenen incorporada una mirada més atenta a la inclusió i la cohesió social. Per altres, però, aquesta nova aproximació s'hauria de traduir en el fet que les relacions amb els altres actors deixessin de ser unidireccionals, i passessin a ser bidireccionals, cosa que, segons algun d'ells no passa. "A mi no m'ha trucat mai ningú per establir aliances. Som nosaltres que anem als altres. Si ens demanen és per fer el paripé. Fem propostes i no ens tenen en compte. [Àrea Municipal anonimitzada] s'apropa quan hi ha diners per fer un projecte. Des de barris, com Sant Miquel, trobo a faltar que les altres àrees ens tinguin en compte (GD AAC).

#### **d) Sobre els impactes positius i negatius de Pla**

En aquest apartat s'analitzen les opinions dels participants en l'avaluació respecte a la valoració global del Pla, tot destacant els impactes positius i els negatius. Aquest és un dels apartats importants de l'avaluació, en el sentit que permet identificar aquells punts en els quals el Pla ha tingut una repercussió positiva, així com els que es consideren els punts més febles. Aquesta anàlisi l'estructurarem sobre la base de les opinions dels responsables polítics, els comandaments, els tècnics i les entitats.

Pel que fa al responsables polítics, cal recordar, com ja s'ha comentat anteriorment, que, en termes generals, les entrevistes evidencien que alguns regidors tenen una imatge difusa del Pla, així com de les seves accions. Com ja s'ha dit, sovint s'identifica el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot estrictament en termes de polítiques d'immigració i, en molts casos, es reconeix que s'ignoren els detalls dels resultats de les accions desenvolupades al llarg dels anys. Sobre aquesta base és difícil interpretar amb profunditat les seves opinions però, tot i això, hi ha reflexions interessants que són especialment útils de cara a properes planificacions.

Entre els aspectes positius, es destaca el consens polític que s'ha aconseguit, i el fet que no s'hagin donat conflictes de convivència importants durant aquests anys. En aquest cas, es valoren especialment alguns projectes concrets, sobretot en l'àmbit socioeducatiu i en el treball als barris, i la gestió i prevenció dels conflictes. Entre els qui en tenen un coneixement més precís, es ressalta que el Pla ha posat una primera pedra, especialment a l'hora de diagnosticar i construir una estructura per treballar de manera integral aquestes polítiques. "El Pla ha posat damunt la taula una radiografia de la ciutat, però ara hem de fer el següent pas: ara hem d'anar a construir" (E23, regidor). D'altres, amb una visió més integral, destaquen la importància de valorar globalment el conjunt de les accions del Pla per tal de fer-se una idea acurada de la seva capacitat de contribuir en la millora de la ciutat. "El que és extraordinari és que aïlladament moltes de les accions que queden recollides en la memòria del Pla semblen ridícules [...] i quan fas la memòria anual en què cada professional explica totes les coses que s'han fet en els diferents àmbits i veus recollides totes les accions juntes, llavors t'adones de la importància que té el Pla, del que aporten a la ciutat totes les petites accions sumades i de seguida





penses quina mena de ciutat tindríem si no haguéssim fet aquestes tres, quatre-centes accions; seguríssim que tindríem una ciutat molt diferent” (E18, regidor).

Pel que fa als aspectes negatius, se subratlla que alguns serveis haurien pogut avançar més, com ara l’acollida o el nou servei de suport a les entitats. També s’accentuen les limitacions pressupostàries, especialment per poder comptar amb més professionals i dotar de més recursos algunes prestacions i serveis. On hi ha una certa coincidència, també, és en l’àmbit de la comunicació, ja que es pensa que la majoria de la població desconeix l’existència del Pla i, el que consideren més important, de les accions que promou. L’escassa visibilitat del Pla per a la inclusió i la cohesió social d’Olot però, se circumscriu, tanmateix, en una dinàmica que afecta la majoria dels plans municipals i, fins i tot, de l’acció del consistori. En aquesta mateixa línia, alguns regidors de l’oposició qüestionen quina ha de ser la seva relació amb els tècnics municipals, ja que entenen que potser caldria que hi tinguessin una actitud més proactiva a l’hora d’informar-los i fer-los més copartípcips del Pla. Tot i això, reconeixen les dificultats, ateses les limitacions que tenen, especialment els que comptem amb pocs regidors del seu partit al consistori, a l’hora de seguir i controlar el conjunt de l’activitat municipal.

En segon lloc, es presenten les opinions dels comandaments de l’Administració local, així com d’organismes autònoms i altres responsables de diferents serveis públics d’Olot. També en aquest cas cal començar amb una advertència similar a la que s’insinuava en el cas dels responsables polítics: diverses persones entrevistades no disposen d’una perspectiva global del Pla, i les seves opinions, en moltes ocasions, responen exclusivament a un àmbit concret, i no pas a una visió de conjunt de les polítiques d’inclusió social. Si bé en aquest cas la majoria dels entrevistats coneixen més detalladament el Pla, cal tenir en compte aquest fet, sobretot per a professionals d’altres administracions públiques (com ara professionals de la salut, l’educació, entre d’altres) que treballen a Olot.

Entre els aspectes positius, els comandaments i professionals destaquen principalment el treball des de la proximitat, sobretot en l’àmbit dels barris i de la prevenció, i la gestió dels conflictes. Així mateix, es destaquen projectes i serveis diversos, alguns dels quals s’han posat en marxa durant els anys de desplegament del Pla. En segon lloc, els

entrevistats valoren positivament el Pla per a la inclusió i la cohesió social d’Olot com un bon instrument de planificació. Entre altres, malgrat que també és objecte de crítiques, es destaca l’esforç per facilitar espais de treball que comptin amb la participació de diferents actors. En tercer lloc, malgrat la crítica a la manca d’informació, alguns dels entrevistats expressa una confiança important en els tècnics encarregats del Pla, i afirmen que, malgrat no conèixer en detall el seu desplegament, estan convençuts que el relatiu clima de cohesió social no és fruit de la casualitat, sinó que es deu a un treball sistemàtic. Altres elements que es destaquen, en menor mesura, són l’esforç realitzat per analitzar la realitat social, ja sigui amb informes o estudis, que són útils per orientar prèviament les accions, així com la voluntat d’acostar i vincular l’Ajuntament a la ciutadania.

Pel que fa als aspectes negatius o a millorar, la majoria de les crítiques giren al voltant de la manca d’informació i comunicació, les dificultats per incorporar el Pla en el dia a dia dels diferents actors, així com les crítiques al que es considera un nombre excessiu de reunions i taules de coordinació, entre d’altres.

Pel que fa a la manca d’informació i als problemes de comunicació, les crítiques van en una doble direcció: per una banda, al desconeixement que els entrevistats tenen del Pla i de la seva materialització en accions i, per l’altra b, a les dificultats d’encaixar perfils professionals amb mirades, dinàmiques i metodologies de treball diferents. Així, per exemple, alguns afirmen que “a mi ningú m’ha comunicat mai directament com s’ha materialitzat el Pla” (E6, tècnic), o d’altres que consideren que “el Consorci escriu massa, jo no necessito un document així de gruixut [...] No calen grans informes perquè els que ens els arribem a llegir només ho fem en diagonal. Seria millor socialitzar, de manera senzilla, què s’ha fet, cada x temps” (E8, tècnic). A més, creuen que el llenguatge propi de les disciplines de l’àmbit social són molt més específics del que es pensen, i això no facilita la comunicació. En altres casos, per exemple, s’il·lustra les mancances en la comunicació amb una metàfora prou il·lustrativa: “Un pla necessita que es visualitzi com el procés de construcció d’un edifici, en el qual la gent identifica clarament les etapes en el procés de construcció i és conscient del que s’ha fet” (E16, tècnic).

En segon lloc, i probablement com a conseqüència de les mancances comunicatives, diversos professionals consideren que el Pla no

ha acabat penetrant en el dia a dia de les diferents àrees municipals ni en altres administracions públiques de la ciutat. Si bé hi ha hagut avenços, com ja s'ha esmentat anteriorment, en termes generals no es considera que s'hagi aconseguit que la inclusió i la cohesió social siguin dues variables presents –de forma conscient– a l'hora de dissenyar i intervenir des d'altres àrees i organismes. Així, algunes persones creuen que “tinc la sensació que el Pla ha servit per estructurar el Consorci d'Acció Social, perquè treballin d'una determinada manera, i això està molt bé perquè són els primers que han de treballar en aquests temes socials, però crec que després ha condicionat molt poc la manera de treballar dels altres organismes” (E6, tècnic). Per a altres, tot i vincular-s'hi, confessen que “No m'hi he sentit implicada” (E3, comandament). De fet, la implicació en el Pla, com ja s'ha comentat anteriorment, ha sigut més aviat discreta, i els diferents actors hi han desenvolupat un rol “col·laborador”. Per això alguns consideren que “No només s'aconsegueix la implicació i te l'explico, fent unes jornades, etc. S'adquireix amb un compromís, que n'has de formar part, si no, és una cosa dels altres... Si no ets un militant de la història, te n'oblides. Si més o menys ets un militant de la història, però no tens un element de connexió amb això, aquesta por [de treballar de forma diferent] et pot més...” (E11, comandament).

Els entrevistats consideren que la no implicació en el Pla des del moment de la seva elaboració ha dificultat l'adopció d'un rol més intens. Així mateix, la identificació del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot amb els serveis socials, així com la seva excessiva dependència orgànica, també han sigut elements que hi ha tingut a veure. “Oh, és que ja col·laborem! Oh, és que no es tracta de col·laborar, es tracta que tu ja tinguis integrat que en qualsevol actuació que facis, des d'allà on siguis, això s'ha de tenir en compte. I que les actuacions hauran de portar... i t'hauràs de plantejar: quines actuacions faré jo per cohesionar, i que la població estigui més cohesionada o inclosa?” (E26, tècnic). Aquesta ha estat, doncs, una mancança important pels entrevistats, tot i que, com apuntarem més endavant, s'han fet avenços molt importants.

En tercer lloc, com ja s'ha comentat en apartats anteriors, una altra de les crítiques ha estat respecte a les excessives coordinacions i taules de treball. Malgrat que la coordinació i el treball en xarxa, com s'ha dit, són dos principis molt ben valorats pels tècnics i, ens atreviríem

a dir, un dels trets distintius d'Olot i la Garrotxa, sovint es critiquen que les reunions siguin excessives, reiteratives i sense objectius molt clars. Si a aquest fet hi sumem, novament, la coexistència de perfils professionals diferents, aquest element encara esdevé més important de considerar. Tanmateix, val a dir que aquesta crítica va més enllà de l'àmbit estricte d'actuació del Pla, ja que són diferents les institucions, àrees i organismes que lideren espais d'aquestes característiques.

Finalment, dues consideracions més que, tot i ser minoritàries, no són menys importants. Per una banda, un dels entrevistats qüestionava si, amb aquest nou enfocament més integral, no es corria el risc de posar menys el focus en qüestions que, anys enrere, havien estat centrals en la política local, com ara les polítiques d'integració de la immigració, o l'emergència de fenòmens com el racisme i les anomenades segones generacions (E20, tècnic). És a dir: que l'aposta per la integralitat no signifiqui una menor atenció a les particularitats. I, en segon lloc, alguns professionals també destaquen la necessitat de disposar de més recursos, perquè l'àmbit d'actuació del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot és molt ampli, i calen recursos per poder treballar d'acord amb la magnitud del fenomen.

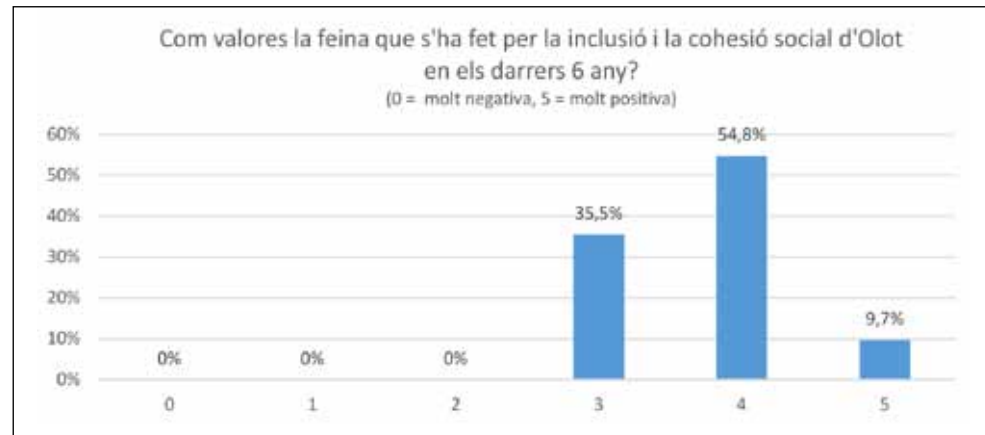
Entre els professionals de l'AAC, allò que es destaca més favorablement és la quantitat de projectes i serveis que s'han dut a terme al llarg d'aquests anys. A més, destaquen que, malgrat les dificultats i les limitacions que encara perduren, el discurs de la inclusió i la cohesió social ha anat penetrant lleugerament en el conjunt de la ciutat, tant en un nivell polític, tècnic i social, com mediàtic. Per contra, critiquen la impossibilitat d'atendre situacions estructurals, sobretot en l'àmbit de l'habitatge i el treball, així com les dificultats que tenen per deixar de ser un recurs, i que les altres àrees incorporin i assumeixen com a pròpies la perspectiva inclusiva. Així mateix, destaquen que el Pla s'ha desplegat en un període dur, sobretot pels efectes de la crisi econòmica que esclatà el 2008 i es va estendre durant bona part de la dècada següent, les limitacions pressupostàries de les administracions públiques i les polítiques restrictives en matèria de drets civils, polítics i socials, que no només han afectat la població estrangera, sinó el conjunt de la població.

Pel que fa a les entitats, aquestes valoren molt positivament el Pla. Alguns afirmen que sense el Consorci, la comarca hauria patit una “desfeta”; d'altres destaquen la implicació dels seus professionals i



les facilitats per accedir-hi, i també afirmen que de mica en mica s'ha anat integrant un discurs compartit sobre la realitat social d'Olot i la comarca. Per contra, tornen a criticar l'excés d'espais de participació a què se'ls convoca, les dificultats de penetració de la perspectiva de la inclusió i la cohesió social en el conjunt de les polítiques municipals, així com que el Pla no ha servit per superar algunes desigualtats, sobretot econòmiques, que afecten una part de la població.

**Figura 25: Valoració de feina feta per a la inclusió i la cohesió social d'Olot**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En termes generals, doncs, la valoració és positiva, tot i que s'identifiquen aspectes importants que cal considerar de cara a la continuïtat del Pla. La valoració global del Pla, d'acord amb la valoració de positiva a molt positiva dels tècnics, així ho corrobora.

### e) Sobre el futur del Pla

El darrer dels apartats sobre el qual es preguntava als entrevistats tracta sobre la continuïtat del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot i, en cas que es valorés la necessitat d'aprovar-ne un de nou, com hauria de ser. En aquesta qüestió hi ha un consens unànime entre les persones consultades. Totes elles consideren que el Pla s'ha de renovar, apostant, d'aquesta manera, per donar continuïtat al treball desenvolupat al llarg dels darrers sis anys.

Pel que fa a com hauria de ser, també es dona un consens molt elevat en el sentit que es considera que el Pla hauria de ser veritablement "de ciutat", dissenyat des del principi pel màxim nombre d'actors, públics i privats possible, i que mantingués una perspectiva estratègica que fixés les línies de treball per als propers anys, fent èmfasi tant en factors estructurals com també en les relacions. Tot i això, s'hi identifica, entre alguns entrevistats, una mirada exclusivament centrada en el seu negociat, i no pas més àmplia. A continuació es detallen de forma més precisa aquestes dues grans idees.

Existeix, doncs, una opinió unànime entre els entrevistats al voltant de la continuïtat del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot. Per a alguns, les línies del Pla continuen sent vàlides, i consideren que, lamentablement, la plena inclusió i la cohesió social és un objectiu difícilment assolible. "S'ha de continuar treballant en aquest àmbit perquè no fer-ho voldria dir que estem en una societat que ja considerem prou inclusiva i prou cohesionada, i sabem que això no és cert" (E8, tècnic). Tot i això, entre els arguments per renovar-lo, destaquen la necessitat d'adaptar-lo a la realitat actual, incorporant-hi noves necessitats i problemàtiques que hagin aparegut, així com dissenyar-lo i estructurar-lo de manera diferent, en la línia d'un veritable pla integral i amb la implicació de tot tipus d'actors. "L'exclusió no seran els quatre drogoaddictes i tot plegat, serà un altre tipus d'exclusió, molt més fina... que no es veu, però que hi és". (E26, tècnic).

Així mateix, l'actualització del Pla és vista com una oportunitat, sobretot per passar de la col·laboració a la implicació, tant de dins de l'Ajuntament i de les administracions, com del sector privat i de la societat civil. A més, algunes veus consideren que davant una realitat social complexa com l'actual, no es pot abaixar mai la guàrdia, i no es pot caure en el cofoisme de la feina ben feta en el passat, ja que tot el que s'ha construït amb esforç i dedicació "pot anar-se'n en orris fàcilment" (E13, tècnic).



**Figura 26: Opinió sobre la necessitat d'un nou pla**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Tot i que hem dit que una majoria aclaparadora dels entrevistats opina que cal un nou pla, un parell dels entrevistats ha expressat dubtes al respecte. En primer lloc, perquè afirmen que no disposen de prou informació (i esperen els resultats de l'avaluació) i, en segon lloc, per unes certes suspicàcies i reticències en relació amb la planificació, ja que es pot percebre com una activitat feixuga i poc operativa, que constreny i no facilita adaptar-se a una realitat canviant. "Jo crec que l'Ajuntament d'Olot té tan integrats els serveis que no ens cal un document que ens digui què hem de fer; a més, tots els departaments són molt tècnics en relació amb les seves tasques [...] Sense un document marc crec que igualment es faria la feina." (E17, tècnic).

Respecte a com hauria de ser el nou pla que s'aproves, un dels aspectes que més es remarca és que el disseny i l'elaboració del nou pla compti amb la participació de tothom, i no se circumscrigui a l'AAC ni als serveis socials. En molts casos, tots els participants en aquesta avaluació aposten per la implicació de les entitats socials: "Hauria de ser un pla de ciutat, responsabilitat de l'Ajuntament i del Consorci d'Acció Social, però també responsabilitat de la societat civil. És molt important aquest darrer òrgan ja que hauria de ser molt més participatiu" (comentari dels qüestionaris en línia). Així, també es reclama un major protagonisme polític, tant dels regidors de l'equip de govern com de la oposició. No obstant això, alguns dels entrevistats considera que la participació dificulta més el procés d'elaboració del pla, i té dubtes sobre la viabilitat d'aplicar metodologies participatives en el disseny, la implementació i el seguiment del pla.

Aquest major protagonisme dels diferents actors no s'hauria de reduir a la participació durant el disseny del nou pla, sinó que sobretot hauria de representar una major implicació no només en el seguiment, sinó també a l'hora de polititzar les qüestions relacionades amb la inclusió i la cohesió social.

Sorpren positivament, a més, que la majoria dels participants expressen la seva voluntat i predisposició a participar-hi. Entre els directius de l'Ajuntament i els organismes autònoms municipals hi ha el convenciment que aquesta aposta és molt favorable en l'actualitat, atesa la dinàmica de treball que han dut a terme en els darrers anys i que ja els porta a treballar des de perspectives àmplies. Tot i això, com afirma un d'ells, "Cadascú té el seu propi pla. Potser hauríem de fer un macro pla que fos com un puzzle. A vegades dona la sensació que hi ha peces que no encaixen." (E24, comandament). Aquest és un repte, sens dubte, important en el si del Consistori, i que va més enllà del nou pla, tot i que lògicament l'afecta.

**Figura 27: Opinió sobre la responsabilitat d'un nou pla**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Existeixen algunes discrepàncies, tanmateix, sobre com hauria de ser el nou pla, sobretot en aspectes com ara si ha de ser un pla estratègic o un pla operatiu. En la majoria dels casos s'aposta per una continuïtat, i per mantenir una perspectiva estratègica, però altres veus es mostren reticents a un pla que prioritzi una perspectiva conceptual. "Potser no necessitem un pla teòric, sinó un pla d'acció amb llocs i gent que interessa que estiguin sensibilitzats i que tinguin poder de



difusió i de sensibilització important. Hauríem de treballar una mica més directament amb les persones i no tant en la filosofia. La filosofia la gent ja la sap, el que costa és que la introduïm i que actuem com a tal.” (E2, tècnic). Malgrat aquestes opinions, l’avaluació del Pla ha demostrat que no existeix un consens al voltant de la filosofia del Pla i, per tant, s’haurien de cercar fórmules que permetessin aprofundir en aquesta dimensió, sense descuidar la vocació aplicada del Pla.

En la mateixa línia, algun dels entrevistats demana que el pla concreti què s’espera d’ell i què ha de fer: és a dir, no volen entrar en aspectes estratègics i conceptuals (àmbit en els quals no es troben còmodes), sinó que prefereixen directrius clares sobre què han de fer. Conèixer, doncs, els diferents perfils de professionals implicats en el pla i les seves expectatives és important a l’hora de dissenyar-ne un de nou.





## Principals assoliments i aspectes a millorar

Després de l'anàlisi dels resultats dels serveis, projectes i altres actuacions desenvolupades any rere any, així com l'anàlisi de les opinions de les persones implicades en el Pla, en aquest apartat es resumeixen els que han estat els principals assoliments del Pla, i també aquelles prioritats que no s'han assolit de totalment o parcial.

Entre els principals assoliments del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot, destaquem:

### *1) L'aposta pel treball als barris*

L'aposta pel treball als barris ha estat una de les grans prioritats del Pla. Com s'ha vist en l'anàlisi dels resultats, els barris han sigut una de les línies d'actuació més destacades. Alguns dels barris de la ciutat han estat prioritaris, especialment els de Sant Miquel i el nucli antic.

Però l'acció no s'ha reduït, com s'ha vist, a aquests dos, sinó que de manera regular s'ha treballat, en diverses línies, en la majoria de barris de la ciutat. Zones com la plaça Campdenmas, Can Tané, el passeig de la Muralla, la vila vella, el molí d'en Climent; els Pisos del Portal o els Habitatges Garrotxa, entre d'altres, han sigut objecte d'algun tipus d'intervenció.

El treball a Sant Miquel i al nucli antic ha tingut com a puntes de llançament els corresponents plans integrals d'accions de millora, que han destacat pel seu caràcter global, per fomentar la participació de diferents àrees de l'Ajuntament, així com la dels veïns i veïnes, i per haver anat acompanyats de recursos econòmics. Una aposta política, tècnica, de les entitats i dels veïns i veïnes que ha significat canvis estructurals en els barris.

El més rellevant del treball als barris ha sigut l'àmplia combinació de recursos que s'hi han abocat: recursos que han suposat accions urbanístiques, en l'espai públic, de serveis adreçats a diferents col·lectius del barri, de suport a l'associacionisme, de dinamització de les entitats socials, de foment de les relacions i els vincles comunitaris, la gestió dels conflictes, el diagnòstic de la realitat, les intervencions segmentades a col·lectius; etc. Aquesta actuació integral ha significat avenços i millores destacades, i caldrien continuar en el futur per tal de no



malbaratar els canvis aconseguits, uns canvis difícils de visualitzar i consolidar, però que clarament han millorat les condicions dels barris i la convivència entre el veïnat.

## **2) La proximitat i la presència al territori**

En consonància amb el punt anterior, dos dels trets d'identitat del Pla han estat la proximitat i la presència dels professionals al territori. L'anàlisi detallada dels anys de desplegament del Pla demostren de manera diàfana la presència constant en el territori i la proximitat dels tècnics a la ciutadania. En certa manera, parlariem de la materialització d'una prioritat en la intervenció, però també d'un principi metodològic d'actuació que ha impregnat el conjunt de les accions del Pla.

La presència i la proximitat al territori i a la gent s'evidencia en múltiples accions i serveis, la majoria de les quals situen al centre de les intervencions el conjunt del territori i les persones. El barri i la proximitat amb els seus principals agents, la ciutadania i les entitats, han estat el punt de referència.

La proximitat i la presència al territori es complementa amb una altra forma de proximitat, que la definirien en termes d'accessibilitat. Els professionals encarregats del desplegament del Pla s'han caracteritzat per treballar de forma col·laborativa, escoltant i implicant-hi tothom, treballant de manera integral i en col·laboració amb tots els agents implicats.

Aquesta actitud no només ha permès intervenir de manera concreta en múltiples accions, ja siguin de caràcter preventiu o reactiu, sinó també disposar d'un coneixement dels barris i la seva realitat. La presència constant en determinades zones ha permès establir una interlocució regular amb veïns i veïnes, escoltar, mirar i analitzar, com a base de la intervenció. Aquest coneixement, a més, no s'ha mantingut reclòs sota els dominis d'una àrea, sinó que s'ha socialitzat amb altres agents clau en la millora dels barris. Tot i això, com s'ha vist anteriorment, caldria vetllar per garantir que aquest coneixement arriba finalment de forma concisa a tothom.

## **3) Les accions preventives**

Bona part de les accions que s'han desenvolupat s'han caracteritzat per la prevenció. Lògicament, en l'anàlisi de les accions desenvolupades apareixen accions reactives, però podem assegurar que no s'han donat situacions en les quals es pugui afirmar que la inacció ha desembocat en situacions que s'haurien pogut evitar. També en aquesta qüestió, la prevenció s'identifica com un principi que regeix bona part de les accions desenvolupades pel Pla.

Les accions preventives s'exemplifiquen en múltiples accions, com ara les activitats de sensibilització; les accions socioeducatives amb infants i joves; les accions relacionades amb la diversitat religiosa; la gestió positiva de conflictes i les mediacions; les intervencions per afavorir la convivència i la gestió dels conflictes o, fins i tot, els múltiples informes i estudis per conèixer diferents aspectes de la realitat social d'Olot, com a pas previ al disseny de projectes i serveis.

## **4) La introducció de nous temes a l'agenda política i ciutadana**

Una de les aportacions més destacades el Pla ha estat la incorporació de noves temàtiques, necessitats i realitats socials a l'agenda política municipal. Aquesta és una qüestió rellevant en la mesura que demostra que el Pla ha sigut capaç d'influenciar les polítiques locals, però també el conjunt de la ciutadania.

Els exemples més evidents són la importància que han adquirit les polítiques públiques de participació ciutadana; la promoció de nous perfils de participació, sobretot a partir de la figura dels col·laboradors ciutadans; la consolidació de les polítiques de suport i promoció de les persones LGTBI i la promoció dels drets civils; la intervenció en relació amb les persones refugiades o a les persones que pateixen soledat no volguda.

La introducció de noves temàtiques en l'agenda política no és una tasca senzilla. En l'anàlisi de polítiques públiques s'estudia, precisament, quins són els factors que afavoreixen o limiten que determinades temàtiques configurin l'agenda política. Aquest és un procés complex, ja que són molts els actors que pressionen els poders públics per tal que abordin temàtiques que són del seu interès. A més, determinades qüestions poden ser més o menys atractives des de la perspectiva po-





lítica, especialment en el món local, en què els ciutadans tenen més possibilitat de condicionar i pressionar els polítics.

En aquest cas, tanmateix, les temàtiques no només han aconseguit entrar a l'agenda política, sinó que s'han convertit en prioritats polítiques importants que s'han anat desplegant al llarg dels anys en forma de serveis, projectes o accions. Els casos més evidents són els de la participació ciutadana, que s'han traduït en la gestió de processos com el del Firal, el Consell dels Infants, els pressupostos de joventut o els pressupostos participatius, o les accions a favor dels Drets Civils, o la lluita pel reconeixement dels drets de les persones LGTBI.

Si s'analitzen tots aquests temes amb una certa perspectiva, i comparem el pes que tenien certes qüestions en el primer any d'inici del Pla amb el que tenen en l'actualitat, ens adonarem ràpidament de la rellevància dels canvis que s'han aconseguit.

### **5) El diagnòstic i el coneixement com a bases per a la intervenció**

Bona part de les actuacions desenvolupades han estat el resultat del diagnòstic, l'anàlisi i la gestió del coneixement. Aquesta pràctica ha permès justificar i fonamentar la identificació de les necessitats, així com les estratègies a desenvolupar. Aquesta pràctica demostra una dinàmica de treball professional i seriosa, compromesa amb la voluntat de justificar de manera analítica la realitat social, i no treballar sobre la base d'impressions subjectives. Així mateix, demostra com les organitzacions, en aquest cas el CASG i l'Ajuntament d'Olot, han facilitat que els professionals dediquessin part de la seva jornada laboral a aquestes qüestions, una aposta sovint menystinguda en algunes administracions, i sense la qual és difícil que es puguin desenvolupar.

L'elevada capacitat de diagnosticar la realitat social, detectar necessitats, conceptualitzar i dissenyar polítiques públiques ha afavorit de manera destacada l'efectivitat de les intervencions, però també han servit com a metodologia de treball. Aquesta metodologia, basada com ja s'ha comentat anteriorment en el treball col·laboratiu i en la voluntat d'incorporar el màxim nombre d'agents en la transformació de la realitat social, s'ha nodrit d'aquests informes, els quals han servit per conscienciar altres actors sobre la necessitat de la intervenció.

Tanmateix, en algunes ocasions aquests informes semblen no haver tingut prou repercussió ni recorregut en relació amb el seu objecte d'estudi. En aquest sentit, caldria determinar bé quins han sigut els impactes dels informes, o si aquests no han aconseguit mobilitzar els recursos i els actors necessaris per intervenir sobre la realitat social.

A banda dels informes, un altre aspecte que cal valorar positivament han estat les diferents accions de formació que s'han dut a terme en àmbits diversos de la inclusió i la cohesió social. Aquestes accions formatives no han sigut accions aïllades ni desconnectades, sinó que s'han emmarcat en altres accions per abordar temàtiques concretes. La formació ha estat una estratègia per capacitar altres professionals, sensibilitzar-los i convidar-los a incorporar una mirada inclusiva en el seu dia a dia.

### **6) L'experimentació i la innovació social**

El dinamisme de l'equip impulsor del Pla s'ha traduït també en una aposta per a l'experimentació i la innovació social. Una innovació que ha suposat, d'entrada, un replantejament constant de les metodologies, pràctiques, intervencions i plantejaments de l'àrea i del Pla. Aquest replantejament ha afectat les mateixes línies estratègiques del Pla, que s'han treballat de manera constant al llarg dels anys, ja sigui per reflexionar-hi com per concebre-les de manera similar entre els membres de l'equip.

A banda del replantejament de qüestions vinculades al model i l'estructura, la innovació s'ha donat en tots els àmbits. Brugué (2013) assenyala quatre motors per a la innovació. En el cas del Pla, s'han activat clarament tots els motors: el motor superior (contactes amb la universitat i organitzacions superiors); lateral (benchmarking); l'intern (deixant espais i promovent entorns per a la innovació dins el mateix equip) i l'inferior (amb la mateixa ciutadania, les entitats i els usuaris).

Alguns exemples que corroboren aquesta afirmació són accions com la promoció del voluntariat dins el menjador social; la posada en marxa del Mercat de conversa i proximitat i el Laboratori de regeneració de veïnatge a les ciutats, i les múltiples accions de reflexió i replantejament de serveis, com és el cas del servei d'atenció integral a la diversitat afectiva, sexual i de gènere, o la "creació" de la figura dels col·laboradors voluntaris.



## 7) La sensibilització per una societat més inclusiva i cohesionada

La sensibilització era una de les línies estratègiques del Pla, i en aquests anys han estat diverses les accions implementades per tal que s'assolissin satisfactòriament. Al llarg dels anys s'ha treballat en diversos fronts, alguns dels quals de forma més insistent i amb major repercussió, i d'altres de forma més tímida.

Són especialment destacables els itineraris que s'han desenvolupat amb l'Institut de Cultura, que han permès treballar de manera integral, a través de diferents manifestacions culturals, la identitat sexual i la diversitat de creences. El treball conjunt entre els responsables de l'AAC i de Cultura ha impulsat una estratègia coordinada que ha facilitat el desplegament d'un ampli ventall d'accions que han permès arribar a públics diversos, així com reflexionar sobre la base de diferents expressions, gèneres i manifestacions culturals, com són les exposicions, els tallers, el cinema, el teatre, la lectura, els debats i les taules rodones, etc.

Una altra de les dimensions importants de sensibilització, en part ja tractada en un dels itineraris anteriorment destacats, ha estat la diversitat religiosa. El treball de dinamització del Grup de Diàleg Interreligiós ha aconseguit que al llarg dels anys s'hagin dut a terme de manera ininterrompuda accions de sensibilització i difusió de les diferents confessions religioses de la ciutat, així com accions de caràcter ecumènic en una matèria sovint utilitzada com a element de confrontació. La tasca del grup, en la qual cal reconèixer especialment la predisposició de les diferents confessions que hi han participat, ha estat poc estrident però constant, amb accions diverses, com la participació en activitats de ciutat, com ara Lluèrnia o les campanyes de recollida d'aliments, visites dels centres escolars als centres de culte, entre d'altres.

Així mateix, ens sembla important destacar altres accions que, si bé no es poden considerar explícitament activitats de sensibilització, han servit per fer-ho d'una manera menys explícita, però subtil. L'aposta, per exemple, de difondre per diversos canals, especialment en la premsa local, accions dutes a terme pel Pla o per altres organitzacions i entitats, permet posar un granet de sorra constant en les notícies locals. Així mateix, s'ha treballat en altres mitjans, especialment a través de les xarxes socials, tot treballant en alguns casos, amb produccions

audiovisuals que permetessin arribar especialment a col·lectius més joves.

Per acabar, i pensant en clau de futur, seria necessari establir algun mecanisme d'avaluació de les accions de sensibilització, en la mesura que desconeixem fins a quin punt totes aquestes actuacions han servit per introduir canvis en la societat. Com ja hem apuntat en altres parts d'aquesta avaluació, dur a terme moltes accions en un àmbit concret no significa necessàriament aconseguir els resultats desitjats. I, en aquesta qüestió, fora bo disposar d'alguna referència concreta, atès l'elevat volum d'accions desenvolupades i la quantitat de persones amb qui es treballa directament.

## 8) Quins són els aspectes que cal millorar?

### 1. Excessiva ambició en la planificació

L'anàlisi realitzat en la primera part de l'avaluació del Pla, aquella que se centra en les línies prioritzades i el nombre i la qualitat dels objectius formulats, mostra clarament com, especialment durant els primers anys, els plans anuals d'objectius eren excessivament ambiciosos, tant pel que fa a la quantitat com a la qualitat dels objectius plantejats. En termes col·loquials parlaríem d'un excés de zel i una certa "irresponsabilitat" a l'hora de planificar les actuacions, sobretot a través dels plans anuals d'acció.

Aquesta ambició "desmesurada" es pot interpretar en múltiples direccions. Per una banda, de manera positiva, en el sentit que demostra ambició i entusiasme per fer front a múltiples necessitats que es consideren importants, i vers les quals es vol incidir. No obstant això, una excessiva bona voluntat pot ser, a voltes, perjudicial per als objectius que es persegueixen. Sobretot perquè no mesurar adequadament els recursos de què es disposa, i projectar accions que van més enllà de la teva capacitat per incidir-hi, pot tenir efectes nocius, tant pels mateixos professionals com per la realitat social.

Per aquesta raó, considerem que la tendència que s'ha anat imposant amb el pas dels anys, basada en la definició de menys objectius, és una bona mesura, que permet focalitzar millor el treball. La fixació de les prioritats, doncs, cal que es basi en un coneixement precís de les pròpies capacitats i recursos, per tal de ser més efectius en els resul-

tats, i no generar frustració entre els professionals i la ciutadania. Si bé és cert que la mateixa naturalesa multidimensional de la inclusió i la cohesió social pot provocar aquestes àmplies expectatives, el realisme i la mesura s'haurien d'imposar.

## **2. L'acollida**

Les polítiques locals d'acollida han estat una de les prioritats estratègiques que no han assolit completament la dimensió i l'abast previst. Això no vol dir, cal deixar-ho clar, que no s'hagin desplegat accions importants en matèria d'acollida. Ans al contrari. Al llarg dels anys, Olot ha dut a terme accions d'acollida, fins i tot quan encara no s'havia aprovat la normativa catalana. Així mateix, quan aquesta es va aprovar, la ciutat ha desplegat els tres mòduls formatius per a l'acollida, amb unes xifres de participació destacables.

Malgrat això, en l'anàlisi quantitativa i qualitativa realitzada es detecten dèficits en dues dimensions de l'acollida: per una banda, en la voluntat d'incorporar les polítiques d'acollida en el marc de les funcions pròpies de l'Oficina d'Atenció al Ciutadà de l'Ajuntament d'Olot i, per altra banda, per la incapacitat de traslladar l'acollida a altres àmbits, i convertir Olot en una ciutat acollidora, més enllà de les accions que es fan des de l'Ajuntament, especialment en el moment de l'arribada a la ciutat.

Pel que fa al traspàs de les polítiques d'acollida a l'Oficina d'Atenció al Ciutadà, aquesta no ha quallat. Malgrat que ambdues àrees han col·laborat, no s'ha sigut capaç de traspasar aquest servei dins les funcions pròpies de l'OAC, la qual cosa significaria un canvi substantiu en el plantejament de l'acollida municipal.

Per altra banda, l'objectiu de treballar per assolir una "ciutat acollidora", en què no només s'atengués les persones estrangeres, sinó les persones nouvingudes independentment de la seva nacionalitat, origen o estatus social, no ha reeixit. És una idea interessant des de la perspectiva qualitativa, que pretenia situar la ciutat en una posició compromesa vers els nous veïns i veïnes, així com treballar per una ciutat en què els vincles comunitaris són importants i la relació entre el veïnat un dels actius més destacats.

El treball, doncs, perquè les associacions (de tot tipus), les escoles, les organitzacions empresarials i socials, altres administracions, les comunitats de veïns, entre d'altres, incorporin aquesta mirada acollidora i inclusiva, resten pendents de desenvolupar-se plenament.

Estaria bé plantejar-se, de cara al futur més immediat, quins són els motius que fixen limitacions en aquesta matèria. Cal reflexionar sobre la necessitat de mantenir o refusar aquesta estratègia i, si s'aposta per la continuïtat, reconduir les situacions que no s'han pogut assolir plenament.

## **3. El suport integral a l'associacionisme i el voluntariat**

Malgrat que el suport a l'associacionisme i el voluntariat són dos àmbits que compten amb una llarga trajectòria de treball, així com una vitalitat important a la ciutat, durant els anys de desplegament del Pla probablement no han reeixit de la mateixa manera, sobretot si es compara amb altres àmbits.

Durant el desplegament del Pla, aquests dos àmbits han estat objecte de replantejament general. En el marc de l'associacionisme, sobre la base de l'anàlisi mitjançant el Panoràmic, que havia de permetre disposar d'una radiografia de les entitats i les seves necessitats; en el marc del voluntariat, a partir del replantejament del conveni amb Creu Roja i de l'inici d'un model de gestió propi. En ambdós casos, aquests dos processos s'han demorat excessivament en el temps, i la seva traducció de nous formats no sembla haver quallat en nous serveis i plantejaments veritablement renovadors.

En tots dos casos es fa difícil identificar quins canvis han significat la posada en marxa del SISA i del nou Punt de Voluntariat, sobretot des del punt de vista de la introducció de nous serveis, recursos i suports per a les entitats i les persones voluntàries.

Així mateix, recursos com els locals per a les entitats, sembla que estan poc desenvolupats, i que més enllà de gestionar l'ocupació dels espais, es podrien impulsar accions més profundes entre les entitats que l'utilitzen per afavorir la creació de vincles i sinergies entre si.

On sí que s'han observat accions interessants ha estat en l'àmbit de la promoció i el reconeixement de les entitats i del rol de les persones



voluntàries. En aquests sentit, les campanyes de comunicació han estat innovadores i atractives: han visualitzat els perfils de voluntaris i els han donat veu.

#### **4. La (plena) implicació de les altres àrees municipals i altres administracions**

Com s'ha vist en apartats anteriors d'aquest document, el Pla ha treballat habitualment de manera coordinada amb un nombre molt important d'actors. Alguns d'aquests actors han treballat amb el Pla a partir de les estructures de seguiment del Pla, com són la comissió política o altres taules i espais de coordinació relacionats amb alguns dels àmbits i línies estratègiques. A més, com ja s'ha destacat a bastament, el treball col·laboratiu i la cerca de la coordinació i la implicació del màxim nombre d'agents, ha estat, més que una pràctica puntual de treball, una norma, que ha dotat d'identitat la metodologia de treball dels responsables d'implementar el Pla.

Malgrat aquests esforços, de l'anàlisi realitzada en sobresurten algunes qüestions que caldria tenir en compte de cara al futur. En termes generals, tal com ja s'ha apuntat en l'anàlisi qualitativa, la majoria dels actors amb qui el Pla ha treballat durant aquests anys han manifestat un cert desconeixement del mateix Pla, els seus àmbits i el seu desplegament al llarg dels anys. A més, els mateixos entrevistats han reconegut que, en termes generals, la seva vinculació al Pla ha estat, com a màxim, de col·laborador, adoptant un rol passiu sovint subordinat a les demandes dels propis tècnics de l'AAC, o a necessitats concretes de les altres àrees en què recorrien als tècnics de l'àrea per resoldre un problema determinat.

Són molts els factors que expliquen les dificultats per aconseguir incorporar la mirada inclusiva en el conjunt de les polítiques municipals, però també en les accions que desenvolupen altres actors. Hi ha un consens generalitzat, tanmateix, a l'hora d'explicar aquest fet, i que es remunta al moment de redacció del Pla, quan no es van implicar altres actors en la definició.

Aquest és, sense cap mena de dubte, un factor molt important i que caldria corregir de cara a propers plans, tal com se suggerirà ben aviat. Tot i això, per altres experiències sabem que no n'hi ha prou a incorpo-

rar des de l'inici altres actors en el disseny del pla per tal que adoptin aquestes polítiques com a pròpies. Sovint no es valora de manera prou precisa les casuístiques que afecten altres àrees, les seves necessitats, mancances, limitacions, cultures de treball, etc. Cal aprofundir, doncs, en la situació de cadascuna de les àrees amb qui es vol passar a treballar de manera diferent i, a partir d'aquí dissenyar processos de treball i estructures de seguiment que facin possibles canvis importants en aquesta direcció.

#### **5. La pèrdua de vinculació amb alguns actors**

La multidimensionalitat del Pla ha provocat que, especialment en alguns àmbits, com ara l'educatiu, s'hagi perdut el lligam i la vinculació entre els professionals de l'àrea i alguns serveis. Aquesta realitat, que alguns serveis han viscut de forma dolorosa, podria semblar contradictòria si la relacionem amb algunes de les lloances que s'han esmentat anteriorment, especialment el valor de la proximitat del Pla.

No pensem, en el nostre cas, que es tracti d'una contradicció, sinó més aviat una conseqüència de l'enorme perímetre que s'ha intentat cobrir en aquests anys des de l'AAC, amb el suport d'altres àrees, en matèria d'inclusió i cohesió social.

Cal, doncs, en els propers anys, repensar de quina manera els agents municipals es relacionen amb tots els actors implicats en aquest àmbit. Això afecta el tipus de disseny organitzatiu i institucional que s'aprovi. Pensem que aquest disseny ha de combinar diferents nivells, des dels més operatius als estratègics, i tot plegat hauria de servir per teixir una xarxa densa d'actors amb funcions i responsabilitats diferents que haurien de garantir un treball en una mateixa direcció, i que ofereixi recursos i suports en allò propi del dia a dia, però també en perspectives integrals a mitjà i a llarg termini.

#### **6. Per una comunicació més efectiva**

La comunicació i la difusió d'aspectes relacionats amb el Pla ha estat una de les prioritats. Aquestes accions no només s'han centrat a explicar de manera transparent les accions desenvolupades per l'Administració local, sinó que s'han considerat recursos importants



per sensibilitzar i visualitzar realitats sovint menystingudes en els mitjans de comunicació, o que són lluny del focus mediàtic.

Bona part d'aquestes accions han de ser ben valorades. Són moltes les accions en aquesta línia, en formats i registres diferents, amb públics diana diversos i amb una bona combinació d'originalitat i pluralitat de formats.

A més, novament cal destacar la versatilitat dels membres de l'AAC a l'hora de dissenyar i executar aquestes accions, ja que no es disposava de recursos propis en matèria de comunicació i difusió, ni es comptava amb professionals especialitzats en aquest àmbit.

Tot i això, com s'ha demostrat en les entrevistes i els grups de discussió, bona part de les persones consultades han manifestat un coneixement difús del Pla, en sentit ampli, així com de les accions que s'han desenvolupat. Aquest fet, especialment significatiu entre els regidors de l'oposició, però també entre membres de la mateixa Administració local i de les entitats socials, hauria de fer reflexionar sobre la importància de dissenyar estratègies comunicatives que siguin més eficaces i permetin condicionar l'agenda política i social.

### **7. La personalització de la gestió de conflictes**

La gestió de conflictes ha estat, com s'ha destacat en els punts forts del Pla, un dels àmbits més rellevants. En tot cas, l'anàlisi realitzada ens planteja alguns interrogants que s'haurien de tenir en compte de cara al futur.

En primer lloc, una dependència excessiva cap a un únic professional especialitzat en aquesta matèria. Fora desitjable disposar de més professionals amb formació en l'àmbit de la mediació i la gestió dels conflictes. Això permetria dotar de més professionals un àmbit important i especialment ben valorat tant pels responsables polítics, com tècnics i veïns i veïnes. Així mateix, caldria ampliar la formació en gestió positiva de conflictes a diversos agents de la ciutat, tant públics com de la societat civil, per tal d'ampliar l'adquisició de tècniques i competències de prevenció i gestió de conflictes de forma integral.

En segon lloc, també s'afavoria que la responsabilitat en la gestió de conflictes fos compartida entre diversos professionals, i s'evitaria

l'excessiva derivació cap a un servei concret. S'ha d'evitar que aquest recurs sigui entès, per part d'altres serveis, com ara els d'habitatge i seguretat, com una solució senzilla cap a on derivar situacions incòmodes o complicades, i que impliquin deixar de treballar conjuntament, des de les respectives responsabilitats, en qüestions d'aquest tipus.





## Consideracions finals

Al llarg d'aquesta avaluació s'han analitzat amb deteniment diversos components del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot 2013-2019. Concretament, s'han avaluat aspectes de caràcter organitzatiu i institucional; s'han presentat els principals resultats anuals de les diferents línies estratègiques, i s'ha ofert una perspectiva global del conjunt del període 2013-2019. Finalment, s'han incorporat les veus d'un nombre important d'actors de la ciutat. Quina conclusió global es pot extreure de la nostra avaluació?

Per respondre aquesta pregunta, cercarem una primera referència indirecta, en aquest cas, dades agregades relacionades amb la inclusió i la cohesió social. Les dades de l'Informe sobre la cohesió social mostren que Olot és un municipi amb unes dades socioeconòmiques prou positives, sobretot si les interpretem en relació amb el context català. Malgrat això, s'identifica un 5% de la població en situació d'exclusió i vulnerabilitat, mentre que un altre 5% es considera en risc de caure en l'exclusió. Aquests percentatges no ens haurien de fer caure en el cofoisme, i s'haurien d'articular polítiques que no només atenguin les persones que ja es troben en situació d'exclusió i vulnerabilitat, sinó evitar que hi caiguin aquelles que estan en situació límit.

Una altra dada que cal considerar en aquesta avaluació és que la implementació del Pla ha coincidit amb els anys més crus de la crisi econòmica, així com amb una conjuntura en la qual, tot i que les dades macroeconòmiques indiquen una certa millora en la situació socioeconòmica, moltes famílies han tingut dificultats per satisfer les necessitats bàsiques.

Tot i ser conscients, com es deia anteriorment, d'un percentatge de la població que viu en condicions de pobresa i exclusió cronificades, Olot no ha patit episodis significatius de deteriorament de la convivència ni la cohesió social, ans al contrari.

Es fa difícil saber objectivament fins a quin punt aquesta realitat ha sigut conseqüència de les accions i els resultats del Pla. Probablement ha estat el resultat de múltiples situacions i casuístiques, algunes atribuïdes a les polítiques públiques, altres a les accions de les entitats i de persones a títol individual. Malgrat les dificultats metodològiques per avaluar un pla com aquest i determinar la seva incidència real, de



la nostra anàlisi destaquem que, durant aquests anys, no només s'ha treballat molt, ja que s'han desenvolupat centenars de projectes, serveis i intervencions diverses, sinó que, gràcies a això, Olot és avui una societat més igualitària, més cohesionada, inclusiva, solidària, cooperativa, acollidora, entre d'altres.

Al llarg del treball s'han analitzat accions, programes anuals de treball, espais de coordinació, resultats concrets d'intervencions, opinions de professionals i membres d'entitats per tal de poder donar una resposta el més ajustada possible a la realitat.

Com s'ha vist en l'apartat anterior, el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot ha tingut èxits notables en moltes de les prioritats que s'havia fixat, però també hi ha certs aspectes que no han acabat de funcionar i que s'haurien de considerar de cara al futur més immediat.

En cas que s'apostés per elaborar un pla nou, i a partir d'algunes de les conclusions extretes en aquesta avaluació, presentem algunes reflexions perquè puguin ser preses en consideració.

1) Dissenyar i elaborar un nou pla amb la participació del màxim nombre d'agents. Lògicament, aquest procés ha de garantir l'operativitat, i això implica que s'hauran de buscar fórmules participatives per a diferents perfils de participants. La continuïtat del pla es deu al fet que la inclusió i la cohesió social són dos reptes que lamentablement no s'esgoten amb el temps, i que no podem descuidar tot i els avenços. Una màxima que no s'hauria de perdre mai de vista: l'esforç necessari per avançar cap a una societat inclusiva és inversament proporcional a la facilitat amb què tot aquest treball es pot estroncar si s'abaixa la guàrdia.

2) En aquest procés d'implicació del màxim nombre d'actors, és important escoltar amb profunditat les realitats de cadascun d'ells. Malgrat que la inclusió i la cohesió social són dos objectius transversals, cadascun dels actors té les seves necessitats i interessos, i també les dinàmiques de treball, valors, prioritats, entre d'altres aspectes. Entendre cadascuna d'aquestes particularitats, i ser capaç de sumar-les en aquest projecte col·lectiu sense que això impliqui desentendre's de les seves necessitats, és important per aconseguir una plena implicació i conscienciació.

3) En aquest sentit, una de les conclusions importants que extraiem d'aquesta avaluació és la professionalitat i la sensibilitat de la majoria dels professionals de l'Administració pública envers la inclusió i la cohesió social. Olot i la Garrotxa comptem amb uns professionals de l'Administració pública que treballen amb professionalitat, vocació de servei públic i que estan compromesos amb la lluita contra l'exclusió i les desigualtats socials. Cal aprofitar al màxim les enormes potencialitats dels professionals, així com el de persones responsables de les entitats socials, les quals són també decisives a l'hora de promoure i disseminar pràctiques i actituds pròpies d'una societat inclusiva.

4) Malgrat que el Pla hauria de potenciar la vessant operativa, amb mecanismes que planifiquessin grans prioritats estratègiques però, al mateix temps, amb objectius concrets i verificables, també és important no perdre de vista la vessant conceptual. En aquest sentit, com s'ha apuntat en l'apartat qualitatiu del treball, malgrat que en general els professionals prioritzen la vessant de la intervenció, encara ara és difícil trobar una certa definició compartida dels fenòmens de la inclusió i la cohesió social. Sense una idea comuna de la raó de ser del Pla, serà difícil aprofitar totes les potencialitats de l'acció conjunta dels agents implicats en el Pla.

5) S'ha de treballar per aconseguir un pla amb una triple identitat: 1) un pla de govern (amb la implicació decidida de totes les regidories); 2) del conjunt del Ple municipal (amb la implicació ferma dels grups polítics de la oposició) i, finalment, 3) un pla de ciutat (que traspassi els murs del consistori i aconseguixi la ferma implicació de les entitats privades i de la ciutadania).

6) Sobre la base del punt anterior, el nou pla hauria de disposar, entre les estructures de seguiment i coordinació, d'alguna fórmula que permetés la implicació del conjunt d'aquests agents en el seguiment periòdic i continuat del Pla. La implicació del màxim nombre d'actors no s'hauria de limitar a la fase del disseny, sinó que haurien d'intervenir en la implementació, el seguiment i la prioritització de les línies de treball. En aquesta línia, iniciatives com l'Acord ciutadà per una Barcelona inclusiva serien desitjables i permetrien fer un pas endavant en el seguiment del pla, però també en la corresponsabilitat en la inclusió i la cohesió social.



7) En l'àmbit específic de l'Administració local, atesa la naturalesa multidimensional de la inclusió i la cohesió social, l'Ajuntament hauria de reflexionar al voltant de fins a quin punt l'estructura administrativa i política actual, excessivament fragmentada i parcialitzada en funció de les àrees i unitats administratives, dificulta l'abordatge adequat de problemàtiques com aquesta. Fora desitjable que la mateixa Administració local reflexionés al voltant de noves estratègies organitzatives que afavorissin mirades multidisciplinàries i polièdriques cap a la realitat social del segle XXI. Qualsevol petit canvi en aquesta direcció penssem que seria una aposta innovadora que milloria de forma exponencial l'abordatge de problemes complexos, com ho són bona part dels reptes de les societats del segle XXI a què pretenem donar resposta, encara ara, amb estructures i mirades del segle XX.

Escrivim aquestes línies finals de l'avaluació del Pla enmig de l'esclat i l'embat de la crisi del COVID-19. Una crisi sanitària i social en la qual ens trobem immersos d'una magnitud mai vista fins al moment. Sense cap mena de dubte, les perspectives a mitjà i a llarg termini són absolutament incertes i no conviden a l'optimisme.

No és el moment ni el lloc per reflexionar sobre aquesta crisi i sobre les hipotètiques conseqüències en múltiples aspectes de la nostra societat. En tot cas, una cosa sembla clara: moltes lliçons es podran extreure de la crisi i la seva gestió, i els propers mesos posaran a prova la capacitat de les societats modernes per fer-hi front, i que sembla que ens situarà en un escenari absolutament diferent, de canvi d'època.

Malgrat les incerteses, les pors, el dolor i els neguits de moments de canvi de paradigma com l'actual, les societats, amb les institucions públiques al capdavant, però amb la societat civil al seu costat, hauran de ser capaces de repensar-se i donar el millor de si perquè les conseqüències d'una crisi tan dura com aquesta no desemboquin en societats més desiguals i individualistes, sinó que afavoreixin l'esclat de respostes col·lectives, que situïn les persones, el bé comú i el seu entorn al centre, i que solidifiquin en projectes col·lectius justos i inclusius.

Esperem que l'experiència acumulada per la ciutat d'Olot en les polítiques d'inclusió i cohesió social en els darrers anys es canalitzin positivament en noves estratègies que s'adaptin als reptes del segle XXI. Vistos els antecedents, estem convençuts que així serà.



## **Annex 1: Relació de persones entrevistades i participants dels grups de discussió**

### ***1) Els responsables polítics entrevistats són regidors de l'Ajuntament d'Olot durant el mandat 2015-2019:***

- Pep Berga, regidor de Benestar Social, Convergència i Unió
- Pere Gómez, regidor d'Esquerra Republicana de Catalunya
- Josep Guix, regidor del Partit Socialista
- Raül Massanella, regidor de la Candidatura d'Unitat Popular
- Xevi Garcia, regidor d'Olot en Comú

### ***2) Responsables directius i tècnics de l'Ajuntament d'Olot.***

- Jordi Güell, gerent
- Ramon Prat, cap de l'Àrea de Territori
- Míriam Paredes, responsable de l'Oficina Municipal d'Habitatge
- Carme Juanola, responsable de l'OAC
- Ricard Sargatal i Susanna Alsina, director i Direcció Adjunta de l'ICCO
- Pep Compte, director IMEJO i cap de les àrees d'Educació i Joven-tut del Consell Comarcal de la Garrotxa
- Ariadna Villegas, directora de DinàmiG
- Isabel Costa, tècnica de medi ambient del Consorci SIGMA
- Ferran Arcas, sergent de seguretat ciutadana i convivència i res-ponsable de Policia Administrativa (Policia Municipal)
- Santi Guillamon, auxiliar de l'Àrea d'Esports
- Anna Casamitjana, coordinadora Àrea Atenció a la Comunitat del CASG
- Maite Marcó, coordinadora Àrea Infància i Famílies del CASG
- Roser Coromina, coordinadora Àrea Serveis Socials Bàsics del CASG

### **3) Professionals d'altres institucions públiques i privades.**

- Josep Lluís Nicolau, director EAP Garrotxa / EAP Besalú (ICS)
- Anton Foguet, cap de Servei de Pediatria de l'Hospital i director assistencial de l'Equip Pediàtric Territorial de la Garrotxa
- Glòria Bassets, directora ABS Hospital d'Olot
- Chus Penas, llevadora
- Ester Santaló, responsable del Servei de Català Olot-la Garrotxa
- Josep Ortiz, caporal de l'Oficina de Relacions a la Comunitat de la Garrotxa (Mossos d'esquadra)
- Jordi Antiga, director de l'IES La Garrotxa
- Rosa Maria Juanola, directora de l'Escola Llar Lluís Ma Mestres i Martí
- Miquel Àngel Zarza, director de l'Escola Pia d'Olot
- Pere Cortada. Secretaria d'Igualtat, Migracions i Ciutadania. Comarques Gironines

### **4) Participants al grup de discussió 1: professionals de l'Àrea d'Atenció a la Comunitat del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa**

- Marta Ayats
- Marta Ayala
- Queralt Bancells
- Eduard Carrera
- Mireia Delgà
- Jordi López
- Rosario Mantero
- Estel Muntada
- Tina Ruiz
- Laura Teixidor
- Marta Teixidó

### **5) Participants al grup de discussió 2: membres d'entitats socials de la ciutat.**

- Montse Fontseca, Associació dels Afectats pel Síndrome de la Fatiga Crònica i la Fibromiàlgia de la Garrotxa.
- Jordi Gasulla, Plataforma d'Afectats per la Hipoteca
- Òscar Gussinyer, Resilience Earth
- Modibou Janeh, membre de l'Associació de Gambians i veí de Sant Miquel.
- Carles Oller, Càritas Garrotxa
- Enric Plana, Garrotxa Activa
- Anna Rodríguez, El paraigua, Associació de Familiars Salut Mental i ANEE.



## Annex 2: Models d'entrevista

### *Entrevista genèrica*

#### **1. Introducció**

- Agraïment
- Breu presentació de la recerca
- Confidencialitat i anonimització
- Sinceritat en les respostes

#### **2. Per començar:**

- Pots explicar-me breument quin és el teu perfil professional? La teva trajectòria professional? I el teu càrrec actual?
- Quines són les funcions que li corresponen a la teva àrea, organisme, servei?

#### **3. Coneixement del Pla**

- Coneixes el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot? Quina imatge en tens?
- Com i quan et vas assabentar de l'existència del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot?
- Creus he la teva àrea hauria d'haver participat en l'elaboració del Pla?
- Creus que és un Pla del conjunt de l'Ajuntament o dels Serveis Socials?

#### **4. Sobre la inclusió i la cohesió social**

- Com definires la inclusió social? I la cohesió social?
- Quin o quins actors penses que tenen la màxima responsabilitat en el foment de la inclusió i la cohesió social? Per què?
- De quina forma contribueix o hauria de contribuir la teva àrea a la inclusió i a la cohesió social?

#### **5. Vinculació**

- Com s'ha vinculat la teva àrea al Pla? Com ho valores?
- En la relació que heu establert, de qui ha estat la iniciativa: de la teva àrea o de l'Àrea d'Atenció a la Comunitat?
- Creus que es podrien establir altres formes de relació?

#### **6. Impactes de l'aprovació del Pla?**

- Què valoraries positivament del Pla?
- Què valoraries negativament del Pla?

#### **7. Futur**

- Creus que seria necessari elaborar un nou pla per als propers anys?
- En cas que s'elabori un nou pla per als propers anys, com t'agradaria que fos?

### *Entrevista càrrecs electes*

#### **1. Introducció**

- Agraïment
- Breu presentació de la recerca
- Confidencialitat i anonimització

#### **2. Per començar:**

- Pots explicar-me breument quin és el teu perfil professional i la teva trajectòria política a l'Ajuntament?

#### **3. Sobre l'aprovació del Pla**

- Com valores que l'Ajuntament aprovés el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot l'any 2013?



b. Des d'un punt de vista polític, creus que ha estat un pla de l'Ajuntament o de l'equip de govern?

c. Pel que fa a la implementació, creus que és un pla ciutat? del conjunt de l'Ajuntament o dels Serveis Socials?

#### **4. Sobre la inclusió i la cohesió social**

a. Com definires la inclusió social? I la cohesió social?

b. Quin o quins actors penses que tenen la màxima responsabilitat en el foment de la inclusió i la cohesió social? Per què?

#### **5. La inclusió i la cohesió en l'agenda política**

a. Creus que el Pla ha estat una prioritat política de l'Ajuntament?

b. Com valores el funcionament de la comissió política del Pla?

c. Penses que els grups polítics s'han pogut implicar adequadament en el Pla?

#### **6. Impactes de l'aprovació del Pla**

a. Què destacaries positivament del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot?

b. Què destacaries negativament del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot?

c. Quina valoració global fas del Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot?

#### **7. Futur**

a. Creus que seria necessari elaborar un nou pla per als propers anys? Per què?

b. En cas que s'elabori un nou pla per als propers anys, com t'agradaria que fos?

## **Annex 3: Model del qüestionari en línia**

### **1. Perfil:**

- Organització / àrea: \_\_\_\_\_

- Anys d'experiència en l'organització:

- Menys de 1
- Entre 1 i 2
- Entre 2 i 5
- Entre 5 i 10
- Entre 10 i 20
- Més de 20

- Gènere:

- Home
- Dona
- Altres

- Edat:

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- Més de 65





**2. Actualment, en una escala del 0 al 5, on situaries Olot pel que fa a la inclusió i la cohesió social?**

Siguent 0 = Una ciutat amb moltes desigualtats que fan que hi hagi individus o col·lectius que estan exclosos d'una participació plena en la vida social i política...

i siguent 5 = Una ciutat molt cohesionada que garanteix la igualtat d'oportunitat a tots els ciutadans per participar en la vida social i accedir als mercats, als serveis i espais polítics.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**3. Valora del 0 al 5 el grau d'importància que creus que té cada àmbit a l'hora d'afavorir la inclusió i la cohesió social:**

Siguent 0 = no és gens important, i 5 = és molt important.

	0	1	2	3	4	5
Laboral						
Renda/situació econòmica						
Ensenyament						
Habitatge						
Urbanisme						
Participació social						
Salut						
Activitats culturals						
Llengua						
Esport						
Seguretat						
Xarxa social i familiar						

**4. Valora del 0 al 5 quin és el grau de responsabilitat que té cada agent en el treball per a la inclusió i la cohesió social:**

Siguent 0 = cap responsabilitat, i 5 = molta responsabilitat.

	0	1	2	3	4	5
El Consorci d'Acció Social de la Garrotxa						
L'Ajuntament d'Olot amb totes les seves àrees						
Els centres educatius						
Els centres de salut						
La ciutadania						
Les entitats						
Les empreses						
Els sindicats						
Els cossos de seguretat						
Els mitjans de comunicació						

**5. Coneixes el Pla per a la inclusió i la cohesió social d'Olot 2013-2019?**

- Sí, tinc una idea força precisa del seu contingut
- Sí, sé més o menys de què tracta
- N'he sentit a parlar, però no massa
- No



**6. En quina mesura ha influenciat el pla en la teva feina en aquests anys?**

Siguent 0 = gens, i 5 = molt.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**7. Quin tipus de relació has tingut amb l'Àrea d'Atenció a la Comunitat, com a impulsora del Pla per la inclusió i la cohesió social d'Olot 2013-2019?**

(Seleccioneu totes les opcions que corresponguin).

- Hem coincidit en reunions o espais formals
- He rebut assessorament
- M'han facilitat recursos (educatius, de sensibilització)
- Hem col·laborat en projectes d'intervenció
- No, cap

**8. Com valeres la feina que s'ha fet per la inclusió i la cohesió social d'Olot en els darrers 6 anys?**

Siguent 0 = molt negativa, i 5 = molt positiva.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**9. En els darrers 6 anys, has gestionat algun projecte que afavorís la inclusió i la cohesió social?**

- Sí. Posa un exemple \_\_\_\_\_
- No. (passa a la pregunta 13)

**10. Has desenvolupat el projecte en col·laboració amb algun altre organisme públic o entitat?**

- Sí. Quin(s)? \_\_\_\_\_
- No. (passa a la pregunta 13)

**11. De qui va ser la iniciativa de col·laboració?**

- De la meva organització/ àrea.
- De l'altra organització / àrea.
- De les dues parts.

**12. Com valeres aquesta col·laboració, del 0 al 5?**

Siguent 0 = molt negativa, i 5 = molt positiva.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**13. Creus que es podria incorporar la visió de la cohesió i la inclusió social en els projectes que gestiones?**

- Sí, així ho faig.
- Sí, ho faig però crec que encara ho podria fer més.
- No, perquè no sé com fer-ho.
- No, perquè no és responsabilitat meva.
- No ho sé.

**14. Creus que cal un nou pla per la inclusió i la cohesió social a Olot? Argumenta la teva resposta.**

- Sí
- No
- No ho sé

Per què? \_\_\_\_\_

**15. En cas que se'n preparés un de nou, creus que...**

- Hauria de continuar sent responsabilitat directa del Consorci d'Acció Social (un pla dels serveis socials)
- Hauria de ser responsabilitat de les diferents àrees de l'Ajuntament d'Olot (un pla del conjunt de l'Ajuntament)
- Hauria de ser un pla de ciutat (responsabilitat de l'Ajuntament però amb la implicació d'altres actors públics i privats)
- No sap / no contesta

**16. Observacions:**

**Annex 4: Guió dels grups de discussió**

**Grup de discussió equip tècnic AAC**

- Benvinguda i explicació de l'avaluació.
- Explicació de la dinàmica del grup de discussió (tothom ha de parlar, no monopolitzar..)

**Valoració global**

- Com valoren globalment aquests 6 anys del Pla?

**Justificació**

- Per a què creus que ha estat útil?
- Com creus que seria la ciutat si no s'hagués fet cap d'aquestes accions?

**Resultats**

- Quins creus que han estat els assoliments del Pla?

**Mancances**

- A quins reptes el Pla no hi ha donat resposta?
- Quines són les principals limitacions o mancances en el desenvolupament del Pla?

**Valoració externa**

- Per a qui ha estat útil el Pla? Qui ha beneficiat?
- Com creus que valoren el Pla la resta de departaments de l'Ajuntament i les entitats?
- Quin impacte penses que ha tingut el Pla en aquesta gent?



### **Metodologia**

– Com valora el mètode d'implentació del Pla, tant a un nivell de grup com de relació amb els altres actors?

### **Lliçons apreses**

- En cas que se n'hagués de fer un altre, què faríeu diferent?
- Hi ha alguna temàtica o algun nou factor que considereu que caldria incorporar?
- Graella individual per omplir.
- Comiat i agraïment.

### **Grup de discussió entitats**

- Benvinguda i explicació de l'avaluació.
- Explicar l'objectiu del grup de discussió
- Explicar la dinàmica del grup de discussió (tothom ha de parlar, no monopolitzar..)
- Ronda inicial de presentacions dels participants

### **Coneixement del Pla**

– El Pla va ser aprovat pel Ple de l'Ajuntament al 2013: com us va assabentar de l'aprovació del Pla i què us va semblar la seva posada en marxa?

### **Metodologia del disseny i la implementació del Pla**

– Com valora el mètode per dissenyar i implementar el Pla

### **Vinculació amb el Pla**

– Quina ha estat la vostra vinculació al Pla?

### **Fortaleses del Pla**

– Quins creus que han estat els assoliments del pla?

### **Debilitats del Pla**

- A quins reptes el pla no hi ha donat resposta?
- Quines són les principals limitacions o mancances en el desenvolupament del Pla?

### **Valoració global**

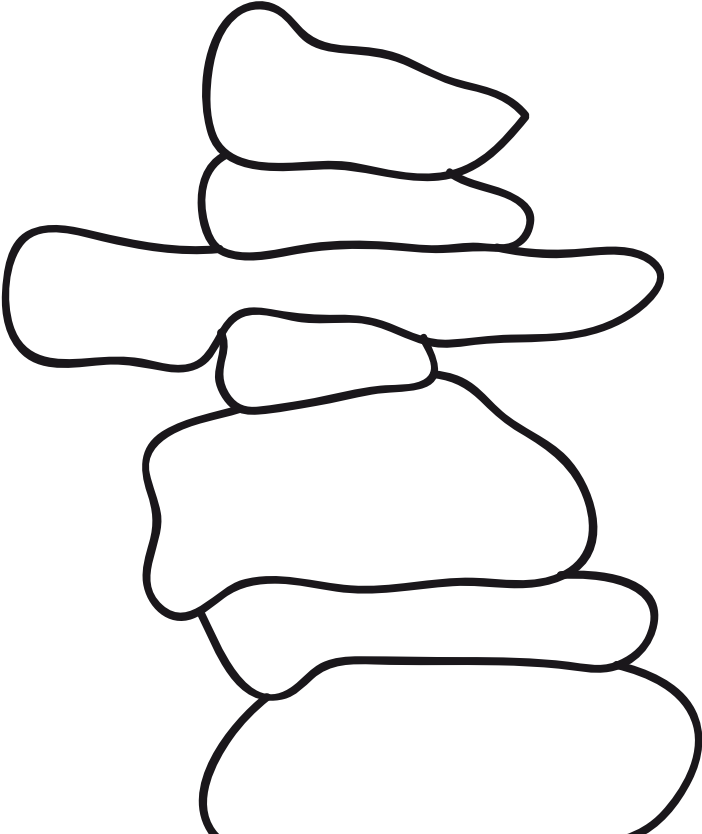
- Com valora globalment aquests 6 anys del Pla?
- Per a què creus que ha estat útil?
- Per a qui ha estat útil el pla? Qui ha beneficiat?
- Quin impacte penses que ha tingut el Pla?
- Com creus que seria la ciutat si no s'hagués fet cap d'aquestes accions?

### **Sobre el futur...**

- En cas que se n'hagués de fer un altre, què faríeu diferent?
- Hi ha alguna temàtica o algun nou factor que considereu que caldria incorporar?

### **Comiat i agraïment**







CONSELL COMARCAL DE LA GARROTXA



**Diputació de Girona**



**Generalitat  
de Catalunya**



**Unió Europea**  
**Fons social europeu**  
L'FSE inverteix en el teu futur