

---

**PLA DE FORMACIÓ**  
**PER L'EMPREDORIA I L'ECONOMIA SOCIAL I**  
**SOLIDÀRIA DE TERRASSA**  
**2020-2026**

---

**Ajuntament  de Terrassa**

**Servei d'Emprenedoria i Economia Social**  
**Àrea de Promoció Econòmica i Projecció de la Ciutat**

**Aquest Pla de Formació per a l'emprenedoria i l'Economia Social i Solidària vol ser el full de ruta de l'estratègia formativa per millorar la professionalització de les empreses i entitats de l'ESS i per a projectes en fase de creació.**

## Índex

### PLA DE FORMACIÓ PER L'EMPREDORIA I L'ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA DE TERRASSA

1. Introducció.....	4
2. Objectius Generals del Pla de Formació.....	5
3. Justificació i resultats de la diagnosi de necessitats formatives.....	5
4. El Pla de Formació.....	14
4.1. Objectius Específics i Actuacions proposades.....	14
4.2. Competències clau per l'empredoria i l'ESS.....	16
4.3. Nivells d'aprofundiment i eixos d'interès.....	20
4.4. Proposta d'àmbits formatius.....	23
4.5. Propostes metodològiques.....	29
5. Mecanismes d'avaluació i seguiment.....	39
5.1. L'avaluació de les accions formatives i el seu impacte.....	39
5.2. Seguiment i avaluació del Pla de Formació.....	41
6. Proposta d'oferta formativa per l'any 2020.....	44

## 1. Introducció

El **Pla de Formació** per a **l'emprenedoria i l'economia social i solidària de Terrassa** forma part dels objectius establerts al Pla Estratègic de l'Economia Social i Solidària de Terrassa 2019-2026 (en endavant PEESST). En concret de l'objectiu estratègic O2. Enfortir les empreses i entitats de l'ESS.

Amb la finalitat de millorar la professionalització dels recursos humans de l'ESS, i sorgit de la demanda expressada durant la diagnosi del Pla Estratègic per part dels mateixos agents de l'economia social i solidària, es va proposar l'elaboració d'un pla de formació específic per cobrir les necessitats formatives dels projectes emprenedors i de les entitats i empreses de l'ESS.





L'Escola Lliure el Sol ha estat l'entitat encarregada de dur a terme la diagnosi de necessitats formatives.

El Pla de Formació que presentem a continuació es concep com a proposta de línies estratègiques i metodològiques que han de guiar les accions formatives impulsades des del Servei d'Emprenedoria i Economia Social de l'Ajuntament. Vol tenir un caràcter viu i dinàmic, contemplant accions de seguiment, avaluació i actualització que permetin donar resposta a necessitats emergents. La seva implementació està prevista al llarg del període 2020-2026, en el marc del desenvolupament del PEESST.

Agraïm la col·laboració a totes aquelles entitats i empreses de l'ESS, persones emprenedores, així com a aquelles organitzacions i institucions vinculades a la formació de l'emprenedoria i l'economia social que han participat en aquest procés.

## 2. Objectius Generals del Pla de Formació

Els objectius del Pla de Formació per a l'emprenedoria i l'economia social i solidària de Terrassa són els següents:

-  Promoure i consolidar una oferta formativa diversa que respongui a les necessitats dels projectes en fase de creació i de les empreses i entitats de l'economia social.
-  Millorar les competències professionals de les persones emprenedores i treballadores de les empreses i entitats de l'economia social.
-   Enfortir les empreses i entitats de l'ESS a Terrassa.

## 3. Justificació i resultats de la diagnosi de necessitats formatives

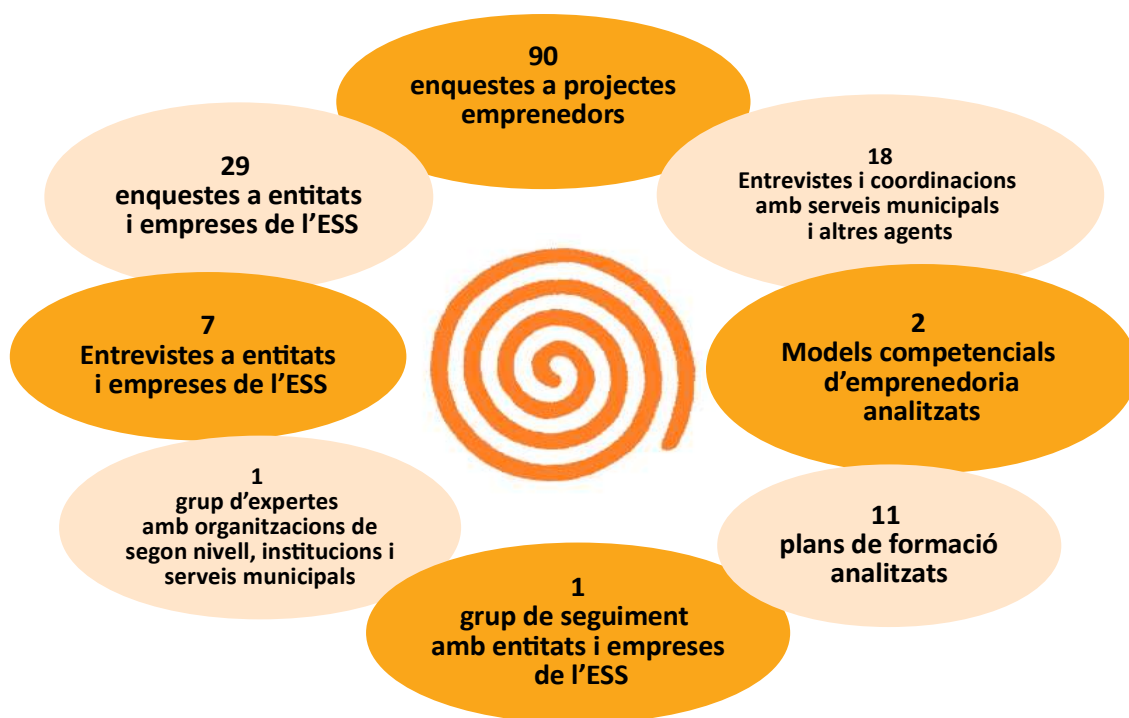
La proposta que presentem parteix de l'estudi de les necessitats formatives dels projectes emprenedors i de les entitats i empreses de l'economia social i solidària de Terrassa.

La diagnosi s'ha dut a terme durant els mesos de juny i juliol de 2019. Metodològicament l'estudi ha utilitzat dues eines principals: enquestes i entrevistes. S'han enquestat 29 entitats i empreses de l'economia social on s'ha analitzat la seva relació envers la formació en diferents aspectes: la formació feta fins al moment, l'ús d'eines de formació internes, així com els seus interessos i necessitats formatives.

Els resultats s'han filtrat en funció de la forma jurídica de l'empresa o entitat, la dimensió d'aquestes i el temps en activitat. En segon lloc s'han analitzat 90 enquestes que han respost persones emprenedores. En aquest segon cas, els resultats s'han classificat segons el moment vital del projecte (en ideació, en marxa) i si aquests es consideraven part de l'economia social. Paral·lelament s'ha entrevistat a 7 empreses i entitats de l'economia social, a 18 serveis municipals i d'altres agents rellevants vinculats a la formació per a l'ESS del municipi.

El procés de treball ha comptat amb un grup de seguiment format per entitats i empreses de l'ESS així com un grup d'experts en el que hi han participat organitzacions de segon nivell, institucions i serveis municipals.

Aquest estudi s'ha complementat amb l'anàlisi de l'oferta realitzada des del Servei d'Emprenedoria i Economia Social, l'estudi d'eines d'avaluació pròpies de l'Economia Social i Solidària, la prospecció d'11 plans de formació implementats des d'altres institucions i administracions públiques i l'anàlisi de dues propostes d'abordatge competencial del procés d'emprenedoria.



Taula 1. Resum de les accions complementàries realitzades en el marc de la Diagnosi:

<b>Trobada del grup d'expertes</b>	Diputació de Barcelona - Servei de Teixit Productiu. Àrea de Desenvolupament Econòmic Local, Ajuntament de Terrassa - Servei d'Emprenedoria i Economia Social, Ajuntament de Terrassa – Qualitat democràtica, Ateneu Cooperatiu del Vallès Occidental, Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, Xarxa ALEI (Associació Local d'Entitats per la Inclusió)
<b>Trobada del grup de seguiment</b>	Servei d'Emprenedoria i Economia Social, Som Mobilitat, Alternativa3, Associació Consum Responsable i Sostenibilitat (entitats sorgides del procés participatiu).
<b>Anàlisi de l'històric de formacions del Servei d'Emprenedoria i Economia Social</b>	Agenda formativa 2014-2018 Memòries del servei 2016-2018
<b>Anàlisi d'eines pròpies de l'ESS</b>	Pam a Pam, Balanç Social
<b>Prospecció d'11 plans de formació</b>	Coòpolis, La llançadora, Pla formatiu per al sector de l'economia social i cooperativa, El Prat, Koop Fabrika, Emprendes.net, Mares de Madrid, BCN Activa (La innoBAdora), ESS Manlleu, Escuela economia social, Federació valenciana d'empreses cooperatives de treball associat, Espazo.coop
<b>Anàlisi de models competencials d'emprenedoria</b>	EntreComp: The entrepreneurship competence framework Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya en l'àmbit de l'emprenedoria cooperativa

<b>7 entrevistes a entitats i empreses</b>	Prodis (Prodiscapacitats Fundació Privada Terrassenca), Edumusic, Alternativa 3, Mutualitat les Arenes, Som Energia, Cooperativa Vímet, Fupar
<b>29 enquestes a entitats i empreses de l'ESS</b>	<p>Olsodi, SCCL  Responsabilitat Social i Ambiental. Consultoria  Ambicat Consulting, SLL  ECOM  Vedruna Vall  Actua Vallès  Caritas Arxiprestal de Terrassa  Mutualidad Centro Social las Arenas  Mes Cooperativa  La Vibria Intercultural  Associació Arte Paliativo  Magroc, SCCL  Som Mobilitat, SCCL  La Terrassenca, SCCL  Abacus Cooperativa  Alternativa3  Edumusic, SCCL  Associació Club Natació Terrassa  Associació Tub d'Assaig  Llar d'Infants Petita Mimosa  Fundació World Vision International  Fundació Privada Maria Auxiliadora  CFCS Juan XXIII  Malarrassa, SCCL  Distribucions J. Leonart, SLL  Associació Persones Sordes de Terrassa</p>
<b>18 entrevistes i coordinacions amb serveis municipals i altres agents</b>	<p>Diputació de Barcelona - Servei de Teixit Productiu. Àrea de Desenvolupament Econòmic Local  Ateneu cooperatiu del Vallès Occidental  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Territori i sostenibilitat – Servei de Medi ambient i sostenibilitat  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Territori i sostenibilitat – Servei de Mobilitat  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Serveis generals i govern obert – Serveis Generals  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Serveis generals i govern obert – Servei d'Estructura territorial  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Drets Socials i Serveis a les persones – Servei de Ciutadania i Qualitat democràtica  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Drets Socials i Serveis a les persones – Servei de Societat Municipal d'Habitatge  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Drets Socials i Serveis a les persones – Servei de Joventut i lleure  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Drets Socials i Serveis a les persones – Servei de Serveis Socials  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Desenvolupament econòmic, indústria i ocupació – Servei de Consum  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Desenvolupament econòmic, indústria i ocupació – Servei de Promoció industrial  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Desenvolupament econòmic, indústria i ocupació – Servei d'ocupació i formació  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Cultura, Innovació i Projecció de la ciutat – Servei de comerç  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Cultura, Innovació i Projecció de la ciutat – Servei de Promoció i difusió cultural  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Cultura, Innovació i Projecció de la ciutat – Servei d'Esports  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Cultura, Innovació i Projecció de la ciutat – Serveis d'Educació  Ajuntament de Terrassa – Àrea de Cultura, Innovació i Projecció de la ciutat – Servei de Turisme</p>

Els resultats i conclusions es poden consultar al *Document «Diagnosi de necessitats formatives de les persones emprenedores i de les entitats i empreses de l'ESS de Terrassa, 2019»*. Les principals necessitats detectades amb la diagnosi han estat:

## NECESSITATS DETECTADES

### PROJECTES EMPRENEDORS

**PE N1.** Necessitats formatives diverses segons nivell maduratiu dels projectes

**PE N2.** Demanda de formació semipresencial i online

**PE N3.** Preferència per formació activa-participativa

**PE N4.** Demanda de formació en àmbits transversals com: aspectes jurídics, laborals i fiscals, gestió econòmica i responsabilitat social empresarial

**PE N5.** Interès per àmbits formatius de l'emprenedoria social: enfortiment democràtic de les entitats i empreses, gestió d'equips, intercooperació, perspectiva feminista i finances ètiques

### ENTITATS I EMPRESES ESS

**ESS N1.** Necessitats formatives diverses segons forma jurídica, mida de l'entitat o empresa i sector d'activitat

**ESS N2.** Demanda d'espais d'intercanvi d'experiències i de trobada amb experts

**ESS N3.** Ajut per a la implementació del pla de formació intern. Impulsar l'ús dels fons de formació

**ESS N4.** Disposar d'una agenda formativa de l'ess unificada i coordinada entre agents de formació

**ESS N5.** Enfortir i ajudar a consolidar projectes de l'ESS ja creats

**a. Propostes per a la formació dels projectes emprenedors**

L'anàlisi dels **perfils** de les persones emprenedores que han donat resposta a l'enquesta mostra una àmplia diversitat tant en edat (destaca la franja entre els 41-50 anys), gènere (60% dones) i moment de consolidació dels projectes (la majoria, un 43% està treballant per a posar en marxa el projecte).

Pel que fa al **tipus de formació** preferida, més del 70% es decanta per accions formatives de mitja i llarga durada com tallers i cursos. El 72% aposta per la formació presencial i en horari de matí (64%). Metodològicament trien les formacions actives/participatives (53%) davant de les eminentment teòriques (19%).

Es reafirma la necessitat de mantenir una oferta formativa que abordi diferents **nivells d'aprofundiment** (nivell introductor, aprofundiment, expert). És important assenyalar els canvis de necessitats i coneixements que es produeixen en funció del moment de maduresa del projecte. Es proposa tenir en compte el model competencial desenvolupat per la Comissió Europea i la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya<sup>1</sup> desenvolupat a l'apartat 4.4.

Els àmbits formatius dels que declaren tenir menys coneixements són 'aspectes jurídics, laborals i fiscals', 'responsabilitat social empresarial' i 'gestió econòmica'. Complementàriament, l'interès entre les persones emprenedores per àmbits de l'economia social es centra sobretot en temes d'impacte social, finançament ètic i desenvolupament personal –millora de les competències personals-.

Les persones emprenedores han fet propostes de temàtiques o cursos que els serien útils en el procés d'emprenedoria, entre els que destaquen: L'ús de les TIC o eines digitals per a la gestió, comercialització i màrqueting, i l'adaptació a noves normatives. Destaquem finalment la demanda d'acompanyaments individuals (ja ofertats pel Servei d'EES) i col·lectius, així com l'adaptació de les formacions segons el tipus de projectes (nivell maduratiu, forma jurídica, mida de l'entitat o empresa).

---

<sup>1</sup> <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf> i [https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/emprenedoria\\_web.pdf](https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/emprenedoria_web.pdf)

### Propostes:

- ✓ Oferta formativa en base al nivell maduratiu dels projectes.
- ✓ Mantenir l'oferta formativa presencial, en horari de matins, i sempre que sigui possible, de tardes, per a facilitar la participació i la conciliació, i prioritàriament de tipus activa/participativa. Tot i introduir progressivament alternatives com la formació semi-presencial i online, així com diversitat metodològica (networkings, acompanyaments col·lectius, etc.)
- ✓ Augment de la formació en àmbits transversals com: aspectes jurídics, laborals i fiscals, responsabilitat social empresarial i gestió econòmica.
- ✓ Abordar aquells àmbits de l'economia social on s'ha detectat més interès des de i per a l'emprenedoria en general i l'emprenedoria social en particular: enfortiment democràtic, gestió d'equips, intercooperació, perspectiva feminista i finances ètiques.
- ✓ Actualitzar les demandes en base a programar "formacions a la carta".

#### ***b. Propostes per a la formació de les entitats i empreses de l'economia social***

Els resultats de la diagnosi mostren que existeix la necessitat de **treballar i fer pedagogia per fomentar la formació** en el sí de les organitzacions de l'ESS. Les entitats i empreses enquestades, mostren un interès alt per la formació, però alhora revelen un baix percentatge de formacions anuals realitzades (només una tercera part de les plantilles s'ha format durant l'any 2019). Un 31% de les entitats i empreses compten amb un pla de formació i l'utilitzen. Pel que fa a les cooperatives, només el 27% utilitza el fons de formació.

De les enquestes i entrevistes també es conclou que el pla de formació en l'àmbit de l'economia social ha de **contemplar diferents perfils formatius en funció de la tipologia d'empresa o entitat** i la seva mida. Adequar la formació a realitats diverses, per exemple: necessitats concretes de les cooperatives (formació societària, etc.), associacions, o bé la diferència en la gestió dels equips en entitats/empreses amb major o menor plantilla). Una altra consideració detectada és la necessitat de fer formació en base als diferents sectors d'activitat per així poder atendre a les especificitats pròpies de cadascun d'ells.

A nivell de **continguts** caldria programar sessions prioritàriament en els següents àmbits: 'gestió de subvencions i licitacions', 'comunicació', 'coneixements tècnics', 'màrqueting i comercialització', 'disseny, redacció i gestió de projectes' i 'planificació estratègica'.

Aquests àmbits s'haurien de complementar amb temàtiques d'interès per a l'economia social que sorgeixen tant d'interessos propis com de punts febles ja detectats pel sector i extreïdes de les entrevistes fetes a agents rellevants de l'ESS i del grup d'experts. Aquestes temàtiques són: l'enfortiment democràtic de les empreses i entitats, la gestió d'equips, el treball en xarxa i la intercooperació, la perspectiva feminista i el finançament ètic.

De les entrevistes fetes a agents clau se n'extreu la necessitat de fer formació generalista però aplicada als diferents sectors d'activitat, i d'incidir especialment en la formació per la sostenibilitat econòmica i viabilitat del projecte en petites i mitjanes empreses, per tal de garantir la consolidació de projectes ja iniciats.

### **Propostes:**

- ✓ Fer pedagogia per a fomentar la formació en el sí de les entitats i empreses.
- ✓ Oferta formativa adaptada a les diverses realitats (formes jurídiques, mida de l'entitat, sector d'activitat), així com programar formació a la carta, segons demanda.
- ✓ Concentració d'esforços per la consolidació de projectes ja creats (formació en sostenibilitat econòmica, etc.).
- ✓ Posar el focus en els següents àmbits: 'gestió de subvencions i licitacions', 'comunicació', 'màrqueting i comercialització', 'disseny, redacció i gestió de projectes' i 'planificació estratègica'.
- ✓ Augment de l'oferta formativa en àmbits d'interès de l'economia social i solidària. Prioritàriament: enfortiment democràtic, gestió d'equips, treball en xarxa i intercooperació, perspectiva feminista i finançament ètic.

### c. Altres consideracions metodològiques

A nivell **metodològic**, tant per a la formació per a l'emprenedoria com per a les empreses i entitats de l'economia social, les formacions més sol·licitades són aquelles que es descriuen com actives, participatives i aplicades. També es recull la demanda de programes d'apadrinament o mentoria i trobades de networking.

D'altra banda, tot i que la formació presencial es manté com a preferent, es recull la demanda d'incorporar un **acompanyament online** de les accions formatives. En aquest sentit, fora bo comptar amb el desenvolupament d'una aula virtual que permeti ofertar tant formacions semipresencials com totalment a distància. Alhora, l'espai virtual pot esdevenir una eina útil per a la difusió dels materials de suport de les accions formatives.

Davant la necessitat recollida de comptar amb espais que unifiquin l'**oferta formativa**, cal apuntar que existeixen ja a la ciutat portals com treballterrassa.cat <sup>2</sup>, que aglutina tota l'oferta de formació tant de l'Ajuntament com d'altres agents econòmics, socials i de l'àmbit formatiu de la ciutat. És important destacar les dificultats i costos que pot comportar la creació i gestió de nous portals, és per això que l'aprofitament i difusió d'aquests portals ja existents pot esdevenir una bona solució a la demanda. En tot cas, el present Pla de Formació té entre els seus objectius **millorar la coordinació entre l'oferta formativa dels diferents agents de l'ESS a la ciutat**.

Una altra recomanació recollida és poder oferir, a través del Pla de Formació, **eines d'autodiagnosi** que permetin a les persones emprenedores dibuixar els seus propis itineraris formatius (identificar els punts forts i febles dels seus projectes per a que els puguin reorientar, en aquest cas, a través de la formació). En aquest sentit, també es podria fer ús i difusió d'eines ja existents, com el "Test IDEA"<sup>3</sup> de la Xarxa Emprèn, que identifica l'estat de maduresa del projecte, o el "Test sobre les competències de l'emprenedoria cooperativa"<sup>4</sup> que ofereix la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, entre d'altres.

---

2 <https://treballterrassa.cat/>

3 <http://xarxaempren.gencat.cat/ca/vols-emprendre/test-idea-avalua-la-teva-idea/>

4 <http://emprenedoriacooptest.cooperativest treball.coop/cat/>

**Propostes:**

- ✓ Diversificació de les propostes metodològiques. Especialment de propostes actives, participatives i aplicades, apadrinaments i networkings.
- ✓ Disposar d'un Espai Virtual per tal d'oferir oferta formativa online.
- ✓ Difusió i ús d'eines d'autodiagnosi (noves o ja existents).
- ✓ Unificació i coordinació de les propostes formatives ja existents al municipi.

## 4. El Pla de Formació

### 4.1. Objectius específics i actuacions proposades

NECESSITATS DETECTADES		OBJECTIUS		ACTUACIONS PROPOSADES	
<b>PROJECTES EMPRENEDORS</b>					
PE N1	Necessitats formatives diverses segons nivell maduratiu dels projectes.	PE O1.1.	Comptar amb formacions per competències i nivells d'aprofundiment	PE A1.1.	Oferta formativa amb indicació de competències clau i nivell d'aprofundiment (formació específica per a empenedoria, empenedoria social, projectes en fase de creació).
		PE O1.2.	Difusió i ús d'eines d'autodiagnosi competencial.	PE A1.2.	Promoció i difusió d'eines d'autodiagnosi entre els projectes empenedores (eina de la Diputació de Barcelona, Federació de Cooperatives de Treball, Test IDEA de la Xarxa Emprèn, etc.).
		PE O1.3.	Oferir formació a la carta, programar formació segons demanda.	PE A1.3.	Programació d'una formació a demanda trimestral.
PE N2	Demanda de formació semipresencial i online.	PE O2.1.	Oferir oferta formativa online a través d'una aula virtual.	PE A2.1.	Estudi de viabilitat per a la creació d'una aula virtual per al Servei d'Empenedoria i Economia Social i/o ús d'eines ja existents per a oferir formació online.
		PE O2.2.	Desenvolupar materials formatius com a eina de suport a les formacions tant presencials com online.	PE A2.2.	Disseny i difusió de materials formatius.
PE N3	Preferència per formació activa-participativa, mentories, i espais per compartir experiències.	PE O3.	Diversificar les propostes metodològiques. Oferir especialment propostes actives, participatives i d'intercanvi d'experiències.	PE A3.	Programació de Càpsules - Tallers participatius, Networkings, acompanyaments col·lectius, mentories/apadrinaments, etc.
PE N4	Demanda de formació en àmbits transversals com: aspectes jurídics, laborals i fiscals, gestió econòmica i responsabilitat social empresarial.	PE O4.	Reforçar l'oferta formativa dels àmbits més demandats: aspectes jurídics, laborals i fiscals, gestió econòmica i responsabilitat social empresarial	PE A4.	Programació de formacions en aspectes jurídics, laborals i fiscals, gestió econòmica i responsabilitat social empresarial.
PE N5	Interès per àmbits formatius de l'empenedoria social: enfortiment democràtic de les entitats i empreses, gestió d'equips, intercooperació, perspectiva feminista i finances ètiques.	PE O5.	Programar formació en àmbits d'interès per a l'empenedoria social i l'ESS: enfortiment democràtic de les entitats i empreses, gestió d'equips, intercooperació, perspectiva feminista i finances ètiques, entre d'altres.	PE A5.	Programació de formacions en enfortiment democràtic de les entitats (Governança democràtica, etc.), gestió d'equips, intercooperació, perspectiva feminista i finances ètiques, entre d'altres.

NECESSITATS DETECTADES		OBJECTIUS		ACTUACIONS PROPOSADES	
ENTITATS I EMPRESES DE L'ESS					
ESS N1	Necessitats formatives diverses segons nivell d'aprofundiment, forma jurídica, mida de l'entitat o empresa i sector d'activitat.	ESS O1.1.	Comptar amb formacions per competències i nivells d'aprofundiment.	ESS A1.1.	Oferta formativa amb indicació de competències i nivell d'aprofundiment (formació específica per a la consolidació d'entitats i empreses de l'economia social).
		ESS O1.2.	Programar formació específica per tipus d'entitats i sectors d'activitat.	ESS A1.2.	Formacions específiques: fiscalitat de les associacions, gestió cooperativa, networkings per sectors d'activitat, etc.
		ESS O1.3.	Oferir formació a la carta, programar formació segons demanda.	ESS A1.3.	Programació d'una formació a demanda trimestral.
ESS N2	Demanda d'espais d'intercanvi d'experiències i de trobada amb experts.	ESS O2.	Generar espais d'intercanvi d'experiències a Terrassa i de trobada amb experts.	ESS A2.	Programació i coordinació de networkings per a intercanviar experiències entre entitats i empreses, així com comunitats d'aprenentatge amb grups d'experts.
ESS N3	Ajut per a implementar el pla de formació intern. Impulsar l'ús dels fons de formació.	ESS O3.	Sensibilitzar i promoure entre les entitats i empreses de l'ESS el desenvolupament de formació interna així com els recursos disponibles en matèria de formació	ESS A3.	Programació de formacions: el fons de formació a les entitats, com elaborar un Pla de Formació. Difusió de les bonificacions i ajuts existents entre el Mapa d'Agents de l'ESS.
ESS N4	Disposar d'una agenda formativa de l'ESS unificada i coordinada entre agents de formació.	ESS O4.	Coordinar i difondre la formació programada entre el Servei d'Emprenedoria, el Servei de Qualitat Democràtica i els agents de l'ESS.	ESS A4.	Incrementar la coordinació amb els diversos agents que fan formació adreçada a l'ESS. Estudi de viabilitat per a la creació d'una agenda formativa unificada a la ciutat
ESS N5	Enfortir i ajudar a consolidar projectes de l'ESS ja creats.	ESS O5.	Promoure formacions enfocades a la consolidació de projectes ja creats.	ESS A5.	Formacions: Millora del finançament, Planificació estratègica, Màrqueting i comercialització.

## 4.2. Competències clau per l'emprenedoria i l'ESS

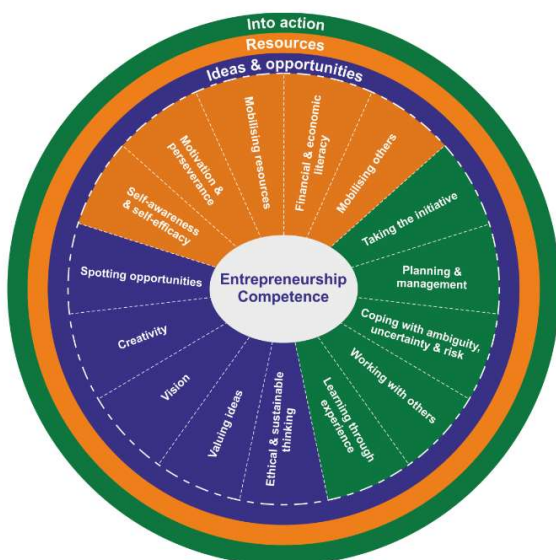
### a) Models competencials de referència:

Prenem com a referència per al Pla de Formació els models competencials proposats per la Comissió Europea en l'àmbit de l'emprenedoria (EntreComp: The entrepreneurship competence framework) i per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya en l'àmbit de l'emprenedoria cooperativa i col·lectiva<sup>5</sup>.

La proposta d'EntreComp defineix l'emprenedoria com una competència per ajudar a la ciutadania a desenvolupar les seves habilitats per participar activament a la societat, administrar les seves vides i carreres i començar o consolidar iniciatives de creació de valor (financer, cultural o social) per a d'altres, a partir de la transformació d'oportunitats i idees.

El model de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, per la seva banda, es centra en l'emprenedoria col·lectiva, una vessant imprescindible per a aquest Pla de Formació. La proposta està centrada en "crear i capitalitzar coneixement al voltant de l'emprenedoria cooperativa i models empresarials no capitalistes" i "contribuir a desenvolupar un context socioeconòmic favorable al desenvolupament de projectes cooperatius".

Il·lustració 1. Proposta d'àrees i competències del model EntreComp.



Il·lustració 2. Proposta de competències i coneixement específic de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.



5 <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf>  
i [https://www.cooperativestrellab.coop/sites/default/files/materials/emprenedoria\\_web.pdf](https://www.cooperativestrellab.coop/sites/default/files/materials/emprenedoria_web.pdf)

El model d'EntreComp proposa 3 àrees de competències i un total de 15 competències. El model de la Federació de Cooperatives proposa 5 competències i 20 coneixements específics. Els coneixements específics, que són els mateixos per a qualsevol tipus d'emprenedoria, inclouen coneixement de l'àmbit empresarial (estratègia, màrqueting i finances) i coneixements específics del sector d'activitat on es vol emprendre.

Mostrem les dues propostes de manera més detallada a la taula següent:

<b>Model EntreComp</b>	<b>Model Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya</b>
<b>Àrea 1: Idees i oportunitats</b>	<b>1. Actitud emprenedora</b>
Detecció d'oportunitats	Circumstàncies
Creativitat	Motivació per ser emprenedor/a
Visió	Proactivitat i entusiasme
Avaluació d'idees	Iniciativa i impuls
Pensament ètic i sostenible	<b>2. Generació de valor</b>
<b>Àrea 2: Recursos</b>	Curiositat
Consciència pròpia i autoconfiança	Creativitat
Motivació i perseverança	Capacitat d'innovació
Mobilització de recursos	Pensament crític
Coneixements financers i econòmics	<b>Lideratge col·lectiu</b>

Mobilització d'altres persones	Responsabilitat
<b>Àrea 3: Passar a l'acció</b>	Compromís
Prendre la iniciativa	Capacitat de consens
Planificació i gestió	Empatia i generositat
Gestió de l'ambigüitat, la incertesa i el risc	<b>4. Gestió compartida</b>
Treball en equip	Organització
Aprenentatge a través de l'experiència	Treball en equip
	Relacions interpersonals
	Planificació i control
	<b>5. Orientació al mercat</b>
	Comunicació bidireccional
	Empatia amb els clients
	Identificació d'oportunitats
	Adaptació de productes i serveis

EntreComp no ofereix una seqüència lineal de passos que cada ciutadà o ciutadana ha de fer per convertir-se en emprenedor/a, però sí que proposa un model de progressió, consistent en 4 nivells competencials. A mesura que augmenta el nivell augmenta l'autonomia, la responsabilitat i l'impacte:

1. **Fonaments: descoberta i exploració**
2. **Intermedi: experimentació i atreviment**
3. **Avançat: millora i enfortiment**
4. **Expert: ampliació i transformació**

### **b) Competències clau del Pla de Formació per l'Emprenedoria i l'Economia Social i Solidària de Terrassa:**

Les competències clau per l'emprenedoria i l'ESS que adopta el present Pla de Formació, basant-se en les postges anteriorment referides, són les següents:

#### **COMPETÈNCIES CLAU - PLA DE FORMACIÓ**

##### **Competències per a la creació de projectes emprenedors i d'emprenedoria col·lectiva**

1. Generació d'idees (detecció de necessitats, oportunitats)
2. Motivació (entusiasme i proactivitat)
3. Capacitat d'innovació (creativitat, aprenentatge i adaptabilitat)
4. Perseverança (capacitat de gestió de la incertesa i del risc)
5. Responsabilitat, compromís social i mediambiental

##### **Competències professionals específiques per a l'ESS**

1. Gestió compartida (treball en equip, organització i planificació)
2. Lideratge col·lectiu (capacitat de consens i empatia)
3. Capacitat d'innovació (creativitat, aprenentatge i adaptabilitat)
4. Capacitat per mobilitzar recursos i persones
5. Responsabilitat, compromís social i mediambiental

L'objectiu del Pla és acompanyar totes les propostes formatives d'una **descripció competencial** i garantir que s'aborden les diferents competències al llarg de l'any. Oferir formacions vinculades a les competències establertes, amb el doble objectiu de:

- ✓ Dotar els projectes de nova creació de les competències necessàries per a emprendre, amb especial atenció a les competències per a impulsar projectes d'emprenedoria social i/o col·lectiva.
- ✓ Oferir a les entitats i empreses de l'ESS formacions per a millorar les competències professionals específiques de les seves persones treballadores.

### 4.3. Nivells d'aprofundiment i eixos d'interès

El Pla de Formació es fonamenta, doncs, en dos **nivells d'aprofundiment dels projectes**, per tal de permetre una millor adaptació de l'oferta formativa: d'una banda l'oferta formativa adreçada a resoldre les necessitats dels projectes emprenedors, i per l'altra, a les necessitats formatives de les entitats i empreses de l'economia social.

Ahora, s'identifiquen diversos **eixos d'interès per a l'economia social**. Àmbits temàtics sobre els quals es vol posar un especial èmfasi al llarg de la implementació del present Pla de Formació, en considerar-los bones pràctiques tant per a l'emprenedoria com per a l'enfortiment de les empreses i iniciatives de l'economia social.

#### a) Nivell d'aprofundiment dels projectes:

El Pla de Formació diferencia les propostes d'accions formatives en funció del grau de maduresa i desenvolupament del projecte. Això es tradueix en la definició de 2 nivells als quals s'hi associen determinades competències, continguts i metodologies, adequades a cada un d'ells.

Els nivells d'aprofundiment són:

#### **CREACIÓ**

El nivell de creació té com a objectiu establir fonaments i fomentar la descoberta i l'exploració per a iniciar-se en l'emprenedoria, i l'emprenedoria social i/o col·lectiva. El programa formatiu d'aquest nivell va destinat a persones i projectes que han de crear i iniciar l'activitat.

En aquest nivell s'hi inclouen accions formatives introductòries sobre competències per l'emprenedoria, metodologies per al desenvolupament d'idees i definició de

projectes (canvas social, co-creació), pla d'empresa, així com passes per a la constitució de l'entitat o empresa.

### **CONSOLIDACIÓ**

La consolidació va orientada a projectes ja constituïts que cerquen la millora permanent, que tenen necessitats específiques per a consolidar els seus projectes o bé per a fer-los créixer. S'ofereixen formacions específiques que aborden competències per a millorar la professionalització de les entitats i empreses de l'ESS: gestió compartida, lideratge col·lectiu, innovació, responsabilitat social, mobilització de recursos i suport en la gestió d'equips.

Per cada nivell d'aprofundiment el Pla de Formació proposa metodologies específiques. Detallem la proposta metodològica a l'apartat 4.5.

#### **b) Eixos d'interès per a l'emprenedoria i l'economia social:**

La proposta d'**eixos d'interès** veu dels criteris del projecte Pam a Pam<sup>6</sup> (aquells vinculats a la professionalització), així com de les aportacions fetes pels agents que han participat en el procés.

- **Governança democràtica.** En aquest eix s'hi inclouen tots aquells aspectes relacionats amb la millora de l'organització interna de les entitats de l'economia social. En són exemples la promoció de la democràcia interna, l'enfortiment de les bases societàries, la transparència o la governança cooperativa.
- **Perspectiva feminista.** Dins d'aquest eix s'hi inclouen temes de comunicació inclusiva, prevenció i abordatge de violències, ús del temps, la cura en les empreses i entitats o mesures de conciliació.
- **Sostenibilitat econòmica, social i ambiental dels projectes.**

**Econòmica:** Capacitat dels projectes per a generar els recursos necessaris per a la seva implementació, de manera equilibrada.

**Social:** Vetllar per la protecció d'aquells col·lectius especialment vulnerables, per al benestar social, així com el foment de valors, l'educació i la capacitat.

**Ambiental:** La proximitat en la producció, comercialització i mobilitat, l'Impacte ecològic de les iniciatives i la gestió dels residus, la producció agroecològica, o el comerç just.

---

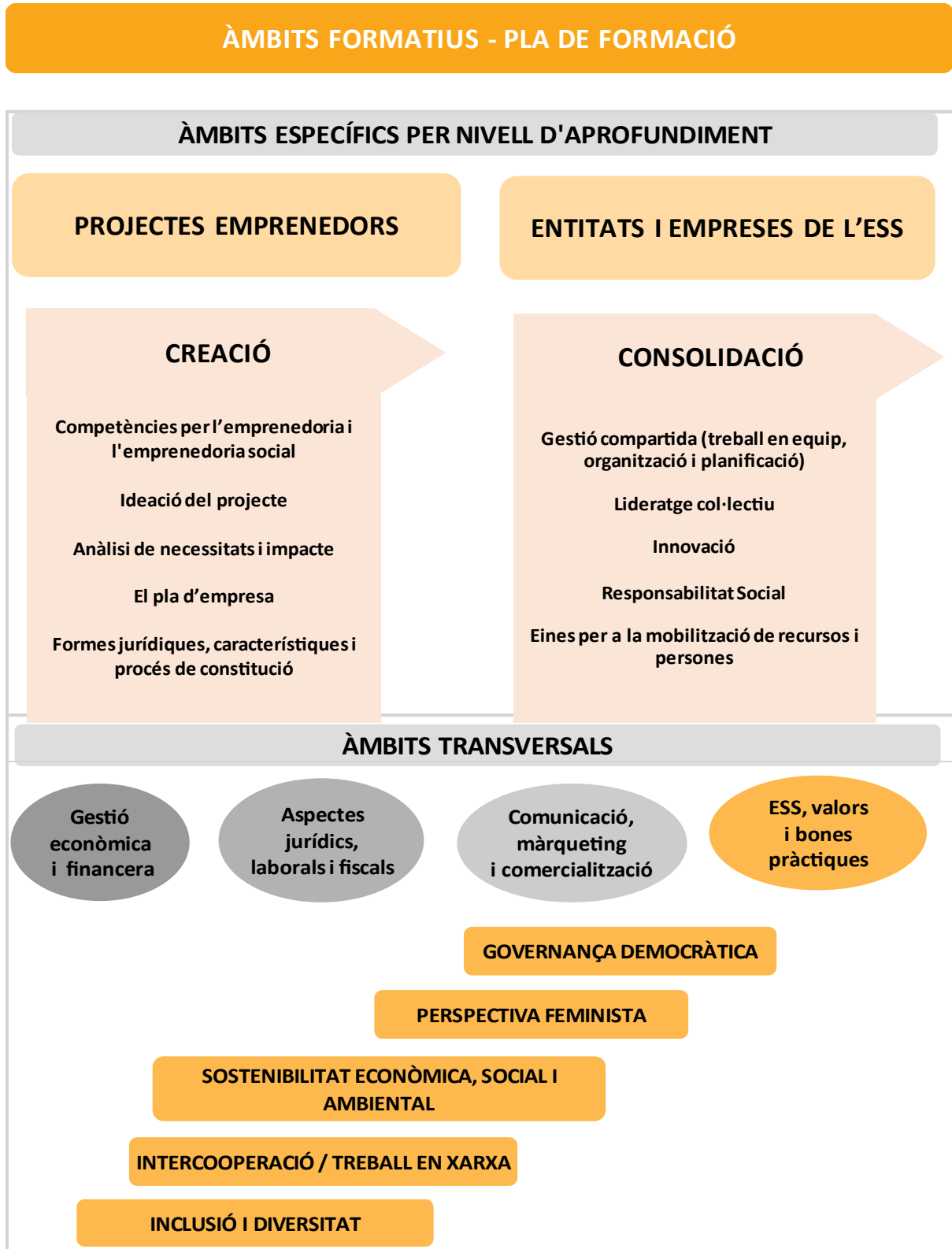
<sup>6</sup> Pam a pam és una eina col·laborativa, impulsada per Setem i la XES. Identifica i mapeja iniciatives transformadores a través del compliment de criteris de bones pràctiques: <https://pamapam.org/ca/criteris/>

- **Foment del mercat social.** Intercooperació, treball en xarxa, consum responsable, finances ètiques, llicències i programari lliure, etc.
- **Inclusió i diversitat a l'economia social.** Cohesió social entre les entitats i empreses però també dins la pròpia organització.

Dins d'un eix d'interès es poden realitzar propostes formatives monogràfiques on l'aproximació es fa segons el nivell de coneixement i aprofundiment. Per exemple, si s'aborda un tema amb molta expertesa entre les empreses i entitats de Terrassa, seria indicat fer sessions de coneixença o visites. O si bé es tracta d'un tema d'actualitat, fer una taula rodona-debat.

A nivell d'implementació, es proposa escollir 1 o 2 eixos d'interès anualment. L'objectiu és abordar tots els eixos d'interès abans del 2026.

#### 4.4. Proposta d'àmbits formatius



Els **àmbits formatius** proposats al present Pla de Formació s'han nodrit de diverses fonts, entre elles, el Recull d'Activitats de suport al teixit empresarial de la Diputació de Barcelona<sup>7</sup> les propostes analitzades a la Diagnosi (veure Taula 1) i les propostes competencials esmentades a l'apartat 4.2.

Es classifiquen en dos grans blocs: **àmbits formatius específics**, que vinculem al nivell de desenvolupament del projecte (creació i consolidació), i **àmbits formatius transversals**, que poden abordar-se en qualsevol moment de maduresa dels projectes.

Les accions formatives específiques per a cada àmbit es definiran i programaran trimestralment. L'**objectiu** és que cada acció formativa sigui **justificada**, a l'hora de programar-se, amb els següents **ítems**<sup>8</sup>:

- ✓ Objectius específics i continguts.
- ✓ Nivell d'aprofundiment i competències
- ✓ Canal, modalitat i metodologia.
- ✓ Destinataris potencials.
- ✓ Durada.
- ✓ Instruments d'avaluació.
- ✓ Formador/a (intern o extern).
- ✓ Organització i logística.
- ✓ Pressupost.

### **a) Àmbits específics per nivell d'aprofundiment:**

---

<sup>7</sup> <https://www.diba.cat/web/economieslocals/recull-d-activitats-empresarials>

<sup>8</sup> Recomanacions de la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Elements per a la concreció de les accions formatives: [https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public\\_resources/wiki\\_prod/manuals\\_basics/098ECF/006.html](https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/098ECF/006.html)

A continuació detallem, a mode d'exemple, algunes accions formatives que podrien desenvolupar-se dins de cada àmbit formatiu. Es tracta d'accions orientatives, doncs la programació específica del Servei d'Emprenedoria i Economia Social es definirà trimestralment.

### **Àmbits formatius per a projectes Emprenedors:**

#### **Creació:**

- Competències per l'emprenedoria i l'emprenedoria social
  - Actitud emprenedora
  - Competències i habilitats de la persona emprenedora
  - Emprendre col·lectivament
  
- Ideació del Projecte
  - Metodologies per a la generació d'idees
  - El model de negoci: Lean startup, Canvas, Canvas Social
  - Eines de Co-creació col·lectiva.
  
- Anàlisi de necessitats i impacte social
  - Emprendre amb impacte social i/o mediambiental
  - Taller per treballar la innovació
  - Tècniques creatives aplicades a l'emprenedoria
  
- El pla d'empresa
  - Com elaborar el pla d'empresa
  - Eines per a realitzar l'estudi de mercat
  - Com elaborar un bon pla econòmic i financer
  
- Formes jurídiques, característiques i procés de constitució
  - Passes a seguir per crear la teva empresa
  - Projecte col·lectiu: associació o cooperativa?
  - Aspectes legals i fiscals de les persones empresàries autònomes

**Es proposa abordar els 5 àmbits al llarg de l'any, i durant tot el temps d'implementació del Pla de formació, en tractar-se d'àmbits imprescindibles en el moment de la creació.**

### **Àmbits formatius per a entitats i empreses de l'ESS:**

#### **Consolidació:**

- Gestió compartida (treball en equip, organització i planificació)
  - Eines per a la gestió i facilitació d'equips
  - Atenció al conflicte

- Lideratge col·lectiu
  - Lideratge estratègic i transformacional
  - Lideratge col·laboratiu
- Innovació
  - Innovar col·laborativament
  - Gestió de projectes d'innovació social
- Responsabilitat Social
  - Responsabilitat Social Empresarial
  - Metodologies per establir un impacte social positiu
- Eines per a la mobilització de recursos i persones
  - Eines per millorar la productivitat
  - Com fer una bona campanya de crowdfunding
  - Com presentar un projecte per cercar finançament

**Es proposa alternar la implementació dels 5 àmbits de consolidació de manera bianual, de manera que tots els anys s'ofereixi formació en 2/3 àmbits formatius específics adreçats a la consolidació de les empreses i entitats de l'ESS.**

#### **b) Àmbits Transversals:**

- Gestió Econòmica i Financera
  - Anàlisi dels estats financers, anàlisi de costos i de la rendibilitat
  - Gestió empresarial a mida de les cooperatives
- Aspectes jurídics, laborals i fiscals
  - Aspectes legals i fiscals de les persones empresàries autònomes
  - Aspectes legals, laborals i fiscals de les cooperatives
- Comunicació, màrqueting i comercialització
  - Màrqueting online
  - Competències comercials
  - Iniciació a la venda per internet. Pautes per començar en el món de l'e-commerce

- ESS, valors i bones pràctiques:  
Formacions adreçades a l'emprenedoria i la professionalització de l'ESS que tinguin un enfocament basat en algun dels eixos d'interès identificats al Pla de Formació:
  - Governança democràtica
  - Perspectiva feminista
  - Sostenibilitat Econòmica, Social i Ambiental
  - Intercooperació, treball en xarxa
  - Inclusió i diversitat

**Pel que fa als àmbits transversals, en considerar-se necessaris en qualsevol moment de desenvolupament dels projectes, es recomana programar-los tots en algun moment de l'any, i durant tota la implementació del Pla de Formació. Dins els àmbits específics d'ESS, valors i bones pràctiques, es proposa abordar tots els anys accions formatives sobre governança democràtica i perspectiva feminista, i alternar bianualment la intercooperació així com la inclusió i diversitat.**

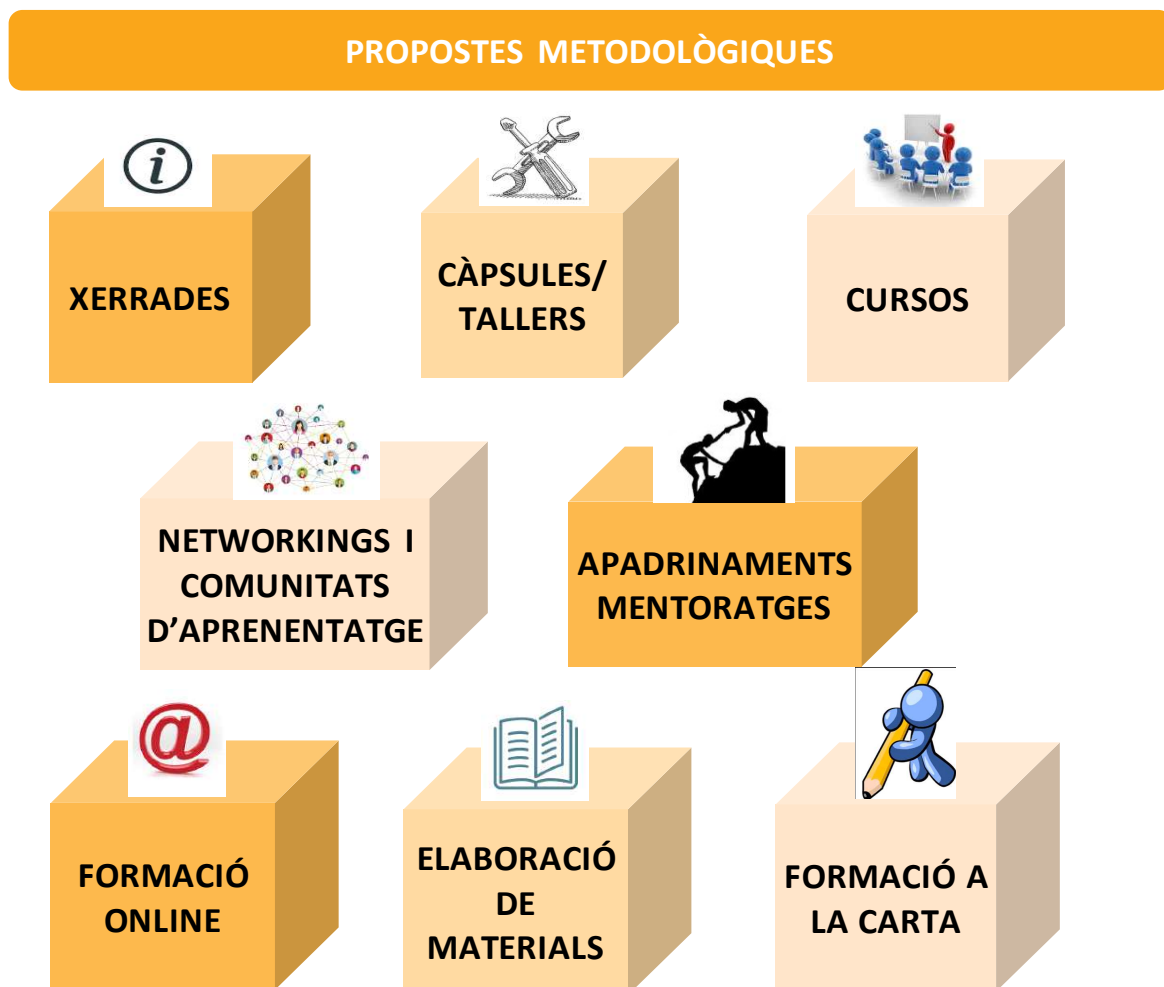
### Proposta d'Implementació dels àmbits formatius (2020-2026):

NIVELL APROFUNDIMENT	ÀMBIT	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Creació	Competències per l'Emprenedoria							
	Ideació del projecte							
	Anàlisi de necessitats i impacte social							
	El Pla d'Empresa							
	Formes jurídiques i constitució							
Consolidació	Gestió compartida							
	Lideratge col·lectiu							
	Innovació							
	Responsabilitat Social							
	Mobilització de recursos i persones							
TRANSVERSAL								
Gestió Econòmica i Financera								
Aspectes jurídics, laborals i fiscals								
Comunicació, màrqueting i comercialització								
ESS, valors i bones pràctiques	Governança democràtica							
	Perspectiva Feminista							
	Sostenibilitat Econòmica, Social i Ambiental							
	Intercooperació / treball en xarxa							
	Inclusió i diversitat							

(\*) El Pla de Formació té previst iniciar la seva implementació a partir del segon semestre de 2020 (mes de juliol). És per això que en el primer any no es desenvoluparan el mateix nombre d'accions proposades per a la resta d'anys.

#### 4.5. Propostes metodològiques

A continuació presentem una descripció de les principals propostes metodològiques per a la implementació de les accions formatives:



	<b>XERRADES / SESSIONS INFORMATIVES</b>
🕒 1-3 hores	Fins a 50 persones
<b>Punts forts</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Curta durada</li><li>• Permet oferir informació general de manera estable i específica.</li><li>• Resolució de dubtes concrets</li></ul>	
<b>Itineraris recomanats:</b> Creació / Consolidació	
<b>Exemples</b> <p>El Servei d'Emprenedoria i Economia Social duu a terme de manera estable sessions informatives i xerrades adreçades a persones emprenedores, i a entitats i empreses de l'ESS.</p> <p><a href="https://www.terrassa.cat/vull-emprendre">https://www.terrassa.cat/vull-emprendre</a></p>	



## CÀPSULES / TALLERS

🕒 2-4h (aprox)

Fins a 25 persones


### Punts forts


- Aproximació a temes monogràfics de manera dinàmica
- Presentació d'eines i recursos útils.


**Itineraris recomanats:** Creació / Consolidació

### Exemples

- Servei d'Emprenedoria i Economia Social - <https://www.terrassa.cat/formacio-emprenedoria>
- Coòpolis - Ateneu Cooperatiu Barcelona - <https://bcn.coop/oferta-formativa/>
- Barcelona Activa - <https://empreses.barcelonactiva.cat/ca/>

	<h2>CURSOS</h2>
<p>🕒 &gt;15h</p>	<p>Fins a 25 persones</p>
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprofundiment en una temàtica a través de diverses sessions.</li> <li>• Presentació d'eines i recursos útils.</li> <li>• Marge per al treball en equip i coneixença de la resta de participants.</li> </ul>	
<p><b>Itineraris recomanats:</b> Consolidació</p>	
<p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela economía social (Andalucia) - <a href="https://www.escueladeeconomiasocial.es/formacion/programas">https://www.escueladeeconomiasocial.es/formacion/programas</a></li> <li>• Emprendes (Aragó) - Monogràfic Comunicació <a href="https://emprendes.net/campus2018/">https://emprendes.net/campus2018/</a></li> <li>• CoopCamp - Curs Gestoria <a href="https://coopcamp.cat/formacio-i-jornades/">https://coopcamp.cat/formacio-i-jornades/</a></li> </ul>	

	<p><b>NETWORKINGS I COMUNITATS D'APRENTATGE</b></p>
<p>🕒 Trobades periòdiques de 2-3h</p>	<p>Fins a 30 persones</p>
<p><b>Descripció</b></p> <p>Espais d'aprenentatge compartit fruit de la generació de coneixement entre les entitats participants. Recomanat tant per a projectes emprenedors (per compartir dubtes i neguits en el procés d'emprendre) com per a entitats i empreses ja creades (que busquen aprofundir algun àmbit en concret, fer xarxa, etc.). En aquesta metodologia és important la dinamització, la facilitació i l'adaptació a l'especificitat del grup per poder estimular la generació de coneixement col·lectiu.</p>	
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recerca i investigació compartida entre projectes emprenedors i entitats/empreses.</li> <li>• Enfortiment dels vincles interpersonals i treball en xarxa.</li> <li>• Generació de contingut</li> </ul>	
<p><b>Itineraris recomanats:</b> Consolidació</p>	
<p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mares (Madrid) <a href="https://maresmadrid.es/comunidades-de-aprendizaje/">https://maresmadrid.es/comunidades-de-aprendizaje/</a></li> </ul>	

	<h2>APADRINAMENTS - MENTORATGE</h2>
<p>🕒 3, 6, 12 mesos</p>	<p>2 empreses o entitats</p>
<p><b>Descripció</b></p> <p>Consisteix en l'acompanyament i guiatge o bé d'entitats ja consolidades i referents en el seu àmbit o bé de persones expertes (entitat o persona mentora), a d'altres que neixen o s'inicien (persona emprenedora o entitat apadrinada). L'apadrinament o mentoria es dóna al llarg d'un període determinat de temps i consisteix en trobades regulars entre les entitats i/o persones que formen part del programa. Les participants ho fan de manera voluntària i s'han de comprometre a disposar d'una persona de referència i amb disponibilitat. L'empresa o persona mentorada s'ha de comprometre a elaborar pla de millora al llarg de la mentoria amb voluntat d'implementar-lo.</p> <p>Des de l'organització impulsora del programa d'apadrinaments caldrà fer la selecció de les empreses i entitats, proporcionar formació sobre la metodologia, fer els vincles entre les diferents iniciatives, així com facilitar i fer seguiment del contacte entre els dos projectes i el tancament del programa.</p>	
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular projectes i foment de la intercooperació</li> <li>• Transmissió de coneixements i habilitats entre iguals</li> <li>• Alt grau d'implementació dels temes treballats</li> </ul>	
<p><b>Itineraris recomanats:</b> Creació / Consolidació</p>	
<p><b>Exemples</b></p>	

Programa Mentoria en Organització del temps (BCN Activa)

<http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/ca/canal/programa-de-mentoria-en-organitzacio-del-temps>

Programa apadrinament cooperatiu (Federació de Cooperatives de Treball)

<https://www.cooperativestreball.coop/consolida/apadrinament-cooperatiu>



## FORMACIÓ ONLINE

### Descripció

Una plataforma online de formació permet introduir formacions tant semipresencials com totalment a distància / online. L'Aula Virtual pot resultar útil també per realitzar tasques prèvies a les formacions, intercanvi de materials, comunicacions, etc. Aquesta metodologia implica comptar amb el software adequat i el seu manteniment, l'elaboració de materials formatius específics, així com disposar de recursos humans per a la dinamització de l'aula virtual.

### Punts forts

- Flexibilitat d'horaris, major disponibilitat.
- Opció de cursos més extensos (semipresencials)
- Possibilitat de vincular continguts de l'aula virtual
- Possibilitat de desenvolupar comunitats d'aprenentatge a través de l'aula virtual.

**Itineraris recomanats:** Creació / Consolidació

### Exemples

- Formadiba (entorn de formació virtual de la Diputació de Barcelona) - <https://formadiba.diba.cat/>
- CEPES (Confederació Empresarial Española de la Economía Social) - <https://www.aulacepes.es/>



## ELABORACIÓ DE MATERIALS

### Descripció

Desenvolupament de materials de suport o complementaris a les formacions, per posar a l'abast de les entitats i empreses, ja sia a través de la web o per a les persones assistents a les formacions.

### Punts forts

- Penjar els materials en espais web o entorns virtuals permet posar-los a disposició del gran públic.
- Elaboració d'infografies per abordar temàtiques específiques.
- Possibilitat de partir d'aquests materials tant a les sessions presencials (tallers, cursos) com a la formació on-line.

**Itineraris recomanats:** Creació / Consolidació

### Exemples

Emprendes (Aragó) - <https://emprendes.net/materiales-disponibles/>

Ajuntament Manlleu - Guia de Finances ètiques - <http://www.manlleu.cat/treballar/empresa-d-economia-social-i-solidaria-ess/guia-de-finances-etiques.htm>

Diputació de Barcelona - Teixit Productiu - <https://www.diba.cat/es/web/economieslocals/empresa>

CoopCamp - Ateneu Cooperatiu Camp de Tarragona - <https://coopcamp.cat/serveis/biblioteca/>



## FORMACIÓ A LA CARTA

🕒 2-4h (aprox)

Fins a 25 persones

### Descripció

Oferir espais propositius per a sol·licitar formació d'interès per a les persones emprenedores i per a les entitats i empreses de l'ESS, en continguts vinculats a l'àmbit de l'emprenedoria i la professionalització de l'economia social.

Cal habilitar un espai virtual (web del Servei, per exemple) on es puguin recollir les propostes. Es recomana establir un protocol per al procés: oferir un llistat de possibles formacions, triar les més votades, dur-les a terme trimestralment, i si es compta amb un mínim d'inscripcions.

### Punts forts

- Permet programar formació adaptada a les necessitats específiques de les iniciatives.
- Millora l'impacte i incidència de les accions formatives.
- Fomenta més interès entre el públic objectiu.

**Itineraris recomanats:** Creació / Consolidació

**Exemple:** Foment de Terrassa, Formació a mida per a empreses - <https://www.terrassaocupacio.cat/ca/formacio-a-mida/>

## 5. Mecanismes d'avaluació i seguiment

L'avaluació ha de ser una peça clau del Pla de Formació. D'una banda, ens ha de permetre comptar amb indicadors que donin compte de la feina efectuada, així com permetre replantejar les accions que s'estan duent a terme per tal de millorar la seva efectivitat. En definitiva, controlar la qualitat de tot el procés d'implementació.

### 5.1. L'avaluació de les accions formatives i el seu impacte

Cal determinar eines d'avaluació periòdiques de les accions formatives per tal de conèixer quin impacte generen, així com el grau d'adequació de la proposta formativa.

En l'avaluació de les accions formatives poden establir-se 5 nivells d'avaluació<sup>9</sup>:

NIVELLS AVALUACIÓ	Característiques
Coherència	Fa èmfasi en l'anàlisi dels components del disseny de l'acció formativa
Satisfacció	Recull la percepció de les participants respecte de l'acció formativa, normalment a través d'un qüestionari
Aprenentatge	Mesura el grau d'aprenentatge assolit per les participants i ho fa a través d'evidències que mostren aquest aprenentatge
Transferència	- Mesura l'aplicació d'allò après al lloc de treball - Requereix l'ús d'indicadors - S'ha de portar a terme entre 3 i 6 mesos més tard
Impacte	- Mesura els canvis produïts a l'organització - Requereix aïllar el component formació de les altres variables

---

<sup>9</sup> Proposta de nivells d'avaluació d'accions formatives de la Diputació de Barcelona. Formadiba, «El cilce de la formació»: [https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public\\_resources/wiki\\_prod/manuals\\_basics/098ECF/007.html](https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/098ECF/007.html)

Proposem com a eines d'avaluació de les accions formatives:

### **1. Autodiagnosi**

Eines que permetin a la persona emprenedora o entitat fer una autodiagnosi (mitjançant una eina online) de les seves competències i coneixements, obtenint com a resultat la identificació de les mancances, els àmbits formatius requerits, així com una proposta d'itinerari formatiu. L'autodiagnosi caldria ser realitzada abans i després del període de formació.

Aquesta eina es pot desenvolupar, com s'ha comentat anteriorment, posant a disposició iniciatives ja existents (de la Federació de Cooperatives, de la Diputació de Barcelona, etc.)

### **2. Qüestionari de valoració de les accions formatives**

Qüestionari amb preguntes que l'alumnat respon de manera immediata després de fer la formació. És una manera de comptar amb informació de la valoració de les accions formatives fetes i del grau d'assoliment de les expectatives per part de l'alumnat. També és interessant incorporar preguntes obertes i tenir en compte els comentaris que se'n fan.

En aquest qüestionari es pregunta també per altres necessitats formatives. És una manera d'anar actualitzant les necessitats de les persones emprenedores i de les entitats d'economia social, que poden anar variant amb els anys.

Aquest mètode d'avaluació es pot fer a través d'eines online (qüestionari enviat a través d'un correu, aplicació, aula virtual, xarxes socials, etc.) o en paper. De manera general és recomanable la introducció de valoracions online ja que facilita molt el tractament de dades, però s'ha de considerar el perfil al qual va destinada la formació i la facilitat d'ús d'aquestes eines.

### **3. Avaluació de l'impacte i accions generades**

Es tracta d'un sistema de recull de propostes per implementar a l'entitat/empresa al cap d'uns temps d'haver rebut la formació. D'aquesta manera es provoca que la formació impliqui un debat en el si de l'organització sobre la possibilitat d'incorporar

millores i garanteix un impacte. Es pot enviar aproximadament als sis mesos d'haver finalitzat l'acció formativa o realitzar un enviament trimestral a totes les participants en diferents accions formatives.

## 5.2. Seguiment i avaluació del Pla de Formació

Tractant-se d'un pla de formació d'una durada de 7 anys és important que des de l'inici es defineixin mecanismes de seguiment i avaluació del desplegament del propi Pla ja que les necessitats del públic objectiu és probable que variïn amb els anys. Caldrà anar actualitzant els continguts i, sobretot caldrà veure quines accions formatives i quins continguts són els que més funcionen i si n'hi ha que no. És important definir un pla d'avaluació, que permeti fer un seguiment anual així com una avaluació intermitja de l'evolució del pla de formació, del seu impacte i resultats. La proposta d'aquest sistema d'avaluació es centra en avaluar dues àrees: la implementació del pla i l'impacte.

En l'avaluació de la **implementació** del Pla de Formació es posa el focus en el procés i seguiment d'aquest, analitzant els resultats de manera periòdica, comprovant l'assoliment d'objectius i contemplant eines per a redirigir accions. Per tal de fer un seguiment del Pla de Formació és imprescindible generar mecanismes d'avaluació de cada acció o itinerari formatiu.

Per aquests motius i d'altres proposem les següents accions:

### 1. Quadre d'indicadors:

Proposem determinar indicadors generals per a objectius generals, indicadors específics per a accions determinades i indicadors esperats per a tenir una referència de l'impacte esperat.

És important definir indicadors que siguin fàcils de mesurar i que ens donin resultats sobre els que puguem treballar.

Indicador	Valor de referència	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº d'accions formatives (programades / realitzades)	Objectiu / Actuació							
Nº de persones participants de les AF proposades (segregat per gènere)	Objectiu / Actuació							
Nº de persones/projectes/entitats formades per cada nivell d'aprofundiment	Objectiu / Actuació							
Nº de persones/projectes/entitats formades per cada àmbit formatiu	Objectiu / Actuació							
Percentatge d'alumnes que acaben l'acció formativa (en formacions de llarga durada: cursos, apadrinaments, acompanyaments)	Objectiu / Actuació							
Nº de valoracions per sobre de 8 (si el màxim és 10) dels qüestionaris de valoració de les AF	Objectiu / Actuació							
Nº d'accions formatives a la carta proposades i executades	Objectiu / Actuació							
Nº de participants a les formacions a la carta	Objectiu / Actuació							
Nombre d'accions formatives coordinades entre els diversos agents de l'ESS	Objectiu / Actuació							
Nº de projectes d'emprenedoria creats	Objectiu / Actuació							
Nº entitats i empreses que fan valoració post-formació (+6 mesos) i nº de valoracions per sobre de 8 (si el màxim és 10) de les AF	Objectiu / Actuació							

## **2. Enquesta de Necessitats Formatives**

Elaborar una enquesta per a enviar a totes les entitats d'economia social i persones emprenedores per a detectar noves necessitats i per avaluar la implementació del Pla de Formació.

S'incorporen preguntes de detecció de necessitats formatives concretes, demanda de competències a desenvolupar i també d'avaluació de les accions formatives implementades fins ara.

Aquesta enquesta es pot enviar els anys: 2022 i 2025. Al 2022, a la meitat de l'execució del pla de formació, per a afegir aquells canvis necessaris per a cobrir noves necessitats. I, al 2025, per a acabar de perfeccionar l'últim any del pla i començar a tenir una visió del següent pla de formació.

Aquesta enquesta pot ser complementada amb un examen de competències a tot el sector, que permeti tenir una visió globalitzadora dels punts forts i punts dèbils del sector.

## **3. Seguiment personalitzat**

Es tracta de fer un seguiment exhaustiu a un grup control de projectes que es considerin representatius. És un seguiment a llarg termini d'un grup d'empreses, entitats o persones que s'ofereixin com a voluntàries per tal de mesurar l'impacte que té la formació a l'entitat o projecte. Caldria recollir informació de manera periòdica (un cop l'any, presencialment o no), demanant una explicació d'allò que s'ha implementat després d'haver-ho après a la formació.

Es tracta d'una eina molt qualitativa que permet saber de primera mà els efectes de la formació i amb quins obstacles es troben les entitats a la realitat quan han d'implementar aquelles accions sobre les que s'han format.

Cal destacar la importància de mesurar l'impacte sobre l'entitat i el seu entorn i no només les competències individuals de la persona treballadora.

## 6. Proposta d'oferta formativa per l'any 2020.

### JULIOL – SETEMBRE

NIVELL APROFUNDIMENT	ÀMBIT	ACCIÓ FORMATIVA	FORMAT	HORES
<b>Creació</b>	Diversos emprenedoria	Vull emprendre. Per on començo?	Xerrada informativa	4h
	Ideació del projecte	Madura la teva Idea de negoci	Càpsula/Taller	3H
	Formes jurídiques i constitució	Autònoms	Càpsula/Taller	3H
	Formes jurídiques i constitució	La cooperativa en 8 passos	Càpsula/Taller	2H
	Diversos emprenedoria	Escola d'estiu	Cursos	25-30H
<b>Consolidació</b>	Mobilització de recursos	Millora del finançament	Càpsula/Taller	4H
<b>Transversal</b>	Intercooperació / treball en xarxa	Projectes cooperatius	Networking	2H

### OCTUBRE - DESEMBRE

NIVELL APROFUNDIMENT	ÀMBIT	ACCIÓ FORMATIVA	FORMAT	HORES
<b>Creació</b>	Diversos emprenedoria	Vull emprendre. Per on començo?	Xerrada informativa	4h
	El pla d'Empresa	Pla d'Empresa		
	Ideació del projecte	El Canvas social	Càpsula/Taller	4H
	El pla d'Empresa	Com fer un bon pla econòmic i financer	Càpsula/Taller	4H
	Anàlisi de necessitats i impacte social			
	Formes jurídiques i constitució			
	Ess, valors i bones pràctiques	Emprendre col·lectivament	Càpsula/Taller	2H
<b>Consolidació</b>	Diversos emprenedoria	Intercanvi d'experiències entre projectes emprenedors	Networking	2H
	Gestió compartida	A definir	Càpsula/Taller	4H
<b>Transversal</b>	Gestió econòmica i financera	Anàlisi estats financers, costos i rendibilitat	Curs	8H
	Programació a la carta		A definir	4H