

Programa de FORMACIÓ i GERÈNCIES ASSISTIDES per la Consolidació d'iniciatives emprenedores socials

Projecte pel manteniment i consolidació d'iniciatives emprenedores socials (empreses d'inserció CET i altres) constituïdes i gestionades per entitats no lucratives



1. INTRODUCCIÓ

En els darrers anys, la crisi econòmica i financera al nostre país ha impactat principalment sobre la relentització de l'activitat econòmica i l'agudització de la desocupació. Aquestes dues afectacions íntimament relacionades, no solament han produït un augment notable del nombre de persones afectades, sinó que, de manera especial, s'han vist afectats els col·lectius de persones més desfavorides i amb majors dificultats d'accés al treball.

Les organitzacions que s'havien especialitzat en processos d'inserció a través d'activitat productiva, com les empreses d'inserció o els centres especials de treball entre d'altres, han patit les conseqüències de la crisi i han patit una caiguda sobtada de les comandes dels seus clients.

Les empreses socials constitueixen una de les innovacions socials més importants per a fer front als problemes d'exclusió social, en oferir, a les persones afectades, un lloc de treball adaptat a la seva situació i una perspectiva de millora de la seva ocupabilitat fins arribar als estàndards del mercat de treball obert.

Aquesta crisi, com totes, constitueix un repte de superació i adaptació a les noves situacions. No es tracta d'una crisi conjuntural, sinó de transformació. El present projecte neix amb l'objectiu de donar una atenció especial a les Empreses Socials no lucratives. La crisi ha provocat canvis estructurals als quals les empreses han de saber adaptar-se.

Amb el projecte **VIVES Consolidació**, volem acompanyar les organitzacions no lucratives amb activitat empresarial inclusiva a ser competitives, donant valor afegit als productes i/o serveis que ofereixen, així com millorant les seves àrees de gestió.

Ho volem fer mitjançant una metodologia formativa que provoqui que les organitzacions siguin les pròpies protagonistes de construir nous enfocaments del seu entorn amb l'objectiu de trobar noves formes d'apropar-se a la nova realitat. S'analitzaran i s'avaluaran casos reals de cada organització per tal de realitzar un pla d'accions de millores i fer-ne el seguiment.

A quines d'organitzacions ens dirigim?

Les organitzacions d'economia social que actuen en base als principis orientadors següents:

- 1) Organitzacions no lucratives.

- 2) Organitzacions que tenen en compte les persones i la finalitat social per sobre del capital, amb una gestió autònoma, transparent, democràtica i participativa. que porten a prioritzar la presa de decisions més en funció de les persones i de les seves aportacions de treball i servei a l'entitat o en funció del fi social, que en relació a les seves aportacions al capital social.
- 3) Organitzacions que promocien la solidaritat interna i amb la societat, que afavoreixen el compromís amb el desenvolupament local, la igualtat d'oportunitats entre homes i dones, la cohesió social, la inserció de persones amb risc d'exclusió social, la generació d'ocupació estable i de qualitat, la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, i la sostenibilitat.

Negocis oberts a la convocatòria

- Productes o serveis dissenyats específicament per a cobrir les necessitats de col·lectius desafavorits (persones amb recursos econòmics baixos, persones grans, persones amb discapacitat, persones desocupades...). L'impacte social buscat ve de millorar significativament la qualitat de vida de col·lectius desafavorits.
- Ocupabilitat i ingressos: Projectes que permetin millorar la situació econòmica de les persones amb recursos econòmics baixos a través de l'ocupació o de l'accés a fonts d'ingressos o finançament. L'impacte social buscat ve per proporcionar independència, recursos econòmics i empoderament a aquestes persones per a què puguin millorar les seves condicions de vida per si mateixes.

2. PROGRAMA FORMATIU "COM ACOMPANYAR LES EMPRESES SOCIALS PER A MILLORAR LA SEVA COMPETITIVITAT"

Objectiu General

Consolidar les iniciatives emprenedores socials generades i gestionades per entitats no lucratives que creïn ocupació i/o millores de la qualitat de vida de col·lectius desafavorits.

Objectius específics

1. Millora de capacitat de les empreses participants, a través de sessions de formació i sessions presencials amb professionals del VIVES Proyecto.
2. Analitzar de forma exhaustiva la situació de les empreses que accedeixin al projecte, identificant les deficiències i carències pel que fa a la situació del producte/servei que ofereixen, així com les necessitats de l'equip tècnic.
3. Assessorar i acompanyar individualment i, en funció dels resultats dels diagnòstics, implementar un pla de millora personalitzat.
4. Incrementar l'impacte social de les empreses.
5. Fer conèixer a la societat els emprenedors socials i sensibilitzar a la ciutadania sobre la importància d'aquest tipus d'empresa.

6. Que els participants prenguin clara consciència d'on han de competir, com han de gestionar les seves feines directives i sobre la importància de l'actitud i del saber focalitzar per a aconseguir amb èxit els seus objectius empresarials.
7. Desenvolupar models i fulls de ruta com a referents per a orientar el negoci que demana el mercat i les tendències.
8. Redescobrir de quina forma podem millorar les nostres habilitats comercials més crítiques (saber transmetre, saber dir les coses, ser més persuasius).
9. Reforçar de manera pràctica i creativa els conceptes claus com: valor, excel·lència, diferència.

Per tant, és un projecte que ofereix a les empreses participants l'oportunitat de rebre:

1. FORMACIÓ

Dirigida a directius i professionals (càrrecs intermitjos) de l'organització.

El programa Formatiu es desenvoluparà entre el juny de 2015 i el març de 2016, i s'impartirà a la ciutat de Barcelona.

Es realitzaran dos tipus de formacions:

Sessions grupals: mitjançant una metodologia formativa essencialment pràctica i participativa, s'abordaran casos reals de les organitzacions per a què aquestes siguin protagonistes de la seva pròpia transformació. S'impartiran els continguts generals dels programa, amb la finalitat de proporcionar el coneixements, eines i habilitats essencials per a què cada organització faci el seu propi full de ruta per a la consolidació del negoci.

1. Les sessions estan dividides en: **workshops formatius**. Es repartirà el temps de cada workshop de la manera següent:
 - 20% conceptes teòrics il·lustrats amb exemples pràctics de diferents sectors/empreses.
 - 80% aplicació pràctica dels conceptes sobre el repte transversal dels assistents i, en la mesura que sigui possible, es sobre les empreses participants.
 - Es combinaran pràctiques individuals amb pràctiques en grup i pràctiques en plenària.
2. Accions d'acompanyament i seguiment individualitzat. Amb la consigna de la flexibilitat i adaptació majors a cadascun dels alumnes, es desenvoluparan actuacions de seguiment individualitzat on s'orientarà els participants en funció del seu perfil professional i de l'activitat de cada empresa. Durant les sessions d'acompanyament **els participants hauran de realitzar el treball previ i posterior a cada workshop**, una part del qual es començarà a treballar en les pròpies sessions en la mesura que sigui possible de portar a la pràctica els conceptes explicats.

1.1. Continguts del programa formatiu presencial

Els Programa es dividirà en 3 grans blocs consecutius:

- BLOC I: ESTRATÈGIA, ÀREES DE MILLORA I ÀREES D'INNOVACIÓ – 1 workshop formatiu.
- BLOC II: PROCÉS CREATIU PER ABORDAR L'ESTRATÈGIA – 3 workshop formatius.
- BLOC III: DESENVOLUPAMENT COMERCIAL – 2 workshops formatius.

BLOC I: ESTRATÈGIA, ÀREES DE MILLORA I ÀREES D'INNOVACIÓ

WORKSHOP 1: ESTRATÈGIA I CAMÍ CAP A INICIATIVES EMPRENEDORES

OBJECTIU:

- Definir l'estratègia a mig termini de l'organització.
- Detectar oportunitats.
- De què disposem i què ens cal per a aconseguir-ho?
- Definir on enfocar els esforços.
- Definir on s'ha de millorar i on s'ha d'innovar: reptes que aportaran valor i diferenciació.

CONTINGUT:

- Eines d'Anàlisi intern i extern des de diferents perspectives.
- Com definir estratègies i oportunitats.
- Com definir i identificar els reptes que aporten valor i diferenciació a l'organització.
- Aplicació de totes les metodologies i eines sobre el tema transversal definit i sobre les empreses presents en la mesura que sigui possible.

TASQUES A REALITZAR DESPRÉS DE LA SESSIÓ:

Definir l'anàlisi intern i extern de la companyia des de diferents punts de vista i detectar les oportunitats, necessitats, àrees de millora i eixos d'innovació: els reptes que aporten valor a l'organització.

BLOC II: PROCÉS CREATIU PER ABORDAR L'ESTRATÈGIA

Considerem que per a poder abordar correctament la cerca de solucions i propostes que ens permetin adaptar al nou entorn i aconseguir així diferenciar-nos i ser més competitius, hem de fer-ho amb un approach creatiu i amb la ment oberta. Això ens ajudarà a replantejar-nos com hem fet les coses fins aquest moment i com hauríem de fer-les, i ens facilitarà trobar i desenvolupar propostes innovadores.

Per això, ensenyem als assistents a desenvolupar el seu pensament creatiu i el de l'organització. Utilitzarem metodologia i eines basades en aquest Pensament Creatiu durant les sessions 2 – 3 i 4.

WORKSHOP 2: NOUS CAMINS I NOVES VIES PER A DESENVOLUPAR L'ESTRATÈGIA

OBJECTIUS:

- Desenvolupar les habilitats del Pensament Creatiu.
- Explorar nous camins i definir noves solucions per a consolidar l'estratègia: trobar noves preguntes i noves respostes per aconseguir desenvolupar l'estratègia que ens portarà a la diferenciació.

CONTINGUTS:

- Introducció al Pensament Creatiu. Com sentir-nos còmodes davant de propostes trencadores, ser capaços de reconèixer el seu valor i com treure'n profit.
- Com convertir-nos i convertir la nostra organització en generadors de noves solucions.
- Metodologia i eines per a formular preguntes noves i estimulants sobre els nostres reptes que ens permetin trobar noves solucions.
- Metodologia i eines per a trobar noves solucions (idees).
- Metodologia i eines per a seleccionar les propostes que aportaran valor i diferenciació.
- Aplicació de la metodologia i eines vistes sobre el repte transversal, amb la qual cosa aconseguirem un llistat de noves preguntes o formes de desenvolupar el nostre negoci + un llistat de noves solucions per a fer-ho. Seleccionarem les més potents.
- Finalment, s'aplicarà en la mesura que sigui possible sobre alguns reptes presentats per les empreses presents.

TASQUES A REALITZAR DESPRÉS DE LA SESSIÓ:

- Generar internament noves preguntes sobre els reptes seleccionats en l'empresa.
- Seleccionar les preguntes que ens ajudaran a trobar més fàcilment noves solucions.
- Buscar noves idees o solucions sobre les preguntes elegides.
- Seleccionar les solucions que ajudaran a portar més valor per a assolir l'estratègia definitiva.

WORKSHOP 3: ATERRATGE I CONCRECIÓ DE PROPOSTES

OBJECTIU:

- Definir i donar contingut i més valor a les idees seleccionades.

CONTINGUTS

- Metodologia per a millorar una idea.
- Com aprofitar els punts dèbils d'una idea.
- Pas d'idea a concepte de projecte.
- Com, quan i perquè pensar en pilots.
- Elevator Pich de les propostes.
- Selecció definitiva de les propostes.
- Aplicació la metodologia i eines sobre idees seleccionades del repte transversal.
- Selecció definitiva de les propostes transversals.
- Aplicació de metodologia i eines sobre algunes de les idees seleccionades per les empreses en la mesura que sigui possible.

TASQUES A REALITZAR DESPRÉS DE LA SESSIÓ:

Transformar les idees seleccionades després de la sessió 2 en conceptes concrets i fer la selecció definitiva de les propostes a desenvolupar.

WORKSHOP 4: DE LA PROPOSTA AL PROJECTE

OBJECTIU:

- Traçar i dissenyar el camí per a convertir les propostes en realitats.

CONTINGUTS

- Transformar un concepte en projecte.
- Definir els passos del projecte.
- Pla d'Accions.
- Full de ruta.
- Aplicació de les eines sobre les propostes del repte transversal seleccionat a la sessió anterior.
- Aplicació de les eines sobre algunes de les propostes seleccionades de les empreses presents en la mesura que sigui possible.

TASQUES A REALITZAR DESPRÉS DE LA SESSIÓ:

Realitzar el pla d'accions i el Full de Ruta de les propostes de l'empresa seleccionades definitivament i obrir projecte per a aquestes.

BLOC III: DESENVOLUPAMENT COMERCIAL

WORKSHOP 5: DESENVOLUPAMENT DE L'ACTITUD I DE LES HABILITATS COMERCIALS

OBJECTIU:

Identificar i desenvolupar les actituds i les habilitats comercials diferencials que facilitaran descobrir les necessitats dels nostres clients i generar arguments guanyadors.

CONTINGUTS

- La Venda Actual en un escenari canviant de mercat.
- Metodologia Comercial: Les Fases de la Venda i els elements claus.
- L'Actitud i la Motivació necessàries per a l'aproximació comercial.
- Desenvolupament d'Habilitats Comercials I: Escoltar, Preguntes eficaces, Argumentació.
- Aplicació dels conceptes sobre els projectes seleccionats en relació al repte transversal.
- Aplicació dels conceptes sobre alguns dels projectes seleccionats per les empreses participants en la mesura que sigui possible.

TASQUES A REALITZAR DESPRÉS DE LA SESSIÓ:

Revisar els arguments de venda en base a les Guies vistes durant la sessió per als projectes de l'empresa.

WORKSHOP 6: SATISFACCIÓ I FIDELITZACIÓ DEL CLIENT

OBJECTIU:

- Saber adaptar-se als clients i materialitzar l'acció de venda per a construir relacions comercials satisfactòries, sostenibles i fidels.

CONTINGUTS

- Posar a prova els arguments de Vendes.
- Tècniques i recursos per a incrementar l'oportunitat de Venda: Venda creuada, Up selling...
- Desenvolupament d'Habilitats Comercials II: Gestió de resolució d'objeccions. Tancament d'operacions.
- Tipologies de clients i recursos per a adaptar-s'hi amb èxit.
- Fidelització del client. Seguiment i servei post-venda.
- Aplicació dels conceptes sobre els projectes seleccionats en relació al repte transversal.
- Aplicació dels conceptes sobre alguns dels projectes seleccionats per les empreses participants en la mesura que sigui possible.

TASQUES A REALITZAR DESPRÉS DE LA SESSIÓ:

Creació d'un pla de millora i d'acció comercial per a integrar en els projectes de l'empresa els aprenentatges adquirits amb la formació.

Càrrega lectiva de la formació presencial

Formació	Hores lectives
WORKSHOP 1: Estratègia i camí cap a iniciatives emprenedores	5
WORKSHOP 2: Nous camins i noves vies per a desenvolupar l'estratègia	5
WORKSHOP 3: Aterratge i concreció de propostes	5
WORKSHOP 4: De la proposta al projecte	5
WORKSHOP 5: Desenvolupament de l'actitud i de les habilitats comercials	5
WORKSHOP 6: Satisfacció i fidelització del client	5
TOTAL HORES	30

1.2. Gerències Assistides

Les accions de Gerències Assistides estan orientades al desenvolupament i a la implantació dels coneixements adquirits en la formació presencial dins l'organització. A més, ens permeten preparar les tasques necessàries de cada sessió presencial a l'hora que anem implementant accions de millora. Es pretén generar processos de canvi, de participació i de millora continua des de la base, implicant tota l'organització. La Gerència Assistida contempla la realització d'un **Pla d'activitats dirigit a dissenyar accions per a donar valor afegit a l'organització, l'acompanyament per a la implementació d'aquestes i l'avaluació de l'impacte.**

Aquesta metodologia responsabilitza la pròpia organització de totes les decisions que es prenguin en el desenvolupament del **Pla d'activitats**, la qual cosa genera una major participació dels components de l'organització en comparació a altres metodologies basades en l'actuació principal d'un consultor extern que pren decisions aïllades.

Les accions d'assessorament i gerències assistides comprenen tot el període de realització del projecte fins el 28 de febrer de 2016. Es treballarà de manera particular un cronograma de treball amb cada entitat participant per a adaptar-se a les necessitats i capacitats de cada organització.

El projecte contempla la creació d'un Grup de Treball de com a mínim dues persones dins l'organització (fóra convenient que aquestes fossin les que realitzin al curs formatiu).

L'assessorament i gerències assistides de la Fundació Acció Contra la Fam consisteix en:

- Quatre visites, com a mínim, a l'entitat per part d'una persona de l'equip tècnic de la Fundació per tal de reunir-se amb el Grup de Treball.
- Assessorament permanent (telèfon i correu electrònic) per part d'un/una tècnic/ca d'Acció Contra la Fam.

Objectius 1a Gerència Assistida

- Repassar l'anàlisi intern i extern de la companyia des de diferents punts de vista i detectar oportunitats, necessitats, àrees de millora i eixos d'innovació: els reptes que aporten valor afegit a l'organització.
- Aprofundir, amb la mateixa metodologia apresada en la formació, en les àrees de: producció, comercialització, comunicació i producte/servei.
- Generar internament noves preguntes sobre els reptes seleccionats per l'empresa.
- Seleccionar preguntes que ajudin a trobar més fàcilment noves solucions.
- Buscar noves idees o solucions sobre les preguntes elegides.
- Seleccionar solucions que ajudin a portar més valor per a aconseguir l'estratègia definitiva.

Objectius 2a Gerència Assistida

- Transformar les idees seleccionades després de la sessió 2 en conceptes concrets i fer la selecció definitiva de les propostes a implementar.

Objectius 3a Gerència Assistida

- Realitzar el Pla d'Acció i el Full de Ruta de les propostes seleccionades definitivament a l'empresa i obrir un projecte per a la seva aplicació.
- Fer un seguiment de totes les accions i mesures que s'estiguin implementant per a controlar que es portin a terme amb èxit o, si fos el cas, variar l'estratègia d'implantació o reorganitzar les accions desenvolupades.

Objectius 4a Gerència Assistida

- Revisar els arguments de Venda en base a les Guies vistes en la sessió per als projectes de l'empresa.
- Fer un seguiment de totes les accions i mesures que s'estiguin implementant per a controlar que es portin a terme amb èxit o, si fos el cas, variar l'estratègia d'implantació o reorganitzar les accions desenvolupades.
- Creació d'un pla de millora i d'acció comercial per a integrar els aprenentatges de la formació en els projectes de l'empresa.

El cronograma general d'accions és el següent:

abril-15		maig - 15		juny -15		juliol - 15		agost -15		setembre - 15	
	Publicació de la convocatòria	Selecció d'organitzacions	Primer contacte organitzacions	Whorkshop 1	Whorkshop 2	Gerència Assistida 1				Whorkshop 3	Gerència Assistida 2
octubre-15		novembre - 15		desembre - 15		gener - 16		febrer - 15		març - 16	
Whorkshop 4	Gerència Assistida 3	Whorkshop 5	Whorkshop 6	Gerència Assistida 4			Formació transversal específica segons necessitats de les organitzacions	Tancament Programa	Valoració indicadors ACF		

Obligacions respecte el Programa formatiu:

- Crear a l'organització un Equip de treball per al motor del canvi.
- Percentatge de participació en la formació: els criteris per a obtenir el certificat d'aprofitament del curs són els següents:
 - Realització de tots els exercicis pràctics.
 - Assistència a un 80% de les sessions presencials.
 - Participació en 3 assistències tècniques com a mínim.

La formació contempla dues modalitats:

- **Presencial:** Es desenvoluparà en jornades de dos dies seguits com a màxim, a horari complet (1 jornada = 4/5 hores). Les classes presencials es realitzaran en intervals de 2 a 4 setmanes i s'iniciaran al juny. El calendari definitiu pot variar segons les necessitats formatives del projecte.
- **Gerències Assistides:** Assessorament individualitzat en forma de visites in situ en el negoci/empresa o una reunió a la seu de l'entitat. Hi haurà una mitja de 4 Gerències Assistides per negoci. El nombre i el contingut d'aquestes gerències, de mutu acord entre professional i empresa, pot variar en relació a les necessitats concretes de cada organització.

El nombre total d'hores previstes de formació serà de 30 h. I el de seguiment personalitzat serà de 16 h.

El programa formatiu disposa d'un màxim de 20 places. Una vegada seleccionades les organitzacions participants en el projecte i assignades les places formatives s'obriran les places sobrants a altres organitzacions interessades.

Les entitats hauran d'assumir els costos dels desplaçaments i de manutenció que s'ocasionin per l'assistència a les accions formatives.

1.3. Programes transversals de suport

VIVES Proyecto també inclou el Programa transversal següent:

- Programa de Formacions Transversals d'assessorament per a millorar aspectes específics de l'organització, desenvolupat per formadors voluntaris amb experiència i coneixement dels temes a tractar.

3. OBLIGACIONS ASSUMIDES PER LA FUNDACIÓ ACCIÓ CONTRA LA FAM I PER L'ENTITAT PARTICIPANT EN EL PROJECTE

L'incompliment dels compromisos expressats en aquest document no afecta exclusivament a l'organització, sinó que suposa un perjudici per a aquelles organitzacions que no han pogut accedir a les places ofertes en el projecte.

Per al bon desenvolupament del projecte, la **Fundació Acció Contra la Fam (ACF) ASSUMEIX** els compromisos següents:

- Garantir la confidencialitat de tota la informació amb què es treballi per a l'execució del projecte.
- ACF tutoritzarà en tot moment l'execució del projecte en les organitzacions participants. Per això, es posarà a disposició de les empreses un equip de persones qualificades per a poder assessorar les organitzacions per a la realització de les activitats previstes en el Projecte.
- Coordinar les visites de l'equip de VIVES Proyecto de manera que es puguin desenvolupar amb eficàcia i interfereixin el mínim possible en les activitats quotidianes de l'organització.
- Organitzar, coordinar i impartir la formació contemplada en el projecte.
- ACF realitzarà un mínim de quatre visites a cadascuna de les organitzacions participants durant el 2015 – 2016. El tècnic/ca assignat al projecte d'ACF es desplaçarà a la seu de l'organització participant. Es treballarà en la programació i desenvolupament del projecte de Gerències Assistides, que tindran una duració estimada de 4 hores per visita. La planificació d'aquestes visites serà consensuada amb les entitats.
- Per a l'execució del Projecte ACF posarà a disposició de les entitats participants els materials, aplicacions i eines que es considerin necessaris per a l'adequada realització del projecte.
- ACF podrà realitzar auditories de compliment d'obligacions a les organitzacions participants, valorant així tant la seva participació en el programa formatiu i en les accions de Gerències Assistides com el nivell de compliment respecte les

obligacions de comunicació i publicitat descrites a l'Annex III: Normes de Publicitat.

Per a l'adequat desenvolupament del projecte, l'organització participant ASSUMEIX els compromisos següents:

- Comunicar a la Fundació Contra la Fam (ACF) la persona de l'organització assignada com a interlocutora responsable del projecte.
- Facilitar a l'equip tècnic d'ACF la informació addicional que precisi per a la realització del projecte, a partir dels criteris especificats a l'Annex II: Sistema de Monitoreig i Avaluació.
- Coordinar les visites de l'equip d'ACF de manera que aquestes es puguin desenvolupar amb eficàcia.
- Facilitar a ACF la documentació que sigui necessària a fi de complir en tot moment amb el procediment de justificació de les subvencions del Fons Social Europeu, seguint les instruccions que amb aquesta finalitat s'indiquin.
- Visibilitzar i publicitar VIVES Proyecto, així com els finançadors del projecte, mitjançant la publicació del seu logotip a les eines de publicitat i visibilitat que desenvolupi cada organització participant en el projecte. Les entitats assumiran les normes de publicitat descrites a l'Annex III: Normes de Publicitat.
- Participar d'una trobada col·lectiva amb altres organitzacions amb el nivell de participació següent:
 - Assistència i participació d'una persona de l'organització, necessàriament el Director/a de l'organització o la persona delegada per ell/a mateix/a.
- Assegurar l'assistència dels professionals assignats per l'organització participant en el projecte de Consolidació d'iniciatives emprenedores socials a les classes presencials que imparteixin durant tot el Programa Formatiu i complir la resta d'obligacions descrites en la convocatòria.
- A les quatre sessions de treball presencial (Gerències Assistides) haurà de ser-hi present el Grup de Treball que s'hagi creat (mínim 2 persones).

L'incompliment de qualsevol dels compromisos reflectits podrà donar lloc a l'expulsió del projecte.

Aquest projecte té una durada màxima d'11 mesos, finalitzant al febrer del 2016 (període que inclou les activitats de difusió, promoció i selecció d'entitats participants).