

Col·lecció Serveis Socials - núm. 6

El model relacional-vincular VALOR HUMÀ: la implementació

Anna Viñas Millán

Generalitat de Catalunya

Ajuntament de Castell d'Aro Platja d'Aro S'Agaró

FUNDACIÓ PERE TARRÉS
UNIVERSITAT RAMON LLULL

FACULTAT D'EDUCACIÓ SOCIAL I TREBALL SOCIAL

EL MODEL RELACIONAL-VINCULAR MODEL HUMÀ: LA IMPLEMENTACIÓ

© **Anna Viñas Millán** (dir.), 2025
Podeu contactar amb l'autora mitjançant valorhuma@annavinyas.cat

© D'aquesta edició: **Generalitat de Catalunya** i **Ajuntament de Castell d'Aro, Platja d'Aro i S'Agaró**, 2025

Assessorament acadèmic i científic: **Grup de recerca Innovació i Anàlisi Social (GIAS) de la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés de la Universitat Ramon Llull (Txus Morata Garcia, Maite Marzo Arpón, Paco López Jiménez** i **Eva Palasí Luna)**

Anàlisi de dades: **Cooperativa Ilabso (Joan Manel Sánchez Griñó i Jezabel Cartoixà Garcia)**

SROI (Retorn social de la inversió): **Fundació Campus Arnau d'Escala (Lluís Marroyo Molina, Berta Conesa Gambín** i **Miguel Fernández Sánchez)**

L'autora agraeix la col·laboració i les valuoses aportacions de **Pilar Poyatos Casas, Eva Poyatos Casas, Sandra López González** i **Ana Gil**

Edició: **Secció de Publicacions i Assessorament Lingüístic del Departament de Drets Socials i Inclusió**

1a edició: **juliol de 2025**



Avís legal: Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement —No Comercial— Sense Obres Derivades 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que es reconeguin l'autora i l'editor i no se'n faci un ús comercial. No és permesa la transformació d'aquesta obra per generar una nova obra derivada. La llicència completa es pot consultar a http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca

Podeu trobar aquesta i les altres obres que ha publicat el Departament de Drets Socials i Inclusió al nostre catàleg de publicacions.

Continguts

1 Presentació 5
2 Introducció 7
2.1 Evolució dels serveis socioeducatius al municipi 8
2.2 Origen del model relacional-vincular 9
2.3 Propòsit de validació del model 11
2.4 Recerca 11
2.5 Els pilars conceptuals del model relacional-vincular 15
2.6 Implementació del model 17
3 El model a l'Àrea d'Atenció a les Persones 20
3.1 El procés d'implementació 21
3.2 Els pilars del model relacional-vincular en el dia a dia dels serveis i les persones 39
3.3 El repte d'acompanyar establint límits 47
4 Avaluació de la implementació 56
4.1 Introducció 56
4.2 Impacte en la ciutadania 58
4.3 Impacte en les professionals 60
4.4 Anàlisi dels espais de formació i supervisió 71
4.5 Impacte en la comunitat 73
4.6 Conclusions 75
5 Retorn social de la inversió (SROI) 80
5.1 La metodologia SROI 80
5.2 Implementació de la metodologia 82

5.3 El mapa d' impactes 83
5.4 Com mesurar l'impacte 91
5.5 Càlcul del retorn i de la ràtio SROI. Anàlisi dels resultats 92
5.6 Impactes destacats relacionats amb el model relacional-vincular Valor humà 98
6 COM REPLICAR EL MODEL 100
6.1 Nivells d'implementació del model 101
6.2 Accions necessàries 103
6.3 Competències necessàries 106
7 COMISSIONS, SERVEIS I PROGRAMES 109
7.1 Comissions de treball de l'Àrea d'Atenció a les Persones 109
7.2 Serveis, projectes i recursos per a la ciutadania 110
7.3 Protocols i programes transversals per a infants i joves 114
7.4 Acompanyament a les famílies 115
7.5 Serveis per a persones adultes 116
7.6 Programes transversals comunitaris 118
7.7 Serveis per a les persones grans i les seves famílies 118
8 BIBLIOGRAFIA 120
8.1 Bibliografia web 121

1
Presentació

Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró és un municipi que exemplifica les paradoxes del nostre temps: una economia dinàmica basada en el turisme, però condicionada per l'estacionalitat; una riquesa cultural diversa, però amb profundes desigualtats; una alta capacitat inversora pública, però amb famílies que lluiten contra la precarietat. En aquest context, fa més de tres dècades que els serveis socioeducatius locals van començar a treballar amb una convicció: les respostes als reptes socials no poden ser individuals ni fragmentàries, sinó col·lectives, sistèmiques i centrades en les persones.

Aquest llibre recull aquesta trajectòria, no només com a memòria d'un procés, sinó també com a guia metodològica i eina per a la seva transferència. Estructurat en set grans blocs, el text aborda des dels fonaments teòrics fins als resultats tangibles, passant per les eines pràctiques que han permès dur a terme aquest canvi de paradigma.

Les xifres que llegireu en aquest llibre són importants: el 80 % dels participants en els programes van millorar la seva xarxa de suport, el 71 % dels professionals diuen que són més eficients treballant. Però les veritables transformacions es mesuren en altres dades: l'adolescent que abans provocava disturbis i ara dissenya tallers per a altres joves, la persona gran que a l'Aula d'Adults hi va trobar no només lletres, sinó que hi va també eixamplar els seus horitzons.

El model que aquí es presenta no és un manual de bones pràctiques: és més aviat un mirall que ens interpel·la. Què passa quan deixem de tractar les persones com a "casos" i comencem a veure-les com a protagonistes? Com canvia una comunitat quan els serveis socials deixen d'estar a l'altra banda del taulell? Quin potencial s'allibera quan policies, mestres i treballadores socials comparteixen no només les dades, sinó també les mateixes inquietuds?

El camí no ha estat fàcil. Hi ha hagut errors, resistències i dies de desànim. Però també hi ha hagut moments màgics, com la reunió on un agent de policia local va confessar que "mai no m'havia aturat a pensar què hi ha darrere del comportament d'aquest noi", o el dia que les dones de l'Aula d'Adults van organitzar per si soles un cicle de conferències.

Aquesta és la història d'un municipi que va aprendre que el veritable capital social no es mesura en pressupostos, sinó en la qualitat dels vincles que som capaços de teixir. Us convidem a llegir-la no com a observadors externs, sinó com a possibles coprotagonistes d'una transformació que, en el fons, no és més que un retorn a l'essencial: recordar que darrere de cada política, cada programa i cada estadística, hi ha persones esperant ser escoltades, en comptes de gestionades.

I si un poble de la Costa Brava ho ha aconseguit... On podria passar ara el mateix?

Maurici Jiménez Ruiz
Alcalde de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró

2
Introducció

El municipi de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró presenta una realitat demogràfica i social particular condicionada per les seves característiques geogràfiques i dinàmiques econòmiques. Està format per tres nuclis diferenciats, tant per la seva trajectòria històrica com per les seva organització socioeconòmica:

- **Castell d'Aro:** nucli històric amb vestigis medievals que conserva una manera de fer de poble tradicional. Els sectors primari i secundari encara hi tenen un pes rellevant.
- **Platja d'Aro:** concentra la major part de la població resident i acull la majoria dels serveis públics i municipals, tot i que molts estan duplicats a Castell d'Aro, així com l'Ajuntament i una àmplia oferta comercial, de restauració i d'oci.
- **S'Agaró:** zona predominantment de segona residència, amb poca activitat econòmica, la qual se centra gairebé exclusivament en el turisme.

El municipi també té diverses urbanitzacions, algunes de les quals estan allunyades dels nuclis urbans principals.

Segons dades de XIFRA 2024 (estadístiques locals), la població empadronada és de 12.773 persones, amb una distribució per sexes del 51,03% de dones (6.518) i el 48,97% d'homes (6.255). El 42,25% de la població és d'origen estranger, una xifra molt superior a la mitjana comarcal (25%) i a la catalana (28%). Només el 15,24% de les persones residents han nascut al municipi; la resta provenen d'altres indrets de Catalunya (30,73%), d'altres comunitats de l'Estat espanyol (11,77%) i de l'estranger (42,25%), amb una representació de 92 nacionalitats diferents.

Aquesta diversitat respon, en gran part, a l'atracció del sector de serveis, especialment durant la temporada d'estiu, que genera una alta demanda laboral i una ocupació marcada per la temporalitat i la inestabilitat. Aquesta situació repercuteix en la precarietat econòmica de moltes famílies, que treballen només uns mesos a l'any. El 2021, la renda familiar disponible bruta al municipi era de 13.867 € per habitant (Idescat), un 24% inferior a la mitjana catalana (18.366 €).

Tot i aquest context, l'Ajuntament disposa d'una capacitat inversora elevada. En comparació amb municipis costaners de dimensions similars, com Calonge i Sant Antoni, Castelló d'Empúries o l'Escala, Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró preveu entre un 35% i un 40% més d'ingressos. El pressupost municipal del 2024 superava els 48 milions d'euros, mentre que els municipis esmentats oscil·laven entre els 29 i els 31,5 milions.

Aquesta capacitat econòmica permet a l'Ajuntament afrontar amb solidesa els reptes socials derivats d'una renda per càpita baixa en una part significativa de la població.

2.1 Evolució dels serveis socioeducatius al municipi

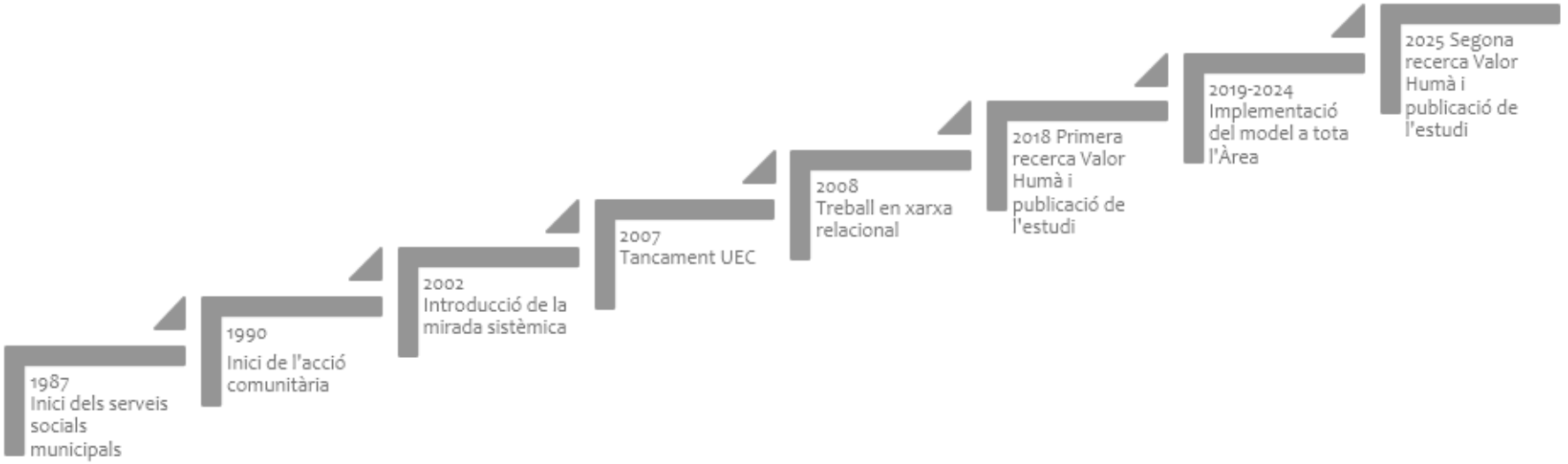
El municipi de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró ha mostrat històricament una sensibilitat especial cap a les necessitats socials de la seva població. Aquesta actitud, juntament amb l'impuls normatiu de les polítiques supramunicipals, va propiciar la creació dels serveis socials municipals a finals dels anys vuitanta. Durant la dècada dels noranta, es van impulsar diversos projectes orientats al lleure educatiu per a infants i joves.

Amb el temps, es van anar ampliant els recursos per fer front a les necessitats emergents de la població. Es van crear espais com el Casal de la Gent Gran, el Casal de Dones i l'Aula d'Adults, amb una clara vocació comunitària, d'acollida, formació i cohesió social. Aquest desenvolupament va respondre a reptes com:

- El foment de la xarxa social en un municipi amb una estructura dispersa i diversa.
- La gestió de l'arribada i la integració de població de la resta de l'Estat i estrangera, tant comunitària com extracomunitària.
- L'adaptació dels serveis a l'envelliment progressiu de la població.
- L'oferta d'alternatives d'oci saludable per a infants i joves.
- L'acompanyament a les famílies amb infants i adolescents.

A partir del 2002, dues professionals del municipi es van formar en teràpia familiar sistèmica i progressivament van anar introduint aquesta mirada en els serveis socials municipals i en el treball en xarxa. Aquesta perspectiva va esdevenir un element clau en la transformació del model d'intervenció.

Els serveis socioeducatius van apostar de manera decidida per garantir la cobertura de les necessitats bàsiques materials (alimentació, medicació, higiene, ocupació i habitatge), a fi de reduir l'estrès de les famílies en situació de vulnerabilitat. L'objectiu era doble: afavorir l'empoderament i el benestar emocional de les persones, i alhora enfortir la comunitat mitjançant la participació activa en iniciatives de voluntariat, associacionisme, cooperació i ajuda mútua.



2.2 Origen del model relacional-vincular

L'any 2007 marca un punt d'inflexió en la trajectòria dels serveis socioeducatius del municipi. El tancament de la Unitat d'Escolarització Compartida (UEC), un recurs destinat a adolescents amb dificultats d'adaptació al sistema educatiu ordinari, va desencadenar una sèrie d'incidents de conducta antisocial, incívica i fins i tot predelictiva entre un grup de joves.

Davant d'aquesta situació, es va sol·licitar l'assessorament de l'equip del Programa de suport a la prevenció de la delinqüència juvenil i a la mediació comunitària del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. Fruit d'aquesta col·laboració, es van impulsar diverses accions:

- Creació de la Comissió per a la Prevenció de la Delinqüència Juvenil, integrada per la policia local, els Mossos d'Esquadra, els serveis socials, Joventut, centres educatius, l'equip d'assessorament psicopedagògic (EAP), la delegada d'atenció al menor (DAM) i professionals del Departament de Justícia.

- Anàlisi exhaustiva de la situació i identificació de les causes subjacents.

- Disseny i implementació de projectes i recursos alternatius, amb el suport unànime de l'equip de govern i dels grups polítics de l'oposició.

Aquest procés va donar lloc a una nova manera de treballar: una xarxa dinàmica i col·laborativa en què es compartien idees, preocupacions i propostes. El treball conjunt, basat en els principis de la mirada sistèmica, va afavorir el creixement professional i personal de les persones implicades, així com de la comunitat.

El fet de prioritzar el benestar dels joves va generar un sentiment fort de suport mutu entre les professionals.[1] Aquesta nova perspectiva va permetre entendre i connectar els problemes amb el context, va aportar flexibilitat a les professionals i noves maneres d'abordar les situacions. El model sistèmic, que oferia una visió més horitzontal i integradora dels serveis, va substituir progressivament el model lineal anterior de l'organització.

Amb el temps, la Comissió va ampliar els seus objectius i l'abast. En un període de dos anys, s'hi van incorporar nous serveis, com ara dinamització comunitària, infància, ensenyament i cultura. Posteriorment, s'hi van afegir promoció econòmica, la biblioteca, esports, espais familiars i la llar d'infants.

Aquest treball conjunt va consolidar un model especialment útil per a les professionals per:

- Millorar la comunicació i el coneixement entre serveis.

- Centrar-se en les capacitats de les persones, més que en les mancances.

- Ampliar l'anàlisi de les necessitats socials.

- Optimitzar els recursos comunitaris.

- Incrementar l'agilitat i la capacitat d'adaptació.

- Millorar les estratègies de prevenció i mediació.

Amb aquesta evolució, la Comissió va canviar de nom per reflectir millor la nova missió: de Comissió per a la Prevenció de la Delinqüència Juvenil a Comissió per a la Promoció de la Convivència. Aquest canvi va suposar una reformulació conceptual que posava l'accent en la construcció positiva de les relacions socials.

[1] Atès que la majoria de professionals que treballen als serveis d'atenció a les persones del municipi són dones, i atès que el personal tècnic que atén altres persones als serveis socials de tot tipus arreu del país generalment està format per dones, en aquest llibre parlem de *la professional* i *les professionals* amb valor genèric, fent referència tant a dones com a homes. Així volem fer visible una realitat: la cura i l'ajuda solen ser, si més no avui dia, cosa de dones.

2.3 Propòsit de validació del model

El juny del 2014, en col·laboració amb el Programa de prevenció i mediació comunitària de la Direcció General d'Execució Penal a la Comunitat i de Justícia Juvenil, es va organitzar la jornada Habilitats per a la Vida. De Tu a Tu. Alimentem les Relacions, en què van participar més de 350 professionals. S'hi va compartir l'experiència de la Comissió i es van treballar habilitats com l'humor, la comunicació i la resiliència.

Aquesta experiència i el bagatge anterior van incrementar la percepció, entre les professionals, que la feina feta contribuïa a millorar la situació de moltes persones del municipi. En aquell moment, es va decidir avaluar el model d'intervenció i el treball en xarxa relacional amb l'objectiu de confirmar o desmentir aquesta impressió. Així doncs, el 2014, després d'anys de treball col·laboratiu i d'implementació progressiva del model relacional-vincular, es va plantejar la necessitat d'avaluar-ne l'impacte real. Per fer-ho, es va contactar amb el Grup de Recerca Innovació i Anàlisi Social (GIAS) de la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés de la Universitat Ramon Llull, especialitzat en recerca en l'àmbit social i educatiu. El març del 2015, es va formalitzar un conveni de col·laboració entre l'Ajuntament i la Universitat.

Inicialment, la proposta feta des de la Comissió era avaluar el treball en xarxa relacional. No obstant això, després d'analitzar el recorregut dels serveis socioeducatius municipals, el grup investigador va recomanar centrar-se en l'avaluació del model relacional-vincular com a marc d'intervenció, amb l'objectiu de validar-lo.

2.4 Recerca

A partir d'aquest moment, es va iniciar una fase d'avaluació de la pràctica assessorada pel Grup de Recerca. El treball conjunt va ser fluid i el procés d'investigació, un camí d'aprenentatge per a totes i tots.

2.4.1 Hipòtesi

Es parteix del principi que treballar amb un model relacional-vincular i amb fonaments propis de la pedagogia social comunitària ha millorat la qualitat de vida i el benestar de les persones que han participat en els projectes del municipi.

A més, el treball amb aquest model enforteix la salut comunitària de la població, la participació social i l'empoderament de les persones i de les comunitats, i permet avançar en la construcció d'una ciutadania crítica, activa i compromesa.

2.4.2 Objectius

El primer objectiu de la recerca era demostrar que la hipòtesi de partida especificada anteriorment era vàlida; és a dir, es tractava de comprovar que aquest model de creixement centrat en la persona i en el treball cooperatiu ajudava la ciutadania i la comunitat a superar els problemes i a esdevenir resilients i nutritives.

Els objectius finals del treball van ser els següents:

- Generar cooperació entre les professionals i la ciutadania per reforçar i consolidar els efectes positius detectats i per millorar els aspectes que requerien canvis.
- Potenciar un procés de millora i transformació de l'acció socioeducativa.
- Fomentar, mantenir i enfortir el treball en xarxa relacional.
- Orientar sobre línies innovadores i eficients.
- Proposar millores als diferents espais d'intervenció.
- Definir com es podien posar en marxa les propostes de millora i les recomanacions derivades d'aquesta recerca.
- Formar les professionals per estendre l'aplicació del model relacional-vincular.
    - Afavorir la transferència del model a l'àmbit social i científic per mitjà de diverses accions, com ara elaborar una guia teòrica i metodològica del model per a professionals, perquè puguin aplicar-lo en la tasca socioeducativa.
    - Visibilitzar i difondre el model d'intervenció socioeducativa mitjançant publicacions, jornades, etc.

2.4.3 METODOLOGIA

La metodologia que s'ha seguit inclou aquests passos:

- **Conceptualitzar i definir el model relacional-vincular** al municipi de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró. En aquesta fase del treball es van redactar els pilars conceptuals i metodològics inspiradors del model.

- **Recollir dades i informació**. Durant el treball de camp, es van utilitzar diverses tècniques de recollida d'informació, aplicades a 277 persones:

    - 215 qüestionaris adreçats als participants dels programes analitzats.
    - 35 entrevistes en profunditat dutes a terme a professionals, participants, càrrecs electes i agents clau del territori.
    - 5 grups de discussió amb un total de 27 participants:
        - Grup de discussió de joves.
        - Sobre el treball en xarxa.
        - Sobre la relació entre famílies i centres educatius.
        - Sobre la implementació del model.
        - Sobre la participació.

- **Analitzar els resultats** de l'aplicació del model. L'anàlisi se centra en dos àmbits principals:

    - Resultats obtinguts dels agents implicats:
        - Entre les professionals.
        - Entre els participants.
        - En la comunitat.
    - D'altra banda, també s'enfoca a:
        - Seleccionar tot el que és transferible cap a l'àmbit social i científic.
        - Detectar possibles punts de millora.

- **Avaluar l'impacte** del model relacional-vincular en projectes, participants, professionals i grups al municipi:

    - Identificar els principis, els criteris, la metodologia i les actuacions anteriors que havien influït en la pràctica diària de les professionals, els recursos i els serveis.
    - Determinar els beneficis que el model d'intervenció havia aportat.
    - Reconèixer els aspectes que **no** havien contribuït a millorar les situacions de vida de les persones.

La metodologia de la investigació triada va ser avaluativa de caràcter participatiu, que segons Morata (2009) pretén obtenir judicis de valor sobre el disseny, l'aplicació i els resultats de programes d'acció social. Aquests judicis de valor, degudament tractats, poden sustentar la presa de decisions per implementar millores en aquests programes.

Per avaluar els programes, es van seleccionar els que feia almenys 15 anys que basaven el seu funcionament en el model relacional-vincular (espais familiars, treball socioeducatiu amb adolescents i les seves famílies, aula d'adults, projecte d'acollida i convivència i projecte de prevenció i benestar per a persones grans), així com la Comissió per a la Promoció de la Convivència.

Es van triar cinc dimensions de les nou que defineix l'Institut Nacional d'Estadística (INE) per avaluar la qualitat de vida:

- Educació
- Lleure i relacions socials
- Seguretat física i personal
- Governança i drets bàsics
- Benestar subjectiu

A més, es van seleccionar cinc aspectes per avaluar el model relacional-vincular:

- La persona com a eix principal de la intervenció
- Les professionals com a eina d'intervenció
- Els projectes i contextos nutritius
- El treball en xarxa relacional
- La participació social i comunitària

2.4.4 CONCLUSIONS

Un cop finalitzat el treball de camp —amb uns resultats molt satisfactoris—, el model va quedar validat; és a dir, es va verificar la hipòtesi que treballar a partir del model relacional-vincular augmenta la qualitat de vida de participants, de professionals i de la comunitat.

Les respostes de participants i professionals recollides en entrevistes i qüestionaris evidenciaven que l'aplicació d'aquest model de treball socioeducatiu té un impacte multidimensional i positiu en les condicions de vida de les persones perquè:

- Manifestaven sentir-se més properes als recursos i a les professionals de l'Administració.
- Confiaven més en el seu projecte de vida.
- En sentir-se escoltades, el seu benestar subjectiu creixia.
- La sensació de seguretat i confiança en l'entorn es feia més sòlida.

El resultat d'aquesta recerca també va tenir un efecte transformador en els serveis, ja que va posar en relleu els aspectes que es podien millorar i va ajudar a establir els fonaments en aquest model de treball, enfortint-lo, expandint-lo i aprofundint-hi.

A més, des d'una perspectiva que transcendeix l'individu, s'incrementa significativament el capital social, la xarxa de relacions i la circulació social de les persones, així com els circuits d'inclusió.

Aquestes conclusions concorden amb les directrius dels darrers textos normatius de diferents àmbits, com ara el Pla estratègic de serveis socials 2020-2024 (PESS), els plans locals d'acció comunitària inclusiva (PLACI) i la posició i les propostes de bona part dels agents interessats en polítiques socials a Catalunya. En aquests documents es considera necessari aprofundir en la integració del model d'atenció social i el model d'atenció sanitària, i s'incideix en la persona, la qual cosa afavoreix la promoció de la independència; la creació d'entorns físics i socials facilitadors; la protecció i garantia de la intimitat i privacitat, i un increment del benestar subjectiu, tant des d'un punt de vista identitari com d'autoconcepte.

Ha quedat palès que el treball socioeducatiu actua com a mecanisme de canvi en la vida de les persones, i aquest fet genera efectes positius tant en individus com en grups.

La segona part de la hipòtesi plantejava un altre aspecte important: si, amb aquest treball, també s'enfortien els processos de participació social actius i d'empoderament de les persones i de les comunitats per a la construcció d'un model de ciutadania crític, actiu i compromès.

Els resultats de la recerca permetien constatar que, tot i que s'articulaven xarxes comunitàries i processos d'incorporació social, el salt cap a una ciutadania crítica, activa i compromesa era una qüestió més difícil de validar. El model establia un pla de treball que va des de l'acompanyament individual fins al grupal i comunitari, amb projectes que promovien l'enfortiment comunitari i un entorn acollidor.

En els programes analitzats, però, no es pot assegurar que hi hagués un model clar i ben delimitat que vertebrés aquests processos de treball des d'un punt de vista cívic i polític. No obstant això, un parell d'anys abans s'havia creat la Regidoria de Participació Ciutadana, que treballava en aquesta línia, i s'havien fet processos de participació, però en altres àrees que no eren objecte de l'estudi.

2.4.5 DIFUSIÓ I PUBLICACIÓ

Un cop acabat l'informe final de la recerca, l'Ajuntament, conjuntament amb el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat i la Universitat Ramon Llull, va publicar el llibre *Valor humà: el model relacional-vincular en el treball socioeducatiu a Castell-Platja d'Aro* i el llibret de lectura fàcil *Valor humà: els serveis d'atenció a les persones al nostre poble*, que explica el model sense tecnicismes en català, castellà, anglès, francès, àrab i rus, per fer-lo accessible a la ciutadania.

El 13 d'abril de 2018 es va fer la jornada de presentació de la recerca i també es va editar el vídeo Valor humà, que dona a conèixer en què consisteix i quins efectes té el model relacional-vincular en el treball socioeducatiu al municipi de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró.

2.5 Els pilars conceptuals del model relacional-vincular

Un dels fruits de la recerca, com hem dit, va ser la redacció de la base del model. A continuació, en fem un resum.

2.5.1 BASE DEL MODEL

La base del model s'inspira en la tendència de situar la persona i el seu benestar al centre de la intervenció, adoptant una perspectiva sistèmica i de pedagogia social comunitària. Des d'aquesta mirada, la professional acompanya la persona, la família, el grup o la comunitat en el seu procés, en respecta el protagonisme i potencia les seves capacitats.

El model afavoreix una relació entre professionals i ciutadania basada en la proximitat, el vincle i la confiança, amb l'objectiu de possibilitar un acompanyament capacitador. Es té en compte la dimensió individual, familiar, grupal i comunitària, treballant des de les relacions més primàries fins a les comunitàries.

Parteix d'una perspectiva constructivista: entén que la realitat no es descobreix, sinó que es construeix col·lectivament. Aquesta mirada permet reconèixer les possibilitats de canvi que poden generar les persones, les professionals, els grups i les comunitats des de la seva acció.

Així, es creen contextos que afavoreixen el creixement, la inclusió, la justícia i el respecte, i es promou una comunitat que es cuida a si mateixa i vetlla pel benestar comú, on tothom pot tenir un paper actiu i protagonista.

2.5.2 PILARS DEL MODEL

- **Perspectiva sistèmica com a base de l'acompanyament**
  Aquesta mirada permet abordar les intervencions en els àmbits individual, familiar, grupal i comunitari, i entendre els diferents serveis i recursos del municipi com a sistemes que s'interrelacionen i s'influencien mútuament. Tot i la seva complexitat, aquests sistemes tenen una dinàmica pròpia i tendeixen a l'equilibri. Els serveis no podrien fer una bona feina sense intercanviar contínuament informació entre ells.

- **Intervencions centrades en la persona i amb la persona**
  Les professionals acompanyen des d'una perspectiva ecològica, en l'entorn més immediat de la persona: la xarxa familiar i la bàsica de suport, treballen en xarxa amb altres professionals per fer un acompanyament més eficient, sostenible i integral. Sovint, des de l'inici, es promou la participació en projectes amb dimensió comunitària, cosa que afavoreix que les persones esdevinguin agents de canvi social en temes de corresponsabilització, disseny de les intervencions i sensibilització.

- **Acompanyament a partir del vincle**
  El model, basat en el vincle i la confiança, parteix de la idea que la relació i el llaç emocional entre la persona i la professional són un bon predictor dels canvis que es poden produir i la base del creixement.

- **Contextos nutritius que afavoreixen el creixement**
  Es creen projectes preventius, connectats a les necessitats, capacitadors i normalitzats, així com accions transversals que donen sentit i impliquen tots els agents.

- **Les professionals com a eina relacional**
  En aquest model, la professional esdevé un element de canvi. Si anteriorment hem dit que la relació i el vincle entre la persona i la professional és important per provocar canvis, la professional té un paper d'acompanyament utilitzant-se a si mateixa. Per aquest motiu, és important que la professional revisi alguns aspectes que poden tenir a veure amb les seves competències.

- **Treball en xarxa relacional**
  La societat és cada cop més complexa i intervenen més factors en la vida de les persones. El treball en xarxa permet fer una intervenció integrada (des de diferents àmbits i experteses) i integral (personalitzada i adaptada). Si els diversos serveis i equips actuessin de manera autònoma i no coordinada, les intervencions serien segmentades i menys eficients. Hi ha situacions que serien impossibles d'abordar sense aquesta coordinació.
  Aquesta manera de treballar és horitzontal, sense jerarquies: tots els serveis, recursos i professionals tenen el mateix valor i importància, i són més rellevants les funcions que els càrrecs.

- **Inclusió social i pedagogia social comunitària**
  L'Ajuntament aposta per garantir la provisió de les necessitats bàsiques materials (alimentació, medicaments, higiene, ocupació, habitatge), intenta reduir l'estrès de les famílies en situació de vulnerabilitat i treballa amb elles per afavorir l'empoderament i el benestar emocional. Alhora es dona suport a la comunitat perquè sigui activa mitjançant diverses formes de participació (voluntariat, cooperació, intercanvis, processos participatius, implicació, ajuda mútua, etc.).

2.6 Implementació del model

La recerca va permetre revisar la tasca portada a terme durant molts anys, reforçar el model i, sobretot, detectar aspectes a revisar o millorar. També va posar en evidència les mancances d'una organització que fins aleshores havia aplicat el model de manera parcial.

En aquell moment, es va començar a parlar d'implementació i de propostes de millora. Els equips van manifestar la voluntat de canvi i es van identificar els aspectes que diferien del model, les necessitats de la població no cobertes i com millorar les dinàmiques dels equips, el funcionament dels serveis i el treball en xarxa.

Els resultats, les conclusions i les propostes de millora de l'avaluació van fer possible que l'equip de govern es plantegés implementar aquest model a tots els serveis d'atenció a les persones, cosa que va provocar canvis en l'estructura organitzativa de l'Ajuntament per poder acompanyar-los.

2.6.1 Creació de l'Àrea d'Atenció a les Persones

Un d'aquests canvis va ser la constitució de l'Àrea d'Atenció a les Persones, amb l'objectiu principal d'incorporar aquest model de treball en tots els serveis i continuar treballant per millorar la qualitat de vida de la ciutadania.

Constitueixen l'Àrea d'Atenció a les Persones:

- La Unitat de Benestar Social, de la qual depenen orgànicament els espais familiars.
- La Unitat de Dinamització Comunitària i Participació Ciutadana, de la qual depèn orgànicament el Centre de Formació de Persones Adultes.
- La Unitat d'Infància.
- La Unitat de Joventut, des d'on es gestiona el Programa de Formació i Inserció (PFI).
- Les llars d'infants.
- L'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC), que l'any 2024 deixa de formar part de l'Àrea.

A part d'aquestes unitats, formalment adherides a l'Àrea, també participen en aquesta organització del treball:

- La Unitat d'Esports i Salut.
- La Unitat d'Ensenyament, Cultura i Tradicions.
- La Unitat de Promoció Econòmica.
- La biblioteca.
- Tots els centres escolars del municipi.

- L'Equip d'Atenció Psicopedagògica (EAP).
- El Centre de Salut Mental d'Infància i Joventut (CSMIJ).
- L'Equip d'Atenció a la Infància i Adolescència (EAIA).
- L'Àrea Bàsica de Salut (referent de benestar emocional comunitari o RBEC, treballadora social i infermera comunitària).
- La Unitat de Relacions amb la Comunitat de la Policia Local.
- La Unitat de Relacions amb la Comunitat dels Mossos d'Esquadra.

2.6.2 OBJECTIUS DE L'ÀREA D'ATENCIÓ A LES PERSONES

L'objectiu principal és garantir i potenciar la millora de la qualitat de vida i el benestar de tota la població de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró.

Els objectius específics són:

- Establir uns propòsits comuns que permetin a cada servei desenvolupar les seves funcions.
- Generar una estructura operativa i estratègica perquè cada servei pugui dur a terme les seves funcions i estigui connectat amb la resta, per donar coherència a tot el treball.
- Garantir la qualitat dels serveis, tant en l'atenció a les persones com en el treball dels equips, per promoure la millora contínua mitjançant la supervisió i la formació.
- Potenciar el treball en xarxa relacional, reorganitzant-lo amb plans estratègics per a cada àmbit d'intervenció i connectant els diferents àmbits.
- Incloure la veu de la ciutadania mitjançant espais de participació, tant en el terreny operatiu com en l'estratègic dels serveis.
- Crear canals d'avaluació sistemàtics que permetin orientar i millorar els serveis.
- Impulsar canals de comunicació que facilitin el flux d'informació entre comissions i professionals.
- Connectar el model amb altres experiències en els àmbits català, estatal, europeu i internacional, per enriquir-lo i millorar-ne la implementació.
- Transferir el model, la seva implementació i els resultats a altres equips de treball.

2.6.3 PERSONES DESTINATÀRIES

- **Ciutadania i entitats:** per fer-les cada vegada més copartícips en el processos de detecció de necessitats, anàlisi de la realitat, identificació i cerca de recursos comunitaris; en el codisseny de serveis, projectes i recursos, i a donar resposta a les necessitats detectades.

- **Serveis d'atenció a les persones:** entesos com un sistema amb necessitats, objectius, projectes i recursos propis, que cal alinear amb el model.

- **Professionals:** per revisar-ne la tasca i la manera de portar-la a terme.

- **Altres unitats i àrees:** amb l'objectiu d'introduir una mirada que permeti continuar desenvolupant la seva tasca, però integrant els principis de valor humà. Per exemple, si els serveis d'atenció a les persones recullen la veu i les necessitats de la ciutadania, això pot influir en la Unitat d'Urbanisme a l'hora de dissenyar equipaments; en la Unitat de Promoció Econòmica a l'hora de decidir quines formacions cal oferir; en la biblioteca a l'hora d'adquirir i exposar materials, o en la Unitat d'Esports i Salut a l'hora de decidir quines campanyes de sensibilització cal impulsar.

2.6.4 L'AVALUACIÓ DE LA IMPLEMENTACIÓ DEL MODEL

La implementació del model a l'Àrea d'Atenció a les Persones va començar l'abril del 2019 i es va dur a terme fins al desembre del 2023. L'any 2024 es va dedicar a consolidar els canvis produïts i a fer una nova avaluació per comprovar si la implementació havia generat els canvis proposats. Aquesta recerca ha comptat novament amb la direcció acadèmica del Grup de Recerca Innovació i Anàlisi Social i la col·laboració de la Cooperativa Ilabso, que a més ha dut a terme una anàlisi exhaustiva dels resultats.

La recerca s'ha estructurat en dues parts:

- **Avaluació quantitativa:** es va portar a cap mitjançant qüestionaris adreçats a professionals de l'Administració i a la ciutadania. Van contestar 493 persones participants dels diferents serveis i 171 professionals de l'Ajuntament, 72 dels quals són de l'Àrea d'Atenció a les Persones. També es van recollir qüestionaris de satisfacció dels espais de formació i supervisió, i es va fer una entrevista en profunditat a l'alcalde.

- **Avaluació de retorn social (*social return on investment*, SROI):** un cop analitzats els qüestionaris, es va considerar necessari aprofundir en l'impacte social de la implementació del model. L'estudi SROI l'ha dut a terme la Fundació Campus Arnau d'Escala, especialitzada en aquest tipus d'anàlisi. Per a aquesta part, es van organitzar 20 grups de discussió amb la participació de 198 persones de perfils diversos (famílies, joves, gent gran, persones nouvingudes, professionals de l'Àrea d'Atenció a les Persones, professionals de la xarxa, empreses proveïdores de serveis, professionals d'altres àrees de l'Ajuntament, alumnat en pràctiques, etc.).

3
El model a l'Àrea d'Atenció a les Persones

Aquest capítol té com a objectiu explicar el **procés seguit** en la implementació del model relacional-vincular, a partir de la teoria que el sustenta. Cal destacar que aquesta implementació s'ha basat en els **mateixos pilars** del model, aplicant la **teoria sistèmica** i el **model relacional-vincular** a tots els nivells.

L'exposició s'organitza en dues parts:

- El procés general que s'ha seguit per treballar a partir d'aquest model.
- Pilars, models i teories de referència que s'han concretat en el funcionament dels serveis, programes i projectes.

3.1 El procés d'implementació

L'Ajuntament va fer una aposta clara per implementar el model a l'Àrea d'Atenció a les Persones. Aquest procés va començar amb un **compromís tècnic i polític**, que es concretà en la creació de l'Àrea i l'encàrrec implícit de desplegar el model. Aquesta nova àrea s'ha convertit en el **paraigua estructural** que ha permès una aplicació coherent del model a tots els serveis, unitats i projectes.

Posteriorment, es va estendre la mirada del model a tota l'estructura de l'Ajuntament amb la creació d'una figura (responsable del Pla d'actuació municipal) que impulsa el treball transversal. Gràcies a això, també es van crear comissions de treball, espais puntuals per a projectes estratègics i es van revisar procediments de treball.

3.1.1 El Pacte pel Valor Humà

La primera acció destacada va ser la **signatura del Pacte pel Valor Humà** l'abril del 2019, amb el compromís de totes les forces polítiques per seguir un decàleg d'acords que garantissin una implementació òptima del model. Aquest pacte posava el **valor humà al centre de l'interès comú del municipi**, per sobre de qualsevol lògica partidista.

3.1.2 Canvi de segon ordre

Amb aquest pacte s'inicia un **canvi d'estructura orgànica** a l'Ajuntament impulsada per l'alcalde. L'organigrama es reorganitza per agrupar tots els serveis d'atenció a les persones en una mateixa àrea, que esdevé una estructura sòlida per afavorir la **interrelació entre unitats i serveis**.

L'encàrrec explícit a la cap d'Àrea per liderar també la implementació del model, amb una visió estratègica de xarxa, permet alinear les esferes **política i tècnica** i consolidar així la legitimitat del procés.

Aquest conjunt d'accions ha permès un **canvi de segon ordre**, és a dir, un efecte que transforma les regles, l'estructura i l'ordre intern del sistema. El ple municipal va aprovar un **decret de comissions** i es va modificar el **reglament orgànic municipal** per fer explícita la **coordinació i la cooperació** com a tasques inherents i no voluntàries, tot i que es van gestionar les resistències des del lideratge del projecte.

Els canvis de segon ordre estan relacionats amb la capacitat d'aprendre, i precisament això és el que pretenïem amb el canvi d'estructura: **aprendre a funcionar d'una manera diferent**. Tots els processos de desenvolupament que impliquen una transformació estructural són canvis de segon ordre (a diferència dels canvis de primer ordre, que modifiquen aspectes concrets però no en modifiquen el conjunt).

Segons la teoria sistèmica:

> *Un sistema pot canviar de dues maneres:*
> 1. *Els paràmetres individuals varien de manera contínua, però l'estructura del sistema no s'altera (canvi de primer ordre).*
> 2. *El sistema canvia qualitativament i de manera discontínua (canvi de segon ordre), amb modificacions en les regles que regeixen la seva estructura interna.*
>
> (Watzlawick, Weakland i Fisch, 1974, citat per Simon et al., p. 48).

Amb aquesta finalitat, es van dur a terme les accions següents:

- Creació d'un **grup motor polític i tècnic**, que ha actuat com a equip impulsor de la implementació, integrant les dues mirades.

- Constitució de la **Comissió Tècnica de l'Àrea d'Atenció a les Persones**, amb la representació de totes les unitats i serveis.

- Posada en marxa de **comissions polítiques i tècniques més àmplies**, amb la participació de regidors i tècnics segons els temes.

- Creació de **comissions operatives** i **espais de reflexió**, primer per revisar serveis i projectes i després com a espais de treball compartit.

- **Reunions anuals de caps d'àrea i unitat**, liderades per l'alcalde, amb l'objectiu d'alinear estratègicament totes les àrees cap a un model humanístic centrat en les persones. Aquestes trobades han contribuït a fer visibles els serveis d'atenció a les persones en el conjunt de l'Ajuntament.

- Organització de **jornades de comunicació i divulgació**, tant per compartir els resultats de les recerques com per marcar l'inici i el final d'etapes, i reforçar objectius comuns.

Aquests espais, inexistents anteriorment, han contribuït a **consolidar el canvi cultural**.

> *No lluitis contra el sistema, canvia les regles i el sistema canviarà per si sol.*
> (Andrew Carey, a Ackoff, 2019, p. 53)

3.1.3 APLICACIÓ DE LA PERSPECTIVA SISTÈMICA

Aquest canvi estructural ha permès implementar del tot la **mirada sistèmica**, tenint en compte que l'Àrea d'Atenció a les Persones funciona com un sistema. La **teoria general de sistemes (TGS)** proporciona conceptes útils per entendre la dinàmica de les famílies, grups humans i, per extensió, els serveis que intervenen en un mateix territori.

La mirada sistèmica es basa a entendre la realitat en termes **relacionals**: la identitat es construeix per mitjà de relacions significatives. Per això, l'atenció se centra en el conjunt de relacions i no en l'individu de manera aïllada.

A diferència d'altres enfocaments, el model sistèmic considera que la unitat d'anàlisi no és la persona, sinó el **sistema** (familiar, d'equip, institucional...). El sistema es concep com un tot organitzat i interdependent, en què cada individu només és una part que adquireix sentit pel lloc i funció que ocupa dins del conjunt. Aquesta perspectiva explica la importància atribuïda a la **definició i ordre de les funcions professionals** durant la implementació dels nous projectes i programes. S'entén el sistema com un organisme estructurat interdependent que es comunica amb unes pautes d'interacció. Per tant, el model assigna funcions segons el paper que té cada professional dins del sistema. Aquest enfocament ha contribuït a estructurar millor l'Àrea d'Atenció a les Persones i valora el que cada perfil aporta segons la seva posició i responsabilitat en l'ecosistema.

Seguint les aportacions de Bertalanffy (1976), els sistemes humans comparteixen lleis generals; són **sistemes oberts**, interconnectats amb l'entorn i amb capacitat de retroalimentació.

> *Els sistemes interpersonals poden entendre's com a circuits de retroalimentació, ja que la conducta de cada persona afecta la resta i, alhora, és afectada per aquestes.*
> (Watzlawick, Beavin i Jackson, 1981)

Aquesta característica, coneguda com a **totalitat**, implica que el sistema és més que la suma de les parts, i que no es poden canviar els elements sense afectar el conjunt. Per aquest motiu, es trasllada l'atenció al **tot**.

Des d'aquesta perspectiva, l'atenció a les persones es concep com un **suprasistema** que integra tots els serveis. Si entenem el sistema com un conjunt d'elements en interacció constant que depenen els uns dels altres, els serveis d'atenció a les persones són **interdependents** i funcionen com un tot.

> *Els diferents sistemes (educatiu, social, policial, sanitari, etc.) són sistemes oberts que intercanvien contínuament informació amb els agents i sistemes del seu entorn i s'influencien mútuament. La mirada sistèmica ens ajuda a entendre aquestes complexitats dinàmiques.*
> (Viñas et al., 2018, p. 39)

En aquest sentit, la integració i la coordinació dels serveis són una condició necessària per a la transformació de l'Administració local en **una estructura realment al servei de les persones**.

3.1.4 Fent aterrar el model als serveis, als programes i als projectes

La implementació del model relacional-vincular ha anat més enllà de la mera estructura organitzativa, ja que s'ha concretat en el funcionament diari dels serveis, programes i projectes. Aquest procés ha implicat una revisió profunda de les pràctiques professionals, de la cooperació entre unitats i de la relació amb la ciutadania, sempre fonamentada en els pilars del model i una mirada sistèmica.

L'objectiu ha estat traduir els fonaments teòrics en la pràctica, amb la creació d'una nova cultura organitzativa centrada en les relacions, el valor humà i la interdependència entre sistemes.

Aquest enfocament ha estat essencial per dissenyar accions coordinades entre serveis, per evitar la fragmentació i per promoure la complementarietat. Es posa l'atenció en el tot, ja que el sistema és més que la suma de les seves parts.

El model relacional-vincular afavoreix la flexibilitat i l'aprenentatge, gestiona la complexitat i obre escenaris flexibles. A més, s'adapta als contextos i permet aprendre col·lectivament per mitjà d'espais de reflexió compartida, coordinació i intercanvi de coneixements. Així es consolida una cultura organitzativa basada en el pensament sistèmic, la confiança i els vincles significatius.

EL TOT ÉS MÉS QUE LA SUMA DE LES SEVES PARTS. CADA ENTITAT ÉS SIMULTÀNIAMENT UNA PART I UN TOT.



Transcendint la institució

Adoptar una mirada sistèmica significa ampliar el focus més enllà de la institució, integrant-hi tots els recursos i serveis de la comunitat —siguin públics, privats, associacions, entitats o ciutadania. Tots aquests agents són una part important de l'equip i s'inclouen en formacions, espais de reflexió i supervisió, jornades, etc. com a membres iguals. Aquesta manera de treballar afavoreix l'ampliació dels límits dels diferents sistemes en interrelació.

Segons Herrero (s. p.), això evita jerarquies i amplia els límits dels sistemes, facilitant la transmissió de coneixement i descobrint recursos desconeguts.

Des d'aquesta perspectiva, s'amplia la visió: abans, les àrees, unitats i serveis es miraven a si mateixos; ara, s'han d'observar en relació amb la resta i incorporar una mirada més àmplia i integradora. Passar d'un model lineal a un model relacional i holístic implica entendre que les relacions són circulars i bidireccionals, i que qualsevol intervenció ha de considerar el context ampli i la interrelació dels sistemes (Serra, 2008). Aquesta circularitat afavoreix la flexibilitat i obre noves perspectives per afrontar els problemes.

Coherència i totalitat

La incorporació dels conceptes de totalitat i circularitat dona **coherència** al funcionament de l'Àrea. Dell ha definit la coherència com "una interdependència congruent del funcionament d'un sistema pel qual tots els aspectes d'aquest es corresponen" (Dell, a Simon et al., 1984).

En els sistemes socials, d'educació, de salut, de seguretat, sovint la tendència és treballar de manera parcel·lada, marcant-se objectius individuals per atendre les persones de cada servei. Des del model que expliquem, aquesta parcel·lació es procura evitar i es dediquen esforços a introduir la idea de totalitat a les professionals i als responsables polítics. Quan la tendència d'alguns serveis ha estat, durant anys, la individualitat, el canvi pot ser costós i ple de resistències. La tasca es basa a difuminar les barreres entre serveis i a treballar pel flux i l'intercanvi d'informació, recursos o energia, com ara la tasca d'interrelació en diverses comissions o espais de supervisió.

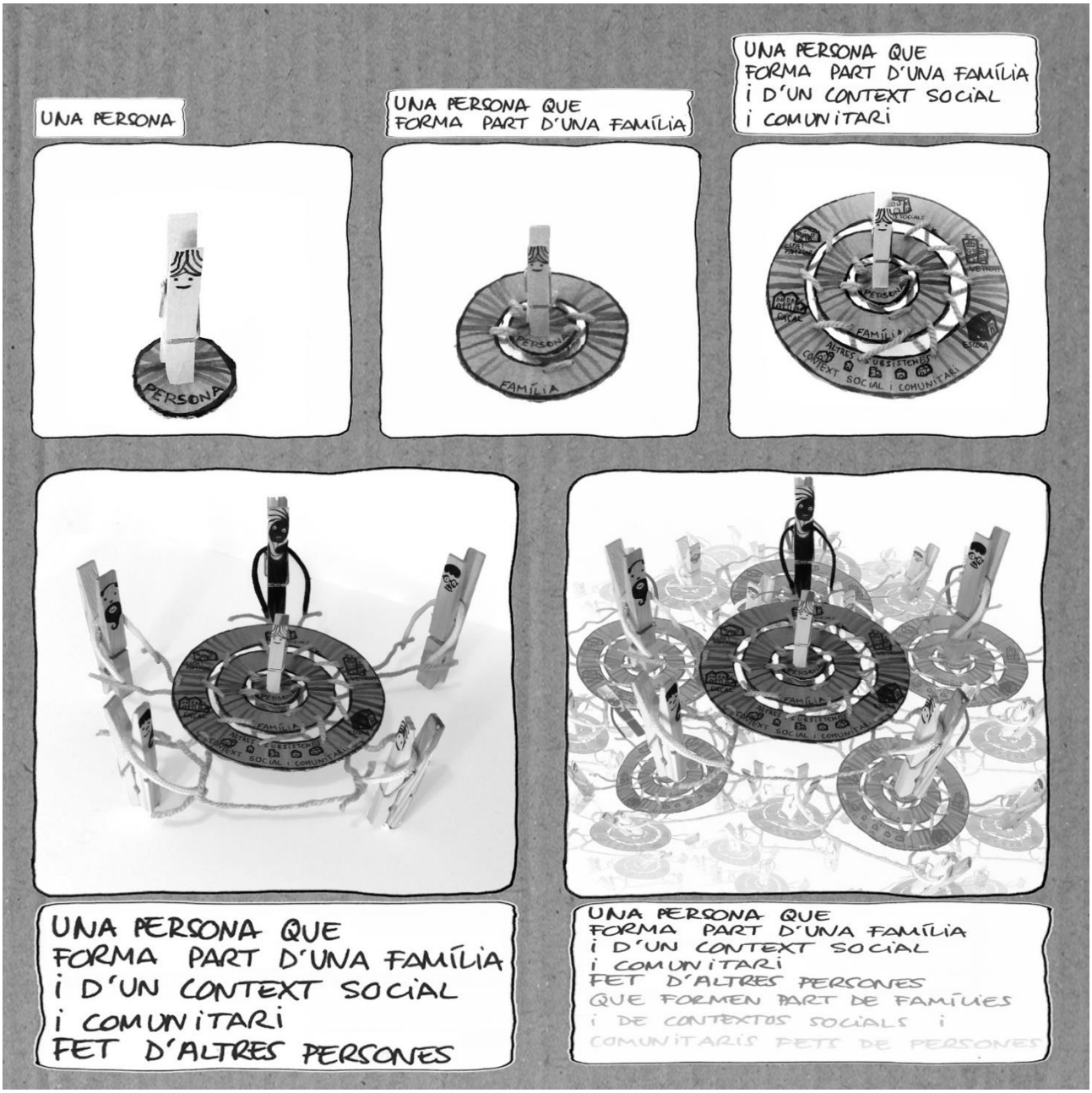
Una mirada ecològica

D'acord amb la teoria ecològica de Bronfenbrenner (1979), les persones formen part d'un ecosistema ampli que inclou famílies, veïnatge, professionals, institucions, associacions, entitats i altres sistemes socials. Aquesta visió interrelacionada és clau per planificar les intervencions, els projectes i els programes.

> *Aquests sistemes reflecteixen una estructura imbricada: al centre hi ha la persona en desenvolupament, immediatament després els entorns en què interacciona directament i, més enllà, un conjunt extern d'influències d'altres sistemes socials a la perifèria dels quals, incloent-hi la resta, hi ha els patrons de la ideologia i les institucions socials de cada cultura.* (Herrero, 2004)

A partir de la inspiració en el model ecològic expliquem, dins el model relacional-vincular (Viñas et al., 2018), com és la nostra mirada quan fem acompanyament a les persones:

- Mirem cap a la persona, abans que al tràmit o el símptoma que porta i sabem que, tot i veure-la sola, ve acompanyada pels diversos sistemes dels que forma part.
- En veure la persona dins dels seus sistemes, ampliem la mirada; és a dir, escoltem la persona però explorem la seva xarxa de suport primària (família, amistats, veïnatge…).
- Tenim en compte el context en què viu la persona viu i la possible relació amb altres serveis, grups o associacions de la comunitat.
- Potenciem, valorem i cuidem el treball en xarxa del territori entre les professionals per garantir una coherència en les intervencions, projectes i programes.
- Com que el territori és una font inesgotable de recursos, que va molt més enllà que el que puguin fer els serveis i les professionals, centrem l'atenció a crear, potenciar i animar la xarxa de relacions comunitària.



Font: Viñas et al., 2018, p. 26

Coevolució

En aquest ecosistema, les persones i professionals evolucionen mútuament, modelant comportaments, valors i pràctiques. Aquesta coevolució s'ha evidenciat en el desenvolupament d'una cultura basada en el bon tracte dins l'organització i la comunitat, i també en la transformació dels processos i de les estratègies professionals.

Les idees, els costums i els valors d'una comunitat poden evolucionar gràcies a les interaccions entre individus i grups. Les persones no només aprenen les unes de les altres, sinó que també influeixen en els comportaments col·lectius mitjançant l'adaptació i les respostes davant de noves situacions. Això s'ha pogut observar al municipi: el model ha servit de guia per a una cultura

basada en el bon tracte. Per exemple, als espais de treball, les interaccions entre companys i companyes han incidit en la manera d'organitzar-se, de motivar-se o de comunicar-se. A través de la coevolució s'han establert noves maneres de col·laborar, de canviar processos de treball o de desenvolupar noves estratègies professionals.

També es pot veure aquest procés —**coevolució i el modelatge**— entre les mateixes famílies o els participants dels serveis que ofereixen projectes grupals: grups de teràpia multifamiliar, espais familiars, Casa Lila, joventut, Plaça del Món o espais de gent gran, entre d'altres. Les persones es van influenciant mútuament, i es genera un modelatge en les relacions basades en el bon tracte, un valor molt potenciat per les professionals.

En definitiva, la coevolució destaca la interconnexió dinàmica entre persones i entorns, que impacta contínuament en el creixement i la manera de veure el món.

3.1.5 EL CONTEXT COM A RECURS

Com s'ha exposat anteriorment, en el model relacional-vincular el context esdevé un element clau dins l'ecosistema de les relacions humanes. Tant les conductes considerades "normals" com les "patològiques" només es poden entendre si es té en compte l'entorn on es produeixen. El context no és un escenari neutre; és una realitat viva, en transformació permanent, que es construeix mitjançant les interaccions entre la persona i l'entorn (familiar, de parella, laboral, d'amistats, etc.).

Aquesta perspectiva relacional no analitza les conductes de manera aïllada, sinó que ho fa sempre a partir de l'entorn relacional. Així, el context pot funcionar com una eina d'**interpretació**, però també com una eina d'**intervenció**. En aquest sentit, el model relacional-vincular l'ha incorporat en el treball amb persones, ja que considera que un canvi de context pot generar potencialitats de les persones ateses i de les professionals.

> *En un paradigma sistèmic es considera que el jo d'un individu és un concepte fluid, canviant segons el context. [...] El context ressalta determinades facetes del jo.*
> (Micucci, J., 2005, p. 36)

Aquesta mirada ha inspirat la creació de projectes orientats a crear **nous contextos que capacitin** i **empoderin** les persones. Es tracta de contextos normalitzadors i nutritius —en parlarem més endavant— que generen possibilitats de desenvolupament. En aquest marc també s'ha impulsat la **mobilitat de les professionals**. Per exemple:

- L'educadora de serveis socials intervé a l'institut en projectes grupals, com el de la Brúixola competencial, juntament amb l'educadora de joventut, que també porta a terme moltes accions preventives a l'institut.

- S'ha consolidat una col·laboració estable i de treball conjunt entre els serveis socials i l'acció comunitària.

- El personal de consergeria estableix torns entre serveis i genera vincles amb diversos equips.

- Les administratives canvien de context puntualment per donar resposta a pics de feina.

- Les educadores socials de serveis socials, professionals dels espais familiars i la treballadora social del CSMIJ condueixen conjuntament grups multifamiliars.

Aquestes pràctiques enriqueixen l'experiència professional i dilueixen les fronteres entre unitats i departaments, de manera que afavoreixen un treball en xarxa més relacional. A més, permeten veure les persones en altres contextos més capacitadors.

3.1.6 CAP A UNA ESTRUCTURA MÉS HORITZONTAL

El model relacional-vincular es fonamenta en els principis del model de creixement de Virginia Satir (1991), que proposa una alternativa al model jeràrquic tradicional. Aquest enfocament defensa que totes les persones tenen el mateix valor, i que els rols i l'estatus no defineixen la identitat, sinó que són funcions temporals. El desenvolupament personal i professional es basa en la connexió, l'acceptació de les diferències i la valoració mútua.

> *La connexió es dona amb la similitud, però el creixement es dona amb la diferència.*
> (Satir, V., 1988)

Per tant, aquests rols i funcions interessen més que els càrrecs.

Aquesta filosofia contrasta amb l'estructura jeràrquica pròpia de les administracions públiques. És una realitat que en alguns aspectes ha determinat la posada en marxa d'un model horitzontal i de creixement i que, moltes vegades, ha topat amb els límits del model jeràrquic.

La convivència entre tots dos models ha generat **tensions**, però també **transformacions** significatives a l'Àrea d'Atenció a les Persones:

- **Efecte contagi:** les pràctiques basades en el model de creixement han influït altres àrees i administracions. Quan s'han vist els beneficis del model, l'estructura jeràrquica s'ha flexibilitzat per fer-la més humana. Per exemple, s'ha substituït el banc d'aliments per targetes moneder i s'han incorporat criteris de valor humà en les licitacions. També destaca el contagi de programes familiars comunitaris —com ara els grups multifamiliars i el *Family Group Conference*— a tota la comarca, en col·laboració amb el Consell Comarcal del Baix Empordà i la Diputació de Girona.

- **Efecte de reafirmació jeràrquica:** la introducció d'elements horitzontals ha generat resistències. En aquest sentit, ha estat important establir ponts entre els dos sistemes d'organització. Espais com el grup motor o les comissions politicotècniques han estat clau per facilitar el diàleg entre paradigmes. En aquest procés, el paper de l'alcalde ha estat central.

- **Confusió sobre els valors:** algunes professionals han expressat dubtes sobre com es tradueixen els valors del model en pràctiques concretes dins de l'Administració pública. Aquesta situació ha fet evident la necessitat de claredat, especialment en àm-

bits sensibles com la consolidació de llocs de treball. Aquests aclariments són fonamentals, ja que en una part de l'organització allò que té més importància són els procediments. Per tant, cal treballar com s'apliquen i s'expliquen aquests procediments.

En tots aquests casos, ha estat fonamental mantenir una comunicació transparent i coherent, així com abordar les reivindicacions laborals amb respecte i escolta activa. Tot i això, en alguns equips, les reivindicacions salarials i el reconeixement de la tasca han estat una resistència que ha condicionat el procés d'implementació.

3.1.7 CIRCULACIÓ DE LA INFORMACIÓ

La visió sistèmica i el model de creixement han permès cultivar un jardí de relacions humanes que nodreixen la comunitat. S'ha regat i abonat el terreny amb cura, equilibrant les zones àrides i les més intenses perquè cada planta trobés el seu lloc, entengués la seva funció i pogués créixer sense trepitjar les altres. Així, s'ha creat un sòl ric i ple de fruits. En aquest jardí, la informació és com l'aigua: ha de circular de manera clara i transparent, arribant a tothom per evitar desigualtats i afavorir un model horitzontal i participatiu.

Tenint en compte que **la informació és poder**, en un model horitzontal en què tothom ha de participar, cal compartir la informació i fer-la circular. El fet de donar el mateix accés a la informació a totes les persones evita la majoria de les dinàmiques de poder.

Si continuem utilitzant la metàfora del jardí, la informació seria l'aigua, que ha de circular el més clara i transparent possible, no s'ha d'estancar i és recomanable que no s'acumuli.

> *El poder és a tot arreu, tot el temps i no apareix i desapareix, sempre hi ha algú que el sosté. Hem de prendre decisions intencionades sobre com el volem distribuir… El poder, com l'aigua, no és bo ni dolent. En grans concentracions i utilitzat contra la gent, el poder és molt destructiu. Però si s'aplica perquè serveixi a les persones i a la terra, és constructiu, creatiu i nutritiu, com un sistema de reg.*
> (Rau, T.; Koch-González, J., 2020, p. 1)

Amb aquesta finalitat s'han creat diverses **comissions de treball** (vegeu capítol 7), arran del nou Decret de comissions. Aquestes comissions:

- Generen espais de confiança per implementar iniciatives.
- Comparteixen responsabilitat i poder de manera més repartida, en xarxa i heterogènia.
- S'organitzen segons el que va passant i les necessitats detectades. Aquesta qualitat, anomenada **autopoiesis**, "fa referència a la capacitat d'un sistema per mantenir-se a si mateix, de manera autònoma, per mitjà de processos interns que permeten regenerar-se contínuament i mantenir-se" (Simon, F. B.; 1984, p. 71).

Exemples de comissions:

- Grup Motor Valor Humà.
- Comissió Tècnica de l'Àrea d'Atenció a les Persones.
- Comissions específiques d'infància i joventut, gent gran, educació, igualtat, etc.

Aquestes estructures permeten integrar visions estratègiques de poble, legitimen les accions amb protocols clars i afavoreixen la presa de decisions des de la corresponsabilitat. A més, donen lloc a processos d'aprenentatge col·lectiu.

Amb les comissions i altres espais de formació i supervisió, que comentarem més endavant, s'ha volgut empoderar i regar els equips i les professionals perquè creixin, floreixin i assoleixin reptes compartits que tinguin sentit per a tots.

> *Todas contribuyen con su poder y dependen del poder de los otros miembros. A partir de ahí, el poder, junto con los recursos, se distribuyen en el todo y se canalizan hacia donde el grupo quiere poner su energía.*
> (Rau, T.; Koch-González, J., 2020, p. 1)

Aquests espais generen un intercanvi d'informació de manera transparent. També ofereixen una retroalimentació, tant dels èxits com dels fracassos, i esdevenen espais d'avaluació continuada que permeten adquirir aprenentatges molt valuosos.

Totes les opinions compten, més enllà del rol o l'estatus. Encara que les veus tinguin el mateix valor, no totes exerciran la mateixa influència (Rau i Koch-González, 2020). Això implica escoltar tothom i prendre decisions consensuades que responguin a les necessitats reals, tenint presents també les limitacions. Els aprenentatges en la circulació de la informació han estat especialment valuosos en determinades situacions:

- Quan les persones de les comissions estaven aprenent a transmetre la informació de manera clara i transparent, i a compartir el poder. Aquest procés ha estat desigual, seguint ritmes diferents en funció de cada persona (algunes han necessitat més temps per comprendre la importància de compartir la informació).
- Quan, davant de distorsions de la informació, els equips n'han fet interpretacions diverses.
- Quan s'han exclòs membres o equips que haurien d'haver participat en la presa de decisions i s'han generat malentesos, confusions i malestar.
- Quan la informació no ha circulat pels canals adequats.
- Quan la informació d'una comissió no s'ha connectat amb la de les altres i s'ha creat descoordinació.
- Quan, de manera intencionada o involuntària, s'han difós informacions no contrastades.

Gràcies a totes aquestes situacions, s'ha facilitat un camí d'aprenentatge molt valuós que ens ha permès avaluar tot el que passava en cada moment. A partir de la reflexió i el diàleg, hem trobat espais en què la consciència i la comprensió han predominat per sobre del prejudici i el malentès.

> *El conocimiento nos permite hacer que las cosas funcionen; la comprensión, hacer que funcionen de la manera que queremos; la sabiduría, desear lo "correcto", es decir, aquello que incrementa nuestra capacidad para lograr lo que necesitamos y deseamos, tanto nosotros como los demás.*
> (Ackoff, R., 2019, p. 96)

3.1.8 LA COMUNICACIÓ EN EL MODEL SISTÈMIC

La comunicació és central en el model sistèmic. Com van assenyalar Watzlawick i col·laboradors (1981), **tota conducta és comunicació**. No comunicar és impossible. Les paraules, els gestos, les actituds i els silencis transmeten significats, i quan la comunicació falla, apareixen símptomes.

Els símptomes, des d'aquesta visió, tenen una **funció adaptativa** dins el sistema: poden protegir, denunciar desequilibris o actuar com a mecanismes de supervivència. Per això, intervenir no vol dir eliminar-los de manera directa, sinó comprendre quin sentit tenen en el context en què es produeixen. En entendre els patrons i les estructures de la comunicació, les persones poden millorar les relacions i evitar malentesos i conflictes innecessaris.

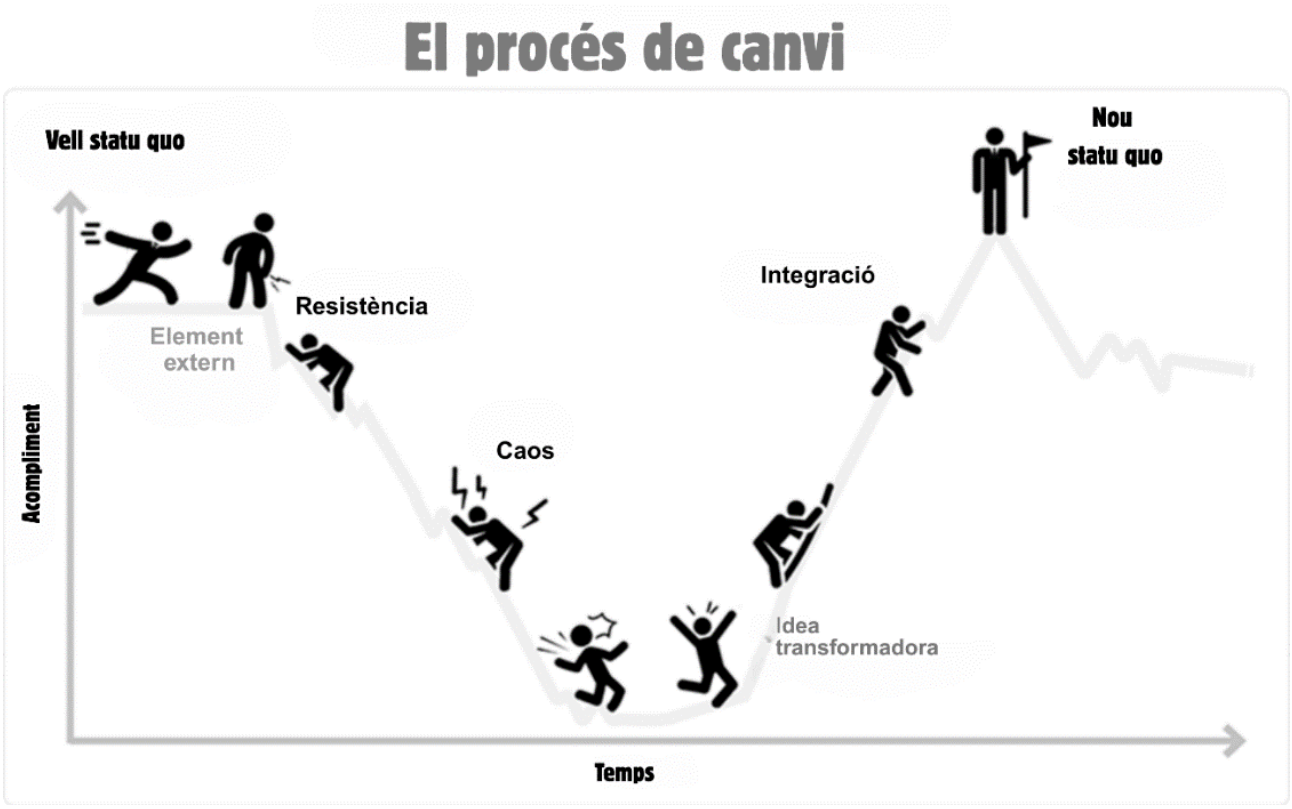
3.1.9 EL PROCÉS DE CANVI SEGONS EL MODEL DE VIRGINIA SATIR

Quan es va decidir implementar el model, es va iniciar un procés de canvi que calia acompanyar amb cura. Com s'ha comentat abans, aquest procés va començar per la modificació de l'estructura, que plantejava noves fórmules de funcionament. Al mateix temps, es va treballar amb els equips mitjançant la coparticipació en el canvi. Aquest enfocament va ser molt motivador per a tothom, ja que es van tenir en compte les necessitats expressades per la ciutadania. Es van organitzar sessions amb les professionals per definir quins canvis es volien aconseguir i en quins dels nivells següents havien de produir-se:

- Projectes i programes
- Equip
- Xarxa

Aquest procés es va dur a terme acompanyant les professionals en diverses fases seguides. Es va iniciar en el moment en què es va anunciar la implementació del model relacional-vincular i la creació de l'Àrea d'Atenció a les Persones.

Satir (Satir et al., 1991, p. 98) descriu el procés de canvi com una sèrie de **fases interconnectades**, que es poden resumir així:



Primera fase: vell *statu quo*

Aquesta fase s'inicia amb moviments polítics que promouen canvis en l'antic statu quo. Això genera debat tècnic sobre la voluntat de transformació. Es convoca una reunió amb totes les persones responsables de les unitats i dels serveis implicats, l'aleshores cap de Recursos Humans i l'alcalde. Aquesta trobada serveix com a espai de compromís i motivació, en què cada participant expressa i aporta els recursos que pot oferir per implementar el canvi. S'hi valida el lideratge temporal de la cap d'Àrea, que té l'encàrrec d'impulsar el model relacional-vincular, crear una estructura que ho faci possible i acompanyar els equips mitjançant espais de supervisió i formació.
Posteriorment, aquesta figura impulsa el procés de canvi, observa el funcionament dels equips, dels projectes i programes, així com les regles que els regeixen. També identifica vicis relacionals i estructurals, potencialitats, habilitats, punts forts i les primeres resistències al canvi.

Segona fase: introducció de l'acompanyament

La responsable de la implementació contacta amb els equips de manera gradual i respectuosa. Mostra un interès genuí per la seva tasca, per entendre'n el funcionament i reconeix el valor del servei que ofereixen. Entén els serveis com a part d'un tot i valora la seva funció en la comunitat.

Amb els equips es treballen les expectatives del canvi i les possibles dificultats. Les primeres resistències es veuen com a part natural del procés. A través de l'acompanyament, es comencen a identificar i transformar creences, actituds i comportaments limitadors.

Tercera fase: caos

El caos és una part inherent al canvi i comença quan els serveis i els professionals es qüestionen temes abans intocables. Això pot generar certa inseguretat, però també estabilitat. En el nostre cas, aquesta fase va coincidir amb la crisi de la COVID-19, que va desmuntar serveis, equips i programes. La situació va generar desconcert, por i ansietat, però també va servir per accelerar el canvi:

- Es van incloure estratègies d'inclusió social com a prioritat de l'Ajuntament, amb una reunió de caps d'àrea convocada per l'alcalde.
- Amb la col·laboració d'altres serveis, a l'Àrea d'Atenció a les Persones es van eliminar fronteres, es va donar prioritat a les persones i necessitats i es va reorganitzar el personal. Es van aprofitar les habilitats individuals i es va formar un gran equip. Per exemple: les administratives organitzaven una oficina única de tràmits; les responsables de consergeries repartien aliments; les educadores socials gestionaven un telèfon d'atenció ciutadana de dotze hores diàries).
- Es va viure un sentiment de cohesió, pertinença i sentit de servei públic.
- Durant el desconfinament, es van crear espais per expressar emocions i acompanyar els sentiments.

Quarta fase: creació de noves alternatives

Amb la formació en Valor humà (model relacional-vincular) i altres coneixements relacionats i els espais de supervisió, es va generar un clima de confiança que va permetre obrir-se als canvis. Les persones van començar a explorar noves formes de comportament i comunicació més sanes i adaptatives.

Es van crear programes innovadors per respondre a les necessitats de la població i es va millorar la qualitat de les accions ja existents. En aquesta fase, es busca que totes les professionals, independentment de la seva funció, tinguin eines per créixer professionalment.
És fonamental respectar els temps del procés, saber esperar i acompanyar amb cura. La impaciència no sol donar bons resultats; cal estar atents al llenguatge no verbal per copsar quan és el moment d'actuar. Es fan proves i s'experimenta abans de decidir, buscant solucions pròpies als reptes.

A més, es treballen els patrons de comunicació i s'identifiquen i acompanyen els **jocs relacionals** freqüents en la comunicació humana. Les **aliances** naturals i positives es van acceptant i flexibilitzant a favor del conjunt. Quan s'han detectat **coalicions** (de dues o més persones contra una altra, sovint implícites però conegudes pel sistema), s'han fet visibles per fer-ne conscients les implicades. Aquestes coalicions, que generen triangulacions, s'han anat desmuntant per mitjà de la consciència i la responsabilització.

Cinquena fase: integració i consolidació

Els canvis es consoliden i passen a formar part del dia a dia. La nova manera de veure's un mateix i els altres es manté i continua evolucionant.

El procés de canvi que han viscut les professionals ha estat essencial per a l'èxit. Tot el que s'ha exposat s'ha vehiculat amb diverses accions fetes durant aquest temps, però la base han estat els espais de formació i supervisió que es descriuen a continuació.

3.1.10 ESPAIS DE FORMACIÓ

La formació en el model relacional-vincular s'ha dissenyat per integrar-hi tant els conceptes teòrics com l'experiència vivencial d'aquest model. L'objectiu és conèixer i practicar un enfocament que doni prioritat a la persona, als vincles i a les relacions. Per això, les professionals han rebut eines per afavorir el protagonisme de les persones en els seus processos.

La formació també els ha aportat bases teòriques perquè adquireixin una mirada sistèmica i n'explorin les aplicacions. S'ha promogut la reflexió sobre els patrons relacionals i sobre les emocions i creences que influeixen en la relació d'ajuda.

Tots els equips de l'Àrea i altres professionals del municipi han rebut coneixements sobre el model com a base per treballar amb un llenguatge comú. Les formacions s'han adaptat a cada perfil professional: administratives, conserges, educadores, treballadores socials, psicòlogues, monitores, formadores, educadores de llars d'infants i representants polítics.

A més, s'han complementat i enriquit amb moltes formacions afins i específiques per col·lectius o funcions, amb l'objectiu de dotar d'eines les professionals perquè puguin desenvolupar millor la seva funció.

S'ha treballat la transversalitat per incorporar la mirada relacional i afavorir espais compartits entre equips diversos. Per exemple, s'han ofert formacions conjuntes per a professionals vinculades a la petita infància o per a totes les monitores, independentment del servei on treballin.

Com ja s'ha destacat, la formació ha estat clau per millorar la qualitat dels serveis.

3.1.11 ESPAIS DE SUPERVISIÓ

Un element clau en la implementació del model és la manera com les professionals poden gestionar els riscos derivats de l'exigència i la proximitat que aquest implica.

Per adquirir diferents perspectives, cal aturar-se, reflexionar, compartir, supervisar-se i formar-se. Aquesta revisió, anàlisi o supervisió té dos beneficis principals: la cura de la professional i, sobretot, l'evitació de dependències i males pràctiques.

És, per tant, una condició imprescindible habilitar espais de supervisió, revisió i experimentació professional que acompanyin la tasca a partir d'aquest paradigma. Aquesta funció l'ha desenvolupat la mateixa cap de l'Àrea, ja que forma part essencial de les seves responsabilitats. Així doncs, s'han potenciat i garantit aquests espais aplicant la metaobservació i ampliant el focus.

> *Si analitzem la paraula* supervisió *ens remet a l'acció de veure alguna cosa de manera ampliada (súper). És interessant adonar-se que l'acció de supervisió s'anomena* supervisar*, encara que atenent al seu significat la podríem anomenar* supervisionar*. Aquesta accepció implica, d'una banda, un focus que amplia la imatge, i, d'altra banda, un fenomen, un relat de supervisar, alguna cosa que cal supervisionar.*
> (Puig et al., 2018, p. 20)

Durant la implementació, la supervisió ha estat principalment interna per garantir la coherència i la connexió amb els equips. També s'han contractat supervisions externes quan ha calgut una visió objectiva de les interaccions dins el sistema o una mirada experta en temàtiques específiques. A més, la mateixa supervisora ha estat inspeccionada per garantir l'ètica en tot el procés. Això evidencia la importància d'una mirada externa que permet observar la situació des d'un altre angle.

Convertir els espais de supervisió en una pràctica habitual dins l'organització dels serveis ha estat fonamental per implementar el model i revisar la feina de les professionals que formen l'Àrea (administratives, conserges, monitores, treballadores i educadores socials, entre d'altres). Perquè aquests espais es percebin com a útils, és imprescindible que es compleixin les condicions següents, d'acord amb el model relacional-vincular:

- **Naturals:** són espais accessibles per a tots els equips. Qualsevol professional o conjunt de professionals que detectin una preocupació els poden utilitzar. Formen part del treball diari.

- **Interdisciplinaris:** poden participar-hi professionals de diferents equips o institucions (escoles, infància, joventut, SBAS, CSMIJ, MMEE, Policia local, EAIA, espais familiars...). Les sessions estan marcades al calendari, però se'n poden convocar d'altres quan calgui. La convocatòria s'obre a la xarxa de professionals implicats en el tema, tot i que a vegades es convida algun professional extern per aportar-hi una visió diferent.

- **Sense jerarquia:** les professionals participen en les supervisions que aporten valor a la situació que es vol abordar: administratives, conserges, educadores, monitores, psicòlogues... S'evita que només hi participin les figures tècniques o els caps.

- **Equips reflexius amb les famílies:** la xarxa implicada en l'acompanyament (serveis socials, salut, escola, espais familiars, etc.) es reuneix amb les famílies quan ho demanen o quan ho proposa una professional. En aquests espais, les persones tenen un paper protagonista i, juntament amb les professionals, construeixen plans de treball que responen a les seves necessitats reals.

Les supervisions s'han organitzat d'acord amb les línies de treball que utilitzem en l'acompanyament a les persones. Cal recordar que som persones que acompanyem persones:

- **Supervisió individual:** és una sessió mensual que rep la professional de manera individual quan percep dificultats o interferències en la pràctica professional. Aquest espai serveix per revisar dificultats, prendre consciència i definir camins per superar-les i aprendre'n.

- **Supervisió d'equip:** es construeix amb els equips, que defineixen el pla de treball juntament amb la supervisora. Els objectius es marquen segons les necessitats que identifica l'equip i estan alineades amb el model relacional-vincular. Són espais privats, habitualment mensuals, que permeten revisar dinàmiques de treball, rols, projectes i tasques. S'hi aborden temes com la por al conflicte, la diferenciació entre persona i rol o conflictes latents.

Com afirma Canevaro (2003, s. p.):

> *La persona del professional és més important que les seves competències en els resultats d'un procés d'ajuda. En la identitat del professional s'articula el self professional, alimentat per la família d'origen i la família actual. Aquesta influència queda impresa en la seva personalitat i en el self professional, on se superposa la xarxa professional (companys, companyes...) i la xarxa de clients, usuaris... L'equilibri dinàmic d'aquests sistemes relacionals, juntament amb el desenvolupament d'interessos personals i una vida social estimulant, sostenen la salut psicològica i somàtica del professional*.

La persona de la professional esdevé així l'eix de la intervenció. El constructivisme ens guia respecte a la implicació de les professionals en la posada en marxa del model. Segons aquesta epistemologia, l'observadora no és aliena al que observa, sinó que participa activament en aquest procés (Maturana i Varela, 1984):

> *Todo lo dicho es dicho por alguien. Todo acto de conocer depende de la estructura de quien conoce.*

Des d'aquesta implicació, el model sistèmic convida a mirar-nos a nosaltres mateixes per veure també les interaccions en les nostres intervencions, cosa que facilita el creixement laboral i personal de les professionals que acompanyen persones.

Com destaca Susana Vega (a Coletti, M.; 1997, p. 167):

> *Cada profesional se utiliza a sí mismo en toda situación de la intervención, su propia persona resulta ser su herramienta-instrumento de trabajo indiscutible. Por lo tanto, la eficacia de la intervención dependerá de cómo se use, o, lo que es lo mismo, de cómo integre su persona y su rol.*

En aquest sentit, s'ha treballat ajudant les professionals a afinar aquesta eina i a revisar la funció que cadascuna desenvolupa. Ha estat un treball subtil, no exempt de dificultats, que acompanya reflexió, emoció i conducta, de manera progressiva, en cadascun dels espais i en el dia a dia. Alguns equips han tingut més dificultats per les característiques de la seva configuració i història.

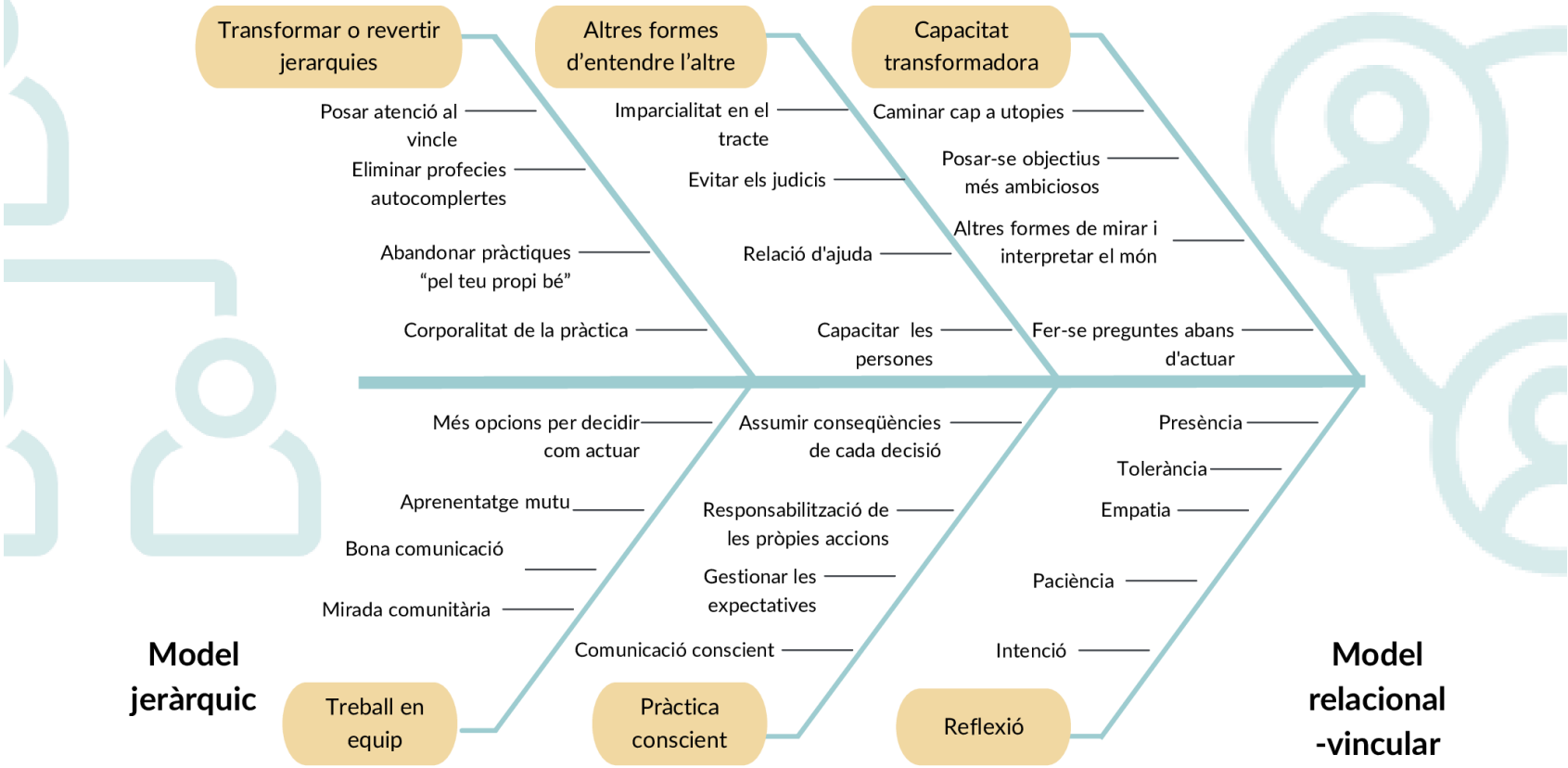
Efectes de la formació

Les formacions acostumen a tenir una part teòrica i una part pràctica, representada per mitjà de situacions, jocs de rol, compartició d'experiències, etc.

En aquest apartat es recullen els elements que les persones han modificat després d'haver fet la formació.

Pràctiques que avancen cap al nou model

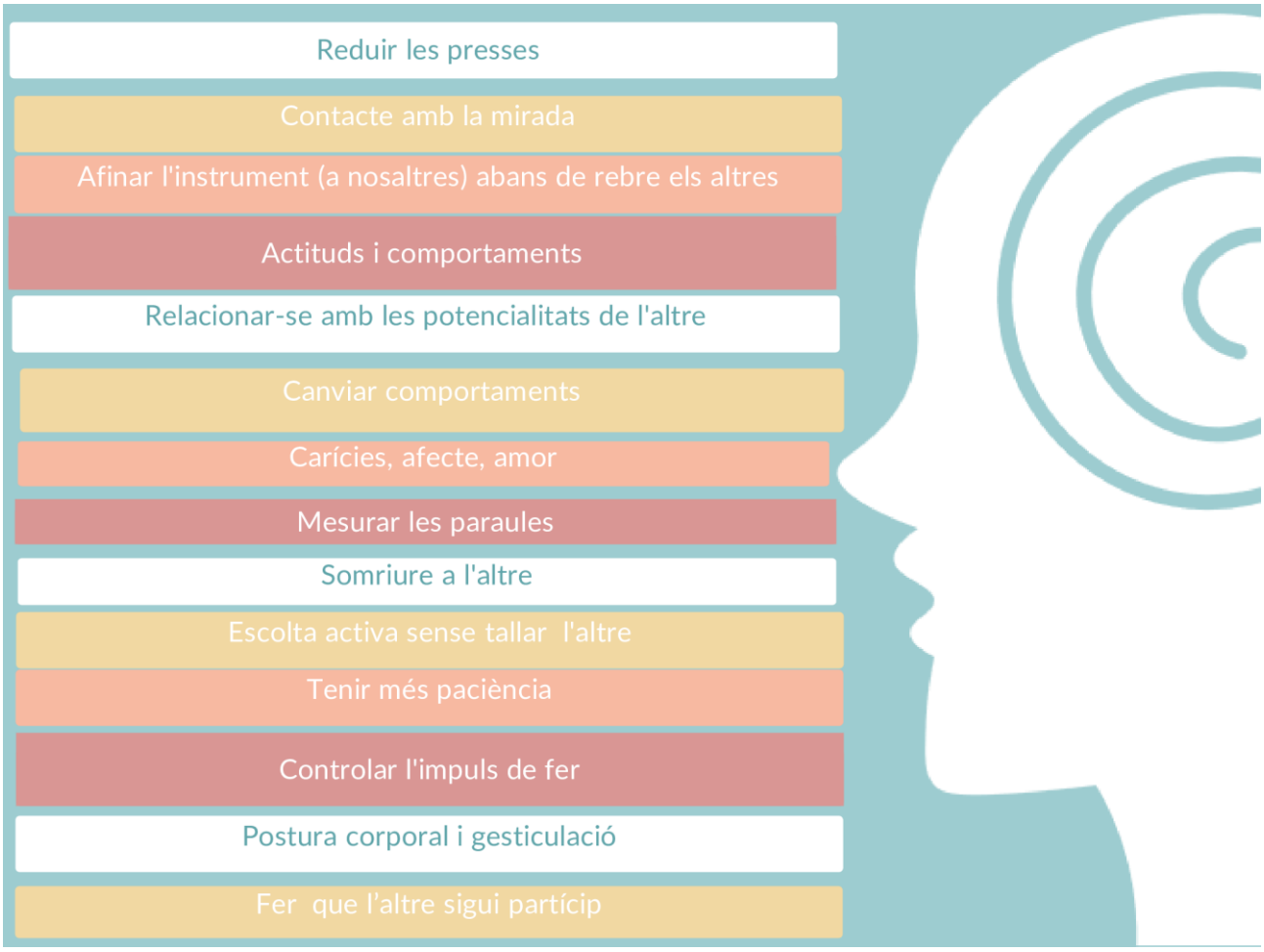
Elements i pràctiques identificades per les persones formades en Valor humà



Font: *Informe d'avaluació dels espais de formació i supervisió* (Ilabso)

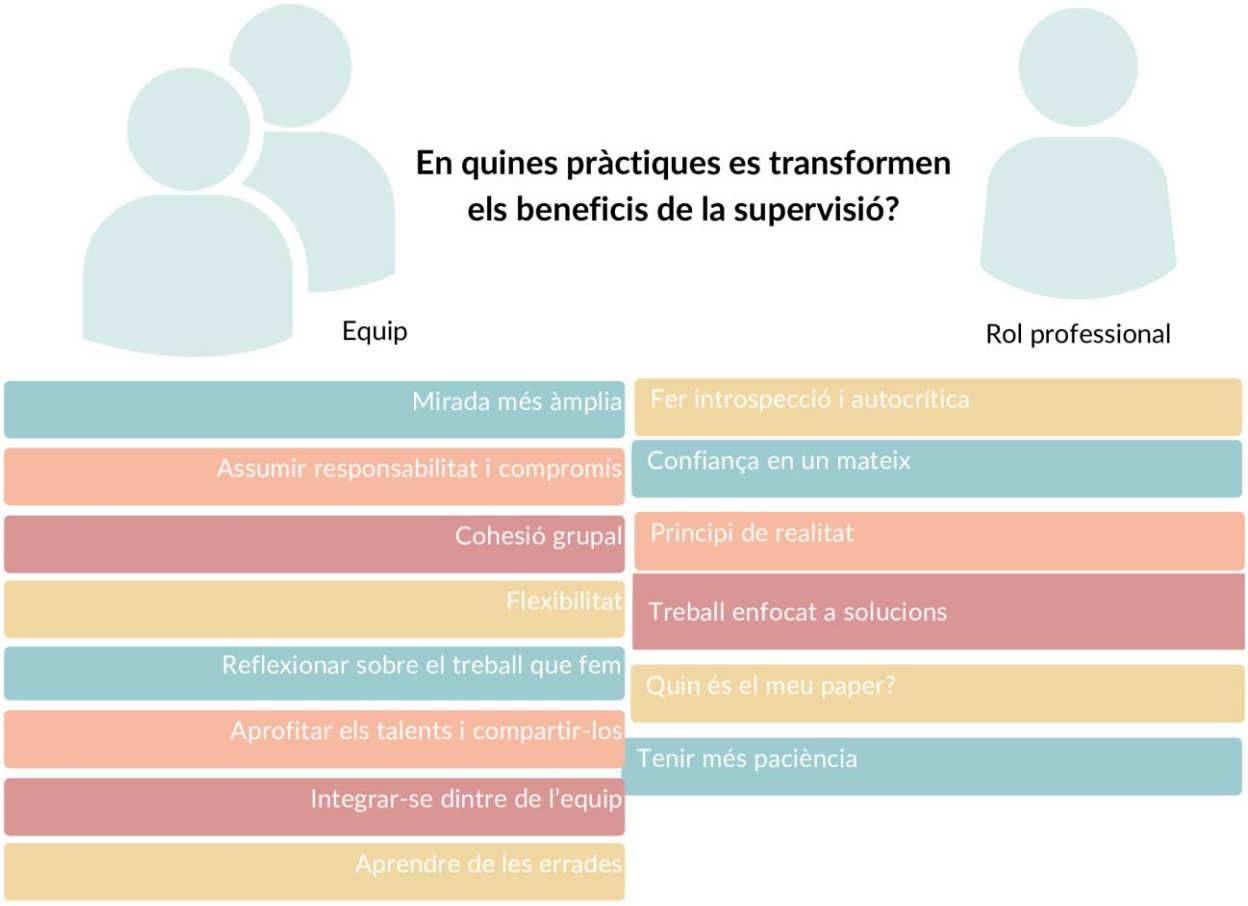
Ara bé, sovint queda a l'aire una pregunta clau: "I això com es materialitza en el meu dia a dia laboral?".

Per mirar de donar-hi resposta, a continuació es presenten exemples reals que han compartit les mateixes professionals. Són espais de transformació que ja estan en marxa i que mostren com es pot avançar cap al nou model. Tot i això, cal tenir en compte que la pràctica es va transformant mentre es fa. Cada dia és una oportunitat per descobrir nous exemples i trobar altres idees.



Font: *Informe d'avaluació dels espais de formació i supervisió* (Ilabso)

Efectes de la supervisió



Font: *Informe d'avaluació dels espais de formació i supervisió* (Ilabso)

3.2 Els pilars del model relacional-vincular en el dia a dia dels serveis i les persones

En aquest apartat s'explicarà de quina manera el procés anterior ha anat transformant i millorant les pràctiques professionals. També es comentarà com els pilars del model relacional-vincular s'han traduït en el dia a dia dels serveis i, el que és més important, de quina manera han contribuït a millorar la qualitat de vida de les persones del municipi. Aquestes són les "llums del far" per no perdre's en el camí:

3.2.1 EL TREBALL EN XARXA RELACIONAL

> *Las redes son vínculos.*
> (Rovere, 1999)

Abans parlàvem de la importància de difuminar les barreres i d'adquirir una visió de conjunt, que transcendeix els serveis i la institució per formar una xarxa que ajudi a abordar les dificultats que ens aporta la complexitat de la societat actual. A partir de la visió sistèmica de cooperació, la psiquiatra i terapeuta familiar Joana Alegret (2010) defineix el concepte **equip virtual** com l'equip en què s'activa la funció necessària, dins i fora de la dependència administrativa.

> *Ante la evidencia de la segmentación en múltiples dispositivos de la respuesta psicosociosanitaria, es necesario repensar el concepto de equipo. Hay una acepción en la que sus componentes se sitúan en una misma institución, comparten dependencias contractuales y residen en una misma sede para ejercer su tarea [...]. Sin embargo, lo habitual en el día a día de los profesionales psicosociosanitarios es que precisemos conectar con profesionales que no están en nuestra sede. En este sentido, la concepción de equipo virtual ayuda a dar realce a esa parte de la intervención que es tejer la trama sobre la que apoyamos la respuesta. En los estudios académicos se obviaba en general el enseñarnos a construirla. En mi opinión, la efectividad, eficacia y eficiencia de nuestras respuestas precisan aprender esa parte oculta de nuestro hacer: cómo nos entrelazamos con los otros profesionales.*
> (Alegret, J., a González et al., 2010, p. 39)

Gràcies a aquesta mirada, les professionals activen les funcions en benefici de les persones que acompanyen, cadascuna des del seu terreny específic, però sempre amb cura i respecte per la parcel·la de l'altra persona. D'aquesta manera es va construint i activant un treball en xarxa.

Entesa des d'una mirada sistèmica, aquesta xarxa es basa en les relacions i hi incorpora els conceptes sistèmics. Per això, insistim a anomenar-la **xarxa relacional**.

> *En el momento en que la gente entra en la red, comienza a crear vínculos solidarios. Lo que la gente evaluará para decir que son una red es si hay comportamientos solidarios.*
> (Rovere, 1999)

Ja s'hi feia referència en la publicació anterior (Viñas et al., 2018, p. 44): la construcció de la xarxa segueix un procés que passa per estadis de reconeixement i coneixement, avançant cap a la col·laboració i la cooperació, fins a culminar en l'associació. Durant aquest període d'implementació, s'han continuat potenciant aquests tipus de processos, ordenant les xarxes i fent-les més operatives i àgils.

Tenint en compte la importància del treball en xarxa relacional, en aquest camí el model ha impulsat que els sistemes liderats per les professionals requereixin coordinació i ajuda mútua. Aquesta connexió es genera de manera natural en la interacció entre serveis fins que evoluciona cap a un treball en xarxa real: una xarxa eficaç i eficient, destinada a afrontar reptes compartits. Es tracta d'un canvi de mirada: veure les situacions com un repte.

Trabajar en red ayuda a plantearse los retos yendo más allá de cada una de las interpretaciones, puesto que participar supone no solo compartir intereses, estrategias o puntos de vista, sino también esfuerzos, optimizar recursos, recoger los avances compartidos y, sobre todo, reconocer un compromiso implícito desde la libertad de cada cual. Los retos se concretan en saber gestionar la información y evitar que la red se sature, se anquilose o diluya su sentido.
(Senderi, s. d.)

En aquest procés s'ha posat èmfasi especial a no crear xarxes jerarquitzades; totes les professionals han de sentir que en formen part i participar en els espais on siguin útils.

D'altra banda, es treballa per no confondre el traspàs d'informació o la mera coordinació amb un treball en xarxa real. Perquè el treball en xarxa relacional evolucioni, cal disposar d'espais de cocreació i supervisió per abordar les dificultats inevitables que apareixen (desqualificació entre serveis, competència, perspectives diferents sobre situacions, etc.), ja que una mala relació entre dues professionals clau pot deixar desconnectades dues institucions o equips.

3.2.2 PREVENCIÓ

La prevenció és transversal a tots els serveis i programes, i central per a totes les professionals. S'entén la prevenció com un conjunt d'accions i estratègies destinades a evitar o minimitzar riscos, problemes o danys abans que es produeixin. La idea clau és intervenir de manera proactiva, abordant factors de risc i promovent conductes i condicions que protegeixin la salut, el benestar i la seguretat.

Busquem anticipar els problemes per evitar-los o, en el millor dels casos, perquè no afectin les persones, les comunitats o l'entorn. Aquesta prevenció es tradueix en protocols, programes i projectes que integren una mirada global i holística. Alguns exemples del municipi són:

- Protocol municipal d'absentisme
- Protocol municipal per a la prevenció de l'assetjament entre iguals i la promoció de la convivència
- Programa integral d'educació afectiva i sexual
- Cicle de xerrades per a famílies nodridores
- Programa d'acompanyament i suport escolar (PASE)
- Model únic de casals: els casals d'estiu municipals treballen amb un mateix model d'intervenció
- Pla d'igualtat i diversitats
- Projecte de prevenció i benestar per a persones grans

(Per conèixer amb més detall aquests programes i projectes, consulteu el capítol 7.)

Aquesta aposta per la prevenció fa que s'intervingui en les etapes primerenques d'aparició dels problemes i que es dediquin grans esforços a la prevenció primària, és a dir, la que es porta a terme abans que el problema aparegui.

Una de les eines més utilitzades és **l'educació emocional**, aplicada en totes les etapes però especialment a infants i joves. Disposem de programes específics en centres escolars, com el **projecte Escoles** (sessions d'educació emocional impartides per les monitores de la Casa Lila), el **projecte Brúixola** (educadores de joventut i serveis socials que proporcionen a adolescents de primer d'ESO eines emocionals per afrontar la nova etapa), la formació en **mediació** a l'institut (amb el servei de mediació i agents de la Policia Local) i la creació d'una borsa d'alumnat mediador.

El Protocol municipal de prevenció de **l'assetjament entre iguals** ofereix sessions formatives tant en escoles com en instituts, de manera que tots els infants i joves hi poden participar dues vegades durant l'escolaritat. El Programa integral **d'educació afectiva i sexual** es desenvolupa en diferents cursos (I3, 3r i 6è de primària i 1r, 2n i 3r d'ESO). Aquesta educació no només es dona a les escoles, sinó també a la Casa Lila, casals d'estiu, espai jove, etc., a més de totes les accions promogudes per **Igualtat i Diversitats** que vehiculen el programa esmentat.

La prevenció es vehicula, també, per mitjà del **lleure educatiu**, on conflueixen moltes accions i serveis. En aquesta línia, s'ha reforçat molt l'**esport** com a eina preventiva, un recurs que fins ara havia tingut un paper secundari. A més, es disposa d'un programa de **psicomotricitat educativa** al cicle d'infantil de les tres escoles municipals i en diferents serveis de lleure.

El Programa d'acompanyament i suport escolar (**PASE**) es proporciona a uns 50 infants i joves durant tot el curs, de manera que esdevé una eina complementària de la tasca dels centres educatius.

En l'àmbit familiar, els **espais familiars** constitueixen un servei que acompanya les famílies en el bon tracte i la gestió de les emocions durant la criança.

El **Programa de prevenció i benestar per a persones grans** també genera connexió i vincles que permeten prevenir la solitud no volguda, detectar situacions de risc i intervenir en fases molt primerenques de demències o pèrdua de capacitats.

3.2.3 ACOMPANYAMENT A TRAVÉS DEL CICLE VITAL

Les teories clàssiques sobre el cicle vital (per exemple, les d'Erikson, 1982) fan referència a les etapes que una persona experimenta al llarg de la vida. Aquest cicle inclou el desenvolupament físic, emocional, social i cognitiu, i cada etapa comporta reptes i aprenentatges específics que influeixen en el creixement i la maduració.

> *El ciclo vital es un conjunto de acciones continuas para lograr ser cada vez más humano, y es precisamente por esa condición que no basta nacer y crecer biológicamente, hay que nacer y crecer socialmente.*
> (López, 2006, a *Revista CES* 2015)

El cicle vital d'una persona és un procés continu i dinàmic de creixement, canvi i maduració. Cada etapa presenta desafiaments i oportunitats per a l'evolució personal i la integració social. La manera com una persona afronta aquests canvis influeix directament en el seu benestar emocional i social, així com en la seva capacitat d'adaptar-se als nous reptes al llarg de la vida. També cal destacar la importància del cicle vital familiar, que està relacionat amb el cicle vital individual.

Des d'aquesta perspectiva, els serveis municipals s'organitzen per acompanyar les persones i les famílies a través del seu cicle vital i per garantir **la continuïtat dels serveis**. Per tant, aquesta continuïtat implica no només oferir recursos per a totes les etapes de la vida, sinó, sobretot, assegurar un fil conductor entre els serveis que hi intervenen.

El model de treball centra la intervenció en la persona i la seva trajectòria vital. L'Àrea està organitzada per acompanyar les persones durant tot el cicle vital (petita infància, infància, adolescència, edat adulta i vellesa), així com per àmbits transversals temàtics (igualtat, interculturalitat, salut, formació, etc.). Hi ha programes específics per acompanyar totes les etapes.

S'ha fet un gran esforç per garantir aquesta continuïtat mitjançant:

- Espais familiars i llar d'infants
- Infància, joventut i esports
- Serveis socials i acció comunitària
- Salut, serveis socials i acció comunitària

La importància d'aquest treball rau en la transmissió del vincle entre serveis: un bon vincle creat en un primer servei, com ara la llar d'infants o els espais familiars, facilita que aquest vincle es traslladi a altres serveis i generi la sensació que les noves professionals treballaran de manera coherent i similar a les anteriors. En aquest cas parlem de **vincle derivat**, és a dir, de la percepció de les persones i les famílies d'avançar dins un conjunt integrat de serveis que les acompanya al llarg del seu creixement. A vegades, aquest vincle es reforça amb accions grupals o individuals, com quan els infants que passen de la Casa Lila a l'Espai Jove són acompanyats per les seves monitores actuals en activitats conjuntes amb els joves i monitores de l'espai.

A més, els edificis s'han posat al servei del model i de la continuïtat de l'acompanyament, optimitzant els recursos, sigui perquè es comparteixen espais, sigui perquè s'han dissenyat prioritzant les persones per sobre de la diferenciació entre serveis:

- Els espais familiars i la llar d'infants comparteixen equipaments.
- L'Espai Escoles Velles acull persones de totes les edats.
- El futur equipament d'atenció a les persones, on s'ubicaran serveis socials i comunitaris, s'ha dissenyat sense diferenciar-ne els serveis.

3.2.4 TEORIA DE L'AFERRAMENT[2] DE BOWLBY I CRIANÇA POSITIVA

La teoria de l'aferrament de John Bowlby (1978) és una teoria psicològica que explica la importància dels vincles emocionals en el desenvolupament infantil i la manera en què influeixen en les relacions interpersonals al llarg de la vida. Segons Bowlby, els éssers humans neixen amb una predisposició biològica per formar vincles emocionals amb les persones que en tenen cura, imprescindibles per al seu desenvolupament emocional, social i cognitiu.

El primer vincle afectiu, generalment amb la mare (encara que pot ser amb un altre cuidador principal), és fonamental per al desenvolupament segur del nadó i s'anomena vincle d'aferrament.

Els espais familiars treballen des de fa 25 anys basant-se en aquesta teoria, dissenyant el servei per acompanyar les famílies en una criança respectuosa i positiva. Creen un espai segur i de confiança, en què les famílies comparteixen inquietuds, reforcen les capacitats i esdevenen més competents per establir vincles segurs amb els seus fills i filles. Aquest projecte compta amb la participació de la gran majoria de les famílies del poble, de manera que permet generar sinergies positives i aprenentatges entre famílies de diferents orígens, edats, condicions i classes socials.

Durant el període d'implementació del model, s'ha treballat amb la llar d'infants municipal perquè les educadores esdevinguin fonts de seguretat per a nadons, infants i les seves famílies. Aquesta teoria s'ha anat comprenent i aplicant progressivament a les pràctiques diàries.

La teoria de Bowlby adopta una rellevància especial en els grups de teràpia multifamiliar: famílies i conductores treballen per desembolicar els nusos de les relacions familiars i adoptar noves propostes més saludables i adaptatives.

3.2.5 CRIANÇA POSITIVA I BON TRACTE

Segons Barudy i Dantagnan (2011), els infants ben tractats desenvolupen una autoestima segura que afavoreix la seva felicitat, interès pel món i una identitat sana. Aquesta autoestima integra la imatge corporal, el caràcter, els comportaments, les relacions i els patrons familiars, i permet modular emocions, pensaments i accions amb respecte propi i als altres.

Una criança competent i un bon tracte són la base de la **resiliència primària**, és a dir, la capacitat dels infants ben tractats per afrontar la vida. Les famílies hi tenen un paper clau, però no exclusiu.

Al nostre municipi, aquest enfocament forma part dels esforços comunitaris per garantir el desenvolupament integral dels infants. Tal com assenyalen Barudy i Dantagnan (2011), el bon tracte no depèn només de les famílies, sinó també dels serveis i recursos que la societat els posa a l'abast. Cada societat hauria de garantir les condicions per protegir els drets i la dignitat de tots els infants.

[2] El terme *aferrament* és *apego* en castellà.

3.2.6 ECOSISTEMA DE SUPORT I RESILIÈNCIA

S'ha creat i s'ha organitzat un ecosistema de famílies, persones, serveis, institucions i representants polítics que garanteix aquest bon tracte. En aquest sentit, la creació d'un entorn respectuós facilita el desenvolupament d'actituds i capacitats resilients.

La **resiliència**, definida com la "capacitat d'una persona o grup per desenvolupar-se bé i projectar-se en el futur malgrat esdeveniments adversos i condicions difícils" (Manciaux, Vanistendael, Lecomte, Cyrulnik, 2003), cal fomentar-la no només en infants, sinó a tota la població. El seu desenvolupament depèn de la interacció amb persones significatives. Per això, les professionals com monitores, educadores socials, educadores de la llar, monitores esportives, treballadores socials, professorat… poden esdevenir tutores de resiliència i referents clau per a infants i joves, fet que passa sovint.

Tenint en compte això, al municipi es treballa el bon tracte a la infància per generar un context social just, oferint espais respectuosos amb els drets dels infants que afavoreixin la resiliència a través de vincles sans entre professionals i infants.

Per combatre les desigualtats socials, els serveis d'atenció a les persones s'organitzen de manera **normalitzada** i reserven places per a infants que es troben en situació de vulnerabilitat. La participació en entorns normalitzats beneficia tots els participants i crea entorns sans per al creixement. Els infants també necessiten una escola adequada a les dinàmiques familiars, serveis específics i un entorn comunitari afectuós, coordinats i amb un projecte comú que inclogui tothom.

3.2.7 RELACIONS I ALIANÇA TERAPÈUTICA

Els infants i adolescents es troben en ple procés de creixement i construcció personal. Per això, és fonamental que puguin disposar de l'acompanyament del seu entorn més proper —família, família extensa, escola, Casa Lila, serveis de joventut, espais familiars, multiesports, PASE, entre d'altres— per tal de descobrir-se a si mateixos i desenvolupar les seves capacitats.

Concebem aquest creixement com un teixit en què es combina la llana de les capacitats pròpies dels infants amb la seda afectiva i social, fruit de les dinàmiques familiars i comunitàries de bon tracte (Barudy, J., 2011).

Amb aquesta mirada i a partir del principi del model relacional-vincular, es constitueix la Comissió d'Infància i Adolescència, que reuneix professionals de tots els àmbits que treballen amb infants i joves al municipi.

Des dels serveis socials es prioritza l'establiment de vincles sòlids amb infants i famílies, que generin relacions d'ajuda de qualitat i vetllin perquè el bon tracte als menors estigui garantit, fins i tot en situacions adverses que cal abordar també des del marc legal.

En el cas de les unitats d'Infància, Joventut i Esports, promouen una intervenció preventiva i progressivament més comunitària, essencial per acompanyar infants i famílies en el seu camí de creixement.

En definitiva, la relació que s'estableix entre professionals i infants, adolescents i famílies és la base d'un desenvolupament saludable i significatiu. Tal com afirma Howe (1995), "si el jo es forma primerament en relació amb els altres, només pot reformar-se en el context de noves experiències relacionals".

Aquesta idea de bon tracte es pot traduir en la relació que s'estableix amb tota la població, adults i persones grans incloses.

En aquest sentit, ens inspirem en la teoria de l'**aliança terapèutica (**Friedlander, Escudero i Heathetington, 2010), que fa referència a la col·laboració mútua entre el terapeuta i el client, un aspecte fonamental en el procés terapèutic. Escudero ha destacat que l'aliança terapèutica és un dels factors més importants per a l'èxit del tractament psicològic.

Hem incorporat aquesta mirada en el model relacional-vincular i, en traslladar-la a contextos no terapèutics, l'hem desenvolupat com una **relació de confiança** en què les persones es poden expressar obertament, sense por de ser jutjades. Aquesta relació es construeix des de la col·laboració i uns objectius comuns. Hi ha empatia i comprensió, i això permet crear espais de validació que afavoreixen una connexió emocional i compromís. Les professionals adopten una actitud flexible i entenen que, a vegades, s'han d'adaptar a les dificultats que puguin sorgir.

3.2.8 POSAR REALMENT LA PERSONA AL CENTRE

El model relacional-vincular, molt influenciat per les teories de Virginia Satir, parteix de la consideració que cada persona és única i valuosa, i que disposa dels recursos i la força necessària per afrontar la vida.

En aquest marc conceptual s'aplica el principi d'**equipotencialitat**, que ajuda a evitar les profecies que s'autocompleixen. Això vol dir que no fem prediccions deterministes sobre el desenvolupament de les persones, les famílies i els sistemes. El futur és imprevisible i, per tant, confiem en les capacitats i el potencial de les persones.

També incorporem el concepte d'**equifinalitat**, segons el qual un sistema viu pot arribar a un mateix resultat per camins diferents, tot i partir de condicions inicials diverses. Això ens porta a entendre que hi ha múltiples trajectòries vàlides en el desenvolupament personal i familiar.

Des d'aquesta perspectiva, el nostre model parteix de la idea que totes les persones tenen recursos per fer front a les seves dificultats. La tasca de les professionals és ajudar-les a reconèixer i activar aquestes capacitats. Quan les persones se senten desbordades per les dificultats de la vida, sovint perden de vista els recursos que posseeixen. No hi ha una única manera correcta de viure: el que funciona per a una persona pot no ser útil per a una altra.

Així, la feina de les professionals consisteix a identificar i reforçar aquestes capacitats perquè les persones les puguin experimentar, ampliar i posar en joc.

> *Hablar de familia competente es entonces una manera de devolver a la familia su competencia en lugar de considerar sus defectos […] se trata de activar un proceso en el que la familia podrá observar, experimentar, cambiar.*
> (Ausslos, G., 2005)

La posició professional, per tant, es transforma (passa d'un rol d'experta a un rol d'acompanyant) i adopta una funció més horitzontal, sense perdre el seu lloc en el sistema. La persona esdevé protagonista del seu procés i la professional s'hi situa al costat, respectant-ne el ritme i el moment vital.

3.3 El repte d'acompanyar establint límits

Un dels aspectes més debatuts durant la implementació del model ha estat com acompanyar quan cal establir límits. A partir de l'experiència acumulada, podem compartir algunes indicacions pràctiques:

- Definir clarament les funcions i el rol de cadascú des del principi com a part de l'organització del sistema.
- Externalitzar el control. Cal deixar clar que respon a normatives i funcions, no a voluntats personals.
- Utilitzar eines com el **context**, l'**encàrrec** i les **funcions** per orientar la relació.
- Acceptar i comprendre les resistències com a part del procés.
- Oferir espais d'escolta i diàleg.
- Buscar objectius de millora compartits.

Un model de treball com el que proposem, que parteix de la transparència i de l'honestedat de la professional, de la importància de la relació humana i del vincle que s'estableix, és un model facilitador per afrontar moments especialment difícils de la nostra tasca: posar límits, confrontar, comunicar decisions desagradables, per exemple quan hem d'exercir funcions de control, etc.
(Viñas i Fabregó, 2012)

Espais de treball conjunt amb les persones

Tal com hem explicat, la perspectiva sistèmica ens convida a mirar la realitat d'una altra manera. En comptes de centrar-nos només en l'individu de forma aïllada, posem l'atenció en el context i els sistemes de pertinença, destacant la importància de les relacions.

Des d'aquest model, entenem que la xarxa familiar i social d'una persona pot entrellaçar-se amb la xarxa que construeixen els serveis. La metaobservació dels contextos permet ampliar el radi d'acció i incidir en les xarxes relacionals familiars i comunitàries.

> *Cuando, en algunos contextos profesionales, oímos hablar del trabajo en red, es la conexión o coordinación entre los propios profesionales la que, en ocasiones, acapara el protagonismo. Esto (que es, sin duda, necesario) comporta el riesgo de olvidar que el objetivo último de esas conexiones sigue siendo la consolidación de un tejido social protector […]*
> (Morata i López, 2015, a Viñas et al., 2018, p. 43)

El paradigma sistèmic ens convida a incloure xarxes diverses: familiars, d'amistats, de veïnatge i comunitàries, dissenyant projectes que posin al centre **la relació** com a eix transformador. Alguns autors, com ara **Whitaker** (1989), destaquen que els canvis més significatius sovint tenen lloc en contextos naturals, amb agents de canvi com una tia, una amiga o una veïna. **Sluzki** (1996) també proposa aprofitar els recursos de la xarxa social més enllà de la família.

> *Resonando con la propuesta de Gregory Bateson […] las fronteras del sistema significativo del individuo no se limitan a la família nuclear o extensa, sinó que incluyen a todo el conjunto de vínculos interpersonales del sujeto […]*
> (Sluzki, C., 1998, p. 37)

Des d'aquesta mirada, hem adoptat diversos models per treballar conjuntament amb les famílies i les seves xarxes de suport, tant en serveis socials d'atenció primària com comunitaris. Aquests models s'implementen a través d'equips motors formats per professionals diversos i, en molts casos, en col·laboració amb el Consell Comarcal del Baix Empordà i la Diputació de Girona.

Reunions de grup familiar (Family Group Conference)

Les reunions de grup familiar van néixer a Nova Zelanda als anys vuitanta, arran de la demanda dels maoris per incorporar la seva manera d'afrontar les crisis familiars. Aquestes trobades amplien el cercle de presa de decisions, incloent-hi persones significatives per a la família, amb la participació activa d'infants, joves, persones grans...

Es tracta de trobades que poden ser sol·licitades per qualsevol persona o família, amb l'acompanyament d'una facilitadora formada. La xarxa de suport —família nuclear i extensa, amistats, veïnat i professionals— es reuneix per abordar situacions difícils i prendre decisions de manera col·lectiva. Això reforça la responsabilitat individual i col·lectiva i genera compromís amb les solucions adoptades.

Aquestes reunions s'han iniciat entre professionals del municipi i, posteriorment, s'han estès a escala comarcal i han acabat formant part de la xarxa catalana per a l'impuls d'aquestes pràctiques. El proper repte és que les persones no professionals es formin i puguin facilitar aquestes trobades, de manera que es converteixin en un recurs plenament comunitari, com ja passa en altres països.

Suport entre famílies

Aquest projecte promou el suport mutu entre persones, a partir de la idea que totes podem necessitar ajuda en algun moment. A través d'una formació inicial, les persones formen parelles que s'acompanyen durant sis mesos, amb la col·laboració de professionals referents.

Les professionals faciliten l'inici del vincle, ofereixen seguiment i organitzen trobades grupals. Sovint, les relacions creades perduren més enllà del projecte formal.

Grups de teràpia multifamiliar

Aquests grups ofereixen un espai terapèutic on diverses famílies comparteixen vivències i busquen solucions col·lectives. La participació és voluntària i les sessions són conduïdes per facilitadores professionals. Qualsevol temàtica humana es pot abordar des d'una mirada interfamiliar.

Les sessions, de periodicitat quinzenal i d'una hora i mitja de durada, permeten crear un espai ric en intercanvi i reflexió, sumant els recursos de famílies i professionals.

> *Stone y sus colaboradores (1996) definen la terapia multifamiliar como la modalidad de terapia en la que participan dos o más familias junto a un terapeuta entrenado […]* (Sempere, J. i Fuenzalida, C., 2017)

En aquest espai, les professionals cedeixen el protagonisme a les famílies per facilitar els vincles entre elles i motivar solucions col·lectives. En aquest cas també s'ha treballat comarcalment, amb la creació de nous grups gràcies al suport del Consell Comarcal del Baix Empordà i de Dipsalut.

> *Los seres humanos parecen estar dispuestos a pagar el precio que sea necesario para sentirse amados, pertenecer a alguien, significar algo y sentir que son importantes […]* (Satir, V., 1972)

Aquests projectes activen la xarxa de suport primària i la connecten amb els recursos comunitaris. Tal com planteja el model relacional-vincular, la comunitat és una font inesgotable de recursos. Per això, ens centrem a **crear**, **potenciar i enfortir** la xarxa de relacions comunitàries com a part fonamental del benestar.

3.3.2 ACCIÓ COMUNITÀRIA I INCLUSIÓ SOCIAL

Ciutadania crítica, activa i compromesa

En la recerca anterior (Viñas et al., 2018), una part de la hipòtesi es proposava validar si s'havia avançat cap a una ciutadania crítica, activa i compromesa. L'any 2017, però, aquest enunciat no es va poder confirmar completament, ja que en els programes analitzats no s'hi identificava un model clar i ben definit que vertebrés els processos de treball des d'una perspectiva cívica i política. Amb tot, l'any 2015 s'havia creat la Regidoria de Participació Ciutadana, que ja treballava en aquesta línia. A més, s'havien dut a terme processos participatius en altres àrees que, tot i no ser objecte de l'estudi, mostraven indicis d'aquest enfocament.

A partir dels resultats d'aquella recerca, es va posar èmfasi especial en aquesta qüestió, i especialment els equips de dinamització comunitària, participació ciutadana i joventut van començar a formar-se i a organitzar-se per abordar a fons aquest repte.

L'acció comunitària dins el model relacional-vincular adquireix una dimensió àmplia, com ja hem exposat, i es reflecteix en els projectes i programes que es desenvolupen al municipi, concebuts des d'una mirada comunitària. En la xarxa de serveis, tots els projectes tenen com a objectiu afavorir la connexió entre persones, famílies i entitats, i vincular-les amb la comunitat des d'una perspectiva integradora i normalitzadora. Alguns exemples d'aquests espais i projectes són la Plaça del Món, el Centre de Formació de Persones Adultes, la Casa Lila, les Activitats Intergeneracionals o el Punt de Trobada de la Gent Gran. Són espais en què es barregen programes diversos, es comparteixen objectius, experiències i vivències, sovint aprofitant la celebració de festes populars, com ara la Castanyada, Nadal, Sant Jordi... (vegeu capítol 7).

En aquesta línia de treball, en els darrers anys ha crescut el nombre d'associacions al municipi i s'ha fomentat el voluntariat. Els projectes de suport a les associacions i el Punt de Voluntariat han ofert acompanyament i formació tant a entitats com a persones voluntàries, i s'han creat comissions i consells en què participen activament ciutadania, entitats, serveis i professionals. Aquests espais són fonamentals perquè tant la ciutadania organitzada com la no organitzada puguin intervenir en l'anàlisi de necessitats i en la formulació de respostes des de la corresponsabilitat.

Es va crear la marca Fem poble, que aglutina totes les celebracions de cultura tradicional, amb la implicació del conjunt de les associacions, amb l'objectiu de reforçar la cohesió i el sentiment de pertinença. De fet, les mateixes entitats han expressat la voluntat de tenir més veu i ser més tingudes en compte en les polítiques municipals, fet que interpretem com una mostra del seu empoderament.

Les AFA (associacions de famílies d'alumnes) han assumit un paper més actiu no només en les activitats de Fem poble, sinó també en la cogestió d'alguns programes municipals que promouen l'equitat entre infants i joves, en col·laboració amb els centres escolars (Reciclatext, PASE, psicomotricitat...).

Tot i que no van ser objecte de la recerca anterior, cal destacar els processos participatius impulsats en els darrers anys com a via per fomentar una ciutadania implicada, conscient, crítica i activa. A través d'aquests processos, es reconeix la ciutadania com a protagonista dels serveis i de la construcció del poble. S'hi recullen les vivències i la quotidianitat de les persones, tot creant espais de debat per contrastar visions diverses. Alguns exemples són les edicions dels pressupostos participatius, el procés per definir el nou equipament sociocomunitari Espai Escoles Velles, la definició del programa funcional del passeig marítim, el debat sobre la pacificació de l'avinguda de s'Agaró (arteria comercial de Platja d'Aro) o el procés participatiu sobre el Pla de mobilitat.

> *Del que es tracta en l'acció comunitària és que un grup de persones (veïns i veïnes, població afectada, professionals, entitats...) prenguin consciència de l'existència d'uns interessos comuns i s'organitzin amb la finalitat de buscar una resposta col·lectiva a aquests interessos o reptes compartits. La construcció d'aquestes respostes col·lectives difícilment es podrà dur a terme si no és, precisament, des de la tasca de promoure, participar o acompanyar aquests processos d'organització i mobilització d'agents socials diversos.*
> (Marges, s. d.)

L'any 2020, el Govern de la Generalitat va aprovar el II Pla estratègic de serveis socials (PESS) 2021-2024 com a marc de referència per construir un Sistema Català de Serveis Socials més preventiu, proactiu, àgil, comunitari i universal. Aquest pla identificava els plans locals d'acció comunitària per a la inclusió social (PLACIS) com una actuació prioritària. Com ja hem dit, l'acció comunitària al municipi té una llarga trajectòria i una forta connexió amb la població. Els equipaments cívics han esdevingut agents comunitaris clau i són referents per a la ciutadania, ja que garanteixen una intervenció preventiva i comunitària per a totes les franges d'edat. Els serveis socials han mantingut un contacte molt estret amb la població, s'han apropat als contextos on es troben les persones i treballen en xarxa amb un enfocament relacional.

Tot i això, s'ha fet un treball específic per connectar l'acció comunitària i l'acció social amb un acompanyament conjunt dels equips de serveis socials i dinamització comunitària per desplegar tant el PESS com el Pla d'acció comunitària inclusiva. Aquests equips han compartit un espai mensual per treballar una visió conjunta dels reptes i programes a implementar.

> *Amb l'aportació del concepte de l'acció comunitària per a la inclusió social volem lligar, operativament, la vessant inclusiva i d'incidència en les condicions materials de vida de l'acció comunitària i la vessant comunitària de les polítiques inclusives. En el marc d'aquest nou Pla entenem l'acció comunitària com una estratègia per a la inclusió social; una aposta per l'abordatge dels fenòmens d'exclusió social a través de la metodologia comunitària.*
> (Departament de Drets Socials, 2021)

Acollida i inclusió

El municipi ha impulsat al llarg dels anys una estratègia transversal d'inclusió social, reforçada arran de la pandèmia i amb una inversió pressupostària significativa. Aquesta prioritat respon a les característiques del municipi —amb alta mobilitat i diversitat— i s'ha consolidat com un pilar del model relacional-vincular.

Des de l'inici, s'ha treballat per construir una comunitat cohesionada on tothom tingui un lloc. Amb una llarga trajectòria com a municipi d'acollida, s'ofereixen des del primer moment espais comunitaris de relació per a les persones nouvingudes, com el Programa de coneixement de l'entorn o la Plaça del Món. El servei d'acollida facilita la connexió immediata amb la xarxa de serveis i amb la comunitat. Segons la recerca del 2018, la rapidesa i calidesa d'aquesta acollida va ser un dels aspectes més ben valorats.

Quan ha calgut, s'han desplegat projectes específics per a infants, adolescents i joves d'orígens culturals diversos. Aquesta acció s'emmarca en una visió de la inclusió que integra les tres dimensions identificades per Subirats (2015): politicociutadana, sociocomunitària i econòmica. Amb aquesta mirada, s'han afrontat la complexitat social i les limitacions dels models jeràrquics, avançant cap a una societat més justa i cohesionada.

Dimensió econòmica

En aquest àmbit s'ha col·laborat amb Aroimpulsa (Unitat de Promoció Econòmica), dissenyant programes per afavorir la inserció laboral de persones amb dificultats. Aquests programes s'han desenvolupat de manera coordinada entre Aroimpulsa i les unitats de Joventut, Dinamització

Comunitària i Serveis Socials. A través d'Aroimpulsa se subvencionen les empreses perquè contractin persones amb perfils vulnerables i els ofereixin formació, de manera que els facilitin l'accés al món laboral. Aquestes persones formen part de la borsa municipal d'ocupació i reben capacitació específica per adquirir les competències necessàries.

Una altra acció rellevant ha estat la creació d'un grup de trobada amb persones que treballen en el sector de les cures. Aquest espai ha permès detectar necessitats concretes (formació, assessorament, espais de trobada i de suport) a les quals s'ha donat resposta. Paral·lelament, s'ha impulsat la sensibilització de les famílies que contracten personal de cures.

Dimensió politicociutadana

S'ha treballat pel dret al padró com a garantia fonamental d'accés als drets. S'han introduït canvis en determinades dinàmiques, però encara queda molt recorregut per fer. El padró és un dret bàsic i, alhora, un deure: tant de la persona que ha de constar empadronada allà on viu, com de l'ajuntament, que ha d'inscriure totes les persones residents al municipi. La manca d'accés a aquest dret limita l'exercici d'altres drets fonamentals com la salut, l'educació o els serveis socials.

Dimensió sociocomunitària

El model relacional-vincular incideix amb més força en aquesta dimensió i converteix la inclusió social en un pilar transversal a tots els projectes. Subirats vincula la inclusió social a la convivència i al reconeixement mutu, que permet que totes les persones, més enllà de les seves diferències, se sentin part d'una comunitat. Per tant, la inclusió no és només una qüestió de justícia social, sinó també de cohesió i solidaritat:

> *La inclusió social no es tracta només de l'absència de pobresa. Es tracta de l'augment de les oportunitats i la llibertat real perquè les persones participin activament en les seves societats.*
> (Amartya Sen, 1999)

Fa 25 anys que la formació de persones adultes es va començar a organitzar des d'una perspectiva comunitària per respondre a dues necessitats: l'aprenentatge de la llengua per a persones nouvingudes i l'alfabetització de persones grans amb poca formació, amb l'objectiu de fomentar-ne l'autonomia i combatre situacions de vulnerabilitat. Aquest servei, que ha evolucionat i s'ha adaptat a les necessitats canviants, s'ha consolidat com a eix clau per a l'acollida i la capacitació bàsica per desenvolupar-se en una nova societat. Un bon exemple és l'esmentat Programa de coneixement de l'entorn, que integra, acull i acompanya les persones perquè coneguin els recursos del municipi, comparteixin sabers i cultures i s'integrin a la comunitat.

El projecte de la Plaça del Món, amb més de 19 anys de trajectòria, és un espai de relació i cohesió comunitària essencial. Ha estat clau per acollir grupalment persones nouvingudes i, alhora, s'ha convertit en un punt de trobada per a qualsevol persona del municipi que vulgui relacionar-se. S'hi fan propostes setmanals dinamitzades per dues professionals, tot i que sovint les activitats les lideren els mateixos participants. L'espai és obert, intercultural i intergeneracional, i fomenta la convivència, la integració i la cohesió social.

Igualtat d'oportunitats

Un tret distintiu del nostre model és l'adaptació dels serveis a les necessitats de tothom, per garantir-ne l'accés, l'ús i el gaudi. Això es concreta en accions com aquestes:

- La targeta de transport per a persones amb mobilitat reduïda per participar en les activitats i anar als centres de dia.
- La contractació de vetlladores i monitores de suport per a infants i joves amb necessitats educatives especials a les activitats de lleure.
- El servei de transport per a persones grans que volen accedir a la piscina.
- Tallers adaptats per a persones amb dificultats d'aprenentatge al centre de formació de persones adultes, amb assessorament específic a les formadores.
- Accions per reduir la bretxa digital i donar suport en els tràmits amb l'Administració.
- Diversos ajuts municipals que gestionen els serveis socials.

Aquest enfocament es basa en la perspectiva de les capacitats, que vincula la inclusió social amb la capacitat de viure una vida digna i participar activament en la societat. Això es relaciona amb un concepte clau: la **normalització dels serveis**. Des del 2002, es va optar per oferir serveis normalitzats i evitar programes específics per a col·lectius amb dificultats. Això no vol dir que aquestes persones quedin desateses, sinó que dins els serveis universals es preveuen accions específiques, adaptacions i reserva de places prioritàries per garantir l'accessibilitat. Aquesta lògica s'aplica a partir de les capacitats, no del seu dèficit.

La recerca anterior va estudiar aquest enfocament i va evidenciar que els joves que participaven en la UEC —l'únic servei no normalitzat que separava els joves no adaptats al medi escolar— valoraven el projecte, però també el vivien com un espai que els estigmatitzava. Per aquest motiu, la UEC es va tancar el 2007, reafirmant el compromís amb la normalització, que s'ha mantingut com un pilar essencial.

Les teories de la interseccionalitat han complementat i enriquit aquesta visió. La formació i l'acompanyament en aquest àmbit han permès a les professionals prendre consciència de les opressions invisibles que poden incloure les creences, les actituds i les pràctiques quotidianes:

> *La perspectiva interseccional ofrece conocimiento sobre el cruce de las diversas formas estructurales de opresión, como el origen, la cultura, la etnia, la clase social, la capacidad, la edad, la orientación sexual, la expresión y la identidad de género, entre otros ejes que interseccionan entre ellos.*
> (Lugones, 2008; Salem, 2014; Viveros Vigoya, 2016)

Aquest enfocament ajuda a entendre que les discriminacions no són unidimensionals. Reconèixer les múltiples formes d'opressió permet crear programes més útils, evitar simplificacions i abordar les persones des de totes les seves dimensions.

En aquest marc, el Pla d'igualtat municipal impulsa accions concretes a través de la Comissió d'Igualtat, com ara l'adhesió al Pla comarcal de diversitats afectives, sexuals i de gènere; el Pla formatiu en interseccionalitat per a professionals de la xarxa; la sensibilització en igualtat i diversitats, o l'adhesió al Protocol de seguretat contra les violències sexuals en entorns d'oci, espai públic i transports (Generalitat de Catalunya). L'any 2022 es va posar en marxa el Programa integral d'educació afectivosexual adreçat a tots els serveis que atenen infants i joves, així com a les seves famílies. Al mateix temps, s'ha treballat amb les escoles per repensar els patis en un enfocament coeducatiu, d'acord amb l'Associació Internacional de Ciutats Educadores[3], i s'ha ofert formació en igualtat i interseccionalitat a joves compromesos amb la lluita contra qualsevol forma de discriminació. Aquest grup impulsa activitats de sensibilització juvenil i col·labora en l'organització de punts liles al llarg de l'any.

Des d'aquesta òptica d'igualtat d'oportunitats, es despleguen programes que garanteixen l'equitat i reconeixen la ciutat com un espai educador i garant dels drets:

> *Es vol un retorn a la comunitat que construeixi ciutadanies compromeses pel bé comú, crítiques davant les injustícies i les desigualtats socials i actives i mobilitzadores davant la passivitat i el conformisme.*
> (Bauman, 2009, a Viñas et al., 2018, p. 50)

El PASE, pensat amb una visió normalitzadora, ofereix suport a tots els infants i joves que ho necessitin. Es duu a terme amb la col·laboració dels centres escolars, les AFA, serveis socials, infància, joventut i els dos centres psicopedagògics privats del municipi.

També es garanteix el **dret al lleure educatiu** per a tots els infants i joves, tant a l'estiu com a l'hivern.

La igualtat d'oportunitats es reflecteix igualment en projectes com l'acompanyament a persones amb **mesures penals alternatives**, amb plans socioeducatius individuals orientats a la plena reinserció.

Als **horts ecològics municipals** es promou la convivència entre persones molt diverses i es fomenta l'agricultura ecològica i la transmissió intergeneracional de coneixements.

> *La inclusió social és el resultat de la capacitat d'una societat per generar connexions i vincles duradors entre les persones, malgrat les seves diferències.*
> (Bauman, 2000)

En aquest context, la **intergeneracionalitat** és una peça clau: les accions connecten generacions i fomenten la comprensió mútua, l'intercanvi d'experiències i valors i la contribució a la cohesió social entre infants, joves i persones grans.

[3] El municipi hi està adherit.

Així mateix, s'han reforçat les polítiques d'inclusió que promouen la participació activa de persones grans o en situació de dependència en la vida comunitària. En són exemples:

- L'acompanyament des de serveis socials per gestionar la Llei de dependència i els processos emocionals.
- La funció del centre cívic com a espai de referència per a persones grans (especialment per a les que viuen soles).
- La detecció de situacions de vulnerabilitat i la coordinació amb familiars i serveis especialitzats (servei d'ajuda a domicili, àpats i neteja de la llar, tallers de memòria, estimulació cognitiva i Espai Respir...).

Aquest ha estat el camí recorregut en la implementació del model relacional-vincular i totes les implicacions que aquest procés ha tingut per a les persones que n'han format part.

Els capítols següents presenten els resultats derivats de dues parts diferenciades de la recerca feta durant l'any 2024, exposats amb rigor científic.

4
AVALUACIÓ DE LA IMPLEMENTACIÓ

4.1 Introducció

El quart capítol d'aquesta publicació presenta les principals dades obtingudes a partir d'un qüestionari en dues enquestes diferents: una dirigida a persones usuàries dels serveis de l'Ajuntament i una altra adreçada a les persones que treballen a l'Ajuntament. També s'han analitzat les valoracions que han fet les professionals sobre les formacions relacionades amb el model relacional-vincular i sobre les supervisions en què han participat.

Per fer l'**enquesta a les persones usuàries**, s'ha utilitzat una mostra aleatòria simple amb quotes per serveis. Els serveis sobre els quals s'ha recollit informació són els següents:

- Llar d'infants
- Espais familiars
- Casa Lila i casal d'estiu per a infants
- Casal d'estiu Jovestiu, casal Júniors i Espai Jove

- Dinamització de patis a l'institut i punts d'informació i dinamització als centres d'educació secundària (PIDCES)
- Programes de formació i inserció (PFI-PTT)
- Brúixola competencial
- Casal esportiu, psicomotricitat, Fem Esport Joves i Escola Esportiva
- Serveis socials
- Grups multifamiliars, reunions de grup familiar i suport entre famílies
- Centre de formació per a persones adultes
- Plaça del Món
- Horts i parcel·la comunitària
- Punt de voluntariat
- Programa d'acollida, acompanyament i convivència (servei d'acollida, assessorament legal, informes d'estrangeria)
- Punt d'atenció a la gent gran i les seves famílies, Espai Respir, punt de trobada de gent gran i taller de memòria
- Grup de cures
- Subvencions destinades a un dels col·lectius de persones més desprotegits i, per tant, amb més risc d'exclusió social: les persones migrades en situació administrativa irregular (línia ACOL)
- Aro Impulsa (borsa de treball)

L'enquesta s'ha fet principalment en línia, tot i que les persones que ho han demanat l'han fet en paper i han pogut tenir ajuda per entendre les preguntes.

D'un univers de 2.582 persones usuàries, s'ha recollit **493 respostes**, dada que representa un error mostral de ±4,06% en un escenari de màxima indeterminació, amb un interval de confiança del 95,5%.

L'**enquesta a les persones treballadores de l'Ajuntament** s'ha fet en línia i s'ha difós pels canals interns, amb un reforç de motivació i explicació del qüestionari personal. En total, l'han respost **171 professionals**: 72 pertanyen a l'Àrea d'Atenció a les Persones i 24 són participants en les comissions.

Finalment, s'ha dut a terme una anàlisi qualitativa de les **valoracions de la formació en Valor humà (model relacional-vincular) i dels espais de supervisió i formació** que han fet les persones

professionals de l'ajuntament. En concret, hi han participat les professionals dels serveis següents:

- Administratives de l'Àrea d'Atenció a les Persones
- Consergeria
- Serveis socials
- Acció comunitària
- Centre de formació de persones adultes
- Espais familiars
- Esports
- Infància
- Joventut
- Llar d'infants

4.2 Impacte en la ciutadania

L'impacte del model relacional-vincular en la ciutadania es reflecteix en les respostes de les persones usuàries i de les professionals tècniques que les acompanyen. L'anàlisi de les dades mostra com el servei ha influït en diversos àmbits de la vida de les persones, especialment en aspectes emocionals, socials i personals.

Segons les dades de la taula 1, l'impacte en àmbits com la situació econòmica i l'habitatge és relativament baix. El 63,86% de les persones enquestades indica que la seva situació econòmica no ha millorat gaire, mentre que el 70,35% percep que en relació amb l'habitatge ha canviat poc o gens. Aquest resultat és comprensible, ja que el model relacional no aborda directament aquests factors estructurals, sinó que se centra més en l'acompanyament integral i emocional.

En canvi, els aspectes relacionats amb el benestar personal, com el temps per fer el que els agrada i la formació, mostren un balanç més positiu. El 74,4% de les persones enquestades afirma que ara disposen de més temps per dedicar-se a activitats gratificants i el 61,19% percep una millora pel que fa a la formació. Aquests resultats posen de manifest que el model ha ajudat les persones a trobar més espais per al creixement personal i el desenvolupament d'habilitats.

Sobre la descoberta de noves capacitats personals, el 80,88% de les persones enquestades ha identificat noves competències gràcies al servei, mentre que el 79,56% afirma que ha millorat les seves habilitats personals. Aquestes xifres són indicatives de l'impacte positiu del model relacional en l'autoconeixement i en l'empoderament individual, aspectes fonamentals dins del model, ja que promou una intervenció centrada en la persona i la seva capacitat d'autonomia.

A més, la majoria de les persones usuàries consideren que el servei els ha estat útil (93,61%), i un percentatge alt (85,4%) assegura que la seva opinió es té en compte dins del servei. El 87,53% de les persones enquestades expressen que tenen l'oportunitat d'opinar sobre el seu procés, fet que reforça l'enfocament participatiu del model i l'acompanyament basat en el vincle.

TAULA 1 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A LA CIUTADANIA

	Gens-poc	Bastant-molt	N
Situació econòmica	63,86	36,15	379
Habitatge	70,35	29,65	371
Temps per fer el que t'agrada	25,6	74,4	457
Formació	38,82	61,19	456
Descobrir les pròpies capacitats	19,12	80,88	455
Millorar habilitats personals	20,44	79,56	455
És útil per a tu	6,39	93,61	454
Es té en compte la seva opinió	14,6	85,4	452
Senten oportunitat d'opinar	12,47	87,53	457

Font: Ilabso

Les dades de la taula 2 mostren un increment en la percepció de millora personal a mesura que les persones progressen dins del servei. En el moment d'inscriure's en els programes i les activitats dels recursos i serveis del territori, el 87,89% de les persones enquestades va viure la seva participació com una oportunitat de millora. Aquest percentatge, però, augmenta fins al 92,92% quan se'ls pregunta si, actualment, perceben la seva participació com una autèntica oportunitat. Aquesta evolució reflecteix que el model no només ha complert les expectatives, sinó que les ha superat.

TAULA 2 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A LA CIUTADANIA

	Sí	No	N
Quan es va apuntar, ho vivia com una oportunitat de millora	87,89	12,11	446
Actualment, ho viu com una oportunitat de millora	92,92	7,08	452

Font: Ilabso

Pel que fa a la perspectiva de les professionals sobre l'impacte del model en la ciutadania, les dades de la taula 3 indiquen que la majoria de les professionals (53,61%) perceben que la seva consciència de servei a la ciutadania ha millorat al llarg del temps. Això significa que senten una connexió més forta amb la tasca de servei públic i amb les necessitats de les persones usuàries, un aspecte que reforça l'eficàcia del model. Així i tot, el 37,35% considera que aquest aspecte s'ha mantingut igual, i només el 9,03% percep que ha empitjorat. Aquestes dades confirmen l'impacte positiu del model, no només en les persones usuàries, sinó també en les professionals, que han millorat la seva orientació de servei cap a la ciutadania.

TAULA 3 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A PROFESSIONALS

	Ha empitjorat	Continua igual	Ha millorat	N
Consciència de servei a la ciutadania	9,03	37,35	53,61	166

Font: Ilabso

La taula 4 mostra les diferències en la percepció de les professionals pel que fa a la millora de la seva consciència de servei a la ciutadania en els darrers quatre anys, segmentada entre les que treballen en l'Àrea d'Atenció a les Persones i les que treballen en altres àrees de l'Ajuntament.

Els resultats reflecteixen una clara diferència entre aquests dos grups: el 70,83% de les professionals que treballen en l'Àrea d'Atenció a les Persones perceben una millora en la seva consciència de servei a la ciutadania, mentre que només el 40,43% de les professionals d'altres àrees afirmen el mateix.

TAULA 4 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A PROFESSIONALS

	Atenció a les persones	Resta àrees	N
Consciència de servei a la ciutadania	70,83	40,43	72/94

Font: Ilabso

4.3 Impacte en les professionals

El model relacional-vincular també ha tingut un impacte significatiu en les professionals que treballen en el servei. Segons les dades que recull la taula 5, les professionals són valorades molt positivament per les persones usuàries. El 80,05% de les persones enquestades indica que la seva confiança en les altres persones ha millorat gràcies al servei i el 91,94% afirma que confia plenament en les professionals que les acompanyen. Aquest alt grau de confiança és fonamental per a l'èxit del model, ja que l'acompanyament basat en el vincle és un dels seus pilars bàsics.

La connexió emocional entre les professionals i les persones usuàries és un altre aspecte clau: el 87,25% afirma que hi ha una bona connexió emocional amb les professionals. Aquesta relació

afavoreix intervencions més personalitzades i adaptades a les necessitats individuals i en millora l'experiència. A més, el 87,47% de les persones usuàries indica que els seus objectius personals coincideixen amb els de les professionals, fet que garanteix una alineació clara entre el que les persones necessiten i el que les professionals ofereixen.

TAULA 5 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A LA CIUTADANIA

	Gens-poc	Bastant-molt	N
Confiança en els altres	19,96	80,05	456
Seguretat amb la feina	41,8	58,2	445
Satisfacció amb la feina	40,09	59,91	444
Sentir-se escoltat/ada	10,07	89,94	457
Tens confiança amb la professional	8,06	91,94	459
Connecta emocionalment amb les professionals	12,75	87,25	455
Els objectius propis i els de les professionals coincideixen	12,53	87,47	455

Font: Ilabso

Pel que fa a l'enquesta a les professionals, la taula 6 reflecteix alguns reptes, especialment sobre la càrrega de treball i la síndrome d'esgotament professional o *burnout*. El 32,73% de les professionals informa que la seva càrrega laboral ha empitjorat i el 31,1% indica que experimenta aquest esgotament. Aquestes dades suggereixen que, tot i les millores en altres àmbits, cal continuar treballant en la gestió de la càrrega laboral i en el benestar emocional de les professionals per prevenir el desgast i mantenir la qualitat del servei[4].

D'altra banda, hi ha aspectes en què la situació ha evolucionat clarament per a les professionals. El sentiment de compartir la tasca ha augmentat per al 43,37% de les persones enquestades, i el 48,8% considera que hi ha espais per fer-ho de manera més eficient. També hi ha hagut una millora en els espais per compartir tant el malestar com el benestar (així ho expressa el 40,36% de les professionals). Es reforça el sentiment d'equip i la col·laboració entre els membres de l'equip: el 46,71% considera que la seva relació amb la resta de l'equip ha millorat.

Pel que fa a la coordinació amb altres unitats de l'Ajuntament, la col·laboració i la cooperació són valorades de manera positiva per part de les professionals, amb percentatges d'entre el

[4] Quan comença el procés d'implementació del model, cal destinar molt de temps a reunions (de coordinació, de formació, de revisió, de supervisió externa...), cosa que requereix un gran esforç i un alt grau d'implicació. En el nostre cas, hi va haver un període en què es van interrompre els espais de supervisió. A posteriori, constatem que és essencial mantenir-los de manera continuada.

50,9% i el 58,68%. Això reflecteix més integració i treball en xarxa dins del municipi, un aspecte essencial per a l'èxit del model relacional-vincular.

TAULA 6 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A PROFESSIONALS

	Ha empitjorat	Continua igual	Ha millorat	N
Càrrega personal que suposa la teva feina	32,73	41,21	26,06	165
Nivell d'esgotament professional	31,1	45,12	23,79	164
Sentiment de compartir la tasca	16,26	40,36	43,37	166
Espais per compartir la tasca	10,24	40,96	48,8	166
Espais per compartir fonts de malestar o benestar i cuidar l'equip	10,85	48,8	40,36	166
Sentir-se escoltat/ada per qui pren decisions	16,26	31,93	51,81	166
Relació amb altres membres de l'equip	8,39	44,91	46,71	167
Les pròpies competències professionals	8,39	38,32	53,29	167
El sentit de la teva feina	9,58	38,92	51,5	167
Coordinació amb altres unitats de l'Ajuntament	8,39	32,93	58,68	167
Col·laboració amb altres unitats de l'Ajuntament	7,19	35,93	56,89	167
Cooperació amb altres unitats de l'Ajuntament	8,38	40,72	50,9	167
Treball en xarxa amb serveis externs	7,74	42,86	49,4	168
Relació entre el treball polític i tècnic	11,45	46,99	41,57	166
Sentiment d'equip amb els serveis municipals	11,38	49,7	38,92	167
Capacitat d'organització del treball	11,38	34,13	54,49	167
Eficiència del treball	10,18	31,14	58,68	167
Accés a la informació de l'Ajuntament i del municipi	10,13	32,14	57,73	168
Claredat dels circuits i espais de presa de decisions	12,64	41,57	45,78	166

	Ha empitjorat	Continua igual	Ha millorat	N
Criteris de treball definits	10,37	42,07	47,56	164
Participació en la presa de decisions	13,25	40,36	46,39	166

Font: Ilabso

La taula 7 mostra les diferències en la percepció de millora de les professionals en diversos aspectes del seu treball durant els darrers quatre anys. Les respostes se segmenten entre les que treballen en l'Àrea d'Atenció a les Persones i les que treballen en altres àrees de l'Administració local.

En gairebé tots els ítems, les professionals de l'Àrea esmentada mostren una percepció de millora molt més elevada que les seves companyes d'altres departaments. Aquestes diferències són notables, especialment en aspectes com aquests:

- Coordinació amb altres unitats de l'Ajuntament: el 90,28% de les professionals d'atenció a les persones perceben una millora en aquest aspecte, mentre que només el 34,74% dels altres professionals ho indiquen.
- Col·laboració i cooperació amb altres unitats de l'Ajuntament: hi ha una diferència significativa, amb el 81,94% de les professionals d'atenció a les persones que perceben una millora en la col·laboració, comparat amb el 37,89% de les altres, i el 79,17% veu una millora en la cooperació, comparat amb el 29,47% en altres àrees.
- Treball en xarxa amb serveis externs: el 73,61% de les professionals d'atenció a les persones percep una millora en aquest aspecte, mentre que només el 31,25% dels professionals d'altres àrees ho ha notat.

Aquests resultats reflecteixen que les professionals que tenen un contacte més directe amb la ciutadania, dins l'Àrea d'Atenció a les Persones, han experimentat més intensament els beneficis del model de treball que s'ha implementat. En canvi, els altres departaments, que tenen una interacció menor amb serveis externs o amb altres unitats, han percebut menys aquestes millores.

També és interessant veure que, en aspectes relacionats amb el benestar personal de les professionals, com ara la càrrega de treball i el nivell d'esgotament professional, hi ha una clara diferència. El 42,25% de les professionals d'atenció a les persones percep que la seva càrrega de treball ha empitjorat, comparat amb només un 13,83% en altres àrees. Això indica que, malgrat les millores generals en col·laboració i coordinació, les professionals d'aquesta àrea també senten una major pressió en termes de càrrega laboral i esgotament professional, probablement degut al tipus de treball més intensiu que realitzen amb les persones.

En altres aspectes importants, com la capacitat d'organització del treball (72,22% vs. 41,05%), claredat dels circuits de presa de decisions (73,61% vs. 24,47%) i sentiment de compartir la tasca (70,83% vs. 22,34%), les diferències també són molt marcades. Això indica que les professionals

d'atenció a les persones se senten més implicades i integrades en la presa de decisions i en la coordinació del seu treball.

Pel que fa a la participació en la presa de decisions i el sentiment de ser escoltades per qui pren decisions, de nou veiem que el 70,83% de les professionals d'atenció a les persones perceben una millora, mentre que només el 37,23% de les professionals d'altres àrees se senten igualment escoltades.

Finalment, alguns aspectes com el sentiment d'equip, les competències professionals pròpies i el sentit de la seva feina també presenten diferències significatives. Les professionals d'atenció a les persones tenen un sentiment més positiu, amb xifres al voltant del 70%, en contrast amb altres departaments, en què els percentatges s'acosten al 35%-40%.

TAULA 7 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A PROFESSIONALS

	Atenció a les persones	Resta àrees	N
Coordinació amb altres unitats de l'Ajuntament	90,28	34,74	72/95
Col·laboració amb altres unitats de l'Ajuntament	81,94	37,89	72/95
Cooperació amb altres unitats de l'Ajuntament	79,17	29,47	72/95
Treball en xarxa amb serveis externs	73,61	31,25	72/96
Relació entre el treball polític i tècnic	50	35,11	72/94
Sentiment d'equip amb els serveis municipals	62,5	21,05	72/95
Capacitat d'organització del treball	72,22	41,05	72/95
Eficiència del treball	70,83	49,47	72/95
Càrrega personal que suposa la teva feina	42,25	13,83	71/94
Nivell d'esgotament professional	42,25	9,68	71/93
Sentiment de compartir la tasca	70,83	22,34	72/94
Espais per compartir la tasca	76,39	27,66	72/94
Espais per compartir fonts de malestar o benestar i cuidar l'equip	70,83	17,02	72/94
Accés a la informació de l'Ajuntament i del municipi	77,78	42,71	72/96
Claredat dels circuits i espais de presa de decisions	73,61	24,47	72/94
Criteris de treball definits	77,78	23,91	72/92

	Atenció a les persones	Resta àrees	N
Participació en la presa de decisions	70,83	27,66	72/94
Sentir-se escoltat/ada per qui pren decisions	70,83	37,23	72/94
Relació amb els altres membres de l'equip	62,5	34,74	72/95
Les pròpies competències professionals	73,61	37,89	72/95
El sentit de la teva feina	72,22	35,79	72/95

Font: Ilabso

4.3.1 ANÀLISI DE LES DICOTOMIES: INTEGRACIÓ DEL MODEL RELACIONAL-VINCULAR ENTRE LES PROFESSIONALS

L'enquesta a les professionals inclou un conjunt de dicotomies que reflecteixen els pilars del model relacional-vincular. Aquestes dicotomies permeten mesurar fins a quin punt les professionals han integrat els valors del model en la seva pràctica quotidiana, comparant tres grups: el conjunt general de professionals, les persones que treballen en l'Àrea d'Atenció a les Persones (on el model s'ha implementat amb més intensitat) i els membres de les comissions (amb una implicació més directa en el desenvolupament del model).

Mitjançant una escala del 0 al 10, s'observa que les professionals es troben entre dues afirmacions oposades, que representen diferents maneres d'entendre i exercir el servei públic.

1. Intervenció centrada en la persona

- "L'atenció s'adapta a les necessitats organitzatives del servei" (extrem 0)
- "L'atenció s'adapta a les necessitats de la ciutadania" (extrem 10)

Els resultats mostren que el conjunt general de professionals puntua aquest aspecte amb una mitjana de 5,9, la qual cosa indica que encara hi ha una certa tensió entre ajustar-se a les necessitats organitzatives del servei i atendre les necessitats específiques de la ciutadania. No obstant això, en el grup d'atenció a les persones, en què el model s'ha implementat més àmpliament, aquesta mitjana augmenta fins a 6,1, i en el grup de comissions les professionals el puntuen encara més, amb una mitjana de 6,5.

Aquestes dades suggereixen que les professionals que treballen atenent les persones i que han participat en comissions s'han alineat més amb el principi fonamental del model, que posa les necessitats de la ciutadania al centre de la seva actuació. Això és especialment rellevant en àmbits en què el contacte directe amb la ciutadania permet adaptar millor les intervencions a les necessitats reals de les persones. El fet que les professionals de comissions mostrin una puntuació més alta és coherent amb el seu grau d'implicació superior en els processos d'adaptació del model.

2. Visió sistèmica

- "La unitat o servei se centra en els seus objectius o usuaris per millorar el servei a la ciutadania" (extrem 0)

- "La unitat o servei, a més de centrar-se en els seus objectius i els dels seus usuaris, col·labora i treballa en xarxa amb altres unitats i serveis externs per millorar el servei a la ciutadania" (extrem 10)

Els resultats generals mostren una mitjana de 6,44, mentre que en el grup d'atenció a les persones augmenta fins a 7,82, i en el de comissions és de 7,42.

Aquí veiem una diferència significativa, especialment entre les professionals d'atenció a les persones. Això demostra que aquestes professionals perceben la importància de la col·laboració amb altres unitats i serveis externs per oferir un servei més integrat i coherent a la ciutadania. La puntuació més alta d'aquest grup reflecteix una internalització més profunda del treball en xarxa, un pilar clau del model. A la vegada, les professionals de comissions també mostren una bona alineació amb aquesta perspectiva sistèmica.

3. Context i comunitat

- "La intervenció del servei se centra en la realitat individual o familiar dels usuaris" (extrem 0)

- "La intervenció del servei, a més de la realitat individual o familiar, té en compte recursos comunitaris i el context de la persona" (extrem 10)

En aquest cas, només es va preguntar a les professionals d'atenció a les persones i de comissions. Les professionals d'atenció puntuen aquest aspecte amb una mitjana de 7,71, mentre que les de comissions tenen una mitjana de 8,2.

Aquestes puntuacions reflecteixen que les professionals d'atenció a les persones i de comissions han adoptat una visió més completa de la intervenció, tenint en compte no només la realitat individual de les persones usuàries, sinó també el seu entorn comunitari. Aquesta és una pràctica essencial en el model, que pretén anar més enllà de les intervencions centrades en l'individu i integrar recursos comunitaris per generar un impacte més ampli.

4. Acompanyament des del vincle

- "Primer es té en compte la intervenció o tràmit per després establir la relació (amb la persona)" (extrem 0)

- "Primer es té en compte la relació (la persona) per després fer la intervenció o tràmit" (extrem 10)

En aquest cas, la mitjana general és de 5,75, mentre que les professionals d'atenció a les persones puntuen amb 6,83, i les de comissions, amb 6,21.

Aquest pilar, que posa l'accent en la importància de la relació com a base de qualsevol intervenció, està més integrat entre les professionals d'atenció a les persones. Aquest grup valora més la

relació com a element central del procés d'acompanyament i mostra una alineació més gran amb els valors del model. Les professionals de comissions també tenen una comprensió d'aquest aspecte, tot i que lleugerament inferior, potser perquè la seva tasca implica més funcions d'organització i coordinació que no pas d'acompanyament directe.

5. Treball en xarxa relacional

- "La resposta a les necessitats de la ciutadania es fa tenint en compte només la intervenció del teu servei" (extrem 0)
- "La resposta a les necessitats de la ciutadania es fa tenint en compte també el conjunt d'intervencions de tots els serveis" (extrem 10)

Els resultats posen de manifest que les professionals d'atenció puntuen amb una mitjana de 7,68, mentre que les de comissions ho fan amb 8,4.

Les professionals que treballen directament amb la ciutadania reconeixen la importància de coordinar-se amb altres serveis per donar respostes més integrals a les necessitats de les persones usuàries. Les dades apunten que aquest pilar del model, que destaca el treball en xarxa, està ben integrat, sobretot entre les professionals implicades en comissions (siguin o no d'atenció directa), que sovint tenen més exposició a la planificació i la gestió transversal dels serveis.

6. La comunitat i la participació com a mecanisme d'inclusió

- "En la identificació de necessitats i solucions participa únicament el o la professional i la persona" (extrem 0)
- "En la identificació de necessitats i solucions participa el o la professional, la ciutadania i la persona" (extrem 10)

Els resultats mostren una mitjana de 5,86 entre les professionals d'atenció a les persones i de 6,53 en les de comissions.

Aquestes puntuacions indiquen que encara hi ha marge per millorar la implicació més àmplia de la ciutadania en la presa de decisions sobre la identificació de necessitats. Així i tot, les professionals de comissions, probablement per la seva gran implicació en els processos de planificació, tendeixen a tenir una visió més participativa.

7. Contextos nutritius i normalitzadors

- "Agrupem i atenem les persones en contextos especialitzats a partir de les seves mancances" (extrem 0)

- "Agrupem i atenem les persones en contextos normalitzats, independentment de les seves mancances" (extrem 10)

En aquest cas, només es va preguntar a les professionals d'atenció i a les de comissions. Les professionals d'atenció a les persones puntuen amb 6,24, mentre que les de comissions puntuen amb 7,27.

Aquestes dades reflecteixen una diferència notable entre les professionals d'atenció i les implicades en les comissions. Les professionals de comissions, amb una puntuació més elevada, mostren una tendència més forta a agrupar i atendre les persones en contextos normalitzats, independentment de les seves mancances, i s'alineen més amb el principi del model que busca evitar l'estigmatització i fomentar la inclusió en entorns normals. Per contra, les professionals d'atenció encara mantenen certes pràctiques centrades a atendre les mancances de manera més especialitzada, tot i que es mouen cap a un enfocament més inclusiu.

8. Treball en xarxa relacional (entre serveis)

- "El servei públic s'organitza des del mateix servei" (extrem 0)
- "El servei públic s'organitza també tenint en compte altres unitats de l'Ajuntament" (extrem 10)

Aquesta dicotomia només es va preguntar a les professionals que no treballen en l'atenció a les persones. Els resultats mostren una mitjana de 5,6 en aquest grup, mentre que les professionals de comissions puntuen amb 6,22.

Els resultats mostren que hi ha una certa tendència a organitzar-se de manera interna dins els serveis, però les professionals que formen part de les comissions tenen una visió més clara sobre la necessitat de col·laborar amb altres unitats de l'Ajuntament per organitzar millor el servei. Això és coherent amb el fet que les professionals implicades en comissions sovint tenen més visió global del funcionament del consistori i, per tant, entenen millor la importància del treball transversal.

9. Impacte en la comunitat

- "La unitat o servei no es planteja que la seva tasca tingui impacte en la comunitat" (extrem 0)
- "La unitat o servei té en compte l'impacte que té la seva tasca en la comunitat" (extrem 10)

Aquesta dicotomia només es va preguntar a les professionals que no treballen a l'Àrea d'Atenció a les Persones. Els resultats mostren que, en general, les professionals puntuen aquest aspecte amb 7,25, mentre que les de comissions ho fan amb 7,78.

Els resultats mostren una forta consciència de l'impacte que té la tasca dels serveis sobre la comunitat. Tant les professionals en general com les membres de les comissions reconeixen aquest impacte, però les de comissions mostren una sensibilitat encara més alta, cosa que pot estar relacionada amb el fet que sovint participen en processos de planificació o implementació que tenen un impacte directe sobre la comunitat.

TAULA 8 PUNTUACIONS MITJANES. ENQUESTA A PROFESSIONALS

	Extrem 0	Extrem 10	General	Atenció Persones	Comissions
Intervenció centrada en la persona	L'atenció s'adapta a les necessitats organitzatives del servei.	L'atenció s'adapta a les necessitats de la ciutadania.	5,9	6,1	6,5
Visió o mirada sistèmica	La unitat o servei se centra en els seus objectius o usuaris per millorar el servei a la ciutadania.	La unitat o servei, a més de centrar-se en els seus objectius i els dels seus usuaris, col·labora i treballa en xarxa amb altres unitats i serveis externs per millorar el servei a la ciutadania.	6,44	7,82	7,42
Context i comunitat	La intervenció del servei se centra en la realitat individual o familiar dels usuaris.	La intervenció del servei, a més de la realitat individual i familiar, té en compte els recursos comunitaris i el context de la persona.	*	7,71	8,2
Acompanyament des del vincle	Primer es té en compte la intervenció o tràmit per després establir la relació (amb la persona).	Primer es té en compte la relació (la persona) per després fer la intervenció o tràmit.	5,75	6,83	6,21
Treball en xarxa relacional	La resposta a les necessitats de la ciutadania es fa tenint en compte només la intervenció del teu servei.	La resposta a les necessitats de la ciutadania es fa tenint en compte també el conjunt d'intervencions de tots els serveis.	*	7,68	8,4
Comunitat i participació com a mecanisme d'inclusió	En la identificació de necessitats i solucions participa únicament el o la professional i la persona.	En la identificació de necessitats i solucions participa el o la professional i la ciutadania i la persona.	*	5,86	6,53
Contextos nutritius i normalitzadors	Agrupem i atenem les persones en contextos especialitzats a partir de les seves mancances.	Agrupem i atenem les persones en contextos normalitzats, independentment de les seves mancances.	*	6,24	7,27

	Extrem 0	Extrem 10	General	Atenció Persones	Comissions
Treball en xarxa relacional	El servei públic s'organitza des del mateix servei.	El servei públic s'organitza també tenint en compte altres unitats de l'Ajuntament.	*	5,6	6,22
Impacte en la comunitat	La unitat o servei no es planteja que la seva tasca tingui impacte en la comunitat.	La unitat o servei té en compte l'impacte que té la seva tasca en la comunitat.	*	7,25	7,78

Font: Ilabso

4.4 Anàlisi dels espais de formació i supervisió

L'anàlisi de les entrevistes i els grups sobre la implementació de la formació en Valor humà revela un impacte transversal en les professionals i els equips de treball, amb millores tant en la seva pràctica professional com en la seva relació amb la ciutadania i la comunitat.

L'enfocament del model relacional ha promogut canvis significatius en la manera de desenvolupar les interaccions dins dels serveis municipals i ha incidit en la consciència dels equips sobre el seu rol en la transformació comunitària.

4.4.1 Canvis en la pràctica professional i autoreflexió

Els resultats mostren que la formació ha actuat com una eina de reflexió per als diferents col·lectius professionals, oferint-los noves perspectives sobre la seva tasca i el seu rol dins l'organització. En general, les persones que hi han participat han destacat que la formació els ha permès:

- Reforçar eines metodològiques per abordar la feina des d'una mirada més relacional.
- Prendre consciència de la importància del tracte humà i del vincle en la pràctica diària.
- Desenvolupar una capacitat d'autocrítica i autoregulació més gran en les interaccions amb companys i ciutadania.
- Aplicar tècniques d'escolta activa, empatia i comunicació clara per reduir tensions i millorar la qualitat de l'atenció.

El model ha estat especialment útil per als col·lectius que tenen una interacció directa amb la ciutadania, però també ha fet aflorar les dificultats de determinats perfils professionals a adaptar-se a aquesta nova manera de treballar.

4.4.2 Diferències d'impacte segons el col·lectiu professional

L'impacte de la formació varia en funció del col·lectiu professional, amb nivells d'acceptació i aplicació diferenciats:

- **Administració i consergeria**
  Aquest grup, inicialment més allunyat de la lògica del model relacional, ha trobat en la formació una oportunitat per modificar la percepció sobre la interacció amb la ciutadania. Han incorporat petites accions concretes, com l'ús d'un llenguatge més proper, la importància de saludar, establir contacte visual i regular el to de veu. També han destacat la necessitat d'adequar-se als ritmes i tempos de la ciutadania, evitant respostes mecàniques i millorant la capacitat de resposta personalitzada.

- **Monitoratge**
  En aquest cas, l'impacte ha estat més profund. La formació els ha servit per revisar eines que ja utilitzaven i per modular millor les accions d'acompanyament. S'ha posat de manifest la importància de regular les expectatives, tant pròpies com de la ciutadania, per evitar situacions de frustració. A més, han après a identificar els desequilibris de poder que poden aparèixer en la seva relació amb les persones usuàries i han adquirit eines per promoure una atenció més equilibrada i respectuosa.

- **Altres perfils tècnics i professionals**
  La reflexió ha portat aquests grups a entendre la pràctica com una part d'un sistema més ampli en què les decisions no només tenen un impacte individual, sinó també comunitari. Això ha reforçat la necessitat de treballar de manera coordinada i ha generat una demanda de més espais de trobada i col·laboració entre serveis per compartir estratègies i bones pràctiques.

4.4.3 SUPERVISIÓ I IMPACTE EN LA COHESIÓ GRUPAL

La introducció d'espais de supervisió ha estat un altre element clau del procés de transformació. Els equips han valorat molt positivament aquests espais, que han permès:

- Crear un entorn segur per expressar emocions, preocupacions i reptes professionals.
- Identificar punts de millora i redefinir les funcions dins l'organització.
- Reforçar el sentiment de pertinença i la cohesió dels equips de treball.
- Millorar la comunicació interna, reduint tensions i promovent una col·laboració més fluida.

Tot i els aspectes positius, també s'han detectat resistències en alguns grups professionals, especialment en aquells amb tensions internes prèvies. En alguns casos, s'ha observat que la supervisió no pot ser efectiva si no hi ha un canvi d'actitud d'alguns membres de l'equip. A més, alguns col·lectius han expressat que, per a ells, la supervisió es podria substituir per espais de trobada informals o trobades periòdiques menys estructurades.

4.4.4 IMPACTE EN LA XARXA COMUNITÀRIA I LA RELACIÓ AMB LA CIUTADANIA

Un dels elements més destacats de l'anàlisi qualitativa és el reforç de la mirada sistèmica en la relació amb la ciutadania. La formació ha fet evident que l'atenció a la població no només depèn de la interacció individual entre professional i usuari, sinó que s'insereix dins d'un entorn comunitari més ampli. Això ha comportat:

- Potenciar el treball en xarxa amb altres serveis i entitats.
- Evitar una visió fragmentada de l'atenció i promoure una intervenció més global i integrada.
- Fomentar la idea que la ciutadania ha de ser una part activa del procés i no només receptora de serveis.

A més, s'ha detectat una millora en la confiança de la ciutadania cap als serveis, ja que ara perceben més proximitat i un enfocament més personalitzat en la seva atenció.

4.4.5 NECESSITATS DETECTADES I REPTES DE FUTUR

Malgrat els avenços, l'anàlisi també ha identificat diverses necessitats i reptes pendents:

- **Consolidació del model relacional**
  Les persones professionals valoren molt positivament la formació, però consideren que cal més continuïtat per consolidar els aprenentatges i evitar que l'impacte es dilueixi amb el temps.

- **Més espais d'autocura i cohesió grupal**
  Hi ha una demanda clara d'espais per cuidar el benestar dels equips i prevenir la síndrome d'esgotament professional. Això inclou més formacions en gestió emocional, autoconeixement i tècniques de resolució de conflictes.

- **Més implicació de càrrecs directius i comandaments intermedis**
  Una de les demandes més reiterades és que algunes persones pertanyents als nivells de governança també rebin aquesta formació per garantir una implementació efectiva del model en tota l'organització.

- **Treball en xarxa i formacions interdisciplinàries**
  Es planteja la necessitat d'incrementar la col·laboració entre departaments i serveis, així com de dissenyar formacions conjuntes que permetin compartir experiències i coneixements.

4.5 Impacte en la comunitat

L'impacte en la comunitat, tal com mostra la taula 9, és molt positiu en termes de cohesió social i suport mutu: el 81,78% de les persones enquestades afirma que les seves relacions personals han millorat gràcies al servei, mentre que el 91,03% percep un clima de confiança i suport dins la comunitat. Aquests resultats reflecteixen que el model relacional ha aconseguit enfortir els vincles entre les persones participants, fet que ha contribuït a la creació d'una xarxa de suport sòlida i de confiança.

La coordinació entre serveis és valorada de manera molt positiva, ja que el 88,35% de les persones afirmen que ha millorat. Aquesta coordinació és un element clau per a la implementació reeixida del model relacional-vincular, ja que permet una atenció més integrada i coherent. A més, el 86,38% de les persones participants se senten acompanyades per altres companys i participants, cosa que destaca la capacitat del servei per crear un entorn de suport comunitari.

TAULA 9 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A LA CIUTADANIA

	Gens-poc	Bastant-molt	N
Confiança en les institucions locals	27,25	72,74	455
Trobar-te amb amistats	24,18	75,82	459
Trobar-te amb familiars	55,38	44,61	455
Trobar-te amb coneguts	28,75	71,24	459
Relacions personals	18,22	81,78	461
Clima de confiança i suport	8,97	91,03	457
Coordinació entre serveis	11,65	88,35	455
Et sents acompanyat per altres companys o participants	13,63	86,38	455

Font: Ilabso

A la taula 10 hi trobem que el 83,46 % de les persones participants manifesten que el pas pel serveis els ha ajudat a ampliar les respectives xarxes de relacions.

TAULA 10 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A LA CIUTADANIA

	Sí	No	N
Ampliar la xarxa relacional de persones	83,46	16,54	393

Font: Ilabso

D'altra banda, segons la taula 11, les professionals també perceben una millora en la seva relació amb la ciutadania i amb la comunitat. Un 53,57% de les professionals considera que la relació amb la ciutadania ha millorat, i el 48,5% afirma que la seva relació amb la comunitat ha evolucionat de manera positiva. Aquests resultats reforcen la idea que el model ha tingut un impacte positiu tant en les persones usuàries com en les professionals i en el teixit comunitari. Cal tenir en compte, que un nombre considerable de professionals ja treballava amb aquest model abans de la seva implementació a l'àrea.

TAULA 11 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A PROFESSIONALS

	Ha empitjorat	Continua igual	Ha millorat	N
Relació amb les persones usuàries o la ciutadania	7,15	39,29	53,57	168
Relació amb la comunitat o poble	8,39	43,11	48,5	167

Font: Ilabso

Segons la taula 12, les professionals perceben la millora en la seva relació amb la comunitat i les persones usuàries després de la implementació del model Valor humà. Els resultats estan dividits entre les professionals de l'Àrea d'Atenció a les Persones i les que treballen en altres àrees.

Pel que fa a la relació amb la comunitat o el poble, el 66,67% de les professionals d'atenció perceben que la seva relació amb la comunitat ha millorat els darrers quatre anys. En canvi, només el 34,74% de les professionals d'altres àrees noten aquesta millora. Aquesta diferència significativa és coherent amb el fet que les professionals d'atenció treballen més directament amb la comunitat, mentre que les d'altres departaments tenen menys interacció amb el conjunt de la població.

Pel que fa a la relació amb els usuaris o la ciutadania, es manté una tendència similar: el 75% de les professionals d'atenció perceben una millora en la seva relació amb les persones usuàries dels serveis, comparat amb només el 37,5% de les altres professionals. Això reflecteix la naturalesa del treball de les professionals d'atenció, que tenen un contacte més estret i constant amb la ciutadania, en contrast amb altres departaments, en què la interacció directa amb la població és menor.

TAULA 12 PERCENTATGE DE RESPOSTES. ENQUESTA A PROFESSIONALS

	Atenció a les persones	Resta d'àrees	N
Relació amb la comunitat o poble	66,67	34,74	72/95
Relació amb les persones usuàries o la ciutadania	75	37,5	72/96

Font: Ilabso

4.6 Conclusions

Les conclusions s'organitzen segons els pilars del model, que han estat punts clau per entendre l'impacte del model en la ciutadania, les professionals i la comunitat. L'anàlisi mostra com aquests principis —intervenció centrada en la persona, acompanyament des del vincle, contextos nutritius, perspectiva sistèmica i rol relacional de les professionals— han generat canvis rellevants en diversos àmbits.

El model ha destacat especialment en la creació de vincles emocionals i la millora de la coordinació entre serveis. Tanmateix, també s'hi detecten àrees de millora, com la gestió de la càrrega laboral i el risc d'esgotament professional, així com l'oportunitat de reforçar la participació ciutadana i el treball en xarxa.

A continuació, es detalla l'impacte per pilars.

4.6.1 IMPACTE EN LA CIUTADANIA

Intervenció centrada en la persona

El 80,88% de les persones usuàries ha descobert noves capacitats i el 79,56% ha millorat habilitats. El 93,61% percep el servei com útil. Aquest enfocament afavoreix l'autonomia i el creixement personal.

Acompanyament des del vincle

El 87,25% connecta emocionalment amb les professionals i el 91,94% hi confia plenament. Aquesta relació de confiança facilita un acompanyament proper i adaptat.

Contextos nutritius

Malgrat les limitacions estructurals, el 74,4% ha guanyat temps per a activitats personals i el 61,19% ha millorat la seva formació. S'han creat espais de suport que afavoreixen el benestar i el desenvolupament.

Professionals com a eina relacional

El 85,4% afirma que es tenen en compte les seves opinions. Aquesta relació horitzontal fomenta la participació activa i el sentiment de ser valorades.

Visió sistèmica

Tot i l'impacte limitat en factors estructurals com l'habitatge o l'economia, el model ha ajudat les persones a adquirir eines per gestionar millor la seva formació i el seu temps, i a afavorir-ne l'autonomia.

4.6.2 IMPACTE EN LES PROFESSIONALS

Intervenció centrada en la persona

Les professionals d'atenció presenten més consciència de servei (70,83%) en comparació amb altres àrees (40,43%). La formació en Valor humà ha reforçat aquesta orientació, atès que proporciona eines per millorar la relació amb la ciutadania i entre professionals. Fins i tot els perfils que no desenvolupen funcions socioeducatives han incorporat una actitud més empàtica i d'escolta activa.

Acompanyament des del vincle

Malgrat la confiança ciutadana (91,94%) i la connexió emocional (87,25%), gairebé la meitat de les professionals d'atenció pateixen més càrrega emocional i desgast professional (42,25%). Els espais de supervisió són molt valorats per gestionar aquest desgast, però algunes dinàmiques internes difícils evidencien la necessitat d'un acompanyament més adaptat als equips.

Contextos nutritius

Tot i els reptes laborals, hi ha millores en la cohesió d'equip: el 70,83% de les professionals d'atenció a les persones percep un sentiment compartit de tasca (vs. 22,34% en altres àrees). El 51,81% afirma que són escoltades per les persones amb responsabilitat. Aquests espais col·laboratius reforcen la sostenibilitat del model.

Professionals com a eina relacional

Les professionals són agents clau del model. La millora en la coordinació (90,28% en atenció a les persones; 58,68% en el conjunt) demostra una cultura de col·laboració. Es destaca la importància de continuar amb les formacions i la supervisió interdisciplinàries per consolidar aquest treball integrat.

Visió sistèmica

El model ha potenciat el treball en xarxa: el 79,17% de les professionals d'atenció a les persones percep una millor cooperació amb altres unitats (vs. 29,47%), i el 73,61% amb serveis externs (vs. 31,25%). Aquesta mirada sistèmica reforça la interconnexió i l'eficàcia dels serveis.

4.6.3 Impacte en la comunitat

Intervenció centrada en la persona

El model ha tingut un impacte en les relacions individuals, però també ha contribuït a millorar el teixit social de la comunitat. El 81,78% de les persones enquestades afirmen que les seves relacions personals han millorat, la qual cosa subratlla que l'enfocament centrat en la persona genera efectes positius que s'estenen a tota la comunitat.

Acompanyament des del vincle

L'acompanyament basat en el vincle va més enllà de la relació entre professionals i usuàries i també implica la relació entre persones participants. El 86,38% de les enquestades se sent acompanyada per altres participants, cosa que demostra que el model ha fomentat la creació de vincles dins la comunitat. A més, les professionals d'atenció també perceben una millora en la relació amb la comunitat (66,67%) i amb la ciutadania (75%), i destaquen el seu paper com a generadores de vincles forts dins el model. El 81,78% diuen que, gràcies a la participació en el programa, han millorat les seves relacions personals. El 83,46% diu que han ampliat la xarxa de relacions i el 76,26% que han ampliat la xarxa de suport.

Contextos nutritius

El 91,03% de les persones participants percep un clima de confiança i suport dins la comunitat. Això reflecteix que el model ha creat un entorn segur i nutritiu per a les relacions socials i que contribueix a la cohesió i la solidaritat comunitària.

Professionals com a eina relacional

Les professionals actuen com a enllaç entre la ciutadania i els serveis municipals, enfortint les relacions i la confiança mútua. La millora en la relació entre les professionals i la ciutadania (53,57%) mostra com el model ha permès a les professionals actuar com a agents de canvi dins la comunitat.

El 91,19% de les persones enquestades demanaria ajuda si la necessitessin. D'aquestes, el 76,06% ho farien a familiars, el 81,41% a amics o amigues, el 43,30% a veïns i veïnes, el 54,31% a associacions, el 95,52% a professionals dels serveis i el 84,83% a companys dels serveis. En aquest nivell relacional, les professionals esdevenen un model i, amb les seves relacions, ensenyen als participants a modelar les relacions.

Visió sistèmica

L'impacte del model en la comunitat es veu reforçat per la millora en la coordinació entre serveis (88,35%). El treball en xarxa amb altres serveis externs i la col·laboració entre les unitats municipals han afavorit una atenció més integrada i coherent i una millora de l'eficiència i la cohesió de la comunitat.

4.6.4 TAULA RESUM DE LES CONCLUSIONS

Pilar	Ciutadania	Professionals	Comunitat
Intervenció centrada en la persona	Millora de l'autonomia, del desenvolupament personal i de les habilitats. Alta percepció d'utilitat del servei.	Més consciència de servei públic i millor alineació amb les necessitats de la ciutadania. Impacte en perfils no assistencials.	Millora de les relacions personals i del teixit social comunitari.
Acompanyament des del vincle	Fort vincle emocional amb les professionals. Genera confiança i seguretat.	El vincle amb la ciutadania és fort, però genera un desgast emocional. Supervisió útil, però amb resistències en alguns equips.	Vincles entre participants i amb professionals. Professionals percebudes com a generadores de vincles i confiança dins la comunitat.
Contextos nutritius	Més temps per a activitats personals i millora en la formació, tot i les limitacions materials.	Millora de la cohesió d'equip i sentiment de ser escoltades. Reptes relacionats amb la càrrega de treball i el suport emocional.	Clima de confiança i suport. Cohesió i solidaritat comunitària afavorida per l'entorn relacional creat.
Professionals com a eina relacional	Les professionals afavoreixen les relacions horitzontals. Alta participació i sentiment de ser escoltades i valorades.	Les professionals faciliten el treball en xarxa i la coordinació entre serveis. Formació i treball interdisciplinari com a eixos clau.	Les professionals són un enllaç amb els serveis i el model relacional. Els participants aprenen a modelar relacions a partir de les interaccions amb les professionals.
Visió sistèmica	S'amplia la mirada de les persones usuàries en àmbits com la formació i la gestió del temps, malgrat les barreres estructurals.	Millora en el treball conjunt amb altres unitats i serveis externs. Professionals com a connectors dins el sistema municipal.	Atenció més coordinada i coherent. El treball en xarxa millora l'eficiència i la cohesió comunitària.

Font: Ilabso

5
RETORN SOCIAL DE LA INVERSIÓ (SROI)

Aquest capítol recull els resultats principals de l'estudi sobre el retorn social de la inversió derivat de l'aplicació d'aquest model de treball. Es tracta d'un mètode per comprendre, mesurar, gestionar i comunicar el valor econòmic, social i ambiental que genera la implementació del model en els serveis d'atenció a les persones de l'Ajuntament de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró. La metodologia analitza de manera quantitativa i qualitativa el procés de generació de valor social del projecte.

5.1 La metodologia SROI

Originària dels Estats Units i àmpliament utilitzada en contextos anglosaxons, la metodologia ***social return on investment*** **(SROI)** permet analitzar, gestionar i comunicar l'impacte econòmic, social i ambiental d'un projecte. El seu objectiu és quantificar econòmicament els canvis generats per la inversió, mitjançant una ràtio que relaciona el valor retornat amb la inversió inicial.

A diferència d'altres sistemes d'avaluació, la metodologia SROI monetitza tant els impactes directes —recollits en la comptabilitat del projecte— com els indirectes, menys evidents però igualment rellevants. Aquests darrers s'identifiquen mitjançant grups de discussió amb agents d'interès, que aporten dades qualitatives valuoses gràcies a l'intercanvi d'experiències i punts de vista.

A més, la metodologia permet identificar fortaleses i febleses en termes de valor social, cosa que la fa especialment útil per a la **planificació estratègica**. En resum, la metodologia SROI se centra en els impactes socials i econòmics que una iniciativa genera en el seu entorn.

5.1.1 Fases de la metodologia SROI

- **Definir l'abast de l'avaluació i identificar els agents d'interès i els seus objectius**
  Els agents d'interès són els grups que es veuen afectats, directament o indirectament, per la iniciativa, o bé que tenen capacitat d'influir-hi. Aporten el seu relat sobre l'experiència viscuda, a partir del qual es poden identificar molts dels impactes generats. No es tracta només de les persones usuàries dels serveis, sinó també de les professionals implicades, l'entorn familiar i social, i altres col·lectius que es considerin clau per dur a terme una avaluació rigorosa i completa

- **Elaborar el mapa d'impactes i identificar els resultats que cal mesurar**
  Mitjançant els grups de discussió amb els agents d'interès, es construeix un mapa que recull els impactes percebuts i els possibles beneficis o perjudicis econòmics associats. Paral·lelament, el grup motor identifica altres impactes rellevants que no hagin emergit durant les sessions.

- **Quantificar els resultats i assignar-los un valor econòmic**
  En aquesta fase, s'estableixen indicadors i paràmetres per mesurar cada impacte, als quals s'assigna un valor econòmic. Aquesta tasca es fonamenta en l'anàlisi de bases de dades, registres, informes i altres fonts fiables, amb l'objectiu de garantir la consistència i el rigor dels valors atribuïts.

- **Determinar el retorn atribuïble a la iniciativa**
  Es tracta d'analitzar quins impactes són realment atribuïbles al projecte i quins s'haurien pogut produir igualment. També s'avaluen la durabilitat d'aquests impactes i les condicions necessàries per al seu manteniment. Aquesta fase de depuració permet estimar l'impacte real de manera més precisa i contextualitzada.

- **Calcular la ràtio SROI**
  Un cop depurats els beneficis i estalvis generats, i descomptats els possibles efectes negatius, es compara el valor total obtingut amb la inversió feta. El resultat és una ràtio que expressa el retorn social per cada unitat monetària invertida i que ofereix una visió clara de l'impacte generat.

- **Comunicar i aplicar els resultats**
  L'última etapa consisteix a validar i compartir els resultats amb tots els agents d'interès. Aquest retorn promou la transparència, la reflexió col·lectiva i la millora contínua. A més, els resultats obtinguts poden servir com a base per a la presa de decisions, la planificació estratègica i la comunicació del valor social generat.

5.2 Implementació de la metodologia

Per dur a terme l'estudi, es va crear un **grup motor**, integrat per les impulsores del model i l'equip investigador. Paral·lelament, es van identificar els **agents d'interès**, amb els quals es va treballar mitjançant **grups de discussió** i entrevistes individuals, amb l'objectiu de captar el màxim nombre i diversitat d'opinions.

La taula següent mostra els diferents agents d'interès en l'àmbit de la ciutadania i el nombre de participants en l'estudi:

Agents d'interès en l'àmbit de la ciutadania	Nombre de participants en el grup de discussió
Famílies de programes innovadors	10
Persones grans	8
Infància	11
Adults	13
Joves	6
Grup d'acollida	8
Entitat Fem poble	10
TOTAL CIUTADANIA	66

Font: Fundació Arnau d'Escala

Agents d'interès dins l'àmbit professional	Nombre de participants en el grup de discussió	Entrevistes individuals
Comissió de Conserges	8	
Comissió d'Adults / Persones Grans	10	
Comissió de Coordinació de l'Atenció a les Persones	10	1
Comissió Administrativa de l'Àrea d'Atenció a les Persones	11	1
Regidors i regidores	8	
Grup Motor Valor Humà i alcaldia	2	1
Monitores i educadores de la infància, l'adolescència i la joventut	10	

Agents d'interès dins l'àmbit professional	Nombre de participants en el grup de discussió	Entrevistes individuals
Professionals d'altres unitats que han hagut de treballar amb l'Àrea d'Atenció a les Persones	10	
Educació de persones adultes	7	
Comissió d'Infància i Adolescència	8	
Alumnes de pràctiques i/o primers contractes	3	
Proveïdors	5	1
Xarxa d'institucions relacionades	15	1
TOTAL PROFESSIONALS I EQUIP DE GOVERN	107	5

Font: Fundació Arnau d'Escala

En total, hi van participar 178 persones, entre ciutadania, professionals i equip del govern municipal. Totes elles van compartir la seva experiència amb el projecte i van expressar els canvis que aquest ha suposat en la seva vida personal i professional, en comparació amb experiències anteriors.

5.3 El mapa d' impactes

Un dels elements més destacats en l'anàlisi dels 36 impactes identificats és que els impactes positius superen àmpliament els negatius: 33 positius enfront de 3 negatius.

Tal com es s'observarà en la secció següent, els impactes negatius apareixen principalment entre els agents d'interès de l'àmbit de les professionals. En canvi, en el bloc de la ciutadania només s'han identificat oportunitats de millora, però no veritables impactes negatius. És especialment revelador que una de les propostes de millora més esmentades per la ciutadania sigui que els programes en què han participat arribin encara a més persones.

5.3.1 IMPACTES IDENTIFICATS EN ELS AGENTS D'INTERÈS DE L'ÀMBIT DE LA CIUTADANIA

En els diferents agents d'interès dins el bloc de la ciutadania, es van recollir **24 impactes** positius i cap negatiu. La taula següent resumeix i agrupa aquests impactes, ja que en molts casos es van repetir entre diversos agents d'interès, tot i presentar especificitats pròpies en funció del subgrup poblacional dins l'àmbit de la ciutadania.

IMPACTES DE LA CIUTADANIA	Observacions i contribucions literals dels participants
Millora del benestar emocional i de la salut mental	"Para mí lo más emocionante fue que había una barrera con mi familia y se rompió" —usuària del programa innovador. Reunions de grup familiar "Compartir convierte las alegrías en más intensas y las penas en menos pesadas" —usuària del programa innovador Suport entre famílies. "Si tu vas amb una persona que t'escolta, et sents més tranquil·la"—persona gran. "Vaig passar una crisi personal a la feina i vaig descobrir la Plaça del Món, i em va ajudar molt. La Plaça del Món té una gran predisposició per acollir a tothom" —persona adulta. "El Espai Jove te ofrece un lugar de estudio y entrenamiento; te ayuda a desestresarte." —persona jove.
Millora de la satisfacció per la cobertura de les necessitats bàsiques incloses les situacions d'urgència	Cobertura adaptada a les necessitats específiques de cada grup. Per exemple, les persones adultes en situació de risc social han estat beneficiàries del recurs targeta moneder. Aquest recurs no només ha suposat una millora en la cobertura de les necessitats immediates, sinó també un benefici emocional en reduir el perjudici de les cues al banc d'aliments.
Millora de la satisfacció pel suport a la igualtat d'oportunitats	Per exemple, entre les persones joves, gràcies a la promoció de programes orientats a garantir la igualtat d'oportunitats i al foment d'ajuts destinats a cobrir necessitats bàsiques.
Adquisició de nous aprenentatges tècnics i transversals	Algunes cites de les persones participants posen de manifest la rellevància de l'aprenentatge en el desenvolupament de la ciutadania: "L'aprenentatge de les llengües és una part molt important de la meva vida en aquesta època" —persona adulta. "Desde que he estado en el PFI, he mejorado en el estudio, la actitud en asistencia y la puntualidad" —persona jove. "Hem après a connectar amb la resta d'entitats" —membre d'una associació.
Millora de la participació social	Les persones grans entrevistades expressen una gran satisfacció amb les activitats ofertes. Valoren molt positivament disposar d'un ampli ventall d'activitats per ocupar el seu temps lliure."Los servicios son perfectos. Ahora voy de voluntario porque tengo un nivel un poco más avanzado y me lo paso muy bien" —persona adulta. "Pagamos muy poco en el centro cívico, es de agradecer al ayuntamiento"—persona adulta.
Increment de la xarxa social	"Me gusta la experiencia porque yo estoy sola aquí, tengo una niña pequeña y la otra igual a mí [...]. Ella siempre me llama. Yo no puedo salir mucho, pero siempre miro de salir con ella" —usuària del programa Suport entre famílies .

IMPACTES DE LA CIUTADANIA	Observacions i contribucions literals dels participants
Satisfacció personal pels serveis rebuts	Vaig treballar de monitora, cinc anys treballant per l'Ajuntament [...], i és meravellós. La veritat és que el suport que es donen l'escola, l'assistenta social, la Casa Lila, el casal d'estiu [...], per als infants i per als pares i mares, és molt important. Que tots vagin a una facilita molt la vida als infants, i tots remem en una direcció" —persona usuària dels serveis per a l'atenció a la infància. "L'equip professional és força estable, és personal de l'Ajuntament i acaben sent referents dels infants" —persona usuària dels serveis per a l'atenció a la infància. "Els serveis estan connectats i això és molt bo. Hem sabut d'altres municipis que aquesta connexió no és tan potent" —persona adulta.
Millora de la conciliació familiar	"[...] Hem seguit fent el que fèiem abans de tenir els nens, tot gràcies a la llar d'infants. Ens ha permès seguir amb la feina" —persona usuària dels serveis per a l'atenció a la infància.
Millora de la inclusió sociocultural	Entre el grup d'acollida, les persones entrevistades destaquen que els serveis socials les han ajudat a combatre el sentiment de desarrelament social que van experimentar després de la seva arribada.
Satisfacció per la facilitat d'accés a les professionals de referència i pel vincle creat	Les persones participants del grup d'acollida valoren positivament els serveis rebuts del centre cívic i totes les activitats, ajudes i iniciatives que han pogut desenvolupar gràcies al suport dels diversos serveis. També destaquen les facilitats per accedir a formació i assessorament, que els han ajudat a gestionar la seva situació particular.
Increment de les expectatives laborals	"El PFI ayuda a saber lo que quiero de cara al futuro y a centrarme."—persona jove.
Increment de l'associacionisme	Per la facilitat i el suport a la creació i promoció de les entitats del municipi.

Font: Fundació Arnau d'Escala

Si ens centrem en el grup de la ciutadania, observem que l'impacte més destacat per tots els grups va ser la millora del benestar i de la salut mental. En el cas del grup de famílies, aquest impacte té una doble incidència: d'una banda, es reconeix entre les famílies en general, i de l'altra, de manera especial entre aquelles que han participat en els programes innovadors.

El benestar emocional es relaciona amb les noves concepcions aportades pel model relacional-vincular en l'atenció a les persones. D'una banda, les persones destaquen que se senten ben ateses i acompanyades; d'altra banda, les diferents iniciatives posades en marxa són normalitzadores, inclusives, dignificants i desestigmatitzants. És el cas, per exemple, de la targeta moneder, que evita l'exposició de la ciutadania a les cues al banc d'aliments, o de les mesures penals alternatives, que permeten complir la pena amb implicació social dins del municipi.

També es pot observar l'efecte del model en la millora de la conciliació familiar, tal com exposa l'agent d'interès per la infància. Aquest impacte respon, una vegada més, a les iniciatives aportades pel model al municipi, ja que els serveis s'han adaptat a les necessitats de les famílies.

Dos impactes estretament relacionats i que han estat destacats són l'increment de la participació i l'ampliació de la xarxa social. Aquests impactes s'atribueixen, en part, als diferent programes innovadors que s'han posat en marxa per a les famílies amb necessitats de suport. Un exemple en són els grups de teràpia multifamiliar o el programa de suport entre famílies, en què els participants han pogut ampliar el seu cercle de relacions entre iguals i enfortir la seva xarxa.

L'increment de la xarxa social i de suport s'ha assolit amb programes específics com la Plaça del Món, que contribueix a la inclusió i a la creació de vincles i xarxes de suport mitjançant activitats obertes a la ciutadania que fomenten la diversitat cultural i intergeneracional. Els centres cívics es revelen com els grans espais aglutinadors de l'increment de la participació social.

L'adquisició de nous aprenentatges és també destacada per la majoria de grups dins el bloc de la ciutadania. En el cas de joventut i infància, és significatiu el programa PASE, que ha afavorit una millor assimilació de coneixements i competències per part de l'alumnat d'escoles i instituts. Com era d'esperar, aquesta valoració també es compartida per les persones usuàries del centre de formació de persones adultes.

Finalment, un altre impacte rellevant és la percepció d'una millora en la cobertura de les necessitats bàsiques, present en gairebé tots els col·lectius i adaptada a les necessitats específiques de cada grup. Per exemple, el grup de persones adultes en risc extrem d'exclusió ha pogut beneficiar-se del recurs de la targeta moneder, que no només ha suposat una millora en la cobertura de les necessitats immediates, sinó també un benefici emocional, en reduir l'estigma associat a les cues del banc d'aliments i preservar la seva dignitat.

5.3.2 IMPACTES IDENTIFICATS EN ELS AGENTS D'INTERÈS DE L'ÀMBIT DE LES PROFESSIONALS

En l'àmbit de les p**rofessionals** es van identificar 22 impactes: 19 positius i 3 negatius. A les taules següents es presenten els impactes agrupats segons la coincidència entre els agents d'interès, amb l'objectiu d'evitar repeticions. No obstant això, per mostrar les especificitats, s'ha dividit aquest bloc en tres grups d'agents d'interès: professionals interns, incloent-hi l'equip de govern; proveïdors de serveis especialitzats, i les institucions que tenen relació amb el model relacional-vincular.

IMPACTES EN ELS DIFERENTS EQUIPS DE PROFESSIONALS INTERNS I L'EQUIP DE GOVERN	Observacions i contribucions literals dels participants
Adquisició de nous aprenentatges	En especial es destaca el perfeccionament del treball en equip i en xarxa, així com l'adquisició d'eines de gestió emocional.
Increment de l'eficàcia i l'eficiència	És resultat del treball fet per comissions i de l'intercanvi d'experiències entre tècnics i tècniques, fet que ha contribuït a generar una xarxa de suport professional. Es percep la gran quantitat i qualitat dels recursos a l'abast, fet que permet assolir l'objectiu de donar servei a la ciutadania. "L'ordre i la coordinació fa que no es dupliquin feines i siguem més eficients." "Formem part d'un tot i tots els altres agents, a partir del fil dels correus, poden estar al corrent i anar en la mateixa direcció per seguir els diferents casos." Les professionals també perceben una millora en la qualitat de l'atenció a la ciutadania.
Satisfacció i creixement professional i personal	"El model Valor humà concorda amb la meva manera personal de ser i de treballar, lliga molt amb com soc jo i això m'aporta tranquil·litat" —professional de la Comissió d'Infància i Adolescència.
Millora del benestar emocional	El treball amb altres professionals basat en la confiança mútua contribueix al benestar emocional. El treball en xarxa es percep com a eina de benestar que redueix l'angoixa i la pressió, i que reforça l'elevat grau de compromís percebut. La disponibilitat d'una gran diversitat de recursos permet treballar amb més tranquil·litat. Un altre factor rellevant és el vincle establert amb els usuaris i les entitats. A més, s'observa un increment de les habilitats comunicatives i de l'assertivitat, que esdevenen eines útils per a l'autoregulació i la gestió eficaç de situacions extraordinàries. "Has d'afrontar i gestionar moltes situacions, per a mi això és positiu"—professional de la Comissió de Conserges.
Millora del treball en equip	Com a exemple, l'equip de govern destaca i agraeix el treball més directe amb les professionals mitjançant les comissions. Aquest espai de treball compartit facilita que les decisions es prenguin de manera més argumentada.
Innovació	El model és percebut per altres unitats de l'Ajuntament externes a l'Àrea d'Atenció a les Persones, però amb les quals hi ha relació, com un laboratori d'innovació social.

IMPACTES EN ELS DIFERENTS EQUIPS DE PROFESSIONALS INTERNS I L'EQUIP DE GOVERN	Observacions i contribucions literals dels participants
Increment de l'estrès	L'increment de l'estrès deriva de l'augment de les tasques assignades o de la pressió laboral.
Increment de la càrrega emocional	Es destaca la dificultat de separar la vida professional de la personal, fet que genera una sensació de no desconnexió. Aquesta situació es veu agreujada per la recepció constant d'informació mitjançant les xarxes. A més, l'assumpció de noves responsabilitats i funcions dificulta, de vegades, la reorganització de la feina, amb el risc que això pugui disminuir la qualitat del servei.

Font: Fundació Arnau d'Escala

IMPACTES EN ELS PROVEÏDORS DE SERVEIS ESPECIALITZATS	Observacions i contribucions literals dels participants
Increment de l'eficàcia i l'eficiència	La millora dels canals de comunicació, juntament amb un treball sistèmic, en xarxa i mitjançant les comissions, comporta més rapidesa i una millor qualitat en la provisió dels serveis.
Adquisició de nous aprenentatges	La proximitat amb la ciutadania és un element clau d'aquest model, ja que permet als proveïdors conèixer i comprendre millor les seves necessitats, preferències i desafiaments.
Satisfacció i creixement personal i professional	El model permet visualitzar l'impacte que tenen en la ciutadania els serveis que es proveeixen. A més, posa en valor totes les professionals amb qui s'estableix relació, tant les internes com les externes. Sentir-se part de la xarxa aporta tranquil·litat en l'exercici professional.
Més volum de negoci	En centrar-se en el vincle amb la ciutadania i en la satisfacció de les seves necessitats de manera integral, el model pot generar més demanda de serveis per part de la comunitat, una part dels quals és coberta pels proveïdors.

Font: Fundació Arnau d'Escala

IMPACTES EN LES INSTITUCIONS RELACIONADES AMB EL MODEL RELACIONAL-VINCULAR	Observacions i contribucions literals de participants
Adquisició de nous aprenentatges	Es destaquen les formacions específiques organitzades per l'Àrea d'Atenció a les Persones i els coneixements assolits mitjançant la pràctica sobre com treballar en xarxa. Aquesta manera de treballar també ha afavorit el vincle entre les professionals i ha permès conèixer millor les necessitats de les persones usuàries dels serveis.
Increment de l'eficàcia i l'eficiència	El coneixement profund dels diferents equips de treball permet donar una resposta àgil a les diverses problemàtiques que puguin sorgir. El canvi d'enfocament introduït pel model ha contribuït, per exemple, a reduir els conflictes amb i entre la població jove, en bona part gràcies a la col·laboració entre tots els agents implicats per oferir solucions conjuntes. Un altre exemple d'eficiència és la gestió i el seguiment compartit de les mesures penals alternatives per part del Departament de Justícia i dels serveis de l'Ajuntament.
Augment de la satisfacció personal i professional	Aquest augment es deu, en bona part, al sentiment de pertinença i a l'acompanyament que hi ha a l'hora de fer la feina, factors que afavoreixen tant la motivació com la satisfacció derivada d'un bon clima laboral. A més, les professionals de les institucions se senten valorades per les de l'Ajuntament, cosa que contribueix a reforçar encara més la motivació. "El treball en xarxa no hauria de ser una opció" —professional d'institució de gestió supramunicipal.
Augment de la pressió laboral	L'excés de reunions i altres activitats afegides ha provocat certa sensació d'estrès.

Font: Fundació Arnau d'Escala

Pel que fa al bloc relatiu als professionals, un dels impactes més destacats és l'increment de l'eficàcia i l'eficiència, assenyalat per la majoria dels grups entrevistats. Aquest aspecte és especialment rellevant, ja que no només comporta una millora en la qualitat de l'atenció a la ciutadania i un impacte més ampli de la tasca professional, sinó també un estalvi dels recursos. L'aplicació del model ha permès arribar a més persones de manera efectiva, sense necessitat d'incrementar les contractacions de professionals. Es tracta, per tant, d'un model molt eficient.

L'augment de l'eficiència i l'eficàcia s'associa a diversos canvis que aporta el model, com ara l'optimització dels circuits, el treball en xarxa, la millora de la interrelació i el treball conjunt entre professionals interns, institucions i proveïdors. Aquestes millores han permès detectar i abordar els casos de manera primerenca i el treball des de la prevenció. Les professionals d'altres àrees de l'Ajuntament, que tenen relació amb l'Àrea d'Atenció a les Persones, han remarcat que la millora en la comunicació, la capacitat de valoració i la resposta ràpida a diverses problemàtiques contribueixen de manera significativa a una percepció més elevada d'eficiència.

Un altre impacte molt destacat entre les professionals és l'adquisició de nous aprenentatges. Aquest aspecte, àmpliament esmentat en la majoria de grups de discussió, reflecteix una millora dels coneixements aplicats al treball en xarxa. També destaquen l'adquisició d'habilitats i eines per a la gestió emocional i la resolució de conflictes, un coneixement més profund de les diverses realitats socials i dels serveis i recursos a l'abast i, en general, una millora de les seves capacitats per abordar les tasques assignades.

La satisfacció personal i professional també ha estat un impacte destacat per gairebé tots els agents d'interès. Aquest element es manifesta, d'una banda, en un creixement i enriquiment professional i, de l'altra, en una major confiança en el treball en equip i una satisfacció general. Totes les professionals afirmen sentir-se valorades i escoltades, fet que contribueix positivament a la seva motivació. Per a un nombre significatiu de professionals —en especial, les professionals internes—, treballar en el marc del model relacional-vincular representa una experiència de realització professional i una font d'orgull personal.

Podem concloure que el model genera impactes i retorns significatius, especialment pel que fa a la millora de les competències que permeten desenvolupar la feina amb més qualitat i eficiència. Al mateix temps, aquest model contribueix a l'empoderament de les professionals i dona resposta a les seves expectatives.

Pel que fa als impactes negatius esmentats pels agents d'interès de l'àmbit professional, podem establir que es basen en:

- L'estrès derivat de l'increment de la càrrega de feina i les noves tasques associades al desplegament del model. En especial, s'identifica l'augment de reunions que comporta el treball per comissions com la causa principal d'estrès. Es requereix més temps per prendre decisions de manera consensuada.

- La frustració i l'estrès quan no s'arriba a tot, però també el problema de treballar amb altres àrees que encara no apliquen el model.

- Les dificultats per desconnectar, que poden comportar problemes en la gestió emocional i un desgast professional.

Els suggeriments de millora recollits durant els grups de discussió apunten a l'eliminació de les causes que generen impactes negatius descrits anteriorment.

En conclusió, una gran majoria de les professionals que han experimentat el canvi de model el percep com un element molt positiu que s'ha de mantenir, millorar i fer extensiu a totes les àrees del sistema com a part d'una política d'alta qualitat en l'atenció a la ciutadania.

5.4 Com mesurar l'impacte

5.4.1 LA MESURA DEL VALOR ECONÒMIC DE CADA IMPACTE

Com a primer pas de la monetització, per a cada impacte identificat en cadascun dels agents d'interès, es quantifica l'abast assolit durant el període analitzat, que en aquest estudi correspon als dotze mesos del 2023. Per fer-ho, s'utilitza un indicador que mesura el nombre de persones, serveis o entitats que han experimentat l'impacte en qüestió. El valor d'aquest indicador s'obté de diverses fonts, com ara els registres d'activitat o d'ús dels serveis, enquestes *ad hoc* adreçades a la població objectiu de l'impacte o bé d'extrapolacions basades en dades sociodemogràfiques. Una cop es disposa del valor de l'indicador, es monetitza l'impacte mitjançant una aproximació financera que té a veure amb l'impacte analitzat.

A títol d'exemple, la taula següent mostra la monetització d'un dels impactes en l'agent d'interès en l'àmbit de la infància. Una part significativa (86) dels pares i mares dels infants que van utilitzar els serveis socioeducatius oferts per l'Ajuntament va poder conciliar la vida familiar i laboral, especialment durant els mesos d'estiu. Per obtenir el valor de l'indicador, es va dur a terme una enquesta a totes les famílies usuàries, amb l'objectiu de determinar el nombre de pares i mares que havien pogut desenvolupar una feina a l'estiu gràcies als serveis educatius i de lleure oferts per l'Ajuntament. La monetització de l'impacte es va fer a partir d'una estimació a la baixa dels ingressos obtinguts gràcies a la conciliació, utilitzant l'aproximació financera detallada a la taula. Multiplicant el valor de l'indicador per l'aproximació financera, s'obté el valor econòmic de l'impacte.

Impacte	Indicador	Valor indicador	Aproximació financera	Valor de l'impacte
Millora de la conciliació familiar (que es tradueix en un augment dels ingressos nets de la unitat familiar)	Nombre de pares i mares que han augmentat la dedicació laboral gràcies als serveis rebuts	86	Ingressos per dedicació laboral. Estimació basada en un increment del 50% de la jornada durant dos mesos l'any, prenent com a referència salarial la categoria C2 de l'Administració pública per a l'any 2023.	82.923,47 €

Font: Fundació Arnau d'Escala

En les aproximacions financeres s'utilitzen dades publicades per entitats acreditades, com ara les taules salarials de l'Administració pública, les dades estadístiques i els informes dels instituts d'estadística (Idescat, INE, etc.) o les tarifes de serveis publicades per col·legis professionals.

Els estudis SROI monetitzen els impactes a la baixa amb l'objectiu de no sobrecalcular el resultat final i, sobretot, de conferir credibilitat a la monetització i a l'estudi en general.

5.4.2 DEPURACIÓ DELS IMPACTES MONETITZATS

A més, una cop obtingut el valor monetitzat de cada impacte, se sotmet a un procés de depuració per contextualitzar quin pes significa el model relacional-vincular en l'entorn socioeconòmic.

És l'equip motor qui va fer l'exercici de depuració del valor dels impactes. Els depuradors que s'han tingut en compte en aquest estudi són:

- Atribució: resta el percentatge que no es pot atribuir al programa o servei i que sí pot ser atribuïble a altres serveis que tinguin el mateix objectiu i que convisquin amb el programa objecte d'anàlisi.
- Pes mort: resta el percentatge de l'impacte que s'hauria produït si cap servei o programa similar operés amb els col·lectius analitzats.
- Depreciació: resta el percentatge de l'impacte que s'hauria cancel·lat durant el període d'abast de l'anàlisi.

En aquest estudi no s'ha utilitzat el depurador Desplaçament, utilitzat per estimar quin percentatge dels impactes positius d'un programa són deguts a impactes negatius generats en un altre programa o servei. S'ha considerat que, amb la implementació del model Valor humà, no s'ha produït cap desplaçament d'impactes.

5.5 Càlcul del retorn i de la ràtio SROI. Anàlisi dels resultats

5.4.1 CÀLCUL DEL RETORN I DE LA RÀTIO SROI

Càlcul del retorn total. Als impactes, un cop depurats, se'ls anomena retorns. Després de sumar tots els retorns monetitzats produïts pels impactes positius i de restar els impactes negatius, s'obté el retorn total associat als impactes que produeix el model Valor humà, que ascendeix a **9.285.134,18 euros** per a l'exercici 2023.

Mesura dels recursos econòmics invertits. A continuació, els serveis tècnics de l'Ajuntament van analitzar el pressupost executat i van aportar la dada de la despesa associada als serveis relacionats amb el model, que va ser de 5.147.418,78 euros per a l'exercici 2023.

La ràtio SROI s'obté com a resultat de la divisió del retorn total entre els recursos econòmics invertits.

$$SROI = \frac{9.285.134{,}18€}{5.147.418{,}78€} = 1{,}80$$

Per cada euro que l'Ajuntament inverteix en els serveis de l'Àrea d'Atenció a les Persones implementats amb el model Valor humà, es generen 1,80 euros en concepte de valor social i econòmic.

Una altra manera de llegir aquest resultat és que, per cada euro que l'Ajuntament no invertís en el servei, les administracions públiques, els col·laboradors i la ciutadania en general haurien d'aportar 1, 80 euros per obtenir els mateixos beneficis. En termes monetaris, si no es prestessin els serveis d'atenció a les persones, la quantia de les aportacions ascendiria a 9.285.134,18 euros.

Tal com es pot observar, el valor generat s'acosta a duplicar la inversió feta. D'aquesta manera, queda justificada la bondat del model emprat per l'Ajuntament per atendre la ciutadania.

5.5.2 ANÀLISI DELS RESULTATS

Retorns directes i retorns indirectes

En funció de la traçabilitat, els retorns es poden classificar en directes i indirectes. Els retorns directes són els que es registren directament en els sistemes comptables dels impulsors del programa o servei, en aquest cas, l'Ajuntament de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró. Un exemple de retorn directe és el salari dels treballadors interns o les compres de serveis a proveïdors.

En canvi, els retorns indirectes no es reflecteixen directament en la comptabilitat dels impulsors del programa o servei, però existeixen i evidencien la importància global del projecte. Un exemple de retorn indirecte és l'augment d'ingressos de les famílies els infants dels quals han gaudit de serveis de casal d'estiu, fet que els ha permès conciliar i, per tant, incrementar la seva dedicació laboral.

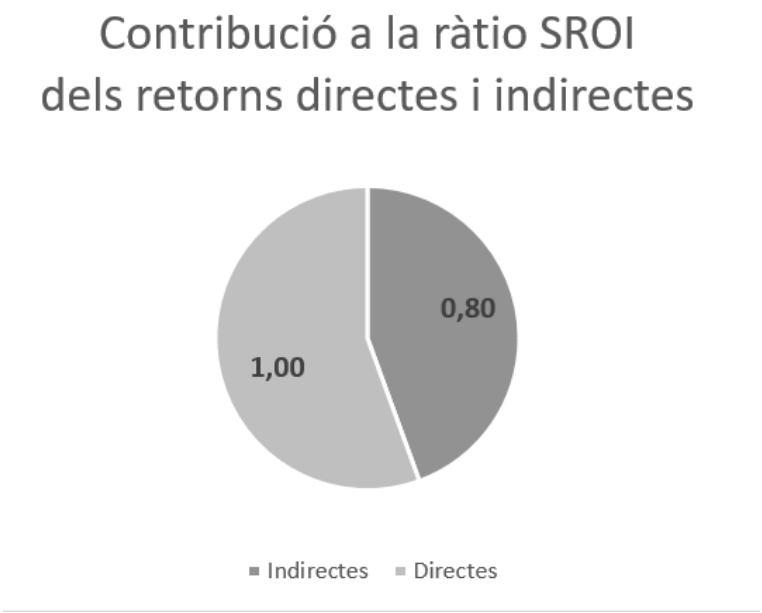
La taula següent mostra el valor monetari dels retorns directes e indirectes, així com el percentatge sobre el total i la contribució que fan a la ràtio de retorn SROI.

Retorns	Import del retorn	Percentatge sobre el total
Directes	5.147.418,78 €	55
Indirectes	4.137.715,40 €	45

Font: Fundació Arnau d'Escala

Tal com es pot observar, tot i que els retorns directes són superiors als indirectes, aquests últims representen una quantitat molt elevada en termes absoluts (4.137.715,40 euros).

Si analitzem la contribució relativa de cada tipus de retorn a la ràtio SROI, s'observa que **per cada euro invertit en el servei es generen 0,8 euros en concepte de retorns indirectes**. La contribució relativa de cada tipus de retorn es mostra en el gràfic següent:



Font: Fundació Arnau d'Escala

Els perceptors dels retorns monetaris que produeixen els impactes

En aquest punt, és important distingir clarament entre agents d'interès i **perceptors dels retorns.** Els primers són qui evidencien els impactes o canvis, mentre que els segons són els qui, com a conseqüència d'aquests impactes, reben un benefici o estalvi econòmic. Per exemple, l'impacte "augment de l'eficiència", evidenciat per l'agent d'interès relatiu als professionals interns, implica un nivell de contractació inferior per assolir els mateixos objectius. Així, l'Ajuntament (l'Administració pública) és qui percep l'estalvi en contractacions.

La taula següent mostra l'import del retorn i la ràtio SROI parcial per a cada perceptor.

Perceptor del retorn	Import del retorn	SROI parcial
Famílies (projectes innovadors)	166.359,45 €	0,03
Persones grans	541.946,41 €	0,11
Infants i famílies	560.698,93 €	0,11
Persones nouvingudes	100.998,24 €	0,02
Persones adultes	835.331,67 €	0,16
Administracions públiques	2.589.395,05 €	0,50
Joves	74.714,93 €	0,01

Perceptor del retorn	Import del retorn	SROI parcial
Professionals interns	16.163,58 €	0,00
Entitats locals	504.988,58 €	0,10
Economia local (dinamització)	3.824.789,12 €	0,74
Ens col·laboradors	18.770,23	0,00
Proveïdors	50.977,99	0,01
Total retorns	9.285.134,18 €	1,80

Font: Fundació Arnau d'Escala

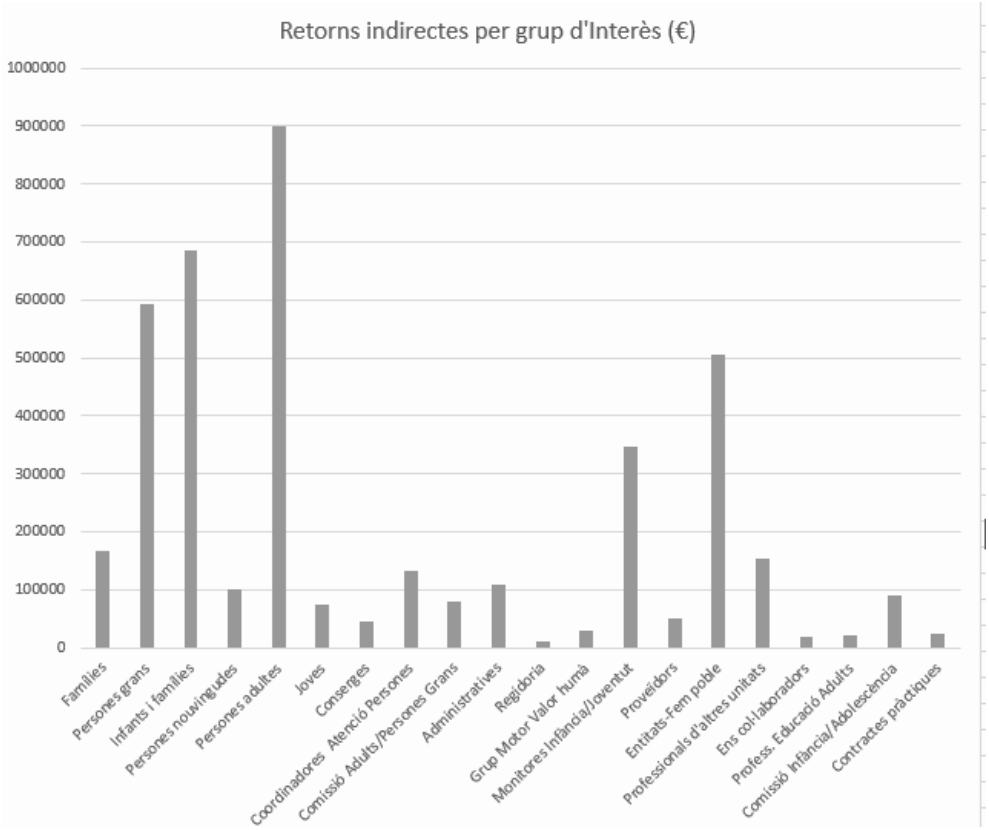
Tal com mostra la taula anterior, un dels perceptors principals dels retorns són les administracions públiques (Agència Estatal d'Administració Tributaria, Tresoreria General de la Seguretat Social, Ajuntament i Consell Comarcal del Baix Empordà), amb més de 2,5 milions d'euros anuals. Així doncs, per cada euro que inverteix l'Ajuntament a l'Àrea d'Atenció a les Persones mitjançant el model esmentat, les diferents administracions públiques recuperen o s'estalvien 0,5 euros. Per exemple, tal com ja s'ha esmentat, l'augment d'eficiència derivat de l'aplicació del model es tradueix en un estalvi en la contractació de personal per part de l'Ajuntament.

Un altre dels perceptors destacats és el teixit de l'economia local, que rep més de 3,8 milions d'euros en retorns directes. Aquests provenen, principalment, d'impactes com ara la satisfacció de la ciutadania amb els serveis rebuts, directament relacionats amb la compra de serveis i béns necessaris, així com amb la despesa interna en salaris. Aquestes despeses, seguint-ne la traça, contribueixen a la dinamització de l'economia local.

Pel que fa a la ciutadania, destaca especialment el grup de persones adultes, que rep més de 0,8 milions d'euros en retorns. Aquest impacte es deu principalment al benestar emocional obtingut i a l'increment de la participació social en diverses activitats i serveis oferts per l'Ajuntament, els quals representen un estalvi per a la ciutadania. De manera similar, un altre grup rellevant és el de les persones grans, que percep més de 0,5 milions d'euros anuals, principalment gràcies a l'estalvi associat al baix o nul cost de les activitats en què participa i dels serveis que rep.

Anàlisi dels retorns indirectes

Per comprendre l'impacte global d'un projecte més enllà dels resultats habituals que es reflecteixen en la comptabilitat del promotor o gestor del programa o servei, és interessant analitzar els **retorns indirectes agrupats per agents d'interès**. La taula següent mostra l'import dels retorns generats a partir dels impactes identificats en cadascun d'aquests agents.



Font: Fundació Arnau d'Escala

Per a un nivell més detallat d'anàlisi, s'han separat els resultats en els dos grans blocs d'agents d'interès d'aquest estudi: la ciutadania i les professionals. La taula següent mostra els retorns indirectes que s'obtenen a partir d'impactes en la ciutadania.

Retorns indirectes a partir d'impactes en la ciutadania

Famílies (participants en programes innovadors per a la millora de les relacions familiars i suport a la inclusió)	166.359,45 €
Persones grans	592.680,73 €
Infants i famílies	686.346,71 €
Persones nouvingudes	100.998,24 €
Persones adultes	898.866,13 €
Entitats locals	504.988,58 €
Joves	74.714,93 €
Total retorns	3.024.954,77 €

Font: Fundació Arnau d'Escala

Pel que fa a la ciutadania, l'agent d'interès que ha generat un retorn elevat és el de les **persones adultes,** amb un total de gairebé **0,9 milions d'euros.** Aquest retorn prové principalment de la millora del benestar emocional i de l'ampliació de la xarxa social.

Un altre grup destacat és el d'**infants i famílies**, amb un retorn de **686.346,71 euros**. En aquest cas, els impactes estan relacionats amb la millora del benestar emocional, la satisfacció personal per l'atenció rebuda i la millora de la conciliació familiar. Tot plegat posa de manifest no només la importància de la salut psicosocial, sinó també la rellevància de la qualitat de l'atenció rebuda i les facilitats que aquesta ha representat per a les famílies.

El tercer grup més destacat a la taula és el de les **persones grans**, amb un retorn de **592.680,73 euros.** L'impacte més significatiu en aquest grup és la millora del benestar emocional i de la salut mental.

Com a conclusió, es fan evidents els beneficis del model en l'àmbit de la salut psicològica i mental, així com en l'enfortiment de les relacions entre la ciutadania i en la construcció de xarxes socials de suport. El vincle i l'enfocament humà en l'atenció i els serveis a la ciutadania generen tranquil·litat, empoderament, sentiment de pertinença a la comunitat i una reducció de la soledat, que són factors clau per a la salut.

A continuació, es presenten els retorns generats pels impactes identificats en els diferents agents d'interès vinculats a l'àmbit de les professionals.

Retorns indirectes derivats dels impactes en les professionals internes, l'equip de govern, les institucions amb les quals es manté relació i els proveïdors de serveis especialitzats	**Imports**
Conserges	44.410,91 €
Coordinadores de l'Àrea d'Atenció a les Persones	131.650,12 €
Comissió d'Adults / Persones Grans	79.816,00 €
Comissió d'Administratives	108.623,73 €
Regidoria	11.790,10 €
Grup Motor Valor Humà	30.121,06 €
Monitores d'Infància/Joventut/Esports	345.616,60 €
Proveïdors	50.977,99 €
Professionals internes d'altres unitats	152.934,00 €
Institucions (EAIA, CCBE, etc.)	18.770,23 €
Professionals de l'Àrea d'Educació d'Adults	22.160,68 €

Retorns indirectes derivats dels impactes en les professionals internes, l'equip de govern, les institucions amb les quals es manté relació i els proveïdors de serveis especialitzats	Imports
Comissió d'Infància i Adolescència	90.697,60 €
Professionals en pràctiques o primers contractes	25.191,60 €
Total retorns	1.112.760,63 €

Font: Fundació Arnau d'Escala

El grup de **monitores d'infància, esports i joventut** és el que ha generat un retorn més elevat, amb un total de **345.616,60 euros.** En aquest cas, els impactes més destacats són, en primer lloc, la satisfacció professional i personal derivada del model. També hi contribueix de manera significativa l'increment de l'eficàcia i l'eficiència, un impacte comú a la majoria de subgrups de l'àmbit professional.

El grup de **professionals interns d'altres unitats** també genera un retorn rellevant, que ascendeix a **152.934,00 euros,** principalment gràcies a la millora de l'eficàcia i l'eficiència, la qual comporta un estalvi en la contractació de professionals.

Finalment, cal esmentar el grup de **coordinadores de l'Àrea d'Atenció a les Persones,** amb un retorn de **131.650,12 euros**. Aquest retorn prové, en part, de la satisfacció professional i personal que genera el model, la qual es tradueix en un elevat índex de fidelització (amb una mínima rotació o cessament voluntari) i, per tant, en un estalvi en processos de selecció de personal. D'altra banda, també hi contribueix l'estalvi en la contractació derivat de l'increment de l'eficiència, un impacte compartit amb la resta de l'àmbit professional.

5.6 Impactes destacats relacionats amb el model relacional-vincular Valor humà

Al llarg de l'estudi, s'han recollit diversos impactes relacionats amb actuacions, programes i serveis directament fonamentats en el model. A continuació, es descriuen aquestes actuacions, així com els beneficis o estalvis generats.

- **Acceptació de mesures penals alternatives.** Durant el 2023, 11 ciutadans i ciutadanes es van integrar en equips i serveis municipals (centres cívics, brigada, Aro impulsa) com a alternativa al pagament de multes o al compliment de penes imposades pels jutjats. Es van dedicar 614 hores, que representen un estalvi per a l'Ajuntament de 10.784,47 euros. Els beneficis també es poden veure en termes d'inclusió i de reducció de l'índex de reincidència d'aquests ciutadans i ciutadanes. Tot i això, la monetització d'aquest últim impacte derivat queda fora de l'abast d'aquest estudi, ja que requeriria un seguiment dels expedients al llarg dels anys. Com a tret diferencial, cal destacar que són pocs els ajuntaments de la zona amb característiques similars que acullen persones amb mesures penals alternatives.

- **Programa d'acompanyament i suport escolar (PASE).** La gestió dels serveis d'acompanyament i suport escolar a infants i joves s'ha integrat sota la supervisió directa dels serveis, i els criteris d'accés s'han fet més inclusius. Com a resultat, actualment s'atén un nombre més elevat d'infants i joves, mentre que el cost del servei ha disminuït: s'ha passat d'una despesa de 900 euros per alumne durant l'any 2021 a 750 euros l'any 2023. A més, el cos educatiu del municipi valora molt positivament el programa, especialment pels seu impacte en la millora del rendiment acadèmic.

- **Programes innovadors de suport a famílies.** Aquests programes inclouen grups de teràpia multifamiliar, espais de suport entre famílies i reunions del grup familiar o *Family Group Conference*. L'objectiu principal és reforçar la xarxa social de les famílies participants i millorar-ne el benestar emocional.
  En termes econòmics, el retorn estimat per a les 99 persones ateses durant el 2023 és de 50.169,60 euros anuals. Les famílies han valorat molt positivament aquests programes i, a més, són conscients del caràcter exclusiu d'aquests serveis oferts per l'Ajuntament.

- **Transformació dels serveis de suport a la ciutadania.** El treball per comissions i la col·laboració amb la resta de pilars del model han afavorit un augment del coneixement, per part de les professionals, dels recursos, procediments i protocols disponibles per donar resposta a les necessitats de la ciutadania. Un cop identificada una situació de vulnerabilitat, les professionals de l'Àrea d'Atenció a les Persones estan ara en condicions d'acompanyar la persona al llarg de tot el procés d'atenció.
  Els casos d'alta complexitat continuen sent abordats pels serveis socials bàsics. Aquesta nova manera de treballar ha permès que, d'una banda, les professionals de totes les unitats de l'Àrea d'Atenció a les Persones puguin intervenir en situacions de necessitats de suport, amb un enfocament integrat basat en el vincle i la relació. D'altra banda, els serveis socials bàsics, a més de fer prevenció, poden centrar-se en l'atenció de casos d'elevada complexitat que requereixen més dedicació.
  Tot i que el nombre de casos s'ha reduït, el volum de tràmits i la càrrega burocràtica ha augmentat, a causa de factors i normatives externes al model relacional-vincular.
  A més, les professionals participen en més projectes comunitaris i preventius. El treball en xarxa ha permès que diversos agents i serveis atenguin les consultes i necessitats d'informació de la ciutadania que anteriorment es concentraven principalment en els serveis socials.
  En alguns perfils, s'observa una lleugera tendència a la disminució de la cronicitat, gràcies a la disponibilitat de serveis interconnectats i comunitaris que permeten abordar les necessitats de la ciutadania des de diferents serveis de l'Àrea, i no només des dels serveis socials bàsics.
  D'altra banda, el vincle i la relació amb la ciutadania semblen haver contribuït a normalitzar i desestigmatitzar la percepció que la ciutadania té dels serveis socials. Això es reflecteix en l'arribada de casos derivats pels serveis comunitaris i per la xarxa, que difícilment haurien accedit als serveis abans de la implementació del model.

6
COM REPLICAR EL MODEL

En aquest capítol es desenvolupen diversos elements que poden facilitar la replicació o transferència del model de treball a altres institucions, equips i professionals, adaptant-lo als seus propis contextos.

En la publicació anterior ja es van identificar diversos factors de transferència, així com una senzilla proposta de bones pràctiques aplicables en el dia a dia de les professionals. S'hi va posar èmfasi en la idea que, tot i que el municipi ha comptat amb recursos econòmics per impulsar la implementació del model, aquest no és un requisit imprescindible per a la seva aplicació.

> *En aquest sentit, un municipi que no té prou recursos pressupostaris està en condicions d'adaptar el model? Per descomptat que sí. El model relacional-vincular no està condicionat a un gran nombre de recursos, professionals i projectes, sinó a la manera com aquests s'articulen en l'acció socioeducativa. Per tant, no es tracta tant de centrar-se en què es fa, sinó en com es fa.*
> (Viñas, A. et al., 2018, p. 147)

Parlàvem de quatre nivells que, fins aleshores, havíem desenvolupat: individual/professional, equip, xarxa i comunitat. Aquests nivells representen un recorregut que comença en la dimensió

més individual de la professional en les seves intervencions i acompanyaments individuals, familiars o grupals, i que progressa cap a un equip que integra el model en els seus objectius i metodologies. Aquest enfocament s'estén a la xarxa, generant connexions i sinergies que acaben traslladant-se a la comunitat. Aquest procés es va assolir en alguns serveis l'any 2018.

La voluntat politicotècnica d'implementar el model va portar a introduir-lo en un cinquè nivell, que té a veure amb l'organització o la institució, amb l'objectiu d'ampliar el nombre de serveis que funcionen sota aquest enfocament. Tal com ja s'ha comentat, el model s'ha desplegat inicialment a l'Àrea d'Atenció a les Persones, però també s'han impulsat accions i modificacions per afavorir-ne la introducció en altres àrees i unitats de l'Ajuntament.

6.1 Nivells d'implementació del model

Dit això, cal recordar que el model es pot implementar en cinc nivells, els quals no són necessàriament correlatius i poden ajustar-se a les possibilitats de cada context:

6.1.1 Nivell individual o professional

Una sola professional pot treballar a partir d'aquest model. Això és possible perquè disposa d'un radi d'actuació que li permet prendre decisions sobre a com acompanya les persones amb qui treballa, com articula els recursos disponibles, com es vincula amb la xarxa i com es relaciona amb la resta d'agents. (Viñas et al., 2018, p. 148). Per tant, una sola professional pot aprendre el model i posar-lo en pràctica.

> *Encoratgem les professionals amb ganes d'incorporar noves maneres de fer, pensar i veure la seva tasca que sense por esdevinguin agents de canvi, que busquin al seu voltant persones amb qui connectar, col·laborar i començar a construir. Aquest model pot ser una guia en el seu camí.*
> (Viñas et al., 2018, p. 151)

6.1.2 Nivell d'equip

L'aplicació del model relacional-vincular en l'equip presenta potencialitats innegables, especialment en termes sistèmics. El model reconeix la importància de cada membre del grup i corresponsabilitza i empodera les aportacions de cadascú per al bon funcionament de l'equip. (Viñas et al., 2018, p. 149). Aquest model entén l'equip com un sistema i treballa perquè esdevingui funcional.

6.1.3 Nivell de xarxa

La incorporació dels pilars del model relacional-vincular a la xarxa obre un ampli ventall de possibilitats, ja que afavoreix l'ampliació, la coherència i la multiplicació de les respostes que es poden oferir per millorar una situació. Un dels efectes importants del model és l'establiment d'una línia d'actuació clara a seguir, que és compartida per totes les institucions i professionals que formen part de la xarxa.

Aquesta qüestió esdevé molt important perquè marca una cultura relacional en un territori que facilita les interaccions i el desplegament coherent de les accions compartides. En aquest sentit,

cal tenir cura d'anar introduint els nous agents i organitzacions que entren a formar part de la xarxa, tot i que l'experiència ens demostra que es produeix un efecte contagi mitjançant les professionals que fa anys que treballen des d'aquest paradigma.

6.1.4 NIVELL DE COMUNITAT

L'articulació de xarxes comunitàries i la promoció del capital social tenen com a objectiu crear, mitjançant un treball socioeducatiu compartit, una malla de protecció perquè les persones usuàries puguin engegar itineraris de circulació social (Viñas et al., 2018, p. 150). Aquesta implementació del model en l'àmbit comunitari va entrellaçada amb els nivells anteriors; podríem dir que, un cop les professionals, els equips i la xarxa han incorporat el model, és inherent i coherent que també es desenvolupi un treball comunitari en la mateixa línia, generant un increment d'empoderament comunitari, de voluntariat, d'associacionisme i de la participació ciutadana.

6.1.5 NIVELL D'INSTITUCIÓ

El repte ha estat en el nivell institucional, ja que no es disposava d'una experiència prèvia tan àmplia. Podríem dir que el desplegament ha estat possible gràcies a una elevada comprensió política dels continguts del model i a una aposta clara per a la seva implementació.

Per desenvolupar aquest nivell ,és necessari un treball conjunt politicotècnic intens que garanteixi la presa de decisions consensuades, la voluntat de cooperació i la creació d'espais que permetin una relació fluïda. Els espais següents poden donar pistes sobre com organitzar aquest tipus de treball:



Font: Ajuntament de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró (2019)

El treball politicotècnic s'ha anat adaptant a les diferents fases de la implementació, experimentant les fórmules més àgils i eficients. El paper dels caps d'unitats i responsables de serveis ha

esdevingut rellevant, ja que han facilitat la circulació de la informació tant dins de la seva unitat o servei com cap al conjunt de l'Àrea i al seu regidor o regidora. Hi ha hagut espais amb tots els representants polítics de les unitats de l'Àrea d'Atenció a les Persones, amb l'objectiu de coordinar decisions, compartir mirades globals i impregnar les decisions del model de treball. Finalment, el paper del grup motor —format pels lideratges polítics i tècnics de la implementació— és cabdal per promoure els canvis necessaris, implementar propostes sorgides en els altres espais i prendre decisions amb una visió global.

6.2 Accions necessàries

Amb l'experiència d'haver activat aquests cinc nivells d'implementació, hem recollit uns aprenentatges que volem compartir i que poden ajudar a altres professionals, representants polítics i institucions a extrapolar el model de treball i portar-lo a la pràctica totalment o parcialment, en les seves realitats.

6.2.1 DIAGNOSI INICIAL

En aquest moment inicial, és necessari activar algunes —o totes— les accions que es descriuen a continuació:

- **Configurar un grup motor que impulsi aquestes accions:** en una situació ideal, si es tracta d'una administració pública, és recomanable que aquest grup tingui una composició politicotècnica, assumeixi la responsabilitat de la diagnosi inicial i quedi constituït durant tot el procés d'implementació. Si això no és possible, també es pot crear un grup motor tècnic amb una composició de lideratge estratègic, organitzatiu i executiu.

- **Analitzar el model actual i identificar les possibilitats reals de canvi:** es tracta de tenir en compte el context organitzatiu. Conèixer bé el propi context és necessari per saber com es pot organitzar la implementació. És molt útil fer una radiografia dels cinc nivells i veure per on es pot començar. És important identificar quines són les parts més favorables i receptives a aquest tipus de pràctiques i ampliar-les. I, com a idea bàsica, cal recordar que un canvi en una part del sistema comporta canvis en l'altre.

- **Tenir en compte el context territorial:** com es configura el context; la informació sociològica, socioeconòmica i demogràfica, així com els serveis, els projectes i els programes existents.

- **Tenir en compte la situació o experiències anteriors:** en un inici, és molt important conèixer les línies que s'han seguit, els models predominants i les experiències prèvies. Analitzar aquestes qüestions pot ajudar a evitar caure errors del passat i a detectar possibles punts de resistència.

- **Recollir el retorn dels equips:** en aquest moment inicial, és fonamental tenir en compte totes les opinions. Per aquest motiu, és molt adient dur a terme enquestes, entrevistes o grups focals amb professionals, agents d'interès, representants polítics i altres serveis de la xarxa. Aquesta informació serà molt valuosa per conèixer les necessitats en cas que es decideix implementar aquest model.

- **Recollir les necessitats directament de la ciutadania:** és important conèixer l'opinió, les necessitats i inquietuds de la ciutadania mitjançant diferents mitjans i tècniques de recollida d'informació (reunions, entrevistes, grups focals, entre d'altres). També és interessant identificar quins aspectes de l'acció social i comunitària valoren més les persones amb l'objectiu de reforçar-los i ampliar-los.

- **Fer recerca d'aliances i suports:** a partir dels reculls anteriors, es poden detectar i generar aliances per impulsar la implementació. Aquestes aliances, obertes i transparents, esdevenen una bona base sobre la qual sostenir les accions que caldrà posar en marxa més endavant. Es tracta de sumar energia al procés de canvi.

- **Detectar reptes, necessitats i potencialitats:** finalment, a partir de tota la informació recollida, és recomanable elaborar un informe que reculli tota la diagnosi (pot ser en format DAFO). Aquest document ha de servir com una fotografia de la situació que faciliti la presa de decisions.

6.2.2 PRESA DE DECISIONS I RESPONSABILITATS

En aquesta segona fase, és important posar en comú les diferents voluntats: la tècnica, la política i la recollida de la ciutadania. En aquest punt del procés, es pot generar algun espai on es puguin exposar les diferents voluntats i, sobretot, els compromisos que es volen o es poden assumir. El nivell de compromís i l'abast del compromís poden variar: pot ser de tota l'organització, del municipi, d'una àrea, d'un equip, o bé un compromís que pugui validar o legitimar una comissió de professionals per implementar el model en una part concreta. De la mateixa manera, el compromís polític pot ser un pacte general que permeti desplegar el model a tot el municipi, o bé limitar-se a una àrea o unitat.

En cas que la implementació es vulgui portar a terme en una entitat pública o privada, una associació o un servei no depenent de polítics, s'hauran de tenir en compte els diferents subsistemes i els nivells d'implicació. Per tant, en la presa de decisions s'han de considerar els punts següents:

- La voluntat de la ciutadania, els participants, els usuaris i usuàries, les famílies, entre d'altres.

- La voluntat tècnica, és a dir, la dels professionals que lideraran i de la resta d'equips i professionals.

- La voluntat política, així com la de l'equip directiu i els gestors.

6.2.3 FORMACIÓ I SUPERVISIÓ

En aquesta tercera fase, es planifica la formació i els espais de supervisió. És recomanable iniciar el treball amb les figures que lideraran el procés. Aquestes han d'estar legitimades per la majoria dels agents implicats i han de disposar d'elements teoricopràctics per conduir la implementació, que consisteix a:

- Oferir formacions sobre el model relacional-vincular a tots els agents implicats:
    - Representants polítics.
    - Líders tècnics de la implementació.
    - Professionals diversos, com ara educadores socials, treballadores socials, administratives, conserges, monitores, psicòlogues, professores i qualsevol altra figura professional que formi part de la implementació.
- Crear espais de supervisió de la implementació.
- Establir canals per resoldre dubtes i fer un seguiment continu.
- Determinar qui formarà part de la fase de pilotatge.

6.2.4 PROVA PILOT DE SUPORT I SUPERVISIÓ

Aquesta fase consisteix a:

- Implementar el model en un equip petit i durant un període limitat.
- Recollir dades de manera sistematitzada sobre allò que funciona i allò que no.
- Fer partícip a la ciutadania en la recollida de necessitats.
- Avaluar el pilotatge.
- Planificar els ajustaments necessaris abans del desplegament general.

6.2.5 IMPLEMENTACIÓ DEFINITIVA

En aquesta cinquena fase, les tasques que cal de desenvolupar són les següents:

- Posar en funcionament de manera oficial el model.
- Definir un calendari del desplegament.
- Assignar responsables i recursos.
- Preparar un pla de comunicació interna, clar i empàtic.
- Identificar possibles resistències i estratègies per abordar-les, així com promoure bones pràctiques i una cultura d'adaptació.

- Seguir les orientacions indicades en el capítol 3.
- Assegurar que tothom tingui accés als recursos i canals de suport.

6.2.6 AVALUACIÓ I MILLORA CONTÍNUA

- Establir indicadors clau.
- Recollir el retorn de manera periòdica.
- Fer reunions retrospectives i aplicar ajustos.

6.3 Competències necessàries

Aquest darrer apartat detalla les capacitats necessàries perquè la implementació es pugui portar a terme amb èxit.

6.3.1 COMPETÈNCIES PER LIDERAR EL PROCÉS

La persona líder té la funció de conduir tot el procés. Seguint la metàfora del jardí, és qui coneix bé el terreny i camina cap al cim amb una visió global. Té la capacitat de veure el conjunt, de detectar quines zones necessiten més aigua i per què no hi arriba, o on cal més llum perquè les plantes puguin créixer. En definitiva, disposa d'una visió en conjunt del jardí i el cuida amb dedicació, convicció i entrega.

En aquest sentit, practica la **metaobservació,** que li permet observar la manera com ella mateixa observa. Reflexiona sobre com percep, interpreta o analitza una situació. Es tracta d'una forma de **metacognició**, és a dir, de pensar sobre el propi pensament. Analitza com interpreta el comportament dels altres i es qüestiona a sí mateixa.

També practica l'equidistància per garantir una intervenció **neutra, equilibrada i efectiva**. En aquest context, **equidistància** fa referència a la seva **posició**, que ha de mantenir-se igualment propera (o distant) de **tots els membres**, **sense alinear-se emocionalment ni donar suport explícit a cap membre o subgrup** en particular. Això permet neutralitat, cosa que facilitarà el canvi, ja que crea un espai segur perquè tots els membres es puguin expressar. El punt clau no és qui té raó, sinó com les dinàmiques relacionals es mantenen o poden transformar-se. Aquesta és una tasca difícil perquè ha de tenir la capacitat de revisar i controlar les pròpies conductes-comunicacions-resposta en la interacció amb totes les persones participants. Té present que tota interacció parteix de nosaltres mateixes. En aquest sentit, sap que l'única conducta que pot canviar és la seva i ho utilitza com a eina important. El domini d'aquesta eina només es pot fer a partir d'un procés d'assaig-error i d'autoanàlisi. Els errors hi han sigut i s'han aprofitat per aprendre.

Per fer tot això necessita:

- **Un espai de supervisió per a ella mateixa**. Ha estat molt important el propi espai de supervisió que fa amb una supervisora externa i que li permet distanciar-se del dia a dia i veure la seva conducta des d'una altre perspectiva.

- **Tenir un coneixement profund del model relacional-vincula**r. És a dir, conèixer molt bé els conceptes teòrics que s'han de portar a la pràctica. Un dels requisits imprescindibles és tenir un bon coneixement del model per no caure en interpretacions superficials. Saber portar la teoria a la pràctica és molt important, per poder traslladar-ho a les accions del dia a dia de manera coherent. Saber adaptar el model a tots els rols i funcions també és bàsic.

- **Estructurar una visió àmpli**a. A part de saber ampliar la visió, ha de saber traslladar la idea de totalitat a totes les persones que participen en la implementació del model.

- **Treballar les obertures** amb tots els membres:

    - Provocar la descentralització en determinades unitats.
    - Potenciar la circulació de la informació.
    - Proporcionar més iniciativa als caps, i que tinguin en compte la seva part i el tot dins la seva competència.
    - Donar més llibertat de decisió de les comissions i, alhora, que aquestes estiguin alineades amb la visió global.
    - Gestionar l'ús del temps, és a dir, ajudar que a les comissions hi participin les representants necessàries i potenciar el traspàs d'informació.
    - Respectar el ritme de cada persona i equip, però alhora empenyent-los respectuosament a fi d'avançar.

- **Saber organitzar mentalment la complexitat.** Tenir clara l'estructura i saber ordenar-la en favor del tot, plantejant com les funcions es poden interrelacionar per ser més eficients en l'abordatge de les diferents situacions.

- **Estructurar contextos de col·laboració**, dels que ja hem parlat anteriorment.

6.3.2 COMPETÈNCIES DEL GRUP MOTOR

Com s'ha comentat anteriorment, la configuració d'un grup motor és bàsica, a fi d'impulsar i materialitzar les decisions i accions que calguin per implementar el model. En aquest sentit, aquest grup motor ha de desenvolupar les capacitats següents:

- **Establir estratègies** a mitjà i llarg termini.

- **Marcar els tempos** i **establir prioritats** en els diferents temes que van sorgint, tenint en compte la interrelació entre aquests i la mirada global del procés, a fi d'evitar que se solapin i de garantir la sostenibilitat dels processos.

- **Planificar** totes les accions.

- **Tenir capacitat de negociació politicotècnica** i de consens de les diferents mirades per validar els canvis.

- **Resoldre els conflictes,** incloent-hi les diferents parts en el mateix procés.

- Detectar quines **modificacions en l'estructura** poden facilitar els diferents canvis.
- Incentivar i organitzar **espais generals de coordinació** i inclusió de totes les unitats de l'Ajuntament.
- **Prendre decisions** i gestionar el poder legitimat.
- **Avaluar les accions portades a terme** amb l'objectiu d'analitzar si han contribuït en la implementació del model.
- **Tenir flexibilitat i adaptabilitat.**
- **Potenciar i dur a terme recerca i avaluació**, ja que la mirada externa de la universitat i altres organismes permet veure qüestions impossibles d'apreciar per les mateixes persones implicades en el procés.

Volem acabar aquest llibre dient que, tot i la satisfacció dels impactes generats i els resultats de la implementació, ens queda molta feina per fer. Cal continuar treballant tots els aspectes que ens poden ajudar a tenir una Administració més eficient al servei de la ciutadania; a detectar les causes que poden afavorir l'augment de les desigualtats per combatre-les i superar-les, i avançar en tot allò que ens permeti garantir drets, llibertats i una vida digna.

Creiem que s'ha de continuar invertint en accions i canvi de dinàmiques que puguin fer que el treball amb les persones s'humanitzi. El camí que hem triat no ha estat el més fàcil, però tampoc el més difícil, perquè caminar amb convicció i la coherència fa que, tot i saber que els resultats en el nostre àmbit es manifesten a mitjà o llarg termini, la nostra tasca tingui sentit.

Sent realistes amb la societat en què vivim, no volem deixar-nos atrapar per la queixa, sinó crear un efecte de contagi d'il·lusió, motivació i alegria. Cada dia treballem amb la convicció que el treball amb les persones val la pena, i que el model relacional-vincular ens ajuda a donar-li forma i contingut. El més important és que aquest model connecta amb la ment i el cor de les persones, i les fa més humanes. Continuem contagiant persones que vulguin confiar en la vida, plantant llavors, cuidant jardins i regant espais relacionals.

7 COMISSIONS, SERVEIS I PROGRAMES

7.1 Comissions de treball de l'Àrea d'Atenció a les Persones

- **Comissió d'Atenció a les Persones:** reunió mensual en què participen la cap de l'Àrea, els caps d'unitat i de serveis (Infància, Llar d'Infants, Espais Familiars, Joventut, Serveis Socials, Educació, Benestar Social, Dinamització Comunitària) i altres serveis municipals (Ocupació, Cultura, Policia, Equipaments, Responsable PAM, Esports i Biblioteca).

- **Comissió d'Infància i Adolescència:** reunió mensual en què participen la cap de l'Àrea, i totes les responsables de les unitats i serveis destinats a les famílies amb infants, a infants i adolescents.

- **Comissió d'Educació:** reunió mensual en què participen la cap de l'Àrea i totes les persones responsables de serveis educatius de joves i persones adultes (Joventut, Centre de Formació de Persones Adultes, Dinamització Comunitària, Promoció Econòmica, Cultura i Biblioteca).

- **Comissió de Gent Gran:** reunió anual en què participen tots els serveis i recursos que hi ha al municipi vinculats a l'atenció a les persones grans (regidores i professionals de

Serveis Socials i de Dinamització Comunitària, Centre de Formació de Persones Adultes, Esports, Policia, Biblioteca), així com entitats (associacions de gent gran, Creu Roja), altres administracions (Salut, Mossos d'Esquadra, Salut Mental, Consell Comarcal), recursos privats (Jubilus, Residència geriàtrica) i ciutadania.

  - **Grup Motor Gent Gran:** reunió mensual o bimensual de professionals de Serveis Socials i Dinamització Comunitària.

  - **Grup motor ampliat, acompanyament psicològic i de benestar emocional:** reunió trimestral de professionals del grup motor, referent del servei psicològic de gent gran del Consell Comarcal, referents comunitàries de l'Àrea Bàsica de Salut, Creu Roja i Jubilus.

- **Comissió d'Igualtat:** reunió bimensual en què participen serveis municipals (Dinamització Comunitària, Tècnica intercultural, Serveis Socials, Infància, Joventut, Policia, Salut, Biblioteca, entre d'altres), serveis supramunicipals, com el Referent d'Educació Emocional Comunitària (Àrea Bàsica de Salut), i l'Agent SAI (Consell Comarcal), així com entitats (Associació Dones, Isis, Emporderats, Be-trans) i ciutadania.

  - **Grup Motor Igualtat:** Serveis Socials, Dinamització Comunitària, tècnica d'igualtat i tècnica intercultural.

- **Taula d'acollida, interculturalitat i convivència:** reunió bimensual en què participen serveis municipals que estan en contacte amb persones nouvingudes (Infància, Joventut, Comunitària, Serveis Socials, Agent d'Acollida, Tècnica Intercultural, Centre de Formació de Persones Adultes, Consorci per a la Normalització Lingüística, Promoció Econòmica, entre d'altres). Quan cal, s'hi conviden altres serveis i recursos.

  - **Xarxa Bàsica de Coordinació:** reunió setmanal que compta amb la participació del Servei de Primera Acollida (Consell Comarcal), una advocada experta en temes estrangeria (Càritas) i la tècnica intercultural.

7.2 Serveis, projectes i recursos per a la ciutadania

- **Llar d'infants:** el municipi disposa de dues seus de la llar, una ubicada a Castell d'Aro i l'altra a Platja d'Aro. Aquest projecte atén les necessitats físiques, afectives i socials dels infants mitjançant una pedagogia adequada que afavoreix el desenvolupament de la psicomotricitat, el llenguatge, el joc simbòlic, la sociabilitat, entre d'altres. En els darrers anys, s'ha fet un treball del projecte pedagògic per anar adaptant-lo als preceptes de l'educació viva, la criança respectuosa i el model. A més, s'ofereix servei de menjador escolar (amb informes diaris de cada infant) i casal d'estiu.

- **Espais familiars:** van néixer fa 25 anys amb l'objectiu de donar un espai, un servei d'acollida i acompanyament educatiu a les famílies. Està coordinat per professionals especialitzades de l'Ajuntament i facilita l'intercanvi, el creixement i el suport a la criança i la cura. S'ofereixen a les famílies diferents espais de joc i relació on trobar-se amb altres famílies amb fills i filles (des del naixement fins als 7 anys), a fi de compartir experiències i acompanyar-se mútuament. La finalitat és acompanyar les famílies,

escoltar-les, ajudar i potencia les relacions de caire vincular, familiar, grupal i comunitàries, així com normalitzar i respectar els valors i els costums de cada família en relació amb l'educació i l'atenció dels fills, fomentant una criança positiva.

- **Casa Lila:** espai lúdic, educatiu i de relació basat en el joc lliure, on els infants aprenen a compartir, construir, relacionar-se i crear. S'adreça a nens i nenes de 3 a 12 anys. Es creen les condicions necessàries perquè els infants desenvolupin una activitat lúdica sana i creativa regulada per les normes de convivència. L'Ajuntament dota el servei amb un equip de professionals integrat per una educadora responsable de l'àmbit, dues directores i una desena de monitores, que pot augmentar segons les necessitats.

- **Projecte Escoles**: és un projecte ludicoeducatiu impartit per les monitores de la Casa Lila i que es fa a les escoles del municipi durant l'horari lectiu de I3 fins a 6è de primària. S'utilitza el joc com a eina educativa per afavorir el desenvolupament dels infants d'una manera integral i harmoniosa. L'objectiu és treballar les habilitats socioemocionals, potenciar la imaginació i la creativitat i fomentar la relació entre iguals.

- **Programa de suport a les escoles del municipi impulsat per la Unitat d'Esports:** l'Ajuntament ofereix a les tres escoles un treball de psicomotricitat per a infants d'infantil, basat en la pràctica motriu Aucouturier.

- **Psicomotricitat:** formació i desenvolupament dels aspectes motrius bàsics dels infants mitjançant accions corporals: jugar, saltar, manipular objectes, etc. D'una manera lúdica, es treballen conceptes relatius a l'espai, al temps i altres destreses motrius, i també la relació amb altres infants. Actualment, també s'ha introduït la pràctica motriu Aucouturier. És una activitat adreçada a infants de 4I i I5, a un preu molt simbòlic i assumible. S'ofereix com a extraescolar des de les unitats d'Esports i Infància.

- **Escola preesportiva:** formació i desenvolupament dels aspectes motrius bàsics mitjançant la iniciació esportiva no reglamentada (jocs preesportius: atletisme, bàdminton, bàsquet, handbol, hoquei, tennis, natació i vela). Per a infants de 1r, 2n i 3r de primària, a un preu molt simbòlic i assumible. S'ofereix com a extraescolar des de la unitat d'esports.

- **Escola esportiva:** educació integral de l'infant mitjançant un model esportiu educatiu per desenvolupar capacitats, habilitats i coneixements tècnics, però també actituds, valors i normes de caràcter personal (esports: atletisme, bàdminton, bàsquet, handbol, hoquei, tennis, natació i vela). Per a infants de 4t, 5è i 6è de primària a un preu molt simbòlic i assumible. S'ofereix com a extraescolar des de la unitat d'esports.

- **Futbol net:** projecte de la Fundació Barça. Promou la inclusió social i preveu la violència. A cada sessió es treballa un valor mitjançant jocs esportius, en què els participants han de posar-lo en pràctica de la millor manera possible. Per facilitar-ho, l'activitat compta amb diferents espais de reflexió. Per a joves de 1r i 2n d'ESO. És gratuït.

- **Natació escolar:** activitat per a l'alumnat de 1r i 2n de primària dels tres centres escolars del municipi. L'objectiu és garantir que tots els infants tinguin les nocions bàsiques de natació, nocions imprescindibles en un municipi de costa.

- **Vela escolar**: activitat adreçada a l'alumnat de 5è i 6è de primària dels tres centres escolars del municipi, amb l'objectiu de fomentar la pràctica de la vela, aprofitant les facilitats que ofereix el nostre entorn natural i garantint que qualsevol infant pugui gaudir d'esports que podrien ser considerats esports d'elit.

- **Casals d'estiu (juliol i agost):** per les seves característiques socioeconòmiques, és essencial disposar de serveis d'estiu complets i de qualitat que atenguin els infants. Durant aquests mesos, moltes famílies tenen més oportunitats laborals i els casals esdevenen una eina clau per afavorir la conciliació familiar i laboral. Tenint en compte el model de treball de l'Àrea d'Atenció a les Persones, s'aposta per tenir uns serveis normalitzadors, integradors, als quals pugui accedir tota la població destinatària. Cap infant del municipi es queda fora del casal. S'aposta pel lleure educatiu com a dret.
  Cada any s'acullen més infants i joves amb necessitats educatives especials. Aquest any hi ha hagut més de 20 infants, 10 dels quals han comptat amb un vetllador exclusiu, així com un noi del casal jove estiu.
  Aquest estiu es van atendre un total de 680 nens als diferents casals municipals d'estiu (de 0 a 17 anys). Hi treballen 97 persones entre directors, responsables de casals, monitors, premonitors, vetlladors i educador de llar d'infants.

    - **Casal esportiu:** és un projecte impulsat i organitzat per l'Ajuntament dirigit a infants de 8 a 12 anys que vulguin passar l'estiu gaudint de l'esport i de l'entorn natural, educant la vida saludable i evitant el sedentarisme.

    - **Casal de lleure**: mitjançant la relació i el joc es treballen valors, hàbits, actituds positives i saludables. Es porta a terme a Castell d'Aro i a Platja d'Aro; hi poden participar nens i nenes de 3 a 12 anys.

    - **Casal d'Estiu Jove**: hi ha diferents opcions per a nois i noies (de 13 a 17 anys), com ara el casal lleure esport, el tecnològic, el curs de premonitors i el voluntariat, les colònies i l'acció comunitària.

- **Pla d'excel·lència educativa:** aquest pla va néixer l'any 2011 com una iniciativa pedagògica de tots els centres escolars de la Vall d'Aro, en el marc dels objectius del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, relatius a la millora de la cohesió social i dels resultats acadèmics. La zona escolar Vall d'Aro està formada per cinc centres escolars de dos municipis: Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró (Institut Ridaura, escoles de Fanals. Els Estanys i Vall d'Aro) i Santa Cristina d'Aro (Escola Pedralta). El Pla s'ha impulsat gràcies al treball transversal que s'ha dut a terme entre les direccions i el professorat, els serveis educatius de zona, els Serveis Territorials d'Educació a Girona i els ajuntaments de Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró i el de Santa Cristina d'Aro. L'objectiu del Pla és arribar fins a on permetin les capacitats de cada alumne, no com a concepte segregador ni d'elit, sinó inclusiu, ja que el Pla preveu activitats

per a tot l'alumnat, sense distinció. Els ofereix moltes oportunitats per créixer individualment i col·lectivament, partint de la idea que tots els alumnes tenen competències en les quals poden destacar.

- **Acompanyament socioeducatiu i emocional a l'institut**: des de l'any 2008 fins a l'actualitat, s'ha fet un acompanyament grupal a l'institut per part de l'educadora social de serveis socials, així com acompanyaments individuals un dia a la setmana de manera íntegra. Això ha permès que aquesta professional s'integri en l'equip de l'institut i que desenvolupi la seva feina totalment coordinada amb el personal docent, cosa que fa que l'acompanyament tingui bons resultats.

- **Brúixola competencial:** pretén oferir a l'alumnat un acompanyament en el seu primer any a l'institut, per tal que tinguin uns professionals de referència des del punt de vista municipal a part del professorat. Es tracta d'un projecte preventiu en el pas de primària a secundària portat a terme per les educadores de Serveis Socials i Joventut dels dos municipis (Santa Cristina d'Aro i Platja d'Aro, Castell d'Aro i s'Agaró).

- **Projecte Dynamis:** és un projecte portat a terme conjuntament entre Serveis Socials i l'Institut Ridaura. S'adreça als i les joves que han estat expulsats temporalment d'aquest institut. És impulsat per l'educadora de Serveis Socials. La unitat de Joventut també hi està implicada, ja que és un referent que dona continuïtat a l'educació formal. A més, de l'educació en valors i el foment d'hàbits, es treballa amb els i les joves mitjançant el vincle per acompanyar-los en el seu procés de creixement personal.

- **Casal Júnior:** espai lúdic, educatiu i de relació basat en el joc lliure on els preadolescents aprenen a créixer (12-13 anys).

- **Espai Jove:** és un projecte de dinamització de joves en què s'escolten les seves propostes i es treballa per la participació juvenil, fomentant l'acció d'associacions, entitats, etc. Es treballa amb els joves des d'un espai acollidor i d'escolta, per millorar els hàbits i les conductes de risc, potenciar l'oci saludable i alternatiu mitjançant propostes i campanyes de sensibilització (a partir de 14 anys).

- **PIDCES:** servei d'orientació i informació a adolescents. Dos dies a la setmana el PIDCES es trasllada a l'institut.

- **Dinamització de patis:** l'equip de Joventut dos dies a la setmana dinamitza els patis de l'institut, amb temes de sensibilització, i generen dinàmiques preventives de temes com l'assetjament escolar, la igualtat de gènere, l'antiracisme, entre d'altres.

- **Xerrades de sensibilització a l'institut:** És un programa anual de prevenció de conductes de risc que s'articula a través de l'agenda escolar presentant temes d'interès en xerrades repartides durant el curs.

- **PFI-Joventut:** projecte d'educació formal del PFI-PTT Guíxols Vall d'Aro. Es porta a terme entre els tres municipis de la Vall d'Aro (Santa Cristina d'Aro, Sant Feliu de Guíxols i Castell d'Aro, Platja d'Aro i s'Agaró). Hi ha dos perfils, un d'hoteleria i un altre de vendes. Habitualment hi participen uns 33 joves.

- **Formació per a joves:** durant el curs escolar la Unitat de Joventut porta a terme diferents cursos que serveixen perquè els joves puguin accedir en el món laboral:
    - Monitor/a de lleure
    - Primers auxilis
    - Manipuladors d'aliments
    - CIATE (monitor esportiu)
    - Des del projecte No t'aturis també es fan diferents càpsules formatives.

7.3 Protocols i programes transversals per a infants i joves

- **Protocol municipal per a la prevenció de l'absentisme:** és un protocol que neix el 2004 i és treballat per tota la xarxa: centres educatius, Joventut, Policia Local, Infància, Serveis Socials, Mossos d'Esquadra, Ensenyament, entre d'altres. Gràcies a aquest servei s'ha reduït l'índex d'absentisme. Malgrat que l'absentisme en termes generals no es considera un problema al municipi, s'han detectat dinàmiques familiars i socials relacionades amb l'absentisme que afecten l'escolarització dels menors. En l'actualitat, aquest protocol aplica les directrius del Departament d'Educació.

- **Protocol municipal de prevenció de l'assetjament entre iguals i la promoció de la convivència:** aquest protocol ha estat pioner a Catalunya per la seva total transversalitat i pel treball conjunt fet per tots els agents que treballen amb Infància i Joventut al municipi. Posa el seu accent màxim en les accions preventives que s'incorporen de manera natural a tots i a cada un dels serveis que atenen la Infància i l'adolescència: escoles, institut, espais familiars, llar d'infants, Casa Lila, Casal Júnior, Espai jove, activitats esportives, Serveis Socials, Policia municipal i Mossos d'Esquadra. Aquest protocol té un recorregut de 10 anys i ha anat desplegant accions: formació de tots els professionals, xerrades amb famílies, tallers sistemàtics anuals a primària i secundària de manera que tots els infants i joves són formats en aquest tema i prenen consciència de les seves accions i conductes; accions preventives als patis, APP de denúncia i contacte directe amb persones que els poden ajudar de manera confidencial. Aquestes accions han donat lloc a una manera d'intervenir que permet prevenir l'assetjament abans que aparegui i, en cas que es doni, detectar-lo i intervenir en les etapes més primerenques.

- **Programa integral d'educació sexual i afectiva:** aquest programa transversal adopta una mirada integral per dissenyar accions, inicialment adreçades als equips de professionals del municipi que atenen infants, adolescents i joves i les seves famílies, amb l'objectiu d'acompanyar i cuidar la dimensió sexual i afectiva dels infants i joves del municipi. També incideix en accions adreçades als menors i les seves famílies. Es fan tallers a les escoles, especialment als cursos d'I5, 3r i 6è de primària i 1r, 2n i 3r d'ESO. També es fan xerrades i tallers per a les famílies.

- **Projecte d'acompanyament i suport escolar:** es tracta d'un espai d'acompanyament i de suport escolar per a tots els i les alumnes del municipi de 1r de primària a 4t d'ESO que presenten dificultats en el seu procés d'aprenentatge o que necessiten un suport en el seu procés escolar. És un recurs complementari a l'escola, que treballa amb els infants i joves els continguts, les actituds i les habilitats necessàries per facilitar el seu procés d'aprenentatge. És un reforç escolar personalitzat adaptat al nivell i al ritme d'aprenentatge de cada alumne. En aquest projecte hi participen les escoles, l'institut, els Serveis Socials, Infància i Joventut. Es treballa amb dos centres psicopedagògics del municipi i es gestiona a través de les AFA. Contribueix a la millora dels resultats escolars. Els centres escolars manifesten haver comprovat millores en els alumnes participants. Aquest curs hi han participat 60 alumnes de primària i secundària.

7.4 Acompanyament a les famílies

Donar un lloc de capacitació a la família com a eix principal de l'atenció a la infància i l'adolescència és molt important dins el model amb què treballem. La salut i el benestar dels menors dependrà de molts factors, però principalment del tracte i la cura rebuts dins el nucli familiar.

Actualment, les famílies són ateses per serveis socials, majoritàriament quan els menors presenten alguna problemàtica concreta. To i així, en ocasions arriben casos en què es fa una demanda de suport únicament. Les professionals han detectat que hi ha moltes famílies amb necessitat de suport, des de la Comissió d'Infància i Adolescència es va pensar en una proposta d'accions i projectes que treballessin en tres nivells: la sensibilització i prevenció, el suport i l'acompanyament socioeducatiu, i l'acompanyament terapèutic.

- **Cicle de xerrades per a famílies nodridores:** des de la Comissió d'Infància i Adolescència es va proposar durant el curs 2019-2020 ampliar el cicle de xerrades que es feien per a la petita infància (per a totes les edats). L'objectiu era donar resposta a temes d'interès per a les famílies. Aquesta proposta atén famílies que necessiten informació i que no volen entrar en un treball més profund. També pot ser un canal en què les famílies vagin prenent consciència de temes diversos i, fins i tot, canviar de mirada en relació amb les dinàmiques familiars i, en algun cas, pot ser una via de demanda de treball més profund.

- **Servei d'assessorament a famílies (espais familiars i Servei Bàsic d'Atenció Social):** aquesta proposta esdevé una reformulació d'un treball que ja es fa. Les famílies quan tenen alguna inquietud poden anar a serveis socials a demanar. Tot i així, encara n'hi ha que pensen que aquest no és el lloc on demanarien ajuda, ja sigui per por, estigmatització del servei o desconeixement. Ja tenim experiència de molts anys del treball exitós amb famílies en altres contextos que normalitzen com és l'institut. Des de l'institut es presenta l'educadora de serveis socials com un suport a la família i es deriva d'una manera molt normalitzada. Els espais familiars i la Casa Lila també són un recurs en què les famílies s'obren i expressen les seves inquietuds, que després poden ser canalitzades cap a recursos més especialitzats.

- **Atenció psicològica (Àrea d'Atenció a Famílies):** es disposa d'una psicòloga de l'Àrea d'Atenció a la família del Consell Comarcal del Baix Empordà. És un servei terapèutic

d'orientació i acompanyament integral a les famílies per millorar-ne el benestar personal, familiar i social, que ofereix:

  - Atenció psicològica individual i/o familiar.
  - Grups psicoterapèutics de suport: accions contra la violència masclista, que potencien les habilitats parentals, i que ofereixen atenció psicològica a infants i adolescents.
  - Suport al domicili d'atenció a famílies, amb treballadores familiars especialitzades en infància.

- **Suport entre famílies:** projecte que connecta famílies per reforçar relacions primàries de reciprocitat. És una proposta innovadora que considera que les famílies poden fer costat a altres famílies de manera solidària mitjançant actuacions molt ben planificades i orientades a la superació de dificultats en què es poden trobar en temes educatius, de salut, laborals o socials. Aquest projecte promou les potencialitats de les persones i famílies, així com el treball en xarxa. És una resposta solidària per fer front a la crisi i a l'aïllament social. També és una oportunitat perquè els participants i el municipi creixin en xarxes socials de suport i en cohesió, fomentant valors com ara la solidaritat, l'empoderament, l'autodeterminació, l'autoestima, el respecte, l'aprenentatge i el sentiment de comunitat.

- **Reunions de grup familiar (*Family Group Conference*):** model que permet activar l'empoderament de la família en el seu procés i la seva vida. Aquest model ha estat portat a terme a diversos països d'Europa amb molt èxit. Consisteix en fer una reunió familiar guiada per una persona facilitadora.

- **Grups de teràpia multifamiliar:** la teràpia multifamiliar reuniex en un mateix espai diferents professionals i famílies, amb l'objectiu de sumar els recursos que aquests aporten i crear un espai d'intercanvi comunicacional i de reflexió. Les persones que condueixen aquest projecte treballen contínuament creant ponts entre les famílies participants.

7.5 Serveis per a persones adultes

- **Serveis socials:** els serveis socials atenen la població de totes les edats i principalment fan acompanyament a les persones o famílies que ho necessiten. Així mateix, treballen per potenciar un conjunt d'accions, recursos i prestacions destinats a garantir el benestar de les persones, especialment de les que es troben en situacions de vulnerabilitat, risc d'exclusió social o manca d'autonomia personal.

- **Centre de Formació de Persones Adultes:** aquest projecte, amb més de vint-i-cinc anys d'història al municipi, va néixer amb l'objectiu d'atendre persones que arribaven i que necessitaven aprendre la llengua per comunicar-se amb el seu entorn més immediat. Més endavant, es van anar acollint altres necessitats educatives: alfabetització, poca escolarització d'algunes persones "neolectores", reinserció al sistema educatiu, necessitats educatives especials, coneixement de l'entorn, i lligam o derivació a altres projectes, serveis i a l'associació de voluntariat de l'Aula d'Adults.

- **Plaça del Món:** espai de trobada i relació setmanal en què les persones nouvingudes i les persones que fa temps que viuen al municipi es troben i fan activitats. Les activitats són de temàtiques diferents: mediambientals, cuina comunitària, tallers manuals, reciclatge, coneixement de projectes socials... Es busquen activitats de qualitat, significatives, que tangencialment acaben afavorint els vincles i la trobada, la relació, generant oportunitats... Tenim una assistència mitjana de 50-60 persones cada setmana, de diferents edats i cultures, famílies, estudiants de pràctiques, voluntariat, persones que compleixen mesures penals alternatives...

- **Gestió dels equipaments cívics:** es gestionen els equipaments cívics amb la finalitat de promoure la convivència. Aquests equipaments acullen diferents projectes i serveis per a la ciutadania. Se cedeixen els espais (sales i despatxos) a accions comunitàries, formatives, capacitadores, socioeducatives, de relació, laborals, d'empoderament, culturals, artístiques, de salut física, mental, emocional...

- **Projecte dels horts ecològics municipals i parcel·la comunitària:** aquest projecte va néixer de la demanda de diferents persones grans del municipi. A Platja d'Aro, el preu del terreny és tan alt que costa molt trobar un espai per cultivar. Per això, des de l'equip de dinamització comunitària i el consistori es va veure com una bona oportunitat per treballar diferents temes importants: l'ocupabilitat de persones grans i altres col·lectius (persones nouvingudes, aturades, amb mesures penals, alumnes d'escoles...), la millora de la salut (alimentació saludable, activitat a l'aire lliure, fer exercici...), la cura del medi ambient (agricultura ecològica) i el foment de la convivència (entre persones de diferents edats, cultures, creences...). A més, qualsevol persona pot aprendre i participar en agricultura ecològica. S'ofereix formació i assessorament gratuït, a càrrec d'un enginyer agrònom que facilita Càritas i finança Dipsalut. També hi ha projectes especials dins la parcel·la comunitària (cultiu d'herbes aromàtiques i remeieres, abelles, tallers de les escoles, experiments...). Quan l'associació d'hortolans ho necessita, també se'ls dona suport.

- **Mesures penals:** des del Departament de Justícia i l'equip de dinamització comunitària ajudem les persones a complir les mesures penals alternatives. Es fa un seguiment des del territori per enllaçar amb els diferents recursos i serveis, i col·laborar en el procés i la comunicació entre els serveis i les persones que compleixen les mesures i el Departament de Justícia. Aquest fet afavoreix que moltes persones acabin les mesures, però continuïn vinculades i col·laborant en els serveis i recursos normalitzats. També s'està detectant un empoderament i un augment de l'autoestima de moltes persones que compleixen les mesures dins l'entorn comunitari.

- **Participació ciutadana:** la participació ciutadana, més que un servei, és una estratègia transversal que té per objectiu involucrar la ciutadania en la definició de les polítiques publiques. Es tracta de tenir en compte la ciutadania en tot el que l'afecta directament.

- **Punt de voluntariat i suport a les associacions:** aquest projecte aglutina diferents serveis per promoure una ciutadania activa, corresponsable, autònoma, capacitadora... S'atenen i acompanyen persones i grups que volen fer voluntariat, participar en accions municipals o crear i gestionar una entitat per donar resposta a una necessitat o treballar per un tema

d'interès. Es gestiona el Registre municipal d'entitats, s'impulsa formació per a voluntariat i entitats i s'ofereix suport per a relacions amb l'Administració quan cal.

- **Fem poble:** aquest projecte neix amb l'objectiu que les diferents accions, festes i celebracions culturals i tradicionals siguin fetes per i amb la gent del poble, no només per a turistes. Es conviden les entitats i la ciutadania a implicar-se en els processos per portar-les a terme (preparació, celebració i avaluació). Implica l'organització de la Castanyada, festes de Nadal i la col·laboració amb la celebració de Sant Jordi i la festa major de Platja d'Aro.

7.6 Programes transversals comunitaris

- **Polítiques d'igualtat de gènere i de diversitat afectiva, sexual i de gènere:** el 2019 es va redactar el Pla de polítiques d'igualtat, amb la intenció de visibilitzar, detectar i intervenir en situacions de desigualtat, tenint en compte la perspectiva interseccional, promovent la sensibilització i responsabilització de la ciutadania per fer front a les violències masclistes i homòfobes, i treballant amb els col·lectius que les pateixen.

Les línies que defineixen el pla esmentat introdueixen la perspectiva de gènere en totes les polítiques i actuacions públiques per aconseguir la transversalització de la perspectiva de gènere en les polítiques públiques.

1. Reforçar i generar nous mecanismes i accions per prevenir i erradicar la violència masclista.
2. Coeducació i models igualitaris per millorar la qualitat de vida.
3. Persecució de l'equitat en el món laboral i promoció de la conscienciació i la corresponsabilitat en els usos del temps.
4. Participació política i social i empoderament personal i comunitari de les dones.
5. Visibilització del col·lectiu femení i comunicació no sexista.

L'Ajuntament s'ha adherit al Pla comarcal per la diversitat afectiva, sexual i de gènere. El Consell Comarcal ofereix diferents serveis: serveis d'informació i atenció a les dones (SIAD) i punt SAI (LGBTI).

- **Programa d'acollida, acompanyament i convivència intercultural:** aquest programa treballa perquè el personal tècnic incorpori una perspectiva intercultural i antiracista; per tenir en compte les necessitats de les persones nouvingudes, migrades i racialitzades; per sensibilitzar la població sobre el fet migratori, la conscienciació de les discriminacions que pateixen les persones racialitzades, la participació activa de la comunitat en l'acollida i l'acompanyament, i per assolir una convivència intercultural positiva.

7.7 Serveis per a les persones grans i les seves famílies

Des dels serveis socials es gestionen els serveis, els recursos i les accions següents:

- Acompanyament en la gestió de la Llei de la dependència.
- Coordinacions amb l'àrea bàsica de salut, salut mental, Policia... si cal.

- Servei d'ajuda al municipi, àpats i neteja de la llar.
- Targeta de transport per assistir a les activitats i als centres de dia.

Des del Projecte de prevenció i benestar per a persones grans de dinamització comunitària:

- Punt de voluntariat
- Punt de trobada setmanal de persones grans, amb activitats culturals, de lleure, formatives, intergeneracionals, comunitàries, d'autoconeixement...
- Subvencions per a activitats físiques o aquàtiques i transport per anar a la piscina
- Tallers de memòria i d'estimulació cognitiva
- Comissió de gent gran
- Concurs literari
- Quinzena de la vellesa activa, festa de la vellesa i berenar de Nadal

Treball conjunt entre els serveis socials i la dinamització comunitària:

- Espai Respir
- Punt d'atenció a persones grans i les seves famílies
- Grup motor, grup motor d'acompanyament psicològic i de benestar emocional i Comissió de Gent Gran

8
Bibliografia

Ackoff, R. (2019). *Actúe con perspectiva sistémica*. Barcelona: Instituto Innova.

Ausloos, G. (1998). *Las capacidades de la familia. Tiempo, caos y proceso*. Barcelona: Herder

Barudy, J.; Dartagnan, M. (2011). *La fiesta mágica y realista de la resiliencia infantil*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bronfenbrenner (1979). *La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados.* Barcelona: Paidós.

Campanini, A.; Luppi, F. (1991). *Servicio social y modelo sistémico*. Barcelona: Paidós.

Castell, E.; Dunyó, F.; Cortada, Ll.; Ferrer, P. (2010). *Treball en xarxa: aportacions a propòsit d'una jornada.* Papers, 15. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social i Família.

Coletti, M.; Linares, J. L. (1997). *La intervención sistémica en los servicios sociales ante la familia multiproblemática: la experiencia de Ciutat Vella*. Barcelona: Paidós Terapia familiar.

González, M. A.; Díez, M. A.; Roca, J. C. (2010). *Trabajo en red. Claves para avanzar en el buen trato a la infancia.* Valladolid: Gerencia de Servicios Sociales.

López, F. J.; Morata, T. (2015). *Ocio, comunidad y resiliencia.* A: Salvador, A.; Silva, C. (coord.). *Trauma, contexto y exclusión. Promocionando resiliencia*. Granada: GEU.

Micucci, J. (1998). *El adolescente en terapia familiar*. Madrid: Amorrortu.

Puig, C.; Torrens, R.; Lerga, M. (2018). *Estat actual del servei de supervisió externa als equips bàsics d'atenció social dels serveis bàsics de Catalunya*. Barcelona: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya.

Rau, T.; Koch-González, J. (2020). *Muchas voces, una canción*. Massachusetts: Sociocracy for All.

Rovere, M. (1999). *Redes en salud: un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad*. Secretaría de Salud Pública; AMR; Instituto Lazarte: Rosario.

Satir, V. (1991). *The Satir Model. Family Therapy and Beyond*. Palo Alto: SBB.

Semenova, N.; Zapata, J.; Messaguer, T. (2015). "Conceptualización del ciclo vital familiar: una mirada a la producción durante el periodo comprendido entre los años 2002 a 2015". *Revista CES Psicología*.

Sempere, J.; Fuenzalida, C. (2017). *Terapias multifamiliares*. Madrid: Psimática.

Simon, F. B.; Stierlin, H.; Wynne, L. C. (1997). *Vocabulario de terapia familiar*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Sluzki, C. E. (1998). *La red social: frontera de la práctica sistémica.* Barcelona: Gedisa.

Viñas, A.; Poyatos, P.; Morata, T.; Marzo, M.; López, P.; Palasí, E.; Sánchez, J.; Fernández, F. (2018). *Valor humà: El model relacional-vincular en el treball socioeducatiu a Castell-Platja d'Aro.* Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Satir, V. (1988). *The New Peoplemaking.*

Watzlawick, J.; Bavelas, B.; Jackson, D. (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.

8.1 Bibliografia web

Castillo, F. (2010). *Las redes relacionales en la definición y evolución de los casos*. A: González, M. A.; Díez, M. A.; Roca, J. C. (2010). *Trabajo en red. Claves para avanzar en el buen trato a la infancia*. REA. www.asociaonrea.org

Comelles Carrillo, C. (2010). *Presentación de las líneas macro del programa Trabajamos en red*. A: González, M. A.; Díez, M. A.; Roica, J. C. (2010). *Trabajo en red. Claves para avanzar en el buen trato a la infancia*. REA. www.asociaonrea.org

Herrero, J. (2004) *La perspectiva ecològica*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/78705/2/Psicolog%C3%ADa%20comunitaria%20y%20bienestar%20social_M%C3%B3dulo%204_La%20perspectiva%20ecol%C3%B3gica.pdf

Departament de Drets Socials (2021). *Els plans locals d'acció comunitària per a la inclusió social*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. https://dixit.gencat.cat/web/.content/home/04recursos/02publicacions/02publicacions_de_bsf/11serveis_socials/plans_locals_accio_comunitaria_inclusio/plans_locals_accio_comunitaria_inclusio.pdf

Marges. *Brúixola comunitària. Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials.* Col·lecció Idees i Eines per a l'Acció Social. https://acciosocial.org/wp-content/uploads/2024/08/Collecio_Bruixola-Comunitaria-Guia-per-promoure-laccio-comunitaria-a-les-entitats-socials_ECAS.pdf