

Pla estratègic APGCC

Visió 2028

Pla 2018-2020



Continguts:

Introducció

1. On som ara?
2. Reptes clau.
3. Nou marc estratègic.
4. Com hi arribarem?
5. Com ens organitzem?
6. Indicadors clau.
7. Sobre el procés de planificació.
8. Bibliografia.

Annexos

1. On som ara?

DAFO

L'anàlisi de fortaleSES, febleses, oportunitats i amenaces permet la identificació de necessitats, problemes potencials i temes crítics que un pla estratègic ha d'abordar. Les fortaleSES i febleses són internes, i les oportunitats i amenaces són externes i fora del control de l'Associació però l'afecten.

Quadre-resum dels principals factors:

FORTALESES <ul style="list-style-type: none">• Mirada transversal i àmplia del món cultural.• Les persones sòcies.• Capacitat d'avançar la professió.• Base social àmplia.• 24 anys d'història, impulsada per socis.• Principal valor que aporta per a les persones sòcies: estar al dia.• Bona predisposició de les persones sòcies a noves formes de participació.• Treball de definició d'estàndards i bones pràctiques.	FEBLESES <ul style="list-style-type: none">• Delimitació de la professió poc definida.• Figura professional poc reconeguda.• Encara no és referent i interlocutor.• Falta compromís amb la professió, reivindicació i incidència.• Poca presència al conjunt del territori.• Feble paper d'unir el col·lectiu.• Baixa lleialtat, valoració i implicació dels socis.• Estancament del nombre de socis.• Baixa capacitat econòmica i de treball.• Cap col·laboració estratègica estable.	factors interns
OPORTUNITATS <ul style="list-style-type: none">• El món del treball i les professions estan canviant, les associacions són necessàries• Obertura i vinculació amb perfils professionals propers o híbrids.• En el nou context, la formació continuada dels professionals té un paper clau.• Noves formes d'organització col·lectiva per a la cooperació professional.• Les tecnologies digitals faciliten la participació.• Necessitat de nous models de negoci i lideratge per transformar organitzacions.• Nous models de fer cultura amb els que caldrà col·laborar: la gestió comunitària i l'economia social, i la indústria creativa.	AMENACES <ul style="list-style-type: none">• El mercat de treball està canviant. Major precarietat i debilitat del sector cultural.• Es dilueixen fronteres entre professions.• Competència d'altres proveïdors de formació continuada en gestió cultural.• Els joves prefereixen xarxes obertes més que associacions professionals.• Falta d'oportunitats laborals en general, però molt especialment entre els joves.• Gran diversitat i fragmentació d'associacions professionals sectorials culturals.• Els canvis en el sector públic i la falta de recursos per a la cultura posa en crisi el model actual.• Polítiques culturals i educatives distanciades.	factors externs
positiu	negatiu	

Fortaleses

La mirada transversal.

L'APGCC reuneix persones de tots els sectors de la cultura, de tots els tipus d'organitzacions (públiques, privades, del tercer sector, grans, mitjanes o petites), de diferents generacions i d'especialitats i sensibilitats socials, polítiques i ideològiques diverses. Aquesta pluralitat és part fonamental de la seva personalitat i permet una visió suprasectorial, transversal i molt àmplia del món cultural.

Les persones sòcies.

Formen part de l'Associació persones ben posicionades, amb un alt nivell de coneixements, experiència, influència o iniciativa personal. Actualment poden estar allunyades de la participació activa, però el potencial de que facin contribucions importants existeix si se'ls reconeix i es generen i es proporcionen els estímuls i les condicions adequades.

Capacitat d'avançar la professió.

Entre els socis hi ha moltes veus amb capacitat de generar opinió i reflexió sobre la gestió cultural, les polítiques i les tendències en l'àmbit cultural i àmbits pròxims, i alguns estan obrint camí en àrees com la participació ciutadana als barris, els moviments socials, empenedoria social, i sectors creatius emergents. Molts d'ells, a més, poden ajudar a establir aliances i col·laboracions claus amb aquests àmbits.

Base social àmplia.

L'APGCC té 705 persones associades. Aquest nombre la situa entre les associacions de mida gran a Catalunya, dins del 18% d'associacions que tenen més de 250 associats/des (segons l'Informe *Panoràmic Catalunya 2016*). Malgrat això el marge de creixement per reunir i representar realment el col·lectiu en totes les seves vessants i el territori és encara molt gran.

24 anys d'història gràcies a l'impuls de socis

L'Associació ha arribat fins aquí gràcies a l'impuls dels socis fundadors i de les successives juntes. Hi ha un nombre important de socis històrics fidels. Un 8% dels socis actuals van inscriure's a l'Associació l'any de la seva fundació i un 38% en els primers 10 anys.

Comunicació online consolidada.

Mitjançant el lloc web, les newsletters i les xarxes socials l'Associació es comunica de forma regular i intensiva amb socis i interessats. La audiència virtual han anat creixent, arribant als 2.000 visitants únics mensuals al web, 4.300 seguidors a Twitter i 4.200 a Facebook.

Febleses

Delimitació de la professió poc definida.

Figura professional poc visible i reconeguda

El debat sobre el perfil professional existeix des de fa temps i no està tancat. Malgrat l'esforç de definició de la Guia de bones pràctiques, els termes són molt amplis i la delimitació confusa. Molts professionals que fan gestió cultural en sectors concrets o funcions d'especialització, alguns emergents, no s'hi acaben d'identificar. Per altra banda, la feina del gestor cultural encara és molt desconeguda, i no es valora prou, ni fora ni dins del sector cultural. Treballar per aquest reconeixement hauria de ser una responsabilitat central de l'Associació, però l'acció en aquest sentit actualment és feble.

L'Associació no s'ha consolidat com a referent i interlocutor.

Els 24 anys d'història de l'Associació han contribuït, sens dubte, a crear i normalitzar una professió que abans no existia, i s'ha assolit un cert reconeixement institucional. Tanmateix, falta molt camí a recórrer perquè el col·lectiu professional, les institucions i la societat en general tinguin l'Associació com a referent. Per als professionals no és essencial formar-ne part, i les institucions no la utilitzen com a interlocutor per aportar criteris i opinió. No ajuda no poder constituir-se en col·legi professional.

Feble paper en el sector: falta compromís amb la professió, reivindicació i incidència.

En opinió de molts, l'Associació no fa prou per defensar la professió i les bones pràctiques en la contractació, pel suport a l'ocupació i l'activitat professional, per estar a l'avantguarda, i per treballar la incidència social. Es troba a faltar presència, posicionament i impacte en les situacions de conflicte i en les polítiques. Falta capacitat de relació amb altres agents per avançar conjuntament aquests objectius i un major reconeixement de la cultura en la societat.

Poca presència al conjunt del territori.

L'abast territorial principal d'actuació de l'Associació és Catalunya, però la presència al territori es focalitza principalment a Barcelona ciutat i és escassa en la resta. La gran majoria de les persones sòcies (un 84%) treballen a Barcelona i província i només un 16% provenen d'altres àrees del territori. La descentralització territorial es troba a faltar entre socis insatisfets.

Baixa lleialtat i valoració entre els socis.

Els resultats de la mètrica *Net Promotor Score* (enquesta del Pla estratègic) mostren que només un 19% promourien i recomanarien

Fortaleses *(continua)*

Principal valor que proporciona l'Associació a les persones sòcies: estar al dia.

Segons l'enquesta del Pla estratègic (2017) el principal benefici o valor diferencial d'estar associat a l'APGCC és mantenir-se al dia. La borsa de treball i l'oferta de formació en concret són les dues formes més citades en aquest sentit (cadascuna citada pel 42% dels socis), a més de la informació general que reben. Aquest és, per tant, un valor clar que es pot potenciar millorant aquests serveis d'informació o orientats a l'actualització professional.

Bona predisposició a noves formes de participació entre els socis.

Malgrat la passivitat actual, hi ha molta bona predisposició cap a les noves formes de participació proposades en l'enquesta del Pla estratègic (2017): xarxes de professionals de perfils o sectors (2/3 parts de les persones sòcies estarien disposades a participar-hi), comunitats de pràctica en temes d'interès (1/2 estarien interessades), comitès territorials (1/3), grups de treball de bones pràctiques (1/3), i voluntariat de suport a tasques d'oficina o en l'organització d'esdeveniments puntuals (17%).

Treball de definició i publicació d'estàndards i bones pràctiques professionals.

La Guia de bones pràctiques de gestió cultural va ser elaborada per l'Associació l'any 2011 per orientar la bona pràctica de la professió, fomentar el treball professional de qualitat, i l'exercici responsable de la professió. Àmpliament consultat, és un document de referència i ha estat traduït al castellà, l'euskera i l'anglès. Obre la porta a un treball de continuació, de vigilància i seguiment que caldria continuar.

Febleses *(continua)*

activament l'APGCC, senyal de la baixa percepció de valor entre les persones sòcies.

Feble paper d'unió i trobada del col·lectiu.

Malgrat ser actualment un argument clau de comunicació i venda de l'Associació, els aspectes d'identitat i d'interacció no destaquen com a valors diferencials d'associar-se. Segons resultats de l'enquesta del Pla estratègic només un 13% dels socis citen la pertinença a la comunitat professional, i un 16% els contactes amb col·legues. Part dels insatisfets troben a faltar comunitat, compartir experiències o networking.

Falta connexió amb la diversitat de perfils professionals, especialment els emergents.

La base social és molt diversa, i no tothom se sent còmode i encaixat dins l'Associació. La transversalitat és tant una fortaleza com una dificultat, perquè dificulta el sentiment de col·lectiu. Més d'1/3 de les persones sòcies senten que les necessitats del seu perfil o nivell estan poc o gens servides.

Baix nivell d'implicació dels socis.

Un 38% dels associats no ha participat mai en cap activitat, i la resta han participat de forma bastant passiva (un 44% assistint a formació, i un 36% a sessions de debat). Només un 9% han format part d'alguna comissió o grup de treball, un 8% de la junta directiva, i tan sols un 3% han fet voluntariat puntualment.

Creixement del nombre de socis ineficient.

Actualment hi ha tantes baixes com altes i per tant el creixement està estancat. El nombre de socis va disminuir durant els anys més forts de la crisi econòmica, però a partir de 2015 les altes han crescut. Tanmateix la retenció es fa difícil, i les baixes neutralitzen el creixement.

Baixa capacitat econòmica i de treball.

El pressupost de l'Associació s'ha reduït un 23% respecte el 2011, passant de 103.500€ a 80.000€. El finançament a mig termini és gairebé inexistent. L'equip tècnic també s'ha reduït, actualment consta només d'un tècnic a jornada completa i un altre a mitja. A més, les col·laboracions voluntàries són molt escasses. La capacitat d'ampliar activitat és limitada.

Cap col·laboració estable estratègica:

L'APGCC col·labora puntualment amb altres organitzacions (coorganitza, per ex. l'Enllaç amb altres associacions professionals), però no manté cap col·laboració estable per augmentar capacitat o avançar objectius.

Oportunitats

El món del treball i les professions estan canviant, les associacions són necessàries.

Amb els canvis que s'estan produint en l'economia, les professions s'estan transformant, arreu. Les persones, els governs, les institucions i les empreses necessiten ajuda en l'esforç d'adaptació necessari, una gran oportunitat per a que les associacions professionals adquireixin rellevància i influència, si treballen per aportar suport i solucions.

Obertura i vinculació amb perfils professionals propers o híbrids.

Cal obrir-se i estretar vincles perquè molts gestors culturals treballen en projectes multidisciplinars i transversalment en més d'un sector (no sempre estrictament cultural). La col·laboració i la hibridació són cada cop més habituals i cal afavorir que professionals de l'educació, turisme, tecnologia, polítiques socials i altres àmbits puguin encabir-s'hi.

En el nou context, la formació continuada dels professionals té un paper clau.

Per a que els treballadors es puguin adaptar a tots els canvis que es produiran en el mercat de treball caldrà formació continuada, i aquesta és una activitat puntal de les associacions professionals. Cal avançar en la professionalització del sector, reforçant els coneixements tècnics per als diferents perfils i els transversals que permeten adaptar-se a demandes canviants.

Noves formes d'organització col·lectiva per a la cooperació professional.

S'experimenten nous models d'organització col·lectiva o empresarial, en gran part inspirades pels valors del software lliure. Conceptes com procomú o codi obert porten a noves formes de treballar i a realitats com el crowd-sourcing, el crowdfunding o el coworking. La forma associativa està ben posicionada per aprofitar aquesta tendència per activar la cooperació professional i la participació.

Les tecnologies digitals faciliten la participació.

Les tecnologies mòbils, socials i interactives, i les eines col·laboratives a la xarxa, obren noves possibilitats d'implicació de les persones sòcies i dels grups d'interès en les línies de treball de l'Associació, i cal aprofitar-les. Possibiliten que s'ofereixi una experiència digital immersiva que permeti una participació continuada, "en moviment", amb continguts "a mida", accessible des de mòbils, tabletas i altres dispositius.

Amenaces

El mercat de treball està canviant. Major precarietat i debilitat del sector cultural.

La idea d'una feina estable per a tota la vida deixarà d'existir. Van en augment els contractes per projecte i la demanda de *freelances*. El sector cultural és molt dependent del sector públic, i aquest es constreny, per tant pateix precarització. Els equips són insuficients i difícilment creixeran. Creixen els autònoms, l'externalització (sovint amb condicions inadequades) i la pluriocupació.

Es difuminen les fronteres entre professions

Totes les professions estan vivint un procés de canvi. Les fronteres entre sectors tendeixen a diluir-se. La universitat i la formació com a criteri "habilitador" està en crisi. Això afecta molt especialment la gestió cultural perquè no té fronteres definides i la formació universitària no és homogènia. Molts professionals poden no sentir la necessitat d'associar-se. Es fa necessari revisar i actualitzar el concepte de gestió cultural per incloure la creixent ampliació i complexitat, i promoure la interrelació entre àmbits, sectors i perfils diferents.

Competència d'altres proveïdors de formació continuada en gestió cultural.

En els darrers anys les oportunitats de formació continuada en gestió cultural han augmentat amb el programa formatiu del Servei de Desenvolupament Empresarial (SDE) de l'ICEC, que s'ha afegit al que ja ofereix la Diputació de Barcelona al CERC per als tècnics de cultura de la província de Barcelona des de fa anys, ambdós gratuïts i de qualitat.

Els joves prefereixen xarxes obertes més que associacions professionals.

En contrast amb les generacions anteriors, mostren una preferència per sistemes oberts i inclusivament que els permeten col·laborar i crear de forma fàcil i mòbil, gràcies a la tecnologia, i de forma auto-organitzada. Aquest canvi cultural té implicacions estratègiques per a les associacions professionals, que han de repensar com crear i aportar valor per continuar sent rellevants per a les noves generacions.

Falta d'oportunitats laborals en general, però molt especialment entre els joves.

El volum de professionals disponibles (que augmenta cada any per la nombrosa oferta d'estudis de postgrau) no es correspon amb l'oferta d'ocupació existent. En el sector públic està pràcticament tancada, i en el privat, més dinàmic, no sempre garanteix unes condicions

Necessitat de nous models de negoci i lideratge per transformar les organitzacions.

Vivim un moment de grans canvis. La transformació digital, el constrenyiment del sector públic, la reducció de les vies tradicionals de finançament, els canvis en el consum i els hàbits culturals, entre d'altres, demanen nous models de negoci que garanteixin la sostenibilitat de les organitzacions i projectes culturals. Una oportunitat perquè l'APGCC sigui agent de canvi i recolzi el lideratge dels professionals perquè siguin capaços d'abordar els reptes.

Nous models de fer cultura amb els que caldrà col·laborar: la gestió comunitària i l'economia social.

Efervescència de noves pràctiques de gestió i d'intervenció en diferents àmbits socials, també en el cultural, amb els que caldrà col·laborar perquè tenen potencial de creixement i perquè són coherents amb l'interès per incrementar la rellevància i l'impacte social de la cultura. La gestió mancomunada és molt necessària en un sector molt atomitzat, amb molts independents i microempreses, i està molt en sintonia amb la demanda de participació i treball en xarxa. L'Associació pot explorar oportunitats de connexió amb aquestes noves realitats, obrir camins per acostar-s'hi i entrar-hi, estimular la iniciativa i l'emprenedoria en aquests àmbits, i promoure l'experimentació amb models alternatius, basats en principis cooperatius i en la col·laboració amb l'àmbit social, que poden ser replicables. Obren vies i models de futur que demanaran actualitzar l'abast i les bones pràctiques de la gestió cultural.

Aposta per la indústria creativa, amb programes de suport a la creació i la innovació.

L'aposta política per la indústria creativa és forta pel seu impacte creixent en l'economia, molt especialment a la ciutat de Barcelona (més de 7.000 empreses, on treballen més del 10% dels ocupats de la ciutat). Creix sobretot el sector audiovisual i les activitats no tradicionals com ara les relacionades amb el software, els videojocs o l'edició electrònica, que fan un ús intensiu de les TIC. El programa Xarxa de Fàbriques de Creació busca aportar espais adaptats a la creació i la innovació per als artistes i col·lectius culturals, que promouen el trobar-se, connectar i compartir. Un context favorable en el que l'Associació hauria de participar i col·laborar, explorant noves oportunitats de treball i de finançament per al col·lectiu professional.

laborals dignes. La situació afecta el creixement i la retenció de socis, que es donen de baixa si no troben feina, si és precària, o si pensen que l'Associació no fa prou per abordar el problema.

Gran diversitat i fragmentació d'associacions professionals sectorials culturals.

Hi ha un gran volum d'associacions (de museòlegs, professionals del circ, de la dansa, de músics, del lleure educatiu... -fins a 42 entitats catalanes mencionades en el qüestionari del pla estratègic) que són rellevants per als gestors culturals i que poden suposar la primera elecció a l'hora d'associar-se i identificar-se amb un col·lectiu professional. Un sector professional dispers que es relaciona poc, no fa prou xarxa i no té prou força.

Els canvis en el sector públic afectaran el sector cultural de forma important.

El pes del sector públic és molt gran en el sector cultural, i els canvis que hi tenen lloc s'acceleraran. La intervenció pública s'aprimeix, i cada cop més responsabilitats públiques i socials es delegaran en la gestió privada (un fet que no és necessàriament negatiu si es fa amb criteris i intenció de servei públic, però caldrà vigilar). Disminueix el recolzament econòmic públic especialment per als projectes i empreses fora del perfil d'indústries culturals. El sector està afeblit per la crisi, i està en joc la viabilitat i sostenibilitat d'institucions i empreses.

La falta de recursos per a la cultura posa en crisi el model actual de gestió de la cultura.

La reducció de la inversió, els pressupostos i les subvencions públiques, la falta d'avantatges fiscals i d'una legislació de mecenatge actualitzada que no acaba d'arribar mai, perjudiquen el sector. El model actual no és sostenible, ja que no es preveu una recuperació a curt i mig termini. Caldrà explorar o reforçar noves vies de finançament com el micromecenatge, la cooperació públic-privada i els finançaments alternatius.

Falta d'integració entre polítiques culturals i educatives.

La distància, la falta de col·laboració, la pèrdua de pes creixent dels ensenyaments artístics i les humanitats a les escoles limita el creixement dels usuaris de la cultura, i limita la capacitat dels gestors culturals per enfortir l'acció educativa dirigida a les escoles. Malgrat això, l'actual onada de canvi educatiu obre també oportunitats que cal aprofitar alineant objectius, mètodes i voluntat transformadora.

2. Reptes clau.

Consolidar la cohesió, la reputació i el prestigi dels gestors culturals:

Actualment la professió està evolucionant. A la ja inherent diversitat, i a la encara joventut de la professió, s'hi afegeix una creixent especialització de perfils professionals i el canvi cap a nous plantejaments, menys gerencials o programàtics, i més socials o orientats a la comunitat. Els vincles amb altres activitats o sectors professionals són molts, i els projectes multidisciplinars i transversals cada cop són més habituals, així com els perfils híbrids. Caldrà trobar que tenen en comú els diferents perfils i plantejaments que formen part o poden formar part de l'Associació, per posar-ho en valor i aconseguir que tots se sentin còmodes i part del col·lectiu. Un procés d'obertura i redefinició que demana una actualització i ampliació dels perfils, de les competències, els estàndards i les bones pràctiques, i un esforç de comunicació per visibilitzar i augmentar la comprensió i reconeixement d'aquesta professió complexa, tant dins el sector cultural ampli com en la societat.

Posicionar-se com a col·lectiu de referència davant la societat catalana:

Cal aconseguir que la **representativitat** de l'Associació sigui **reconeguda** àmpliament entre la societat catalana, per les administracions i en tots els fòrums catalans on calgui representar i defensar els gestors culturals i els professionals de la cultura en general. Per ser vistos com a referència o pal de paller caldrà créixer en nombre d'associats, ampliar els perfils que s'hi sentin identificats, augmentar les inscripcions i la presència en el territori, i col·laborar i establir complicitats amb altres grups i entitats del sector cultural. També caldrà una **participació més activa del col·lectiu professional en els debats sobre temes d'actualitat social**. I **visibilitzar** les contribucions que es facin per guanyar credibilitat.

Incorporar el màxim nombre possible de professionals, atenent la diversitat:

No existeix un cens dels gestors culturals que exerceixen a Catalunya, però els 700 membres de l'Associació són pocs si tenim en compte que hi ha 4.700 treballadors en cultura a l'administració pública de Catalunya i gairebé 104.000 treballadors en les activitats de les indústries culturals i creatives (segons Estadístiques Culturals de Catalunya 2016, Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya). Per representar millor la professió l'Associació hauria de reunir un nombre significativament més alt de membres, incloent persones de tot el territori català, de tots els subsectors, incloent els emergents, i de totes les generacions, des dels joves que comencen fins els més experimentats, recuperant també aquells que la van crear fa més de 20 anys i que actualment se n'han allunyat. Tant els que s'han format en màsters i postgraus específics de gestió cultural com els que s'han format en altres especialitzacions amb un component de gestió cultural o els que han fet una transició professional cap aquest àmbit. Són molts segments diferents, cadascun amb motivacions particulars que caldrà satisfer de forma diferenciada.

Crear un valor clar per a les persones sòcies i una visió compartida:

Per retenir els membres actuals i crear-ne de nous caldrà esforçar-se molt més en assegurar que l'Associació proporciona un valor que respongui a les necessitats actuals i futures dels professionals. S'ha fet un primer pas amb aquest procés formal de planificació estratègica que ha inclòs una consulta extensiva amb les persones associades i persones dels principals grups d'interès, per explorar el que caldria fer per augmentar la rellevància i

utilitat per al col·lectiu i el sector cultural en general. Un esforç a continuar, enfortint molt més la relació de l'Associació amb els associats, i dels associats entre ells, per entre tots abordar els reptes i trobar solucions a les necessitats actuals i futures. En el moment actual, a l'inici de la sortida de la crisi econòmica amb un sector cultural afeblit i un nou context, l'Associació pot oferir un millor servei al col·lectiu si està ben atenta a les necessitats i acompanya els professionals a trobar feina, a desenvolupar-se professionalment, i a ser capaços de conduir les seves organitzacions a adaptar-se i explorar nous models de negoci.

Augmentar la participació i implicació del col·lectiu professional:

Estimular la implicació i les contribucions voluntàries de les persones sòcies i altres grups d'interès perquè contribueixin al treball estratègic de l'Associació en benefici de la professió i del sector i per aconseguir una participació més activa del col·lectiu professional en conjunt en els debats sobre temes d'actualitat i d'interès social. Això demana un nou model associatiu que promogui el lideratge participatiu, articular de forma clara i explícita les responsabilitats i les oportunitats de les persones sòcies per implicar-se i participar, i obrir la participació a persones i organitzacions externes, i sempre visibilitzar les contribucions que es fan mitjançant documents i publicacions.

Apropar i descentralitzar l'activitat i els serveis de l'Associació arreu del país:

Desenvolupar un model territorial i de proximitat és una necessitat per a créixer, assolir una major representativitat i donar resposta a les necessitats de la professió en tot el territori. S'ha expressat de forma clara en el procés participatiu del pla estratègic que l'actual focus en Barcelona no és satisfactori i limita la participació. Cal canviar l'estructura organitzativa per dinamitzar el col·lectiu en el territori i impulsar iniciatives que estrenyïn vincles amb les institucions, empreses i projectes de cada àrea.

Connectar i unir el col·lectiu de professionals de la cultura:

Falta una veu col·lectiva, autoritzada i clara, per als treballadors de la cultura. La fragmentació del col·lectiu (en més de 40 associacions professionals i altres grups o xarxes) és perjudicial perquè limita la capacitat d'influència. La professió de gestor cultural és versàtil, interdisciplinària, transversal i oberta; engloba perfils funcionals i àmbits molt diversos dins el camp cultural, i interacciona amb altres sectors propers com l'educació, el turisme, el lleure, la tecnologia o les indústries creatives. Aquesta característica posiciona favorablement l'Associació per iniciar un procés de confluència amb altres entitats que uneixi i enforteixi el col·lectiu per exercir una incidència social i política efectiva. Hi ha molta feina a fer per enfortir les relacions, impulsar debats, col·laboracions estables i vincles de cooperació, i promoure accions i campanyes conjuntes.

Mantenir-se al dia de les tendències i estimular l'anàlisi i la reflexió:

La professió i la societat necessiten que l'Associació estigui al dia en temes d'interès tècnic, acadèmic i social, locals i globals. Ha de poder adaptar-se i acollir la creixent diversitat d'interessos i especialitzacions dins de la professió, i ha de respondre a l'evolució de l'entorn econòmic, tecnològic i polític en el que els professionals han de treballar. Això requereix un treball continuat d'identificació, seguiment, anàlisi, debat i reflexió sobre les tendències i les necessitats de la professió i del país. En un context de canvis constants, si

l'Associació realitza anàlisis, publicacions i genera opinió de forma habitual, guanyarà credibilitat, representativitat, rellevància, reconeixement i influència.

Respondre a les forces de canvi que impacten la professió i l'Associació:

L'Associació ha de respondre a l'entorn canviant de dues maneres. En primer lloc, ha de poder ajudar als professionals, i les institucions i empreses on aquests treballen, a abordar els reptes i impactes dels canvis de l'entorn on treballen, i assegurar que la cultura té un futur i un paper central en la nostra societat en transformació. Alhora ha d'adaptar-se ella mateixa i canviar les formes de treballar i els valors i criteris que guien la seva actuació. El paper d'incidència política i social, de treballar per argumentar i defensar el paper de la cultura en la societat, i els valors de les institucions, empreses, creadors i pràctiques culturals dels ciutadans, esdevé clau per donar resposta a aquests canvis.

Satisfer les expectatives digitals, principalment dels joves:

Cada cop més, l'experiència en línia s'espera que sigui interactiva i participativa. Hi ha el repte de satisfer les expectatives digitals de les generacions joves, que utilitzen les telèfons i tecnologies mòbils a diari per accedir a informació i participar en xarxes socials. També hi ha el repte de personalitzar els continguts per respondre millor als interessos particulars. La web de l'Associació no és interactiva, i si bé s'utilitzen butlletins electrònics encara no és possible adaptar els continguts als interessos especials de cadascú. La presència a les xarxes socials és continuada, però s'utilitzen poc per estimular la participació. Caldrà invertir en web, aplicacions mòbils, comunicació digital, continguts segmentats, i analítica.

Establir i mantenir una marca forta, i una percepció positiva dins del col·lectiu:

Assegurar que l'Associació és reconeguda per la influència positiva que té per al col·lectiu professional i altres grups d'interès. En aquest sentit caldrà millorar aquells punts d'interacció amb aquests que més influeixen en la percepció. Caldrà desenvolupar la personalitat, la forma de ser i de parlar, per aconseguir una identitat forta, distintiva i coherent i connectar emocionalment. Això es traduirà en una forma de comunicar-se, de relacionar-se, de formar, etc. Haurà de funcionar en tots aspectes de l'experiència de l'Associació, des del lloc web, els debats, les publicacions, les relacions amb els mitjans, etc. (incloent les sigles d'APGCC, que no ajuden perquè són de difícil dicció i comprensió).

Retenir els nous socis:

Una part important de les noves persones sòcies, especialment les més joves que inicien la seva trajectòria professional, s'apunten a l'APGCC per tenir accés a la seva borsa de treball però es donen de baixa al cap de poc, resultant en un alt nombre de baixes anuals que estanca el creixement. La dificultat per retenir la generació dels millenials, que està menys disposada que les generacions anteriors a associar-se i pagar una quota durant anys, és un problema generalitzat a les associacions professionals i no només de l'APGCC. Hi ha molt de debat arreu sobre com implicar aquesta generació, i es fa evident que cal fer l'esforç d'innovar per adreçar-se específicament a les seves necessitats i expectatives.

Millorar la capacitat operativa de l'Associació:

L'Associació treballa amb recursos humans i econòmics insuficients, i una infraestructura limitada, per complir el seu mandat adequadament i abordar tots aquests reptes mencionats de forma efectiva. La seva dependència de l'administració local, més subjectiva que econòmica (per la seva relació amb el CERC de la Diputació de Barcelona, d'on va sorgir i on es troba ubicada la seva oficina, en un espai cedit per aquesta institució; i per la posició d'alguns membres de la Junta durant la seva història; però amb subvencions que es van reduint de forma important) limiten la seva independència.

Repensar el model de finançament per sostenir i fer créixer l'Associació :

El model de finançament actual es basa principalment en les quotes (57% dels ingressos) i les subvencions (35%) amb una petita part d'ingressos generats amb les activitats i la formació (8%). La font principal està estancada, com ja s'ha comentat, i la segona ha decregut i s'ha tornat més insegura. Es fa necessari, per tant, replantejar el model en conjunt, per determinar el valor que l'Associació pot aportar als membres i als grups d'interès, i d'acord amb això buscar noves formes d'incrementar els ingressos.

3. Nou marc estratègic.

La nostra missió:

Les **associacions professionals avui en dia** treballen per promoure i/o defensar un col·lectiu professional, una àrea de coneixements, la millora de les condicions laborals, i el reconeixement dels professionals. S'esforcen per consolidar una identitat professional col·lectiva i representen el col·lectiu en tots els forums possibles. Tenen la tasca de vigilar el compliment dels principis i criteris professionals bàsics. Són espais on compartir informació i experiències, i ofereixen serveis i coneixements per desenvolupar professionalment les persones associades, alhora que es preocupen per contribuir positivament a la societat. Les associacions compromeses activament amb les necessitats socials assessoren i donen suport als governs en la presa de decisions respecte a problemes que afecten la societat.

L'APGCC té camí a recórrer per complir tot el paper que pot jugar com associació professional en benefici de la professió, de la cultura i de la societat. Però en l'actual entorn canviant, i davant la magnitud dels reptes que el sector afronta, el valor més important que pot aportar amb la seva existència és la capacitat de **connectar i consolidar un col·lectiu professional**, per a cohesionar-lo, enfortir-lo i **implicar-lo en donar resposta a les necessitats**, prioritzant la construcció de **relacions personals i institucionals**, i incorporant plenament **plantejaments col·laboratius i de co-creació**. Com a organització, per ser rellevant i prosperar en la propera dècada, l'Associació haurà d'estar sempre atenta i preparada, saber-se adaptar, i tenir capacitat de resposta a les necessitats que emergeixen.

La nostra missió és unir, representar i apoderar els professionals de la gestió cultural a Catalunya per, de forma col·lectiva i en col·laboració amb altres organitzacions, donar resposta a les necessitats i reptes de la professió i de la societat.

És central en la nostra actuació:

- Observar, de forma continuada, l'estat del sector i de la professió, escoltar les necessitats de les persones associades i dels grups d'interès, i analitzar les tendències emergents que ens impactaran, per aportar guiatge i solucions.
- Facilitar i promoure iniciatives que sorgeixin des del col·lectiu: de bones pràctiques, de creació d'opinió, de nous serveis, de reivindicació, d'innovació o de canvi, mitjançant els grups de treball i d'interès professionals.
- Connectar el col·lectiu amb les administracions, les empreses, les institucions educatives, i els equipaments i organitzacions del sector, per representar i defensar la professió, i per construir complicitats en favor de la cultura.

Creiem en:

- L'impacte positiu de la cultura en la vida de les persones, de les comunitats i de la societat. Incrementa la sensació de benestar, ens connecta, ens inspira, ens estimula i ens ajuda a comprendre, debatre i abordar reptes i problemes socials.
- El dret fonamental dels ciutadans a participar en la vida cultural. Hi estem compromesos i treballem tant per garantir l'accés als recursos i serveis culturals com per promoure la participació activa dels ciutadans en els projectes culturals.

La nostra visió:

En una dècada aspirem a ser un col·lectiu professional de la gestió cultural fort, cohesionat i implicat, i a ser una organització que és valuosa, influent i efectiva per promoure, defensar i fer avançar la professió, en benefici de la cultura i de la societat.

El 2028...

- El volum i representativitat de la seva base social, tant sectorial com territorial i generacional, li confereix legitimitat com a interlocutora amb les institucions.
- Els professionals són els protagonistes de l'acció de l'Associació, amb les seves opinions, aportacions i propostes.
- El col·lectiu està enxarxat, en tot el territori, els professionals col·laboren i comparteixen coneixements i experiències de forma efectiva.
- L'experiència de participació en l'Associació és personalment enriquidora, ben valorada i convenient. Gràcies a la tecnologia és continuada en el temps i mòbil.
- Els professionals de diferents generacions i especialitats troben en l'Associació els recursos i el suport professional que necessiten.
- Una seu social oberta a tots els membres, on rebre una atenció personal i propera, i amb espais per a reunions, avançar feina o relacionar-se distesament.
- L'activitat regular de debat, diàleg i opinió per abordar els reptes de present i de futur contribueix efectivament a la millora de les polítiques públiques i la percepció social envers la cultura.
- La gestió, les activitats i serveis de l'Associació s'avaluen, es milloren i innoven de forma continuada, generant un impacte positiu demostrable.
- L'Associació és referència i veu autoritzada en gestió cultural i en el paper social de la cultura, tant per als professionals i institucions del sector com per a la societat.
- Els nous projectes i aliances estratègiques amb el sector han enfortit la capacitat i l'impacte de l'Associació, i afavoreixen la seva sostenibilitat.

Els nostres valors:

Ens ajuden a millorar com a organització al servei dels professionals de la cultura i de la societat. Ens posicionen com a organització ètica, compromesa i innovadora.

1. **Escolta.** *Valorem la importància d'escoltar i aprendre.*

Escoltem atentament i regularment a les persones sòcies i els grups d'interès, per conèixer necessitats i expectatives i mirar de donar-hi resposta. Utilitzem diversos canals per assegurar que tenen veu, i utilitzem aquest coneixement en la presa de decisions en relació a les prioritats, les polítiques, els serveis i les activitats de l'Associació.

2. **Participació.** *Per empoderar al col·lectiu professional.*

Activem el potencial de les persones que integren el col·lectiu de gestors culturals, siguin o no siguin sòcies, per ajuntar forces i ajudar a assolir la visió i els objectius comuns que ens hem marcat. Per facilitar la participació, promovem la lliure circulació d'informació i la connexió entre les persones al voltant d'idees, interessos, reptes i experiències.

3. **Transversalitat i col·laboració.** *El sector cultural és més fort quan està unit.*

Aprofundim en els temes d'interès comú dels diferents àmbits sectorials, promovem la interacció entre ells, i treballem conjuntament amb els nostres membres, altres entitats i altres organitzacions i administracions per avançar i millorar la professió, la situació de les persones associades i del sector cultural en general.

4. **Inclusió.** *Ens esforcem perquè els diferents perfils se sentin còmodes i atesos.*

Oferim un entorn obert i col·laboratiu que valora i cuida la diversitat de perfils (de gestió pública, privada o del tercer sector, dels diferents àmbits sectorials de la cultura o de sectors propers o híbrids, i de l'ampli ventall d'experteses funcionals), i també les especificitats territorials, de manera que tots es sentin representats, ben servits i estimulats a implicar-se.

5. **Igualtat.** *Treballem per la igualtat d'oportunitats dels i les professionals.*

Ens comprometem amb el desenvolupament professional igualitari, que eviti discriminacions de qualsevol condició (origen, gènere, edat, procedència o altres) tant en l'àmbit laboral de la gestió cultural com en l'activitat de l'Associació. Defensem activament els interessos de les persones sòcies que siguin discriminades per qualsevol d'aquestes condicions.

6. **Lideratge.** *Hem de ser valents i proactius per avançar i protegir el sector.*

En aquesta època de canvis hem d'exercir el lideratge intel·lectual i l'activisme que la professió i el sector necessiten, tant per avançar les oportunitats com per protegir-se davant dels reptes que es presenten. Estimulant la reflexió, el suport mutu i el desenvolupament professional, i buscant una influència en la societat.

7. Innovació. *Promovem una cultura d'experimentació per millorar.*

Som flexibles i estem oberts al canvi. Identifiquem oportunitats que ens permetin millorar el nostre servei i actuem per fer-les possible. Estem per tant atents a les tendències, al nostre entorn, a les demandes, i preparats per ajustar les nostres estratègies, aportar respostes i accions, perquè en l'actual entorn canviant pot ser necessari moure's ràpid.

8. Excel·lència, transparència, integritat. *Per guanyar-nos la confiança de tothom.*

En la professió i en la nostra activitat aspirem a la millor la qualitat de tot el que fem, i a oferir el millor servei i experiència possible. Promovem les bones pràctiques, i contribuïm al debat públic aportant una opinió independent i una mirada plural, deslligada d'interessos gremials i polítics, sempre al servei de l'interès general i del bé comú.

9. Compromís amb els drets culturals. *Accés, diversitat, inclusió i participació.*

Treballem per assegurar el gaudi de la cultura en condicions d'igualtat, per garantir que les persones i les comunitats tinguin accés a la cultura i hi puguin participar-hi plenament. Donem suport a la inclusió social i promovem la diversitat de perspectives i de cultures perquè ens permet comprendre i connectar millor amb el nostre entorn, local i global.

Les nostres finalitats:

En tant que associació professional ens proposem desenvolupar 5 papers que defineixen la nostra activitat i aporten valor. El contrast amb les persones sòcies mitjançant el qüestionari del pla estratègic ha mostrat que tots són importants, i cap despunta radicalment, però s'ordenen segons com de prioritaris s'han valorat per centrar l'actuació dels propers anys.

[Nota: cal destacar que el paper de defensa professional obté el percentatge més gran de persones que el consideren la primera prioritat, i la suma dels que la consideren la 1a i la 2a prioritat frega el 50%. Es la 1a prioritat en pràcticament tots els segments analitzats.]

1. DEFENSA PROFESSIONAL

L'APGCC treballa per la definició i el reconeixement de la figura del professional de la gestió cultural. Reflexiona sobre els canvis que experimenta el sector i la figura professional, per actualitzar-ne les funcions, els perfils i les competències. Reivindica i visibilitza la figura del gestor cultural entre les administracions i altres agents perquè la tinguin present en les convocatòries de places, i en els òrgans assessors, consultius i planificadors pertinents. Fa un seguiment de les condicions laborals de la professió i treballa per dignificar-les i assolir bones pràctiques.

2. ESPAI DE TROBADA I PARTICIPACIÓ

L'APGCC aglutina els professionals de la gestió cultural a Catalunya en un col·lectiu amb interessos compartits. Crea comunitat oferint oportunitats per trobar-se, interactuar, debatre, fer xarxa i formar-se, presencialment i digitalment. Busca que els diferents perfils i sectors trobin el seu lloc dins de l'Associació i se sentin còmodes, amb experiències flexibles i personalitzades. Activa la participació amb espais de treball i de reflexió que responguin a necessitats concretes. S'estén en el territori amb una acció de proximitat. Basteix ponts amb altres col·lectius per facilitar col·laboracions.

3. INCIDÈNCIA POLÍTICA I SOCIAL

L'APGCC defensa el paper de la cultura en la societat i el valor de les institucions, les entitats, les empreses, els creadors i les pràctiques culturals dels ciutadans. Aglutina professionals de sectors diversos i per tant pot aportar una mirada global al món de la cultura. Reuneix informació que recolza i il·lustra aquest valor; fa un seguiment de les polítiques i de les pràctiques públiques i privades en àrees d'especial rellevància; crea opinió i inicia accions de comunicació i de reivindicació. Tot això amb independència d'interessos polítics i gremialistes. Des d'aquesta visió transversal, i en col·laboració amb altres organitzacions del sector, parla amb una sola veu i té influència, unint esforços perquè la cultura guanyi centralitat en l'agenda política i en la societat.

4. DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL

L'APGCC incentiva el desenvolupament dels professionals per a pujar el nivell de la gestió cultural del país. Dinamitza les oportunitats de treball. Ofereix formació continuada per a que estiguin al dia, molt orientada a les necessitats de la pràctica i a l'adquisició de competències noves, o de competències que no estan ben cobertes en els programes formatius existents. Proveeix serveis d'assessorament a les persones sòcies en processos de creixement professional i posa en contacte ofertes i demandes de tot tipus (projectes, proveïdors, especialistes, mentors, etc).

5. CONEIXEMENT

L'APGCC és referent en el coneixement sobre la gestió cultural. Aporta continguts que ajuden als professionals a estar al dia, a avançar la seva competència tècnica i a incorporar bones pràctiques en el seu treball. Comparteix el més innovador en el pensament, les tendències i la pràctica en el camp. Genera coneixement gràcies a la seva acció formativa, de reflexió, d'anàlisi i de recerca, i el posa a disposició com a recursos informatius en línia. Realitza aquest treball en col·laboració amb altres centres d'informació, documentació i recerca existents.

Àrees d'atenció especial:

A l'avançar en les finalitats, posarem el focus en una sèrie de temes que les persones sòcies consideren essencials perquè impactaran en el futur de la professió de la gestió cultural i del sector cultural en conjunt.

- **Impacte social de la cultura.** Integració el treball cultural en àmbits de treball social i educatiu. Diversitat, accés, inclusió. Ús d'indicadors d'avaluació de l'impacte social de polítiques i programes.
- **Participació activa de la ciutadania, noves polítiques culturals i nous models de gestió.** Cultura de proximitat. Gestió comunitària. Innovació i economia social.
- **Ampliació, diversificació i aprofundiment dels públics i la participació cultural.** Metodologies participatives i tecnologies digitals. Noves programacions. Co-creació.
- **Efectes dels canvis en el sector públic,** en el paper de les institucions culturals, els models de gestió, els pressupostos, les polítiques, les relacions amb els ciutadans, etc.
- **Nous models de negoci i de finançament,** per augmentar el valor i la viabilitat de les institucions, empreses i projectes culturals davant els canvis i reptes del moment.
- **Col·laboració público-privada-tercer sector.** Principalment per gestionar projectes i equipaments culturals del sector públic.
- **El treball col·laboratiu i en xarxa per enfortir el sector.** Internament, entre agents que es recolzen mutuament, i amb altres sectors (com l'educació o el social).
- **El canvi digital.** Tecnologies i xarxes socials impulsen canvis en la creació, la comunicació, l'experiència de l'usuari i el consum. Faciliten gestionar la informació, el treball en xarxa i la participació.
- **Legislació, normatives i acords que protegeixin la sostenibilitat i el creixement del sector,** especialment en relació a les condicions laborals dels treballadors i el mecenatge.

Els objectius estratègics:

OE 1. Desenvolupar una xarxa dinàmica de membres implicats.

Associar-se és una manera de vehicular interessos, necessitats i objectius comuns d'un col·lectiu, i la figura associativa és la que millor facilita la implicació de les persones en el diàleg, el debat i l'acció.

Aprofundirem el funcionament democràtic de l'Associació. En els propers anys posarem **les persones al centre**, avançant un model associatiu que situa el govern de l'entitat veritablement en tots els seus associats, i no només en l'1% d'aquests.

Posarem les condicions per impulsar una àmplia implicació, potenciant diversos **instruments de participació** (comissions, grups de treball, xarxes, comunitats de pràctica, etc.)

Els reptes que afronta la professió actualment són molts i necessiten de la participació de tots. Venim d'uns anys molt difícils per als professionals i hi ha molta feina a fer per millorar la situació.

Les necessitats són moltes i diverses. Cal generar **opinions, posicionaments, col·laboracions, suport mutu**. Els grups poden representar i respondre a les problemàtiques de diferents sectors, àmbits d'actuació, generacionals o territorials.

La Junta i l'equip tècnic es posaran al servei del col·lectiu per impulsar, recolzar i consolidar les iniciatives que sorgeixin.

L'aposta de l'Associació és fer de **catalitzador**. Caldran canvis en l'estructura organitzativa i la governança, i invertir en una infraestructura tecnològica efectiva, però sobretot, posar molta atenció a les **relacions humanes**.

El camí a seguir és el d'experiències com la Guia de bones pràctiques i la Caixa d'eines de desenvolupament de públics. Es crearan oportunitats com aquestes i s'animarà a tohom a sumar-s'hi.

OE 2. Ser presents a tot el territori català.

El nostre àmbit d'actuació és Catalunya, i en els propers anys treballarem per apropar l'acció i els serveis de l'Associació als professionals que treballen en tot el territori, desplegant un **model territorial**.

Es designaran **delegats** territorials que actuïn com a representants i referents de proximitat i facin de motors de dinamització del col·lectiu en cada àrea.

Aquests, amb el suport d'un grup professional de persones sòcies del seu territori, **impulsaran iniciatives** que permetin treballar temes específics de la zona, proposar respostes i generar opinió respecte a problemàtiques locals, estrènyer vincles amb institucions i empreses de l'àrea.

També **traslladaran les accions que s'impulsen des de la seu a Barcelona** al territori, i treballaran perquè els professionals del territori valorin inscriure's a l'Associació.

Amb aquest model, els professionals dels equipaments i empreses d'àmbit local, molts de mida petita, estaran més ben atesos i representats; i tot el col·lectiu professional es beneficiarà de disposar d'un **millor coneixement de les problemàtiques locals i la realitat del sector** al conjunt del territori.

La implantació d'aquest model serà orgànica, per aprofitar les dinàmiques i les oportunitats de col·laboració que sorgeixin, però s'espera arribar a tenir una delegació per cadascuna de les 8 àrees territorials: Barcelona i àrea metropolitana, Comarques de Girona, Catalunya Central, Penedès, Camp de Tarragona, Terres de l'Ebre, Ponent, Alt Pirineu i Aran.

OE 3. Satisfer les necessitats de les persones sòcies.

Una associació que posa les persones en el centre, ha de proporcionar, a més d'una cultura inclusiva i participativa, uns **serveis i programes de qualitat que responguin a necessitats concretes**.

Invertirem, per tant, en el desenvolupament dels programes i serveis que els membres consideren centrals i més prioritaris. Ara partim dels resultats de l'enquesta del Pla estratègic (2017), però seguirem preguntant per aprofundir en les necessitats.

Ens cal un nivell més alt de satisfacció de l'experiència de ser soci perquè creixi la confiança en el paper de l'Associació en suport a la millora de la professió i el creixement professional de les persones.

De forma prioritària treballarem la **defensa i el reconeixement professional** dels gestors i els treballadors culturals, àmbit que inclou les actuacions valorades com a més necessàries en l'enquesta.

També el **suport i desenvolupament professional**, millorant serveis considerats essencials (la borsa de treball), i ampliant per cobrir necessitats i demandes actualment mal cobertes. Programes ben valorats com la formació continuada es reorientaran per posicionar-se millor en el context de l'oferta formativa existent.

Tenim clar que la base social és molt diversa i que una oferta igual per a tothom no és suficient. Pensarem molt més, a partir d'ara, en respondre a les necessitats i expectatives dels **diferents segments generacionals**, i també, en la mesura del possible, de perfils funcionals o sectorials.

Molt especialment es treballarà pensant en **la generació jove**, la qual actualment és difícil de captar i sobretot de retenir, i de la que depen el futur de l'Associació. És una generació molt connectada mitjançant les xarxes socials o via grups informals creats per ells mateixos, i que prefereix sistemes oberts i inclusivament que permeten col·laborar i participar gràcies a la tecnologia mòbil. Caldrà proporcionar formes d'experiència digital per facilitar la seva implicació.

OE 4. Innovar per aportar solucions en aquest temps de canvis.

La gestió cultural i el món del treball estan canviant molt ràpidament, i **els professionals necessiten suport per abordar els nous reptes**.

Farem un esforç de **conèixer i analitzar les tendències** que impacten la professió, i reflexionarem sobre les **implicacions** i les formes en que la professió pot millorar la seva situació i créixer.

Els gestors culturals hauran d'aportar lideratge en la transformació de les institucions, equipaments i empreses en les que treballen per fer front als canvis, i l'Associació pot ajudar-los a **desenvolupar el lideratge** estimulant el pensament i la reflexió sobre el futur, aprofundint en els temes crítics, proporcionant **idees i tàctiques que aportin solucions**.

Molt especialment es posarà l'èmfasi en explorar **nous models de negoci adaptatius i resilients** per a les organitzacions culturals, i una **cultura de creativitat i experimentació en la gestió**, que afavoreixin l'actuació en temps real i l'aprofitament d'oportunitats a mesura que sorgeixin.

La informació i les idees que es generin es **compartiran àmpliament** de manera que serveixin a tots els professionals, equipaments i empreses, independent de si estan associades o no.

Aquest objectiu s'avançarà amb el guiatge d'un grup de persones expertes o amb capacitat de lideratge i innovació contrastades, però també requerirà feina de recerca, la generació d'eines pràctiques, i la participació d'una representació àmplia de la diversitat del col·lectiu en el desenvolupament dels continguts, per assegurar que són rellevants per a diferents tipologies o perfils.

OE 5. Desenvolupar col·laboracions i aliances amb organitzacions clau per unir esforços i ampliar l'impacte.

En els propers anys es posarà l'èmfasi en explorar i establir aliances i col·laboracions estratègiques amb altres organitzacions que treballen amb objectius similars, per tal d'incrementar l'abast i l'impacte de l'acció i per obtenir més recursos i finançament.

Els àmbits prioritaris de col·laboració són:

- **Formació en gestió cultural** (amb els màsters de gestió cultural i institucions que ofereixen formació continuada),
- **Serveis d'informació i coneixement** (amb centres de documentació com el del CERC i altres).
- **Orientació i assessorament laboral** (amb centres que promouen l'ocupació i el creixement professional).
- **Defensa professional i advocacy** (amb la resta d'associacions professionals del món cultural).
- **Debat** (amb alguna organització capaç d'endegar iniciatives ambicioses d'alt impacte).
- **Compartir personal i serveis** (ajuntant esforços amb altres associacions professionals).
- **Captació de nous socis i sòcies** (amb els màsters, amb les associacions sectorials, amb entitats del territori).
- **Internacionalització** (amb organitzacions i xarxes d'àmbit europeu, però també d'altres llocs del món).

Per a cadascun caldrà identificar i treballar els partners més adequats, consensuar objectius compartits i desenvolupar programes col·laboratius.

També es podran crear comissions assessores de persones sòcies o de grups d'interès per ajudar a fer realitat els partenariats i aliances i fer-ne el seguiment.

OE 6. Enfortir la capacitat i la sostenibilitat de l'entitat.

La gestió de l'Associació s'ha de posar també al dia per mantenir-se rellevant en el futur, creixer i ser sostenible. El **model de negoci i l'estructura organitzativa** de l'Associació han de recolzar i facilitar la missió, visió i direcció estratègica, i facilitar la voluntat de canvi.

Per tant caldrà adaptar-los. Començant per revisar les fortaleses i febleses del model actual i pensant en noves idees i opcions per transformar-lo en un model més efectiu, que aporti les condicions adequades per dur a terme els objectius i accions que proposa el pla estratègic, i per inspirar i implicar moltes persones, sòcies i no sòcies.

Després caldrà desenvolupar-lo. Pensar i emprendre estratègies per incrementar el nombre de socis, i formes de diversificar les fonts de finançament, i d'aprofundir en les col·laboracions per aconseguir-ho.

Aspectes concrets a millorar són l'estructura de quotes, i la capacitat de captar i de gestionar projectes subvencionats.

Un element essencial serà l'impuls de nous instruments de participació i de governança i també reforçar i formar l'equip tècnic en les habilitats necessàries per tirar endavant el nou model.

L'esforç de revisar i repensar s'haurà d'aplicar també al funcionament dels principals serveis i programes, per a augmentar-ne la qualitat, l'eficiència i l'efectivitat.

Donat que estem en un context de canvis, la revisió i disseny del nou model necessita molta flexibilitat i agilitat. Una actitud oberta al canvi, a les oportunitats, una mentalitat emprenedora per aconseguir recursos, i una previsió econòmica que permeti invertir en les noves propostes i estratègies.

5. Com hi arribarem? Pla 2018-2020.

Objectiu estratègic 1. Desenvolupar una xarxa dinàmica de membres implicats

Objectiu operatiu 1.1: Impulsar i promoure la participació col·lectiva dels professionals mitjançant una estructura densa de grups actius (xarxes, grups de treball, comissions i comunitats de pràctica).

Proposta d'accions:

1.1.1. Activar i recolzar la creació de grups professionals col·laboratius, voluntaris i autogestionats, que acomodin interessos i inquietuds diverses entre els associats, i alhora contribueixin al treball estratègic de l'Associació i donar resposta als reptes de la professió i del sector. Per fer estudis, generar opinions i argumentaris, produir caixes d'eines, aprendre col·laborativament, etc.

1.1.2. Adaptar l'equip tècnic de l'Associació i la forma de treballar per a que desenvolupi una funció de suport, coordinació, acompanyament i facilitació de les activitats de les persones sòcies, canalitzades a través dels grups professionals. S'ampliarà l'equip en una persona.

1.1.3. Desenvolupar un espai digital prominent dins www.gestorcultural.org per visibilitzar i difondre el treball, la opinió i el coneixement que generin els grups professionals col·laboratius en el marc de l'Associació.

Objectiu operatiu 1.2: Crear oportunitats per a que els professionals individualment puguin interaccionar, participar i impulsar iniciatives en el marc de l'Associació.

Proposta d'accions:

1.2.1. Crear una bústia online de propostes i suggeriments per a recollir idees i iniciatives dels socis, amb el compromís de respondre als suggeriments.

1.2.2. Crear un espai online per a poder intercanviar informació, fer preguntes, oferir respostes i solucions, exposar o sondejar idees i cercar col·laboracions, entre d'altres coses (vegeu també objectiu operatiu 6.2).

1.2.3. Identificar i promoure oportunitats de voluntariat de suport a l'organització d'actes, al desenvolupament de projectes concrets, o a l'oficina de l'Associació, seguint les bones pràctiques de la gestió del voluntariat que marca la nova Llei del voluntariat catalana.

Objectiu operatiu 1.3: Crear oportunitats per a que els professionals regularment puguin contribuir la seva opinió i així reforçar la presència i participació del col·lectiu en els debats sobre temes d'actualitat social.

Proposta d'accions:

1.3.1. Crear una línia editorial online, que aporti notícies, opinió i informació amb valor diferencial (sigui mitjançant blog col·laboratiu, web o altres).

1.3.2. Aglutinar un grup de persones associades disposades a donar l'opinió sobre temes d'actualitat i contribuir-les als mitjans quan se'ls demani.

1.3.3. Recollir regularment l'opinió dels socis sobre temes d'actualitat amb mini enquestes.

Objectiu estratègic 2. Ser presents a tot el territori català.

Objectiu operatiu 2.1: Establir un model territorial per desenvolupar una activitat de proximitat i per a poder respondre a les necessitats de la professió i del sector en tot el territori.

Proposta d'accions:

2.1.1. Iniciar el procés per crear delegacions territorials, idealment una en cadascun dels 8 àmbits territorials: (1) Comarques de Girona, (2) Catalunya Central, (3) Penedès, (4) Camp de Tarragona, (5) Terres de l'Ebre, (6) Ponent, (7) Alt Pirineu i Aran i (8) Barcelona i àrea metropolitana. Incloent la designació d'una persona responsable i la creació una comissió per a cada àrea. Un procés que s'hauria de completar al final del període del Pla.

2.1.2. Establir acords de col·laboració amb institucions o entitats en el territori interessades en col·laborar aportant recursos (espai d'oficina, o hores de dedicació de personal), activitat conjunta o coordinada i/o afiliacions.

2.1.3. Organitzar trobades de socis en els diferents àmbits territorials per interaccionar i reflexionar sobre com expandir i contribuir a la tasca de l'Associació des del territori.

Objectiu operatiu 2.2: Descentralitzar la programació de l'Associació perquè sigui més accessible als socis i dongui a conèixer el que passa al territori.

Proposta d'accions:

2.2.1. Itinerar les activitats de formació i de debat en el territori. En coordinació amb les delegacions, col·laborant amb les entitats locals i altres organitzacions o administracions.

2.2.2. Donar a conèixer els projectes, institucions i les diverses realitats del territori amb una programació regular de visites professionals, per conèixer les experiències des de dins, posar en contacte els socis i crear vincles.

2.2.3. Impulsar o recolzar iniciatives que estrenyïn vincles amb les institucions, empreses i projectes de cada àrea, en resposta a necessitats o problemàtiques territorials identificades.

Objectiu operatiu 2.3: Assolir una major representativitat del col·lectiu professional en tot el territori.

Proposta d'accions:

2.3.1. Iniciar una campanya de captació de socis individuals i afiliacions d'entitats locals al territori, a partir de la creació de les delegacions territorials i de la campanya de comunicació global sobre els canvis (vegeu objectiu operatiu 6.3).

2.3.2. Donar-se a conèixer i establir relacions institucionals amb les administracions públiques territorials, per iniciar col·laboracions i explorar opcions de finançament.

2.3.3. Oferir l'Agenda del mes online, amb tota la informació de totes jornades, debats, formació i altres actes d'interès en l'àmbit de la gestió cultural a tot Catalunya.

Objectiu estratègic 3. Satisfer les necessitats de les persones sòcies.

Objectiu operatiu 3.1: Revisar conceptualment la definició de la professió de la gestió cultural en el context de canvis i noves perspectives, per reforçar la identitat i defensar la professió.

Proposta d'accions:

3.1.1. Promoure oportunitats per a la reflexió i el debat sobre el paper de la professió en el context actual de canvis. Ampliar la definició de funcions, perfils i competències en resposta als nous reptes i tendències.

3.1.2. Comunicar àmpliament el valor i la rellevància de la gestió cultural per augmentar el seu reconeixement i la seva posició dins del sector, per part de les administracions, i en la societat en general.

3.1.3. Actualitzar la Guia de bones pràctiques incloure àmbits de treball i plantejaments emergents.

3.1.4. Denunciar les males pràctiques laborals en les convocatòries de llocs de treball, els contractes, les concessions de serveis i altres.

Objectiu operatiu 3.2: Replantejar l'oferta de serveis a les persones sòcies, per tal de maximitzar-ne el valor i respondre a les seves inquietuds i necessitats.

Proposta d'accions:

3.2.1. Mantenir i millorar els serveis dels quals s'ha confirmat el valor, però mirant de cobrir millor les necessitats dels diferents àmbits sectorials, les diferents generacions, les tendències emergents i la descentralització al territori.

- L'oferta de formació de curta durada (càpsules).
- La borsa de treball.
- Directori en línia de professionals i agents per categories de perfils, sectors i territoris.

3.2.2. Introduir noves formes de desenvolupament professional col·laboratives i voluntàries que ofereixin oportunitats d'aprenentatge, d'assessorament i suport informals, de fer xarxa i contactes entre socis.

- Introduir oportunitats de mentoratge per incrementar el suport informal i l'aprenentatge als professionals joves.
- Comunitats de pràctica per a l'aprenentatge col·laboratiu en àrees d'interès professional.
- Trobades de networking informals.

3.2.3. Explorar nous serveis que aportin nou valor, principalment aquells que ajudin a ampliar les oportunitats de treball i la projecció professional dels socis, amb atenció especial als emprenedors, els professionals independents i les generacions joves.

- Servei d'assessorament laboral ampliat (com posar-se a treballar per compte propi, com muntar una empresa cultural, com preparar un contracte, etc.)
- Servei d'intermediació entre empreses i socis/es freelance per a projectes que necessitin col·laboradors puntuals.
- Estudiar la viabilitat d'un espai de coworking per donar servei al creixent nombre d'associats en situació de treball autònom i afavorir la interacció entre ells.

Objectiu estratègic 4. Innovar per aportar solucions en aquest temps de canvis.

Objectiu operatiu 4.1: Generar o compartir coneixement que recolzi i avanci la pràctica professional i la innovació en el treball dels gestors culturals.

Proposta d'accions:

4.1.1. Recull de recursos informatius externs sobre tendències que afecten el sector i la gestió cultural, disponible online.

4.1.2. Activar els grups de treball, comissions i sobre temes d'interès per fer estudis i produir caixes d'eines en temes sobre d'interès professional prioritari, amb una atenció especial als que desenvolupen l'emprenedoria, el lideratge i la innovació per fer front a l'entorn canviant.

4.1.3. Crear un repositori digital amb la informació que ha generat i genera l'Associació a través de les seves activitats, grups de treball i comunitats de pràctica, i que és d'interès com a recurs professional.

Objectiu operatiu 4.2: Reforçar les competències i l'excel·lència en el treball dels gestors culturals.

Proposta d'accions:

4.2.1. Continuar el treball iniciat amb el document Guia de bones pràctiques desenvolupant nous documents més especialitzats, promovent o difonent experiències d'implementació i avaluant la seva aplicació.

4.2.2. Explorar, en col·laboració amb altres organitzacions, formes de desenvolupar una cultura de transparència i l'avaluació que consideri l'impacte i el valor públic de la pràctica cultural a Catalunya, mitjançant indicadors quantitius i qualitius.

Objectiu operatiu 4.3: Avançar la posició del sector a través de la recerca i una acció d'incidència social i política.

Proposta d'accions:

4.3.1. Recollir dades sobre la situació actual i crear argumentaris sobre el valor de la cultura per utilitzar en l'acció d'incidència política i social.

4.3.2. Identificar unes problemàtiques a seguir i proactivament liderar accions reivindicatives o campanyes de comunicació per visibilitzar-les socialment.

4.3.3. Desenvolupar recursos i eines que aportin guiatge per influir en les polítiques que afecten els equipaments i projectes culturals a nivell local i nacional.

OE 5. Desenvolupar col·laboracions i aliances amb organitzacions clau per unir esforços i ampliar l'impacte.

Objectiu operatiu 5.1: Treballar per connectar i unir el col·lectiu de professionals de la cultura per a que pugui parlar i defensar el sector amb una sola veu.

Proposta d'accions:

5.1.1. Impulsar una *Taula de les professions de la cultura*, en la que les associacions professionals del sector cultural (o una bona representació d'aquestes) es reuneixin regularment per tractar temes d'actualitat, intercanviar opinions i crear posicions compartides per defensar el valor públic de la cultura, reivindicar la millora de les condicions de contractació i treball i respondre als reptes que sorgeixin de forma col·lectiva. A finals de 2020 serà plenament operativa i representativa de la diversitat de les professions del sector.

5.1.2. Participar en les reivindicacions, iniciatives i negociacions per avançar en la millora de les condicions de treball en el sector cultural, amb especial atenció a treballar per un conveni col·lectiu dels treballadors de la cultura, tot en coordinació amb les associacions professionals sectorials i les altres parts implicades.

5.1.3. Contribuir al diàleg amb l'elaboració d'un estudi sobre les condicions laborals actuals dels professionals de la cultura per detectar els principals problemes i formular propostes de millora, en col·laboració amb organismes públics interessats i altres associacions professionals del sector.

Objectiu operatiu 5.2: Establir partenariats i aliances per desenvolupar programes col·laboratius de llarga durada en àmbits clau d'activitat.

Proposta d'accions:

5.2.1. Establir partenariats en els àmbits prioritaris d'actuació de l'Associació (la formació en gestió cultural, els serveis d'informació i coneixement, l'orientació i assessorament laboral, o el debat, entre d'altres). Identificar els possibles partners, iniciar converses, definir i consensuar objectius compartits entre les parts, i redactar acords de col·laboració.

5.2.2. Desenvolupar projectes estratègics per al sector en col·laboració amb el sector públic, aliniant-se amb les polítiques, estratègies i línies de finançament de l'administració que connecten amb les prioritats de l'Associació, i tenen possibilitats de finançament públic. Identificar les polítiques, iniciar converses amb els responsables públics i amb altres organitzacions que també podrien col·laborar-hi, i preparar propostes i acords.

5.2.3. Crear comissions assessores de socis ben posicionats per ajudar a fer realitat les col·laboracions en àmbits clau, i després fer-ne el seguiment i avaluar-ne els resultats.

Objectiu operatiu 5.3: Explorar oportunitats per compartir serveis, espais o recursos, o iniciatives que estalviïn costos, amb altres organitzacions.

Proposta d'accions:

5.3.1. Avaluar les necessitats i oportunitats de compartir serveis i personal amb altres entitats que també pateixen migradesa de recursos, i establir acords de cooperació.

5.3.2. Iniciar converses amb l'ICUB per demanar l'ús d'un espai social per a l'Associació (o per a diverses associacions professionals) dins el programa de Fàbriques de Creació.

OE 6. Enfortir la capacitat i la sostenibilitat de l'entitat.

Objectiu operatiu 6.1: Revisar i definir un nou model de negoci que permeti avançar adequadament les noves prioritats de l'Associació.

Proposta d'accions:

6.1.1. Planificar el funcionament de la Junta per a que pugui desenvolupar el paper de reflexionar, revisar i invertir en oportunitats d'innovació per a transformar el model de negoci de l'entitat (agenda d'innovació) durant els tres anys de mandat.

6.1.2. Definir i implantar un nou model de governança i d'estructura organitzativa que estimuli la implicació, la iniciativa i la cohesió de la base social i del col·lectiu professional. Debatre'l i concretar-lo durant el 2018 per implantar-lo l'últim trimestre.

6.1.3. Definir i implantar una nova estructura de quotes que atengui la diversitat de tipus de socis i els diferents graus d'interès en participar i utilitzar els serveis. Durant el 2018 estudiar viabilitat i actualitzar els corresponents serveis i avantatges, i implantar el sistema el 2019.

Nota: el Pla estratègic inclou una primera proposta de canvi de model de governança i organització, i una proposta d'estructura de quotes que aporten un punt de partida sobre el que treballar.

Objectiu operatiu 6.2: Invertir en una infraestructura tecnològica que recolzi el nou model de funcionament i millori l'eficiència de la gestió de l'entitat.

Proposta d'accions:

6.2.1. Redissenyar la web gestorcultural.org per a que permeti la participació, la interacció i la realització de tasques online, i estructurari continguts segons els eixos d'activitat i les principals necessitats dels socis, a llançar completa el setembre de 2019.

6.2.2. Introduir un programari per a la gestió de l'entitat que normalitzi i automatitzi les dades de socis, comptabilitat, facturació, inscripcions, i permeti la gestió dels grups de treball, projectes, coneixement i de les relacions amb les persones (CRM).

Objectiu operatiu 6.3: Reforçar la comunicació de forma planificada per donar a conèixer el nou sentit de propòsit i identitat, els canvis més importants, i captar nous socis.

Proposta d'accions:

6.3.1. Elaborar una estratègia i una proposta de renovació de la marca que pot afectar el nom, disseny gràfic, arguments i estil de la comunicació, i que ajudi a transmetre la nova identitat definida en el pla estratègic i la importància dels canvis que s'implementaran.

6.3.2. Calendaritzar i emprendre accions de comunicació per explicar els canvis (quotes, marca, web, etc.) a les persones sòcies, als grups d'interès i a tot el sector cultural, amb llançament el setembre de 2019.

6.3.3. Impulsar una campanya de captació de nous socis a partir del llançament de la nova marca, quotes, web i la comunicació de la "nova Associació", arribant de forma segmentada i el més personalitzada possible, a socis potencials i antics socis que ho van deixar.

6. Com ens organitzem? (una proposta preliminar)

Una bona estructura organitzativa es clau perquè l'Associació funcioni de forma eficient i efectiva. L'estructura ajuda a definir les relacions entre les parts (Junta Directiva, comissions, grups de treball, etc.) i la base social. Pot ajudar a que l'Associació sigui més propera als socis i sòcies i a estimular la seva implicació i participació.

L'organització actual:

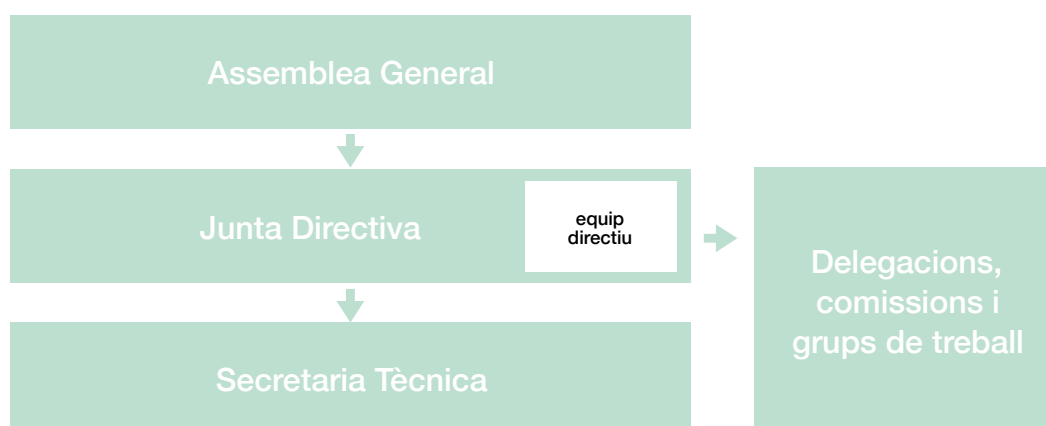
Els **Estatuts** constitueixen la base legal de l'estructura organitzativa de l'Associació, estableixen les seves finalitats i regulen el seu funcionament intern (els membres i els seus drets i deures, els òrgans de govern, els espais de participació com les comissions i grups de treball, l'equip de gestió, així com els rols i responsabilitats de cadascú).

El primer deure dels membres, segons consta en els Estatuts, és comprometre's en les finalitats de l'associació i participar en llur assoliment. Però com es concreta aquesta participació?

Tots els membres poden participar en l'**Assemblea General**, on cada soci té un vot (presencial o delegat). Un grup de membres que es presentin com a candidats, tenen la possibilitat, si són escollits, de formar part de la **Junta Directiva**. A més a més, els Estatuts preveuen l'establiment de **comissions o grups de treball** per "*aconseguir, de manera més eficient i eficaç, els fins de l'Associació*".

L'estructura organitzativa de l'Associació està més definida en el **Reglament de règim intern**, entès com un instrument de gestió que té com a objectiu regir el funcionament intern de la Junta Directiva, així com l'organització de l'Associació per tal que pugui assolir els objectius que li corresponen. Segons aquest Reglament, "*l'estructura de l'organigrama està format per un nucli central del personal de **secretaria tècnica**, on es concentra tota la informació, per la **Junta Directiva** i per l'**Assemblea***" (preàmbul).

El reglament elabora amb més detall que els Estatuts les responsabilitats de l'**equip directiu** de la Junta Directiva (President/a, Vicepresident/a, Tresorer/a i Secretari/a. Preveu, a més, que "*La Junta Directiva podrà crear, constituir i serà responsable d'aprovar i analitzar les diferents **delegacions, comissions de treball i grups de treball.***" Defineix i delimita les responsabilitats i funcions d'aquests tres possibles mecanismes, i també de la secretaria tècnica. Expressat en un gràfic, l'estructura organitzativa establerta en el Reglament seria aquesta:



Els instruments de governança i de participació existents:

L'**Assemblea General**, en la que participen totes les persones sòcies, és el nivell més alt de governança per a la presa de decisions. Delega en la Junta Directiva la definició de les línies estratègiques i les actuacions.

La **Junta Directiva** és qui regeix, administra i representa l'Associació. La formen un grup de persones sòcies escollides per l'Assemblea. Segons els Estatuts ha d'estar composta per 5 membres com a mínim. Actualment els membres de la JD són 9: un president, un vicepresident, una secretària, un tesorero i 5 vocals, i es poden organitzar en comitès per treballar. Exerceixen el càrrec per un període de 3 anys renovable.

Sempre s'ha comptat amb altres espais de participació per a les persones associades però que han funcionat només de manera puntual per a projectes concrets. Els mecanismes de participació de les persones sòcies previstos en els Estatuts i el Reglament de règim intern són: **les comissions, els grups de treball i les delegacions**. Es poden utilitzar per desenvolupar propostes i realitzar funcions, projectes o tasques en el marc del pla d'actuació de l'Associació i els acords de la Junta. A més a més, es poden iniciar **processos de participació més amplis mitjançant consultes**.

L'article 24 dels Estatuts està dedicat específicament a les **comissions o grups de treball**, sense diferenciar-los. Breument diu que *"La creació i constitució de qualsevol comissió o grup de treball, la plantejaran i n'assabentaran la Junta Directiva, els membres de l'Associació que vulguin formar-lo, que explicaran les activitats que s'han proposat dur a terme. La Junta Directiva ho aprovarà i només se'n podrà denegar la constitució amb el vot en contra de 4/5 parts de la Junta Directiva, la qual podrà constituir directament 'comissions o grups de treball'".* La Junta Directiva es preocuparà d'analitzar el seu funcionament.

El Reglament de règim intern delimita les funcions i responsabilitats de cada mecanisme:

Les **COMISSIONS**:

1. Les integren exclusivament **membres de la Junta Directiva**.
2. La Junta Directiva acorda les que es desplegaran, i nomena un coordinador per a cadascuna. El coordinador les impulsarà i durà la iniciativa de les tasques i funcions.
3. S'ocupen d'**elaborar propostes de desplegament i implementació del Pla d'actuació**, proposar-les per a la seva aprovació, fer-ne el seguiment i donar-ne comptes.
4. Tenen capacitat d'actuar per optimitzar el funcionament de l'Associació d'acord amb els Estatuts, el Pla d'acció i el d'actuació, els criteris i acords aprovats per la Junta.
5. L'organització interna es farà en funció dels criteris del conjunt dels seus membres. La Junta ha d'estar assabentada del seu funcionament.
6. Podran proposar la creació de grups de treball participats o formats per socis per a projectes i temes concrets.
7. Podran proposar **processos de participació** que haurà d'aprovar la Junta Directiva, per facilitar la incorporació dels associats a través de consultes i grups de treball.

Els **GRUPS DE TREBALL**:

1. **Es poden crear a iniciativa d'una comissió o d'un grup de socis** i la seva creació requerirà l'aprovació de la Junta Directiva.
2. Podran ser **participats per membres de la Junta i socis, o formats només per socis**.
3. **Desenvoluparan projectes i tractaran temes concrets**. Delimitaran amb claredat l'àmbit del seu treball i podran ser permanents o amb una limitació temporal.
4. Queden vinculats a una comissió, que li facilitarà suport, recursos i interlocució amb la Junta Directiva, en funció de les disponibilitats, i a qui informaran de funcionament i resultats.
5. La Junta Directiva podrà, a través de la comissió corresponent, encarregar alguna tasca concreta a un grup de treball, inclosa en el pla d'actuació.
6. Podrà proposar a la Junta Directiva la incorporació d'alguna actuació no prevista en el pla d'actuació.
7. Estaran permanentment oberts a la incorporació de socis interessats en col·laborar-hi.

Les DELEGACIONS:

1. Un o diversos membres **nomenats per la Junta Directiva per exercir la funció que els confii**. Per impulsar actuacions i fer-ne el seguiment.
2. Representar l'Associació i la Junta en les relacions externes en relació a aquest àmbit, de forma complementària a la representació de la presidència.
3. Determinar el pla de treball a seguir en el seu àmbit entre reunions de Junta.
4. Té capacitat d'actuar per optimitzar el funcionament de l'Associació d'acord amb els Estatuts, el Pla d'acció i el d'actuació, els criteris i acords aprovats per la Junta. Informant-la.

El Reglament, en l'apartat dedicat a Bones pràctiques en la gestió de les actuacions, contempla també que es podrà activar la **participació dels socis en la presa de decisions**, prèvia aprovació de la Junta, quan es tracti de:

- a) l'adopció de **posicionaments o manifestacions** que hagin de representar a la majoria dels socis;
- b) **selecció d'activitats entre diverses opcions**; i
- c) **acceptació de documents d'interès general, tot i que no vinculants**, com a estudi previ a l'aprovació en assemblea.

Aquesta participació en la presa de decisions podrà ser tan **presencial** (assemblees, reunions convocades o subcomissions organitzades), com **online** (mitjançant enquestes, consultes i votacions).

S'apunta, però, que no podrà haver-hi més d'un procediment consultiu coincident en el temps.

El Reglament també inclou un apartat sobre la **transparència**, un requisit bàsic per a la participació. Es regula que es publicaran totes les actes de la Junta Directiva, les Comissions de Junta, les Comissions Participatives, les reunions mantingudes amb interlocutors externs, les actes de les assemblees, posteriorment a la seva celebració.

L'estat actual de la participació:

Tanmateix, encara que hi ha mecanismes de participació previstos, **el grau d'implicació i participació real de les persones associades és extremadament baix. Les comissions i grups de treball han funcionat de forma puntual**, en alguns casos molt notables com en l'elaboració de la Guia de bones pràctiques de la gestió cultural (2011), o l'elaboració de la Caixa d'eines per al desenvolupament de públics (2016), **però s'hi impliquen un nombre molt reduït de persones i no tenen continuïtat. Aquests mecanismes de participació no són visibles, no tenen presència ni tan sols al lloc web de l'Associació.**

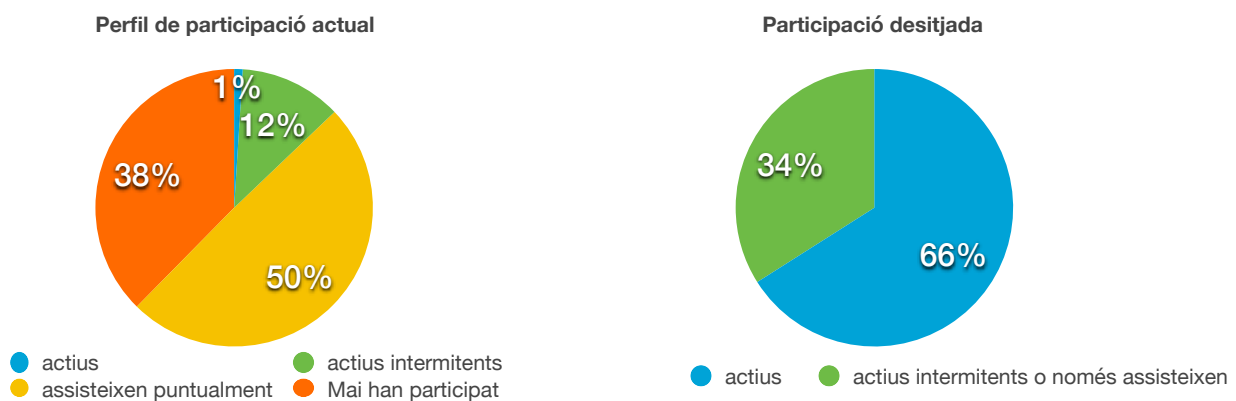
Les dades de baixa participació són contundents. Segons els resultats de l'enquesta del Pla estratègic (2017), en tota la seva trajectòria de pertinença a l'Associació, **només un 9% de les persones associades, aproximadament, han sigut actius en algun moment, com a membres de la la Junta o perquè han participant en alguna comissió o grup de treball**, i només un 3% han ajudat voluntàriament de forma puntual. El 50% ha assistit puntualment en alguns cursos formatiu (44%), debat (36%) o assemblea (26%), unes formes de participació més passives; i un 38% no ha participat mai, en cap moment de la seva pertinença.

Durant un any concret, si no hi ha cap grup de treball o comissió funcionant, només l'1% de les persones socies són actives (les 9 persones de la Junta Directiva). **I si es dona el cas que hi ha un grup funcionant, les persones actives no arriben al 3%.**

L'Assistència a una assemblea semestral, l'òrgan superior de govern i participació en la presa de decisions de l'Associació, acostuma a ser només del 2% de les persones sòcies.

Una estimació del perfil de participació actual dels de les persones sòcies es mostra en el gràfic 1: un 1% són membres de la junta i són actius de forma continuada, un 12% van ser actius en algun moment però en aquest moment no ho són, un 50% assisteixen puntualment a alguna activitat que s'organitza, i un 38% no han participat mai.

El perfil de participació desitjat seria molt diferent, com l'expressat en el gràfic 2. Els percentatges estan basats no en simples aspiracions sinó en els resultats de l'enquesta del Pla estratègic respecte a la predisposició a participar en noves formes de participació proposades. Segons aquests resultats, unes 2/3 parts de les persones sòcies estarien disposades a participar en xarxes de professionals per perfils o sectors, i la meitat estarien disposats a participar en una comunitat de pràctica en un tema d'interès (aprenentatge col·laboratiu). Més d'1/3 estaria disposat a participar en un comitè territorial que organitzi activitats i creï comunitat de proximitat, i també més d'1/3 estarien interessats en formar part d'un grup de treball de bones pràctiques. Un 17% estarien disposats a fer voluntariat de suport organitzatiu. Només un 10% diuen no estar disposats a participar, però bé van participar en l'enquesta, que ja és una forma de participació en sí mateixa, i per tant poden acabar essent actius amb formes de participació més lleugeres.



Un canvi fonamental de model:

Es proposa que l'Associació sigui una entitat liderada no només per l'1% dels seus membres, sinó per molts més. Es proposa impulsar un lideratge participatiu (o un lideratge de 360°) amb estructures més horitzontals que facilitin i promoguin la implicació i iniciativa des de la base, en tots els nivells, i situin **el govern de l'entitat en tots els seus associats**.

La relació de les persones associades amb l'Associació no es vol simplement transaccional (pagar quotes a canvi d'uns serveis i d'uns avantatges) sinó sobretot **relacional, centrada en les persones**. Emfatitzar la part humana per a que tothom se'n senti part, en un grau o en un altre, interactuant, assumint responsabilitats i implicant-se en la presa de decisions.

Per avançar cap aquest model cal una forta implicació i energia de la Junta Directiva, en la fase inicial, per establir el to, abanderar els valors i la visió de futur, i involucrar tots els grups d'interès de manera que se'n sentin part des del principi.

L'equip tècnic ha emfatitzat la comunicació i la interacció amb les persones associades i dels grups d'interès, mirar de respondre a les seves necessitats, activar el seu potencial, empoderar-les i facilitar l'experiència de participació de comissions o grups de treball.

Per potenciar la implicació, la iniciativa i el lideratge de les persones sòcies, s'introdueix un **canvi en l'estructura de governança i la forma de treballar de l'Associació**, i que demanarà una modificació dels Estatuts: la creació, per la base, d'una estructura de grups professionals de participació voluntària

Si els canvis són efectius, augmentarà la implicació dels socis. Les persones actives que participen en els grups professionals i en les comissions coordinadores constitueixen el planter de lideratge de l'Associació, el que ajudarà a assegurar la renovació i continuïtat de la **Junta Directiva**, la meitat de la qual s'hauria de reemplaçar cada tres anys, per així mantenir-ne l'empenta.

Els grups professionals:

La diversitat del perfil de persones associades fan que hi hagi interessos i necessitats molt diferents. Per acomodar les diferents inquietuds es proposa fomentar els grups professionals per a que les persones que comparteixen un interès en un tema de rellevància es reunixin i col·laborin per abordar-lo, aprofundir-hi, aportant anàlisis, solucions o coneixement, i generant un impacte positiu en el conjunt del col·lectiu en resposta als reptes de la professió.

Els grups professionals poden ser de diferents tipus (comissions, xarxes professionals o grups de treball), i aniran establint-se per impuls de la Junta Directiva o per iniciativa de les persones associades, on s'hagi identificat un interès compartit o una necessitat que cal ser abordada col·laborativament. Sempre amb un plantejament flexible, per anar acomodant els temes emergents i tancar els que han perdut interès, però procurant que estiguin aliniats amb les línies i prioritats estratègiques de l'Associació.

Totes les persones sòcies es poden apuntar en un o més grup de la seva elecció. Els GP poden estar **organitzats al voltant de perfils professionals, de tipus i temes de gestió, de temes d'interès comú o d'àmbits sectorials**. Alguns exemples podrien ser:

<ul style="list-style-type: none">- Lideratge i governança.- Desenvolupament públics.- Internacionalització.- Desenvolupament de la Guia de Bones Pràctiques.	<ul style="list-style-type: none">- Gestió cultural pública.- Emprenedoria.- Petites companyies.- Professionals independents- Professionals emergents.	<ul style="list-style-type: none">- Tendències.- Condicions laborals.- Cultura i activisme social.- Gènere.- Sostenibilitat.
--	--	--

Els grups estaran **autogestionats**, però cada grup necessita d'un nucli impulsor que actui de motor. Les xarxes estarien gestionades per un comitè escollit, i els grups de treball, més informals d'estructura, hauran de comptar amb un coordinador, voluntari o remunerat. El propi grup, en funció dels propis objectius, decidirà quin és el **format** més adequat dins dels mecanismes normatius definits prèviament, que principalment poden ser de tres tipus:

- **xarxa professional**: d'existència quasi-permanent i estructura formal (amb president i vice-president), pot integrar molts membres;
- **grup de treball**: d'existència temporal limitada a l'assoliment del projecte encomanat, i estructura informal i mida reduïda;
- **comunitat de pràctica**: de durada llarga, amb un propòsit d'aprenentatge col·laboratiu i pràctica reflexiva al voltant d'un tema, i que genera coneixement útil per al sector.

Les delegacions territorials:

Un subgrup a part el formen les delegacions territorials. Per desplegar un model territorial que permeti desenvolupar una activitat de proximitat, descentralitzada, l'Associació hauria de designar delegats territorials, i dotar-se de petites oficines o espais de treball (que podrien ser proporcionats per **entitats col·laboradores**) en el territori.

Les persones responsables d'aquestes delegacions podrien ser contractades a temps parcial per l'Associació o ser personal d'institucions col·laboradors, amb una remuneració addicional pel temps de dedicació a l'Associació. Treballen en coordinació i amb el suport de l'equip de gestió de l'oficina central de Barcelona.

Si bé convé començar a petita escala i orgànicament, aprofitant les oportunitats que sorgeixin, a la llarga hi hauria d'acabar havent una delegació en cada àrea territorial:

- Barcelona i àrea metropolitana.
- Comarques de Girona.
- Catalunya central.
- Penedès.

- Camp de Tarragona.
- Terres de l'Ebre.
- Ponent.
- Alt Pirineu i Aran.

Les divisions i comissions de coordinació:

Els grups professionals s'agrupen en grans àrees de treball o divisions, per impulsar les prioritats estratègiques de l'Associació i donar resposta a les necessitats dels diferents perfils.

Una proposta seria la següent:

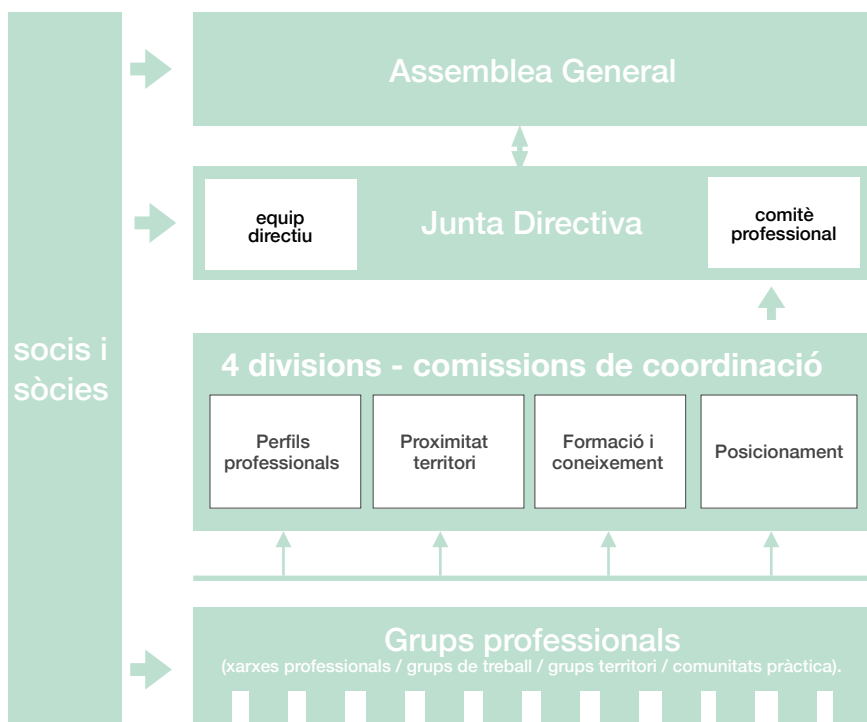
- Divisió i comissió coordinadora de PERFILS PROFESSIONALS (**xarxes en àmbits d'interès**).
- Divisió i comissió coordinadora de PROXIMITAT (**delegacions i comitès territorials**).
- Divisió i comissió coordinadora de FORMACIÓ I CONEIXEMENT (**comunitats de pràctica**).
- Divisió i comissió coordinadora de POSICIONAMENT (**defensa professional i advocacy**).

Per a cada divisió s'hauria de crear una comissió que es responsabilitza de coordinar-la i tirar-la endavant amb el suport de l'equip tècnic de l'Associació. Aquesta comissió estaria composta pels coordinadors de cadascun dels grups més un president i un vicepresident.

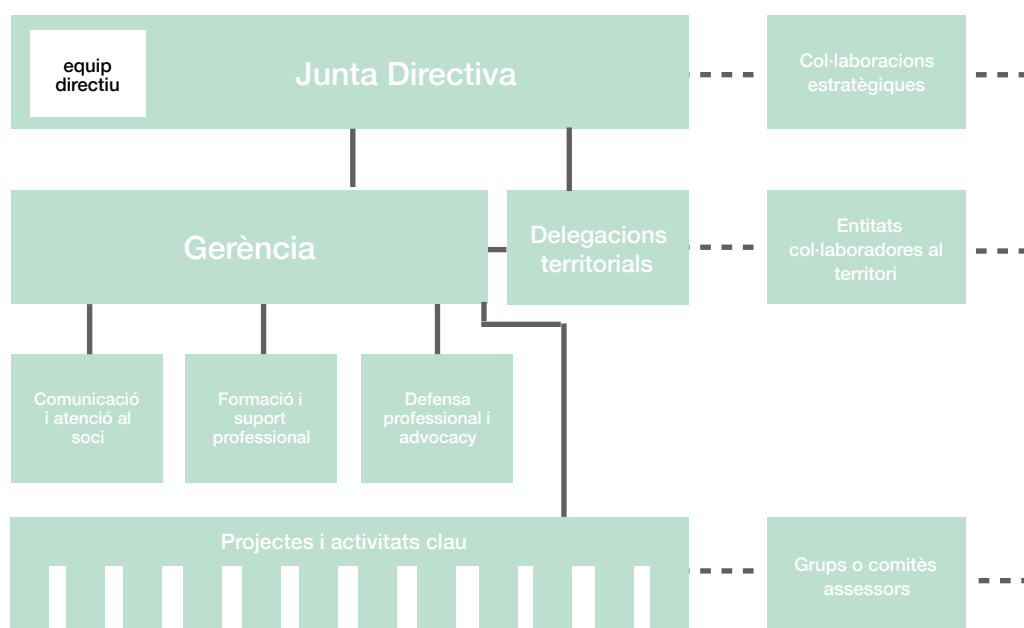
El president de cada comissió coordinadora de divisió forma part de la Junta Directiva, conformant un subgrup dins la Junta anomenat Comitè Professional.

Tots els membres de la Junta Directiva haurien d'estar com a mínim en una comissió o grup de treball.

Propost d'estructura de governança:



Proposta d'estructura organitzativa de treball:



Equip tècnic:

En aquest nou model, el personal de l'Associació té una funció principal de suport, coordinació i facilitació de les activitats de les persones sòcies, que es canalitzen a través dels GP (xarxes professionals i grups de treball) però també la responsabilitat de desenvolupar les activitats i projectes estratègics de l'Associació, i prestar els serveis de formació i suport professional als socis i sòcies.

El paper de l'equip, per tant, ha d'anar més enllà de l'establert al Reglament i de l'actual definició de responsabilitats i tasques que es descriuen breument a continuació.

La SECRETARIA TÈCNICA (segons el Reglament, 2012):

Donarà comptes de totes les seves actuacions a la Junta Directiva, **aglutina tota la informació i documentació** de l'organització i duu a terme la **gestió i administració** de l'Associació. Les seves funcions són 5:

1. **Executar el Pla d'acció** de la Junta Directiva.
2. Gestionar i administrar la secretaria totes les **tasques administratives**.
3. **Informar al/la president/a** sempre que calgui i concretament dels temes a tractar per fixar l'ordre del dia de totes les reunions que s'hagin de celebrar.
4. Realitzar els **informes per les reunions periòdiques a la Junta Directiva**, de tots els esdeveniments que es produeixen en el funcionament intern de l'Associació.
5. Vetllar per la **correcta publicació de la documentació que es posa a l'abast dels socis** en l'aplicació dels criteris de transparència.

LLOCS DE TREBALL:

GERÈNCIA I COORDINACIÓ DE PROJECTES: a temps complert. En el context de l'impuls d'una estratègia interna de canvi organitzatiu i de planificació estratègica per repensar l'Associació, es va buscar un professional amb forta motivació per liderar el canvi juntament amb la Junta Directiva. La gerència és responsable de **desenvolupar i desplegar estratègies per assolir les finalitats i objectius de l'Associació, establint criteris i una estructura de finançament adequada**. En estreta col·laboració i coordinació amb la Junta, és **responsable de la planificació estratègica i establiment d'objectius, el desenvolupament i la gestió dels pressupostos i les operacions del dia a dia**.

TÈCNIC/A DE COMUNICACIÓ I ATENCIÓ AL SOCI: a temps parcial. Les funcions consisteixen en donar **suport** en les tasques de **comunicació interna i externa** (atenció al soci, actualització de continguts del web i altres canals de comunicació, suport en la creació dels programes i en la difusió dels serveis i activitats de l'APGCC), en l'**organització de les activitats i en les tasques de gestió administrativa de la secretaria tècnica** de l'APGCC (actualització i manteniment de les bases de dades, control d'inscripcions en activitats, cobrament de quotes, peticions d'altres i baixes de socis) i **dinamització de les xarxes social**

Per poder tirar endavant adequadament les línies de treball prioritàries l'equip tècnic hauria d'incorporar (com a staff o com a col·laboracions independents però estables) dos perfils més: un dedicat al desenvolupament professional (formació i serveis de suport) i l'altre a la defensa professional i l'advocacy. La seva incorporació aniria lligada a l'obtenció de finançament públic per a desenvolupar projectes estratègics per al sector.

Activitats i projectes clau:

Són activitats i projectes que tenen una continuïtat en el temps, són d'importància estratègica per a la professió i requereixen d'una intensitat de treball que demana que siguin desenvolupats professionalment per l'equip tècnic o per professionals independents amb una relació estable amb l'Associació.

Estan finançats per subvencions, ajuts de fundacions o contractes de prestació de serveis amb les administracions que fan possible que tinguin personal dedicat a temps complert o parcial. Són projectes de format divers i per tant cadascun d'ells requereix d'una organització diferent. Com que són estratègics per la professió alguns poden comptar amb consells assessors designats per la Junta Directiva.

Alguns exemples:

- ★(TROBADA, REFLEXIÓ I INTERACCIÓ). Activitats transversals que reuneixen el sector per debatre, compartir experiències i interaccionar: **Jornades Xoc** (Xarxa Oberta i Comunitat, antic Simposi) bianualment, **Enllaç** (punt de trobada entre gestors i artistes) i **Diàlegs**, anualment.
- ★(DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL). **Programa de formació continuada** que canvia d'orientació per centrar-se principalment en impulsar **comunitats de pràctica** per a l'aprenentatge col·laboratiu i la generació i gestió de coneixement en temes on hi ha un interès professional clar.
- ★(DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL). **Programa de mentoratge** que posa en contacte professionals amb molta experiència amb altres que inicien projectes o reptes professionals amb l'objectiu d'orientar-los i acompanyar-los.
- ★(DEFENSA PROFESSIONAL). **Programa d'estudis i seguiment de les condicions laborals** actuals de la professió, per analitzar-les, visibilitzar-les, formular propostes de millora i denunciar les males pràctiques en les convocatòries de llocs de treball, els contractes i les concessions de servei.

Proposta de nova estructura de quotes:

Incrementar la base social i la implicació de les persones associades és de la màxima prioritat per a l'Associació, i una estructura de quotes adequada ajudaria a ampliar les inscripcions i la participació.

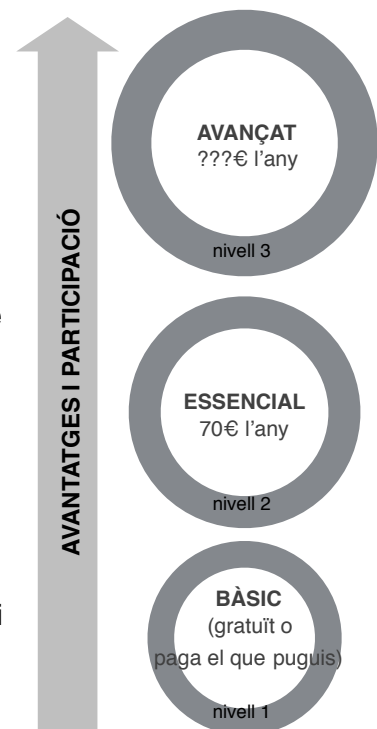
Combinar una estructura esglaonada amb una estructura de quotes específiques per a tipus de membres podria ser efectiu, i caldria estudiar a fons la seva viabilitat. En paral·lel caldria també estudiar la possibilitat de quotes compartides amb altres associacions professionals.

La transició cap a un model de quotes més complex i inclusiu com el que es proposa no és senzill i necessita d'un temps de transició i probablement una aplicació gradual.

★**Model esglaonat:** ofereix accés progressiu als serveis i avantatges en base al nivell de quota. És efectiu perquè dóna opcions a les persones per escollir segons les seves necessitats particulars o el grau d'implicació desitjat, esperonant l'ús i la participació.

A la quota actual única de l'APGCC (70€ l'any) s'afegiria un nivell per sota (bàsic), d'accés obert, i un per sobre (avançat). L'opció d'accés obert podria ser interessant per avançar l'objectiu d'aconseguir que el màxim nombre de professionals de la gestió cultural possibles s'inscriguin a l'Associació, amb la mirada posada a veritablement representar i unir el col·lectiu professional. L'opció avançada demanaria afegir nous serveis i recursos d'alta qualitat, i demanaria assegurar la capacitat i viabilitat de prestar serveis i recursos especials en resposta a necessitats ben identificades.

- El nivell BÀSIC, d'accés bàsicament lliure o de pagament voluntari ("paga el que puguis"), garantiria accés als butlletins i recursos informatius en línia, i la participació en grups de treball, comissions i xarxes professionals de l'associació. Aquest nivell podria estar restringit als professionals que viuen o treballen a Catalunya.
- El nivell ESSENCIAL o estàndard, consistiria en la quota actual de 70€, incloent els mateixos avantatges i serveis que ara però millorats (borsa de treball, formació amb descomptes, descomptes en equipaments o esdeveniments, assessorament fiscal i laboral, etc.).
- El nivell AVANÇAT donaria accés i descomptes a serveis més sofisticats de coneixement i de desenvolupament professional realitzats per l'Associació o en col·laboració amb altres organitzacions. S'hi podrien acollir el 52% dels socis que diuen estar disposats a augmentar la quota a canvi d'un increment en la quantitat i qualitat dels serveis i de l'impacte de l'activitat de l'Associació (segons resultats de l'enquesta del PE).



Cas de referència: American Alliance of Museums.

Aquest model es va introduir l'any 2012, conjuntament amb el relançament de la nova web, nou nom, nou logo, i programa d'acreditació de museus redissenyat, junt amb un esforç de comunicació dels nous canvis molt personalitzat.

En 4 anys el nombre de socis va créixer un 34%. Preveien que gairebé una quarta part dels socis baixarien al nivell bàsic, però finalment només un 13% ho van fer. Esperaven que la mitjana de la quota voluntària se situés en els \$25, però es va situar en els \$80.

És un cas d'èxit en innovació i canvi organitzatiu per a les associacions professionals americanes.

★**Model basat en tipus de membre:** ofereix diferents nivells, preus o paquet de serveis i avantatges per a diferents segments d'associats. Es combinaria amb el model esglaonat i s'aplicaria exclusivament per als nivells ESSENCIAL O AVANÇAT.

Els tipus es poden classificar en dues grans categories:

A. PROFESSIONALS INDIVIDUALS: podria incloure...

Una quota per a professionals individuals, una per a persones joves en formació o recent graduades, una per a persones que ja s'han jubilat, i una per a grups de professionals, pensant en grups de professionals que treballen en petites companyies, cooperatives o projectes.



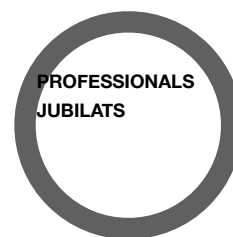
30€ durant els estudis i tres anys després.



70€



surt més a compte que els 70€.

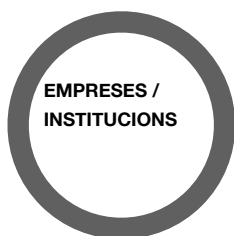


30€ (o quota bàsica amb model esglaonat)

B. INSTITUCIONAL: podria incloure...

Una quota per a empreses, entitats o institucions, que dóna avantatges per als seus treballadors, amb un cost variable segons el nombre de treballadors que se'n beneficien. A partir d'un nombre determinat de treballadors l'estalvi de les quotes individuals pot arribar a ser del 50% o més.

Una altra quota pensada per a empreses, entitats o institucions que aporten finançament o col·laboració en espècies o serveis, amb quota a determinar i contrapartides a decidir en cada cas en el marc d'un acord de col·laboració.



Quota segons el nombre de treballadors que s'en beneficien



A determinar contrapartides

★Quotes compartides amb altres associacions professionals del sector cultural a Catalunya:

Les quotes compartides permetrien reduir significativament el cost de pertànyer a més d'una associació, d'interès tant per a gestors culturals que treballen en més d'un sub-sector, com per als professionals especialitzats que s'identifiquen professionalment amb un sol àmbit però que fan tasques de gestió i volen desenvolupar aquesta vessant més a fons.

Els resultats del qüestionari del Pla estratègic mostren poc solapament de pertinença a altres associacions professionals catalanes, el que probablement indica que les persones trien entre una associació o una altra. Aquesta opció permetria que les persones no haguéssin d'escollir sinó que s'inscriguin a més d'una.

Aquesta és una possibilitat a explorar conjuntament amb les entitats de sub-sectors (els museòlegs, els professionals de la dansa, del circ, de l'audiovisual, músics, etc.) en paral·lel al treball conjunt que es faci per reforçar la incidència social i política del sector, i de l'establiment de col·laboracions estratègiques en serveis i activitats.

Només afectaria a les quotes essencials i avançades i caldria trobar les fórmules més adequades amb cada entitat interessada a compartir (un exemple seria fer-se d'una entitat amb quota completa i d'una segona amb un 50% de descompte de la quota) en el marc d'acords de col·laboració més amplis.

Per als professionals de subsectors les entitats professionals dels quals no estiguessin interessades en cap acord, la quota bàsica (de pagament voluntari) obriria una porta fàcil a la inscripció addicional a l'APGCC.

7. Indicadors clau.

Implicació i participació:

- Dels socis.
- De grups d'interès externs.
- Xarxes socials.
- S'ha de mesurar en tots els canals per obtenir un retrat complet de les interaccions.

Lleialtat, satisfacció i valor de la pertinença:

- Net Promoter Score.
- De l'experiència de l'Associació en conjunt.
- Dels principals serveis.

Partenariats i aliances:

- Partenariats creats i mantinguts en funcionament.
- Com a mínim un per a cada àmbit de col·laboració.
- Regularitat de la relació amb les altres entitats del sector cultural.

Estructura organitzativa:

- Progrés en l'impuls dels grups professionals.
- Canvis en l'estructura i la governança modificats als Estatuts i Reglament.

Finançament:

- Increment del finançament per quotes.
- Increment del finançament de subvencions i ajuts.

Recursos humans i altres:

- Col·laboracions que permeten compartir recursos humans o serveis.
- Augment de personal (propri o col·laboradors estables).
- Augment de voluntaris de suport.

Capacitat tecnològica:

- Increment dels recursos i serveis en línia.
- Increment dels usuaris dels recursos i serveis en línia.
- Contribució de les inversions tecnològiques en el funcionament dels programes i la participació.

8. Sobre el procés de planificació estratègica.

El procés de planificació va començar el setembre de 2017 i ha inclòs 6 trobades de l'equip del pla estratègic, dues trobades presencials amb socis a Girona i Lleida, una cinquantena d'entrevistes en profunditat a persones dels diferents grups d'interès de l'Associació (bona part dels quals no associats) i una enquesta exhaustiva que han respost més de 300 persones sòcies. El procés es va plantejar participatiu amb la idea de recollir informació d'una gran diversitat de fonts i persones que podien aportar perspectives i coneixements importants per determinar el futur de l'Associació.

Membres de l'equip del pla estratègic:

Consultora que ha coordinat el procés:

Margarida Loran

Membres de la Junta Directiva:

Andreu Garrido

Tracy Sirés

Ione Hermosa

Oriol Martí

Gestors/es culturals:

Jordi Soler

Lau Delgado

Marta Domènech

David Roselló

Carme Rodríguez

Equip de gestió:

Anna Domínguez

Laura Basagaña

9. Bibliografia.

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (2012). **Reglament de Règim Intern**. Document intern. Barcelona: APGCC.

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (2011). **Guia de bones pràctiques de la gestió cultural**. Barcelona: APGCC. <http://www.gestorcultural.org>

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (2010). **Estatuts de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya**. Barcelona: APGCC. <http://www.gestorcultural.org/qui-som/index.php>

American Alliance of Museums (2015). **'Case study: How AAM Remade Its Business Model and Reconnected with Its Membership'**. *Museum*, març-abril 2015, pàg. 46-51.

Bergeron A, Tuttle B (2013) **Magnetic: The Art and Science of Engagement**. Washington, DC: The AAM Press.

Consultoria i Estudis. (2013). **La participació interna a les entitats: eina d'autodiagnòstic i reflexió**. Dossier Útil. Barcelona: Fundació Pere Tarrés.

De Cagna, J. (2013) **'Designing Association Business Models for the Network Age.'** CSAE (Canadian Society of Association Executives). <http://www.csae.com/Resources/Articles-Tools>

De Cagna, J.(2013) 'Five "next practices" for board business model stewardship'. *Associations Now*. www.associationsnow.com

Fina, X. i Barbieri, N. (2017) **'Polítiques culturals: tot buscant legitimitats'**, dins: **Canvi d'època i de polítiques públiques a Catalunya** (Gomà, R. i Subirats, J. coord). coordinat per Ricard Gomà i Joan Subirats. Crític, SCCL. <https://ubicateee.files.wordpress.com/2017/07/article-fina-barbieri-cultura.pdf>

González, G. & Lorenzo, M. (2015) **Cooperativismo y cultura: una alianza necesaria**. Xunta de Galicia, Consellería de Traballo e Benestar, Dirección Xeral de Traballo e Economía Social. <http://cercles.diba.cat/documentsdigitals/pdf/E150055.pdf>

Jenkins, T. (2016). **'What are the top challenges facing membership organizations? Insights from Harnessing the Web 2016 Research Summary Report'**. <http://pagelizard.com/top-challenges-facing-membership-organisations/>

International Federation of Library Associations and Institutions. **Guidelines for the organizational structure of Associations**. Management of Library Associations Section. La Haia: IFLA. <http://www.ifla.org/VII/s40/smla.htm>

Pérez, J. (2012) **'El papel de las asociaciones profesionales ante los retos actuales'**. *Revista TRIA*, núm. 18, pag. 133-141. Asociación de Archiveros de Andalucía.

Romero, E. (2017). **'Com millorar la participació interna a les entitats'**. Barcelona: Fundació Pere Tarrés i Xarxanet.org. <http://xarxanet.org/projectes/recursos/com-millorar-la-participacio-interna-les-entitats>

Annex 1. Associacions de referència:

Cercle d'Economia (<http://cercleeconomia.com>)

- Argumentari sobre rellevància social de la seva tasca: es defineix per la definició d'opinió (contribuir a la millora de la qualitat del debat públic mitjançant l'emissió d'opinió independent sobre els principals reptes que condicionen el progrés econòmic, social i polític).
- Eixos treball: lloc de trobada, centre d'opinió i nucli promotor d'iniciatives àmbits diversos.
- Anuari i jornada anual amb gran influència.
- Grups de treball: instrument a disposició de tot grup de socis compromesos a aprofundir en una qüestió d'especial rellevància, i en l'anàlisi i la resolució de la qual el paper del Cercle pugui resultar d'interès (10, ex: Economia digital, Com construïm bones institucions, Prioritats de la despesa pública, La reforma del sistema fiscal). Info online de cadascun: argumentari, el cas a analitzar i debatre, docs de debat, docs referència, articles, vídeos, documents externs relacionats.
- Figura d'entitat col·laboradora. 120 empreses representatives dels diferents sectors de l'economia que ajuden a finançar l'activitat sense trencar la tradició de quotes moderades.

Telecos.cat (<http://telecos.cat>)

- Implantació model territorial -8 delegacions amb un delegat responsable)
- Grups de treball, formats per professionals en l'àmbit d'actuació de cada grup, que generen opinió qualificada del sector. A més impulsen i participen en activitats, organitzen jornades específiques, i assessoren la formació continuada (12 en total).
- Revista que explica tot el que fa l'Associació, promou els membres, i aborda novetats i tendències del sector.
- Segell telecos.cat enginyer registrat (marca que poden fer servir els associats per posicionar-se en totes les seves actuacions -com pressupostos, informes, propostes, etc.)

Esade Alumni (<http://www.esadealumni.net>)

- Serveis de desenvolupament professional (orientació professional, borsa de treball, planificació de la carrera, com fer networking, emprendoria, etc.). Serveis online exclusius per als socis -Career resource center (plataforma amb info i recursos).
- Grups de treball -tot el que fan disponible online, en gran part en vídeo.
- Programa de mentoratge (general i específic emprendoria).
- Grans avantatges per als socis, acords amb empreses patrocinadores i col·laboradores.

Associació Professional de Traductors i Intèrprets de Catalunya (<http://www.aptic.cat>)

- Mida de l'equip tècnic i nombre de socis molt similar a l'APGCC.
- Comissions de treball molt actives integrades per socis, en moltes àrees de treball de l'entitat (12 en total, entre ells Activitats, Comunicació, Exteriors, Fiscalitat, Subvencions)
- Web clara amb els essencials ben destacats, inclosos avantatges i preguntes freqüents.
- Directori de professionals online molt preminent i fàcil d'utilitzar a la web.

Federació d'entitats catalanes internacionalment reconegudes (FOCIR) (<http://focir.cat/ca/casos-d'internaltizacio/casos-d'internaltizacio-1/>)

- Plataforma d'organitzacions per ajudar a avançar un interès compartit. la seva participació en l'escenari internacional en advocacy.
- Missió, visió, valors, àmbits d'acció i cartera de serveis molt ben descrits.
- Publicacions de gran qualitat: casos, anuals, revista.
- Col·labora amb l'administració: Diplocat, Generalitat, Diputació, Fons Social Europeu.

Ateneu Barcelonès. (<http://www.ateneubcn.org>)

- Acords permanents per a quotes conjuntes amb altres ateneus (si ets de l'AB, per inscriure't a altres ateneus no has de pagar la quota d'ingrés i un 50% de descompte en al quota mensual.

Arts Marketing Association (UK) (<http://www.a-m-a.co.uk>)

- Web estructurada en 3 eixos: (1) network, (2) learn, (3) Get involved.
- *Get involved*, tot un apartat dedicat a les oportunitats per implicar-se en l'Associació, ajudar-la, participar i influir l'evolució del sector. Oportunitats tant pels que comencen com els professionals sèniors, també per a proveïdors i empreses que vulguin patrocinar. Inclou projectes, per ex. contribuir a una estratègia de diversitat i inclusió de l'Associació, o el programa de mentoratge.
- *Network*. Aquí hi ha un programa sectorial, com el *Museum, Gallery & Heritage Ambassadors*, i un programa de representants regionals i xarxes locals (23) (*Your regional member rep is here to help you connect with your local network of arts, culture and heritage professionals. Keep up to date with new ideas, share your own stories and catch up on all the gossip at an AMA network meeting – hosted by your local member rep*).
- *Learn*. A més d'un programa de tallers formatius extens (presencials, online i alguns només per socis, curts i intensius), hi ha tot un apartat de recursos de coneixement: uns de continguts lliures (AMA blog amb històries dels socis, CultureHive amb més de 1500 articles, casos, i pautes, i CulturePro, una eina per planificar-se el desenvolupament professional) i altres d'exclusius per als socis (journal i vídeos).
- Programa de mentoratge des de 2005, en el que ja han participat 120 mentors.
- Estructura de quotes: (1) individuals: segons nivell d'ingressos (fins a 7 nivells) / una quota de prova 6 mesos / una quota estudiant o voluntari. Són ideals per freelances, estudiants, voluntaris, petits equips. (2) per a grups -organitzacions (fins a 6 nivells -de 4 px a 15), són ideals per equips grans o organitzacions, i (3) de prova.
- Equip tècnic de 17 persones!

Arts Hub (Australia, UK) <http://www.artshub.com.au> / <http://www.artshub.co.uk>

- Hub d'informació. 3 eixos: notícies, ofertes de feina i orientació professional.
- Proporciona accés a les últimes notícies del sector, milers d'articles, guies i continguts temàtics, a una borsa de treball exhaustiva, i a un cercador d'ajuts i subvencions, i de convocatòries, espai d'ofertes i sortejos d'entrades, etc.

- Notícies ordenades per temes: Audience Development, Career Advice, Grants & Funding, Professional Development, Public Policy, Research & Data, Trends & Analysis.
- Directori de persones i directori de centres i programes formatius.
- La quota individual és única però es pot pagar anualment, per trimestres o mensualment. La quota d'organitzacions depen de la mida (petita, mitjana, gran) i de l'interès (reclutar, continguts, educar, promoure o completa).

American Alliance of Museums (USA) <http://www.aam-us.org>

- Pla estratègic l'any 2009 que posa èmfasi en unificar el “*field*” (molt divers) dels museus americans i en aconseguir rellevància en un moment on la sostenibilitat de l'Associació està en perill.
- Després del Pla estratègic s'inicia un procés de canvi de model de negoci, detallat en un estudi de cas publicat a la revista *Museum* (vegeu referències). Elements importants són:
 - Nova estructura de quotes per nivells, que inclou una quota bàsica (*pay as you can*) pensada per als museus més petits, i una d'alta amb més beneficis.
 - Nova web i infraestructura tecnològica que permet poder fer moltes tasques online, i relançament dels continguts. Inclou plataforma de comunitat online.
 - Nou logo, nou lema i nou nom que reflecteixin les noves ambicions i fan visibles el canvis.
- Després del llançament de la nova marca, web i un projecte clau (nou sistema d'acreditació) s'aconsegueixen 1700 nous museus socis en dos anys (100 immediats). Creixement d'un 34% en 4 anys.

Museums Association (UK) <http://www.museumsassociation.org/home>

- Equip professionalitzat amb perfils especialitzats. 19 persones entre les que: directora, persona que es dedica a polítiques i advocacy, una responsable de desenvolupament professional, dues per gestionar programes, tres persones a publicacions (revistes i web), tres a comercialitzar serveis o captar recursos, una responsable de finances, etc.
- Programes de desenvolupament professional molt sofisticats i finançats pel govern (inclou un programa de mentoratge nou molt treballat, i un per promoure el canvi als museus 'Transformers').
- Seguiment de notícies i anàlisis de polítiques públiques constant, a la web i butlletins.
- Estructura de quotes molt diversificada: quota individual (per professionals, voluntaris, estudiants, membres patronats i gent interessada), quota institucional (per a les organitzacions del sector), quota corporativa (per empreses i consultors), quota per a 'sole Traders' (independents i consultors que ofereixen serveis), quota internacional (per als professionals d'altres països). Cadascuna té els seus avantatges especials.

projectmanagement.com (<http://www.projectmanagement.com>)

- Model de negoci freemium (ofereix un nivell de serveis bàsics gratuïts, i una quota de \$129 per a serveis més avançats o especials).
- La quota bàsica, gratuïta, inclou l'accés a milers d'articles d'experts i professionals membres, de tipus pràctic i operatiu, accés a una biblioteca de plantilles i exemples que

es poden baixar, interacció amb els membres de la comunitat, forum de discussió per a preguntes i respostes, i butlletins amb les novetats i dossiers temàtics.

- La quota de pagament (premium) ofereix accés a una biblioteca de webinars, plantilles que estalvien temps, més oportunitats de voluntariat, d'ofertes de treball, seccions locals, i accés a publicacions i estàndars respectats. També hi ha una quota premium per organitzacions.
- Una secció de la web organitza els articles, discussions, persones expertes, formació, etc per una selecció de temes clau.