

L'impacte de les fonts de finançament en entitats del tercer sector social. El cas del barri de Balsall Heath.

TREBALL DE FINAL DE GRAU, EDUCACIÓ SOCIAL

Autor: Gerard Espuis Sabater
Tutor: Jon Telford
4rt curs, Grau en Educació Social
Universitat de Vic, Maig de 2018

A les entitats socials que m'han obert les portes,
a les persones que han possibilitat aquesta recerca.

To the third sector organisations which opened me its doors,
to the people who have made this research possible.

RESUM

Aquest estudi de cas es proposa analitzar i interpretar l'impacte de diverses fonts de finançament en la sostenibilitat d'entitats socials, es basa en la història recent de quatre entitats de Balsall Heath, Birmingham, UK. N'identifica les actuals fonts de finançament i com aquestes han canviat al llarg del temps, analitzant l'impacte d'aquests canvis en el treball. Balsall Heath és un barri que, des dels anys cinquanta en endavant, ha viscut enormes problemàtiques socials associades a la pobresa, la precarietat en l'habitatge i els alts nivells d'exclusió, concretament, va ser un epicentre de narcotràfic i treball sexual. Davant la indiferència de les autoritats i l'ajuntament, la comunitat es va auto-organitzar per abordar aquests problemes de diverses maneres. Les quatre entitats analitzades, *St Paul's Community Development Trust*, *Jericho Foundation*, *Saheli* i *Anawim*, esdevenen d'aquesta mobilització comunitària i continuen treballant per millorar la salut i benestar de la població local. Pel que fa al finançament, les seves situacions són molt diverses, amb diverses proporcions de finançament públic, privat i autofinançament. La recerca té com a principal objectiu interpretar i analitzar quines fonts de finançament permeten a les entitats socials del barri de Balsall Heath la millor viabilitat i continuïtat en la seva tasca.

Paraules clau: entitats socials, polítiques socials, sostenibilitat, recursos humans i econòmics.

ABSTRACT

This case study sets out to analyse and interpret the impact of varying sources of funding on the sustainability of 3rd sector organisations, and is based on the recent history of four such organisations in Balsall Heath, Birmingham, UK. The study identifies their current sources of funding and how these have changed over time, and analyses the impact these changes have had on their work. Balsall Heath is an area that, from the 1950s onwards, has faced enormous social problems associated with poverty, poor housing, and high levels of deprivation. In particular, the area was a focus of drug trafficking and sex-work. In the face of official indifference, the local community organised itself to address these problems in a number of different ways. The four organisations analysed, St. Paul's Community Development Trust, Jericho Foundation, Saheli and Anawim, all grew out of this community mobilisation and continue to work to improve the health and well-being of the local population. In terms of funding, their current situations are very different, with varying mixes of public, private and self-generated funds. The aim of the study is to identify the implications of these mixes for the long-term sustainability of the organisations and their work.

Keywords: social organizations, social policies, sustainability, human and economic resources.

ÍNDEX

1.	Introducció	4
2.	Justificació	6
3.	Marc teòric	8
3.1	El tercer sector social	8
3.1.1	Definició i conceptes principals.....	8
3.1.2	Dimensions i característiques al Regne Unit.....	10
3.1.3	Més enllà dels recursos econòmics.....	11
3.2	Els recursos del tercer sector	12
3.2.1	Principals models de finançament	12
3.2.2	Resultats o impacte de la seva acció	16
3.2.3	Els recursos del tercer sector en temps austers	17
3.2.4	Sostenibilitat, definició i conceptes en relació.....	19
4.	Metodologia	22
5.	Contextualització.....	23
6.	Anàlisi de dades.....	25
6.1	Canvis en les fonts de finançament	25
6.2	Impacte dels canvis en la tasca de l'entitat.....	30
6.3	Avantatges i inconvenients de cada font de finançament.....	36
6.4	Fonts o estratègies contribuents a la sostenibilitat	39
6.4.1	Diversificar per sobreviure	39
6.4.2	Sostenibilitat i visió de futur.....	42
6.4.3	Impacte social com a eina per obrir portes.....	43
6.4.4	Prevenició, prescripció i responsabilitat social	45
7.	Resultats.....	49
8.	Conclusions	58
9.	Limitacions	60
10.	Reflexions	61
11.	Bibliografia.....	64
12.	Annexes	66
12.1	Fragments originals de les entrevistes (1 a 33).....	66
12.2	Transcripcions de les entrevistes	75
12.2	Taula de categoritzacions de les entrevistes.....	104
12.3	Gràfiques i dades sobre les fonts de finançament.....	124

1. Introducció

Em plantejava incloure el present punt com una part del marc teòric, però és aquesta part la que li dóna sentit i dinamisme al tema que he escollit. Principalment, perquè explica la història de les entitats que m'han obert les portes, així com la del barri on aquestes van començar la seva acció. Així doncs, considero que una breu contextualització del punt de partida pot ser una bona introducció per explicar la meua manera d'interpretar i analitzar la informació que he anat recollint a partir d'aquest punt.

La recerca es basa, per la vessant pràctica, en quatre entrevistes realitzades a entitats socials del barri de Balsall Heath. Considero primordial introduir-les i explicar el perquè de la seva acció, així com les característiques principals de cada organització per donar quatre pinzellades sobre quina és la seva missió i de quina o quines maneres actuen d'acord amb aquesta. Les quatre entitats se situen al barri de Balsall Heath (Birmingham), que té una història intensa i molt interessant pel que fa al fet comunitari i a la transformació social.

Aquesta zona va patir greus dificultats, a causa principalment de la pobresa i les problemàtiques inherents a aquesta. A la dècada dels cinquanta va arribar el treball sexual als carrers, es va produir una caiguda dels valors immobiliaris i la zona va atreure als migrants i treballadors més pobres de Birmingham i rodalies, ja que era l'únic lloc on es podien permetre una llar. La situació va continuar empitjorant i cap a la dècada de 1970 la zona es coneixia com "*Little Amsterdam*", a causa del districte roig (hi havia unes 450 treballadores sexuals en les finestres dels carrers), el narcotràfic, els robatoris al carrer, etcètera.

En aquest context, la comunitat es va organitzar per tal de donar resposta a la situació, amb la intenció de poder fer del seu barri un lloc tranquil on s'hi pogués viure amb dignitat. Arrel d'aquest esperit de transformació social i ganes de fer, arrelen diversos projectes que més tard esdevenen organitzacions i treballen de diverses maneres pel benestar dels residents del barri.

Bàsicament, una de les coses que vull destacar és que l'objectiu en comú de les organitzacions és treballar amb la gent de Balsall Heath i rodalies, que van començar la seva tasca de manera completament voluntària i amb pocs o gens recursos més enllà de les seves mans i ganes de transformar la comunitat que sentien seva. Com he explicat, el barri de Balsall Heath va patir una situació molt complicada al llarg del segle XX, i tot i això la gent del barri va fer un treball i esforç increïbles per resoldre els problemes i seguir endavant.

Vull remarcar que la tasca de totes aquestes persones i organitzacions ha estat imprescindible, i realment significativa pel que fa al barri i a les condicions en que es troba actualment, però avui en dia encara hi ha un problema molt difícil de resoldre... la pobresa. Així doncs, podem afirmar que és una zona que pateix pobresa endèmica, que dificulta el benestar i desenvolupament dels seus residents; pateixen directament la falta de recursos i serveis.

És una àrea en la qual el 38% dels adults d'entre 16 i 64 anys, no treballen per diversos motius, on el 31% d'aquests adults no tenen qualificacions de cap tipus i on el 9% de la població, segons les estadístiques, té una salut considerada dolenta o molt dolenta. On la falta d'ingressos i la pobresa infantil superen pel doble la mitjana nacional i on les persones grans que pateixen mancances bàsiques són tres vegades més que la mitjana nacional. Per tant, és fàcil patir les dificultats en aquest barri, i necessitar ajuda o suport per seguir endavant.

Així doncs, en la present recerca em proposo interpretar i analitzar la manera com les entitats socials de Balsall Heath han sostingut la seva tasca aquests anys. Inherent a aquest objectiu, hi ha el d'analitzar l'impacte de les fonts mitjançant les quals s'han finançat les entitats. Un dels principals sentits de la recerca és analitzar com aquestes entitats desenvolupen les seves tasques en l'actualitat, buscant les fonts i estratègies que els permeten la sostenibilitat de la seva acció a llarg termini. Per tal d'arribar a aquest punt, cal analitzar en primer lloc el context on actuen, així com del sistema polític i econòmic que en major o menor mesura, les regula.

Les organitzacions que analitzo en la recerca ofereixen ajuda i suport a les persones de Balsall Heath i rodalies de diverses maneres, amb diversos plantejaments i recursos, és per això que la recerca es basa en les entrevistes realitzades a les organitzacions. En el punt de contextualització, ampliaré la informació sobre cadascuna de les entitats en relació al seu sentit, així com la manera en que obtenen els recursos per poder desenvolupar la seva acció.

A mode de retorn, com a mostra d'agraïment i com a prova de fins a quin punt ha estat valuosa la informació rebuda a partir de les entrevistes, els punts que considero més "clau" d'aquesta recerca apareixen traduïts a l'anglès. És la meva manera de donar gràcies i reafirmar la importància d'obrir portes, comunicar-se i prendre's el temps necessari per compartir informació, per repassar-ne d'existent o fins i tot per generar-ne... moltes gràcies.

2. Justificació

Faig aquesta recerca per poder comprendre i analitzar l'impacte dels models de finançament en les entitats del tercer sector anglès, així com els canvis que aquests han viscut al llarg del temps. Per fer-ho em fixo en algunes organitzacions socials del barri de Balsall Heath, en les quals vull identificar i analitzar els processos i canvis viscuts des d'aquestes. En aquest barri de Birmingham que va ser marginal (entre els anys cinquanta i noranta), hi van haver diverses problemàtiques com podien ser la prostitució o el tràfic de drogues, per exemple. Davant la manca de resposta de les institucions públiques hi va haver una important i històrica resposta a nivell comunitari, que a mitjans dels anys noranta havia aconseguit eliminar bona part del conflicte. Posteriorment, amb un teixit comunitari ja sòlid i organitzat, aquestes entitats van començar a rebre recursos públics per poder seguir amb la seva tasca.

En l'actualitat, algunes d'aquestes entitats socials viuen serioses retallades que posen en perill la permanència en el temps de la seva tasca. Així doncs, em proposo comprendre i interpretar la manera com algunes entitats del barri han viscut aquest procés, esbrinar què fan en l'actualitat per poder seguir endavant en aquests temps d'austeritat. Em pregunto principalment quines estratègies i recursos utilitzen per poder ser sostenibles i alhora seguir desenvolupant la seva tasca, així com els canvis que hi ha hagut en les organitzacions arran d'aquests canvis en la manera de finançar el treball que realitzen.

Personalment tinc molt interès en fer aquesta recerca, en primer lloc perquè vaig conèixer Balsall Heath l'any 2015, en un viatge d'estudis. Va ser en el marc de l'Educació Social, i ens va permetre a mi i als companys, conèixer de primera mà diverses entitats i persones que articulen part d'aquest potent teixit social. Havent evolucionat a nivell de coneixements i habilitats socials, espero poder tenir una mirada més complexa i rica vers els fenòmens que pugui observar en el barri, en definitiva, amb una perspectiva més aviat educativa i crítica.

El fet que algunes entitats vegin perillar la seva permanència després dels esforços que han fet, commou. Crec que és molt important que puguin seguir amb el que fan, i en cas que no sigui possible, poder interpretar què és el que no ha funcionat per tal de poder-ho canviar. Només així es poden plantejar les coses d'una altra manera de cara a noves experiències, o potser criticar el que ha impedit que el treball d'aquestes organitzacions fos exitós.

Alhora estic interessat en conèixer alternatives als models de finançament clàssics (com podrien ser les subvencions o els préstecs), investigar si hi ha altres maneres de finançar o autofinançar les entitats i iniciatives socials a Anglaterra. A Catalunya també s'han patit retallades de manera contínua des de dos mil deu, amb l'esclat de la crisi i tot el que això ha comportat a nivell de polítiques i recursos socials. Hem de poder construir vies alternatives, que permetin desenvolupar tasques socials al marge de la col·laboració de l'estat.

Les maneres de funcionar d'algunes de les entitats socials, generen per si mateixes una riquesa que pot ajudar a la sostenibilitat i fins i tot al desenvolupament de les mateixes entitats tot i viure temps de seriosa austeritat econòmica per part del govern central i local. És molt probable que aquestes mesures d'austeritat continuïn, que se segueixi retallant i/o privatitzant els béns i serveis públics, i per tant, amenaçant directament a totes aquelles entitats que ofereixen serveis de tipus social mitjançant ajudes estatals.

En base al que he plantejat anteriorment, la principal pregunta de recerca que em proposo respondre en l'estudi és la següent:

Quines fonts de finançament permeten a les entitats socials del barri de Balsall Heath la millor viabilitat i continuïtat en la seva tasca?

Desgranant aquesta qüestió, obtenim aquestes preguntes:

- Al llarg dels anys, com han variat les fonts de finançament de les entitats que analitzo a *Balsall Heath*?
- Quin impacte han tingut els canvis de les fonts de finançament en l'acció de les entitats?
- Quins són els principals pros i contres de cada font de finançament?
- Quines fonts i/o estratègies aproximen les entitats a la sostenibilitat?

2. Marc teòric

3.1 El tercer sector social

3.1.1 Definició i conceptes principals

La idea de tercer sector social, engloba una multitud d'organitzacions i grups molt diversa, i hi ha moltes maneres de definir i interpretar què és i com funciona aquest tercer sector. Està articulat des de petites associacions i grups que fan quelcom per si mateixos o per la seva comunitat fins a organitzacions més grans i empreses socials i que també aporten un bé social.

Hi ha diverses maneres d'entendre què és aquest tercer sector, així doncs, cal buscar quins són els consensos establerts per definir qui forma el sector. Proposo aquesta definició¹, de la mà de *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique (CIRIEC)*, que explica que la definició més "comuna" del tercer sector europeu.

"Wide agreement on three underlying features: In the first place, while there was disagreement about the precise institutions or behaviours that the concept of the third sector might embrace, the field guides revealed a considerable degree of consensus about some of the underlying ideas that the concept of a third sector evoked in Europe (and perhaps beyond it). Three of these can be easily identified. They thus identify the third sector as embodying (i) forms of individual or collective action outside of for-profit business, government, or households; (ii) undertaken to create something of value primarily to the broader community or to persons other than oneself or one's family, and (iii) pursued voluntarily and without compulsion.

Rough Guide to the Impact of the Crisis on the Third Sector in Europe

Així doncs, la definició proposa tres components clau, són els següents:

- Formes d'acció individual o col·lectiva, fora dels negocis amb ànim de lucre, del govern o de les llars.
- Compromès a crear quelcom de valor, principalment per a la comunitat o per altres persones, que no siguin ni un mateix ni la família d'un mateix.
- Perseguit voluntàriament i sense compulsió, és a dir sense ser obligats.

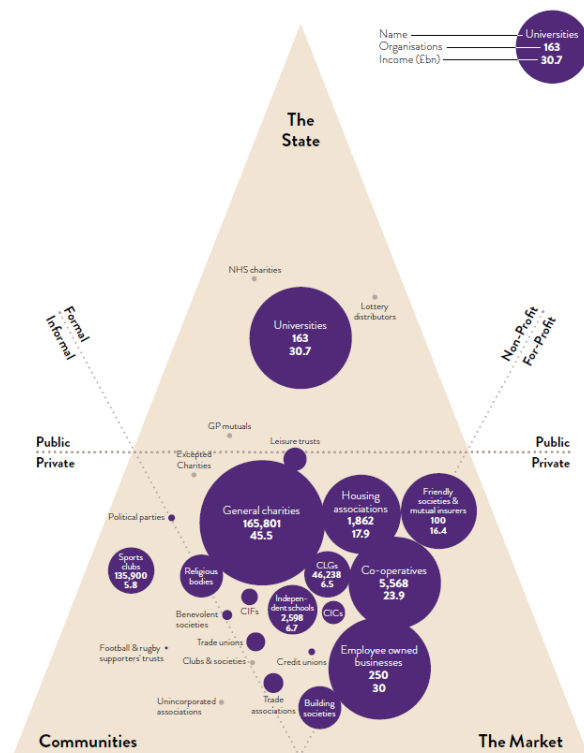
Partint d'aquestes tres premisses, podem afirmar que en el tercer sector hi tenen cabuda organitzacions molt diverses, que tenen un compromís comú en la creació de quelcom de valor

¹ VENABLES, Tony (2015). "Rough Guide to the Impact of the Crisis on the Third Sector in Europe". *International Centre of Research and Information of the Public, Social and Cooperative Economy*, núm 2015/07, p. 6-10.

per a la comunitat o per les persones. Alhora estan compromeses en la seva pròpia acció, que s'ha de donar des de la voluntarietat i la no-obligació a les persones.

Anant una mica més enllà, es pot veure que els actors i actrius que conformen aquest tercer sector social són moltíssims, i les seves característiques així com la manera d'anomenar-los, varia segons diversos factors. Alhora, m'adono que hi ha conceptes "germans" del de tercer sector, com poden ser *voluntary sector*, *charity sector* o *non-profit sector*, els quals tenen el mateix significat o molt proper. Hi ha un concepte en relació a aquests que és més ampli; el de *Civil Society*, que inclou també a les cooperatives o les empreses socials, entre d'altres.

Una organització que proposa una explicació interessant de la idea de *Third Sector* o *Civil Society* és el *National Council for Voluntary Organisations (NCVO)*, que estableix unes línies de classificació més clares i permet il·lustrar quin tipus d'organitzacions conformen el sector. En aquest gràfic² es pot observar la classificació de la que parlo, que distingeix principalment les següents línies de classificació o ordre: formal i informal, sense o amb ànim de lucre i públic o privat.

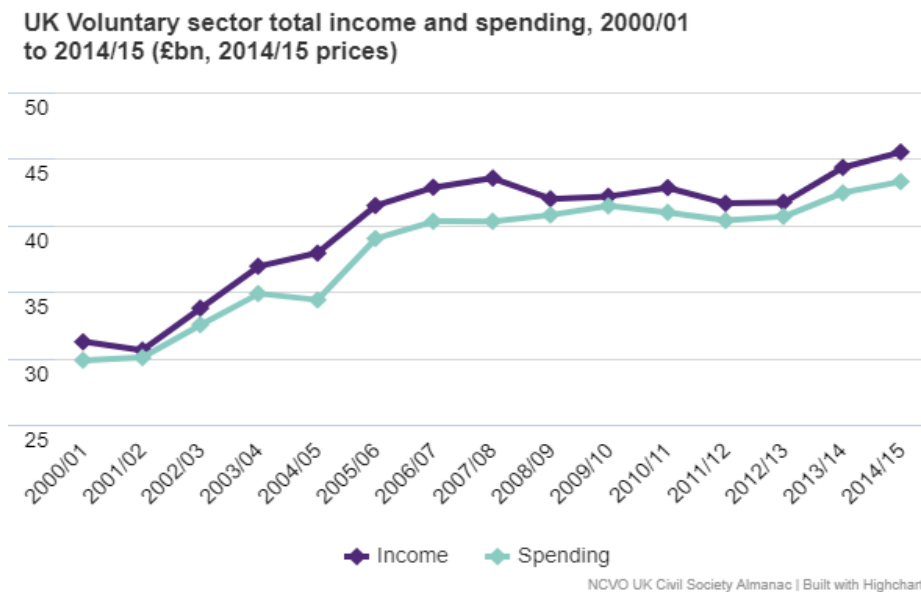


Així doncs, les organitzacions socials més comunes, que podem definir com a entitats socials, s'anomenen *General Charities*. Si mirem l'indicador formal/informal, veiem que queden situades com a organitzacions formals, pel que fa al plantejament econòmic, parlem d'organitzacions sense ànim de lucre. En quant a l'última distinció en la que em fixo (comunitats vers mercat), les *general charities* apareixen en el gràfic com a més properes a les comunitats, haurien de basar la seva acció des de (partint de necessitats) i amb la (involucrant) comunitat. Distingeix també de moltes altres organitzacions que formen aquesta *Civil Society*, però que no explicaré per tal de centrar-me en el que considero més important per la recerca: les entitats socials que treballen als barris i el context politico-social en que s'engloben.

² NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *What is civil society* [en línia]. Dins: *UK Civil Society Almanac 2018*. <<https://data.ncvo.org.uk/a/almanac17/what-is-civil-society-4/>>. [Consulta: 18 de febrer de 2018].

3.1.2 Dimensions i característiques al Regne Unit

Segons el *National Council for Voluntary Organisations*³, el tercer sector anglès ha ingressat, en l'exercici més recent del qual es disposa de dades (2014-2015), 45.5 bilions de lliures esterlines mentre que n'ha gastat 43.3 bilions. La quantitat de diners que s'hi ha mogut no ens diu res per si mateixa, sols que és un sector que mou una quantitat de diners considerable. La mateixa font, exposa que el sector va contribuir amb 12.2 bilions de lliures a l'economia del Regne Unit, prop d'un 1% (un 0.7%) del producte interior brut del país. Una bona manera d'il·lustrar aquesta dada, és que la xifra (12.2bn), és una mica més que el producte interior brut de Xipre.



Així doncs, fixant-nos en aquestes dades, es poden interpretar principalment dues evidències. La primera és que hi ha un clar ascens pel que fa als recursos dels que disposa el sector, concentrat principalment en la franja de temps 2001-2008, fins arribar a l'any en que comença la gran crisi financera global. La segona evidència és que des de llavors hi ha diversos canvis, primer un descens, després estabilitat... i llavors un lleu augment tant dels ingressos com de les despeses. Són dades generals, cal anar més enllà i investigar què hi ha mes enllà de les xifres. Com he dit, tot això "sols" són dades econòmiques... què hi ha al darrere? Hi ha un sector, que majoritàriament va néixer i s'ha desenvolupat per donar resposta a tot tipus de necessitats, individuals i col·lectives... en molts nivells i àmbits. En definitiva, hi ha un sector que ofereix serveis i béns a les persones, principalment pel que fa a: serveis socials, cultura i oci, salut.

³ NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *Finance Overview* [en línia]. Dins: *UK Civil Society Almanac 2017*. <<https://data.ncvo.org.uk/a/almanac17/finance-overview/>>. [Consulta: 18 de febrer de 2018].

3.1.3 Més enllà dels recursos econòmics

Considero primordial explicar que tots aquests anàlisis de l'economia en relació al tercer sector social, com deia en l'anterior punt, són dades econòmiques que donen una imatge que potser no és del tot representativa. No ho són en el sentit que no ens podem fixar sols en dades de tipus quantitatiu per explicar una realitat, perquè aquesta no és quantitativa... i encara menys si parlem d'un sector caracteritzat per el seu caràcter personal i humà. Aquest, s'encarrega principalment de les persones, els processos i els canvis no es poden reduir a simples xifres.

However, it is important not to automatically equate rigour with economic analysis since other forms of analytical technique or cross-disciplinary approach can be rigorous in their own terms. Equally, economic analytic techniques or conceptual categories in common use may be more or less appropriate to different dimensions or types of third sector activity. In fact, the 'third sector' itself, could be seen primarily as an economic category, often compared in economic models (as non-profit) with for-profit activities and government. This distinction informs much academic work (particularly from the US) but its limits are increasingly being addressed by academic thinkers and challenged by third sector activities and organizations which cross-boundaries and blur accepted 'distinct' motivations or attributes (for example, through forms of social enterprise and social entrepreneurship).

It is also important to ask: to what extent does economic analysis act as a potential funnel which therefore includes or prioritises certain dimensions of third sector activity and may, by design or neglect, ignore others.

Overview of economic analysis in relation to the third sector

En aquest fragment de l'article "Anàlisi econòmic i tercer sector"⁴, es planteja la idea que el sector s'escapa del que podem mesurar en xifres... que les activitats desenvolupades pel tercer sector no sempre són quelcom mesurable, i encara menys mesurable de manera econòmica. L'autora planteja la pregunta: "fins a quin punt l'anàlisi econòmic actua com un 'embut potencial' el qual inclou o prioritza certes dimensions de l'activitat del tercer sector i potser, per disseny o negligència, n'ignora d'altres". Així doncs, entenc que el que l'autora planteja és que limitar-nos a analitzar el tercer sector amb dades econòmiques, pot ser un reduccionisme; estem mirant una part molt petita del que realment inclou i significa el concepte. Aquest punt serveix a mode d'introducció, per plantejar una reflexió que apareixerà de diverses maneres al llarg de la recerca; em plantejo fins a quin punt les estructures econòmiques existents en el propi context condicionen les relacions i accions del tercer sector. Què valoren els qui decideixen com es gestionen els recursos públics? I els que fan donatius? Perquè? Com?

⁴ WESTALL, Andrea (2009). "Economic analysis and the third sector. Overview of economic analysis in relation to the third sector". *Third Sector Research Centre*, núm 14, p. 3-4.

3.2 Els recursos del tercer sector

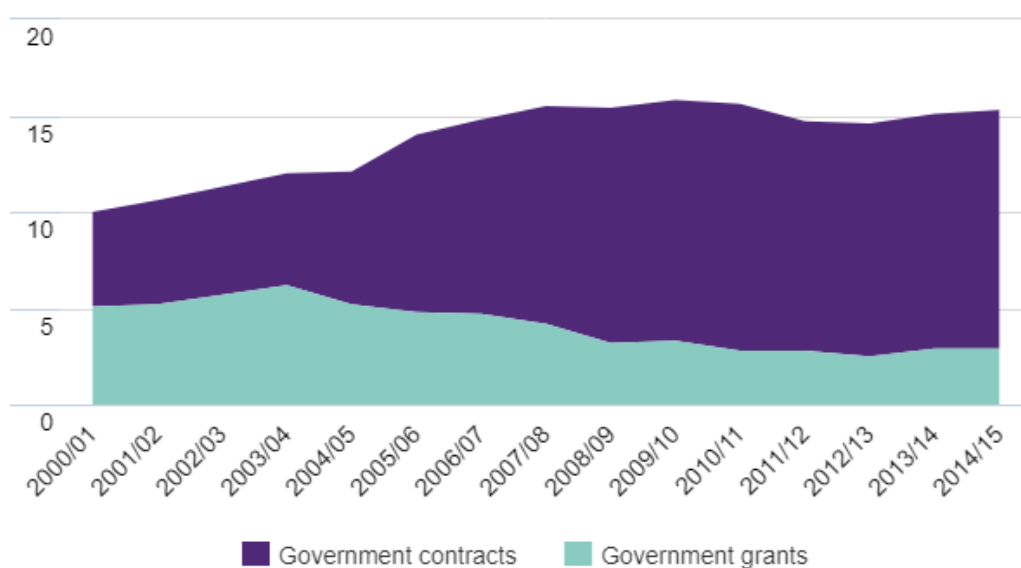
3.2.1 Principals models de finançament

Quan parlem de models de finançament, plantegem principalment les maneres, estils o paradigmes mitjançant els quals les organitzacions generen i gestionen els recursos que permeten el funcionament d'aquestes. Així doncs, a l'hora d'establir els principals models, em fixo principalment en l'origen dels recursos, establint tres grans categories.

Finançament públic (*public funding*)

Aquest finançament públic, prové principalment dels governs, tant a nivell local com central. Pot donar-se de diverses maneres, i no sols mitjançant l'ajuntament o el govern central, també mitjançant altres organismes públics que gestionen recursos. Comentava que es pot donar de diverses maneres, ja que el fet de tenir una relació econòmica de finançament públic, no sempre implica que sigui mitjançant un donatiu o subvenció (*grant*). Es més, aquesta opció cada vegada és menys freqüent pel que fa al tercer sector anglès, que s'ha mogut cap a una altra opció, la contractació de les organitzacions socials per oferir uns serveis determinats (*contract*). Com podem veure en el gràfic⁵, sobretot des de 2003 les subvencions van disminuint progressivament, alhora que les substitueixen els contractes, que van creixent de manera pràcticament constant.

Income from government contracts and grants, 2000/01 to 2014/15 (£bn, 2014/15 prices)



NCVO UK Civil Society Almanac | Built with Highcharts

⁵ NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *Income from Government, Government grants* [en línia]. Dins: *UK Civil Society Almanac 2017*. <https://data.ncvo.org.uk/a/almanac_17/income-from-government-2/>. [Consulta: 17 de febrer de 2018].

Com he exposat anteriorment, hi ha estructures i mecanismes que regulen la manera com aquest tercer sector es finança, però no sols això, també regulen quina feina fa i de quina manera. Darrere d'aquest canvi en el tipus de contractació pública, hi ha diversos processos que també canvien, essent el govern el que pren les decisions, tot decidint quines són les necessitats i quina és l'acció social que requereixen per tal de donar-hi resposta.

While government has held out a larger role for service-providing charities, government is also in a position to dictate what services they provide, and how, since it has become their primary funding source. Central and local government departments have a broad purchasing strategy, being free to establish the level of need and then decide how much of what kind of service is required; charities, on the contrary, are far more limited, since they must offer specific services that the purchaser wishes to buy. (...) As providers, voluntary and charitable organizations have become instruments of the state. (...) At the same time, the government has been able to resolve the issue of how it delivers a wide range of welfare services on the cheap.

Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity

En aquest fragment⁶ es pot interpretar amb claredat que els governs central i local es relacionen econòmicament amb les organitzacions mitjançant (majoritàriament) la contractació, per tant parlem de fons restringits, *restricted funds*. És un concepte interessant, que reflexa aquesta restricció d'ús sobre els recursos dels que es disposa. Una restricció definida en els paràmetres en el contracte, que explica detalladament quins són els objectius d'aquest i com s'han de gestionar els recursos per assolir-los, sense possibilitat de ser flexibles, invertir, gestionar o moure tals recursos per oferir un millor servei a les persones o sostenir l'organització. Aquesta opció queda anul·lada quan parlem de fons restringits, així doncs els recursos adjudicats sota un contracte acostumen a ser restringits i sovint monitoritzats per comprovar que s'estan fent servir com s'ha acordat.

Ahora, de la mà d'aquesta forma de dotació de recursos pública, hi ha un procés d'adjudicació o de licitació (*tendering or procurement process*), que recull les característiques i resultats de les organitzacions per decidir a quina d'elles es contracta. Així doncs, hi ha un monitoratge dels processos, tant per adjudicar el contracte com per comprovar si els objectius s'assoleixen o no. En relació al fragment que he citat, plantejo que darrere d'aquesta relació entre l'estat i el tercer sector, és el primer el que decideix sobre el que el segon farà. No és tan sols una qüestió econòmica –per tal d'estalviar fons públics regulant-los–, és també una qüestió de poder i polítiques socials; el govern decideix els serveis, així com la quantitat i el seu preu de compra.

⁶ SEDDON, Nick (2007). *Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity*. Londres: Civitas, Institute for the Study of Civil Society, p. 27.

Finançament privat (*private funding*)

El ventall d'actors de caràcter privat que financin o inverteixin en organitzacions socials és amplíssim. Aquests actors poden ser des dels individus que donen per pròpia iniciativa o participen en campanyes de recollida de fons (*fundraising*), fins a entitats privades, com organitzacions no governamentals, fundacions, associacions i altres donants de caire privat.

Ho pot fer de multitud de maneres, les més conegudes són la captació de fons (*fundraising*), el micromecenatge (*crowdfunding*), les donacions o regals (*gifts and donations*) i altres relacions econòmiques amb agents privats, que busquen fer quelcom positiu o de valor amb els recursos. Així doncs, aquests agents privats que se solen anomenar donants o inversors socials (*donors or social investors*), disposen de diverses maneres de donar o finançar a les organitzacions. Així doncs, en la inversió social, hi ha un retorn social i econòmic sobre el que inicialment es dona o es deixa a l'organització, que es pot donar de maneres molt diverses segons les característiques i interessos dels inversors socials i de les organitzacions⁷.

El finançament privat es pot donar de moltes maneres, però en cas que sigui una donació o subvenció, segurament sigui de tipus no restringit (*unrestricted funds*), que ofereixen l'avantatge que són les pròpies organitzacions les que poden disposar i administrar lliurement els recursos per tal d'assolir els seus objectius o de moure's amb més independència en la direcció dels seus motius o causa. Tot i no ser fons restringits, se solen donar per un motiu o causa en concret, per exemple per oferir determinats béns i/o serveis a la població atesa.

Aquests serveis o béns se solen demostrar o registrar mitjançant informes d'impacte social, els quals donen evidències i il·lustren de manera gràfica què s'ha fet amb els recursos. El concepte d'impacte social és molt rellevant en relació a les possibilitats i a l'acció de les organitzacions, és per això que en el pròxim apartat l'ampliaré amb més detall i claredat.

⁷ NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *Investment Types* [en línia]. Dins: *NCVO Knowhow Nonprofit*. <<https://knowhownonprofit.org/funding/social-investment-1/investment-types/investment-types#>>. [Consulta: 11 de febrer de 2018].

Autofinançament (*self-financing*)

En aquest paradigma, la font de finançament és l'acció de l'organització, és a dir, és aquesta mateixa la que genera els recursos mitjançant els quals funcionarà. Com els altres casos, es pot donar en major o menor mesura, és a dir, pot ser complementari a altres models i formes.

Hi ha diverses maneres de funcionar amb aquest model, però la més habitual és la de generar ingressos mitjançant la venda de béns i/o serveis als clients. Entenent per clients des d'individus que compren un producte o servei fins a empreses i corporacions que contracten a entitats socials per fer determinades tasques o accions per les quals paguen. Tot i que no és només en aquest model, s'aprecia que tendeix a fer servir vocabulari i mecanismes del mercat, com poden ser les paraules client o producte, per exemple. Em serveixo d'aquesta idea per introduir una teoria ja existent pel que fa al sector; la teoria de la mercantilització⁸:

The term marketisation is used to refer to nonprofits becoming “more market driven, client driven, self-sufficient, commercial or business like” (Dart, 2004, p. 414) that is, adopting the languages, practices and funding mechanisms of the private sector. It is possible to distinguish between two broad but overlapping aspects of marketisation. The first involves nonprofits seeking to mimic the organisational structures, practices and languages of the private sector. (...) The second aspect of marketisation which particularly concerns us in this paper focuses more narrowly on the ways in which nonprofits are funded. That is a supposed transfer from grants and donations to commercial revenue. (...) We set out to explore whether charities in England and Wales were succumbing to market forces. Drawing upon a longitudinal dataset constructed from charities’ annual returns between 2002 and 2007 we have confirmed existing findings that charities’ reliance on earned income has increased relative to other revenue sources in England and Wales. The increase in commercial revenue occurred across almost all fields of activity. (...) We thus conclude that charities are succumbing to market forces in England and Wales.

The marketisation of charities in England and Wales

Quan trobem aquest tipus de font de finançament en una entitat de caire social, és a dir, que funcioni d'acord amb els principis del tercer sector, la forma de l'entitat sol ser la de Social Enterprise. Una empresa social, és a dir, amb un funcionament més aviat empresarial, però objectius socials; treballant dins el mercat i contribuint d'alguna manera al bé de les persones o a la transformació social.

⁸ MCKAY, Stephen; MORO, Domenico; TEASDALE, Simon; CLIFFORD, David (2011). “The marketisation of charities in England and Wales”. *Third Sector Research Centre*, núm 69, p. 4.

Tot i tenir aquest component de funcionament més aviat empresarial (*business-like*), està molt clar que no es poden generar ingressos amb ànim de lucre, sinó que seran sempre pel desenvolupament i sostenibilitat de la pròpia organització. En cas que els resultats siguin positius, es reinverteix en la pròpia entitat o es busquen noves activitats. Com que parlem d'empresa social, fem referència a organitzacions que generen per si mateixes un ingrés, així doncs, si hi ha excedents seran fons no restringits (*unrestricted funds*). És un model interessant pel que fa a la sostenibilitat, perquè si la part més "empresarial" funciona, l'organització té uns ingressos relativament estables, pot moure'ls i distribuir-los per tal de buscar la major continuïtat i efectivitat en la tasca que desenvolupa.

3.2.2 Resultats o impacte de la seva acció

En aquest punt vull parlar del "retorn" de les entitats socials, és a dir, què és el que aconseguen les entitats socials en cas que la seva tasca sigui la que es proposa. D'alguna manera, la incorporació del tercer sector a un àmbit més aviat empresarial o mercantil, comporta l'ús de conceptes de mercat, com ara "guanys, resultats, beneficis..." així doncs, les organitzacions socials no poden obviar aquests canvis. Cada vegada se'ls demana més això, un retorn sobre què és el que han fet, com ho han fet, amb quins recursos econòmics, quins recursos humans, etcètera. Se'ls demana informació i detalls, evidències que puguin demostrar el treball, processos, canvis o assoliments que s'han fet en un període de temps determinat.

Així doncs, trobo important parlar de quelcom que ha aparegut en totes les entitats amb qui he parlat, el concepte d'impacte social. Quan parlem d'impacte, parlem d'alguna manera d'empremta, de canvi... és a dir, l'impacte social ens ha de permetre explicar o descriure què és el que ha canviat a partir de certes accions. Les entitats socials han d'informar sobre el seu impacte social si volen explicar què és el que fan, es més, si volen donar evidències del que fan, han de mesurar i explicar aquests canvis als quals han contribuït o pels quals han treballat.

Un altre dels motius pels quals és important mesurar i demostrar l'impacte social, és quan busquem inversors o persones que creguin en el projecte o organització i puguin participar-hi. Aquí, l'informe d'impacte social és un element clau per explicar i il·lustrar què fa l'entitat i quins canvis hi ha a partir del que fa. D'alguna manera, entrant en el vocabulari més aviat empresarial, les organitzacions necessiten alguna prova de qui són o de què fan per poder "vendre" el seu "producte"; la mesura de l'impacte social és una eina molt potent per fer-ho.

En cas que a més de demostrar la tasca feta, es pugui demostrar que aquest impacte social pot fer que algú fins i tot estalviï diners, és una eina clau per fer arribar el missatge, tot explicant perquè es podrien estalviar diners en fer inversió social. Un exemple clar és un projecte en que es facin activitats i programes d'activació i salut, on es pugui demostrar que hi ha persones que esdevenen més actives i s'allunyen dels possibles riscos a nivell de salut (caríssims per qui ha de pagar tractaments, operacions, etc.). Si es pot demostrar que reduïm la probabilitat d'haver de pagar tals cures, tenim més possibilitats que qui pot estalviar contribueixi al projecte.

3.2.3 Els recursos del tercer sector en temps austers

El que em proposo explicar en aquest punt, és que les entitats que he entrevistat, han remarcat que la manera d'aconseguir i gestionar els recursos ha canviat molt en els darrers anys, i ho ha fet de diverses maneres. Un dels motius principals pels quals això ha passat, és que hi ha hagut canvis polítics, i en conseqüència, hi ha hagut canvis socioeconòmics que han canviat la manera de fer i actuar de multitud d'actors i actrius del tercer sector social.

Considero que aquest fragment⁹ explica de manera clara i directa la complicada situació que algunes de les entitats han viscut els darrers anys, o viuen encara actualment:

Thanks to the 'era of austerity' the third sector is currently enduring a triple whammy of challenges – there is increased demand for services set against a reduction in public sector grant funding whilst public donations are dropping sharply. A recent survey by the Charities Aid Foundation suggested that 15% of charities nationwide may be forced to close, whilst 25% have already cut staffing levels and services.

The Third Sector Funding Crisis

L'any 2010, *The Guardian* titula “Les entitats socials en un estat d'ansietat pel que fa al finançament”¹⁰. Un article en el qual Brindle exposa diverses idees, però en el qual es destaca sobretot que per primera vegada, el sector rep més ingressos per part de l'estat que per les donacions privades o individuals. Sis anys més tard, el mateix diari publica “D'aquí quatre anys no hi haurà subvencions per les entitats socials, destruirà les comunitats”¹¹. Aquesta notícia

⁹ Community Learning and Research Network CLARN (2013). *The Third Sector Funding Crisis* [en línia]. <<http://community.dur.ac.uk/clarn/the-third-sector-funding-crisis>>. [Consulta: 24 de febrer de 2018].

¹⁰ BRINDLE, David (2010). Charities in a state of anxiety over funding. *The Guardian*, 21 d'abril.

¹¹ ALLCOCK, Debrah (2016). In four years there will be no grants for charities – it will destroy communities. *The Guardian*, 11 de febrer.

redactada per Allcock, explica que les entitats han perdut més de 3.8 bilions de lliures en subvencions al llarg de l'última dècada. Davant d'aquesta situació parla de la campanya *Grants for good* (subvencions pel bé), mitjançant la qual diverses organitzacions es proposen reivindicar la importància d'aquest tipus d'ajuda sobretot a nivell d'entitats locals i grups comunitaris.

El següent any, Liam Kay del portal online i revista *ThirdSector*, titula "Retallades de l'ajuntament 'posant les vides de Birmingham en risc'"¹². En aquest article, es parla d'una carta oberta escrita pel *Birmingham Voluntary Service Council (BVSC)*, que parla de les retallades en suport a les persones i en el programa de subvencions del tercer sector pe valor de cinc milions de lliures, que es duplicarà pel que fa a l'exercici 2018/19, arribant a retallar deu milions de lliures. La mateixa carta, explica que la meitat dels serveis sense ànim de lucre de la ciutat hauran de tancar si s'implementen les retallades.

Vull destacar especialment les paraules de Brian Carr, director executiu de *BVSC*, que diu: "L'ajuntament de Birmingham s'enfronta a una tasca quasi impossible, intentar equilibrar el pressupost en vista de les retallades massives del govern central i el fort creixement de necessitats socials. Però la nostra feina és donar suport i parlar pels més vulnerables en la societat, i aquestes retallades els afectaran més. No estem exagerant quan diem que hi ha vides en perill". L'article explica que aquesta carta està escrita després d'un discurs de la primera ministra May, en el qual parla de la societat compartida (*shared society*), en la qual les organitzacions i les empreses socials "podrien prosperar".

La notícia més recent de la que vull parlar, de maig de dos-mil disset, redactada per Patrick Butler pel diari *The Guardian*, titula: "Dos terços de les entitats socials subvencionen contractes públics per sobreviure"¹³. En aquesta notícia hi ha diversos conceptes i idees interessants, principalment, l'idea que hi ha moltes entitats que estan perdent ingressos pel fet de proveir contractes públics amb molts menys recursos dels que tenien, sovint, havent de posar diners de la pròpia organització per tal de poder fer front a la situació. "Les organitzacions diuen que els anys d'austeritat han desencadenat un esforç dels ajuntaments i del NHS (*National Health Service*), per aconseguir contractes al preu més barat possible, baixant la qualitat dels serveis i deixant molts proveïdors en una posició econòmica insostenible."

Un altre fenomen que trobo rellevant pel que fa a la manera d'obtenir i recursos i a com aquests tenen característiques i condicions diferents, és el "curt-terminisme" de la majoria de fonts de finançament. Segons totes les entitats amb qui he pogut parlar i certs referents teòrics que

¹² KAY, Liam (2017). *Council cuts 'putting Birmingham lives at risk'*. *ThirdSector*, 17 de gener.

¹³ BULTER, Patrick (2017). *Two thirds of charities subsidizing public contracts to survive*. *The Guardian*, 19 de Maig.

apareixeran al llarg de l'anàlisi, és molt difícil aconseguir finançament que perduri al llarg del temps, és a dir, la majoria de fonts (ja siguin subvencions o contractes) rarament tenen una durada de més de tres anys.

Així doncs, en molts casos hi ha dificultats per poder mirar al futur i planificar l'acció de l'entitat a llarg termini. En definitiva, el que genera aquest curt-terminisme és inseguretat al llarg del temps per a moltes organitzacions petites i mitjanes, que no tenen certesa de poder sostenir la seva tasca al llarg del temps.

3.2.4 Sostenibilitat, definició i conceptes en relació

D'acord al tipus d'estudi que he escollit, l'estudi de cas del tipus inductiu, hi ha conceptes del marc teòric que provenen dels aprenentatges viscuts en la part pràctica. El present punt n'és un bon exemple; vull explicar diversos conceptes teòrics que han aparegut al llarg de les entrevistes i m'han semblat molt rellevants, en clara relació amb la idea de sostenibilitat. És més, van més enllà de la sostenibilitat de les pròpies organitzacions... i és que són conceptes que en definitiva, possibiliten un sistema més just en cas que s'entenguin i s'implementin correctament.

Vull aclarir que la sostenibilitat és un concepte que té diverses dimensions; econòmica, social i ecològica o ambiental, em serveixo del següent fragment¹⁴ per explicar-ne el vessant social.

(...) El vessant social fa referència als recursos humans, tant des del punt de vista individual (ergonòmic, psicològic, ètic, etc.) com de comunitat (drets humans, valors socials, interacció a la societat, comunicació, decòrum, etc.). Perquè aquestes coses puguin durar al llarg del temps cal que econòmicament siguin possibles (viabls), tant la posada en marxa com el manteniment i continuïtat (durabilitat). Aquest vessant econòmic en general obligarà prendre decisions de compromís, ja que ni el cost econòmic es pot minimitzar absolutament ni els altres camps es poden maximitzar a l'infinit, sense tenir en compte les barreres de viabilitat econòmica, tècnica i d'altres tipus. La política és l'eina que permet manipular i controlar aquestes tres variables. Les opcions polítiques poden ser més o menys sostenibles segons la ideologia, les decisions i els actes dels dirigents que les duen a terme. La sostenibilitat és un tipus de política econòmica, social i (no o) ambiental integrades. Les polítiques sostenibles es poden aplicar al sector públic (governos) i al privat (empreses, cooperatives, associacions).

¹⁴ Viquipèdia (2018). Sostenibilitat. [en línia]. Dins: Sostenibilitat = economia + societat + medi ambient. <<https://ca.wikipedia.org/wiki/Sostenibilitat>>. [Consulta: 29 d'abril de 2018].

Tot i no ser la de més rigor acadèmic, aquesta definició desenvolupa molt bé un dels eixos de la sostenibilitat amb el qual relaciono la present recerca. Aquest eix la durabilitat al llarg del temps, que va directament relacionada amb la viabilitat del que ens proposem. És a dir, un projecte o entitat mai serà sostenible si no és viable al llarg del temps. Així doncs, entenc la sostenibilitat com un equilibri entre les diverses dimensions de les organitzacions, amb el propòsit principal de garantir-ne l'acció i la qualitat d'aquesta al llarg del temps.

En clara relació al concepte de sostenibilitat, hi ha el concepte de política, essent aquesta la principal eina per ajustar les variables que permetin, en major o menor grau, la sostenibilitat. Política en tots els nivells, no tant sols dels governs vers a tota la societat, sinó també d'aquesta pròpia societat en tant que pot practicar i promoure polítiques sostenibles des de diversos actors i actrius dins d'aquesta. Un dels principals avantatges de la sostenibilitat en el tercer sector social, és que més enllà de garantir la viabilitat de les entitats al llarg del temps, permet escollir sobre la pròpia acció amb més independència i sense condicionants per part de qui les finança.

És a dir, si una organització pren la decisió de dirigir les seves fonts de finançament cap a la sostenibilitat, allunyant-les de l'allò públic i centrant-les en l'allò privat o autofinançat, això és política. Ho és perquè el rol d'aquesta canvia, deixa de ser una organització estatal o paraestatal tot passant a ser un actor independent, amb veu i decisió pròpia sobre la seva acció social.

Considero primordial destacar la importància d'aquest fet en relació a la sostenibilitat, ja que es pot veure com l'ideal de sostenibilitat va molt més enllà d'aconseguir els "recursos suficients" o de gaudir d'una situació "estable" a nivell de viabilitat. Inherent al concepte de sostenibilitat, considero que n'hi ha d'altres com autogestió, presa de decisions, en definitiva... hi ha política.

Per acabar aquest darrer punt del marc teòric, comparteixo diversos conceptes que considero en estreta relació amb la idea de sostenibilitat, tots ells emanant de les entrevistes realitzades a les quatre entitats socials de Balsall Heath:

Prevenció: aproximació social enfocada a resoldre conflictes i necessitats de la població mitjançant una actuació primerenca, que eviti que aquests augmentin i tinguin pitjors conseqüències. La idea principal és actuar de manera preventiva, és a dir, abans que hi hagi una problemàtica actuar per tal de reduir o eliminar les probabilitats que aquesta aparegui. És una idea aplicable a multitud d'àmbits i contextos, com per exemple, la sanitat i la justícia.

Prescripció social: la prescripció social és un mecanisme pel qual els professionals d'atenció primària adrecen els pacients amb risc de trastorn mental perquè utilitzin recursos del seu entorn. Els programes de prescripció social es basen en l'evidència que la participació regular en activitats comunitàries ajuda els pacients a desenvolupar recursos socials i psicològics, promou un reforç positiu i ajuda a mantenir un estil de vida actiu i saludable i resiliència contra els trastorns com la depressió.¹⁵

Responsabilitat social: és la obligació o responsabilitat per part de grans empreses i companyies, de donar o col·laborar d'alguna manera amb entitats del tercer sector social. En fer aquestes donacions o col·laboracions aconseguen descomptes o beneficis en el pagament dels seus impostos. Ofereix opcions interessants a les organitzacions socials, que si troben una manera d'arribar a tals actors econòmics, hi poden establir relacions de col·laboració que contribueixin en la sostenibilitat de l'acció que desenvolupen les primeres.

¹⁵ ASPCAT, Agència de Salut Pública de Catalunya (2014). *La prescripció social, una de les claus per superar i prevenir els trastorns psiquiàtrics*. [en línia]. <http://salutpublica.gencat.cat/ca/s_obre_lagencia/Plans-estrategics/pinsap/actualitat_del_pinsap/la-prescripcio-social-una-de-les-claus-per-superar-i-prevenir-els-trastorns-psiquiatricis/>. [Consulta: 28 d'abril de 2018].

3. Metodologia

Aquesta recerca és un estudi de cas, més concretament de cas únic, ja que es basa en quatre entitats d'una mateixa àrea; el barri de Balsall Heath. He analitzat i generat dades de tipus qualitatiu, tot i que al llarg de la recerca faig servir diverses dades de quantitatives per tal de demostrar o il·lustrar allò que es planteja en les qualitatives.

És un estudi de tipus inductiu, és a dir, ha estat la part pràctica la que en gran mesura, ha fonamentat i desenvolupat el marc teòric. Com a estudi de cas, cal dir que no puc afirmar que sigui una recerca representativa del tot el conjunt (de tot el tercer sector social). Però si que puc confirmar que algunes de les tendències i teories plantejades són vàlides o visibles en les entitats que he entrevistat, així que els dono veu tot relacionant-les amb el que he analitzat.

Les eines de recollida de recerca són principalment dues; l'anàlisi documental i les entrevistes. Pel que fa a la primera, trobem diversos tipus de documents, des d'articles de diaris fins a recerques acadèmiques sobre el tema que analitzo o conceptes en relació a aquest. Pel que fa a la segona eina, les entrevistes, han estat de tipus semi-estructurat, ja que tenia interès en que expressessin idees, conceptes o preocupacions a l'eix vertebrador de les converses; les fonts de finançament. Totes les entrevistes van ser enregistrades (amb consentiment informat), per poder-les transcriure posteriorment per analitzar-les sobre paper.

Trobo convenient explicar que al llarg de l'anàlisi de dades, no em baso directament en les entrevistes realitzades a les entitats, sinó a les reflexions extretes a partir d'aquestes mitjançant la categorització de dades. El motiu principal pel qual ho faig, és facilitar la lectura de la present recerca per aquelles persones que no dominin la llengua anglesa. Un altre motiu és que em vaig trobar amb dificultats per categoritzar i relacionar les dades amb el marc teòric directament en llengua anglesa, pel gruix de dades de les quatre entrevistes. Així doncs, primer categoritzo i tradueixo els fragments de les entrevistes. Entenc que això afecta al rigor metodològic, és per això que en la primera part de l'annex adjunt els fragments de les entrevistes en els que em vaig basar per tal d'extreure'n les primeres reflexions. Després, al llarg de l'anàlisi de dades, relaciono i interpreto aquesta informació ja categoritzada amb les idees, reflexions i conceptes recollits al llarg de la recerca.

És per això que en la primera part de l'annex incloc, numerats i en el mateix ordre en el que apareixen en l'anàlisi de dades, els trenta-tres fragments en llengua anglesa sobre els quals baso les dades sobre les entrevistes que apareixen al llarg de l'anàlisi.

4. Contextualització

Exposo breument les característiques de les entitats entrevistades per tal de contextualitzar la present recerca. Penso que és important destacar que totes les entitats tenen un eix comú; que actuen en el barri de Balsall Heath i en els inicis ho fan de manera voluntària, per encarar les problemàtiques socials que es viuen al barri. Així doncs, trobo convenient parlar en primer lloc de l'organització més antiga del barri; St Paul's Development Community Trust, que es constitueix l'any 1973 amb l'objectiu principal d'ajuntar esforços de residents del barri per tal de millorar l'àrea, en benefici de la comunitat. En els seus inicis, els residents van fer una petita escola (amb quatre o cinc alumnes), així com una zona de joc comunitària on trobar-se i poder compartir temps i vivències. Més tard va començar a oferir més serveis (alguns dels quals amb recursos públics), principalment enfocats a la infància i les seves famílies i a la comunitat.

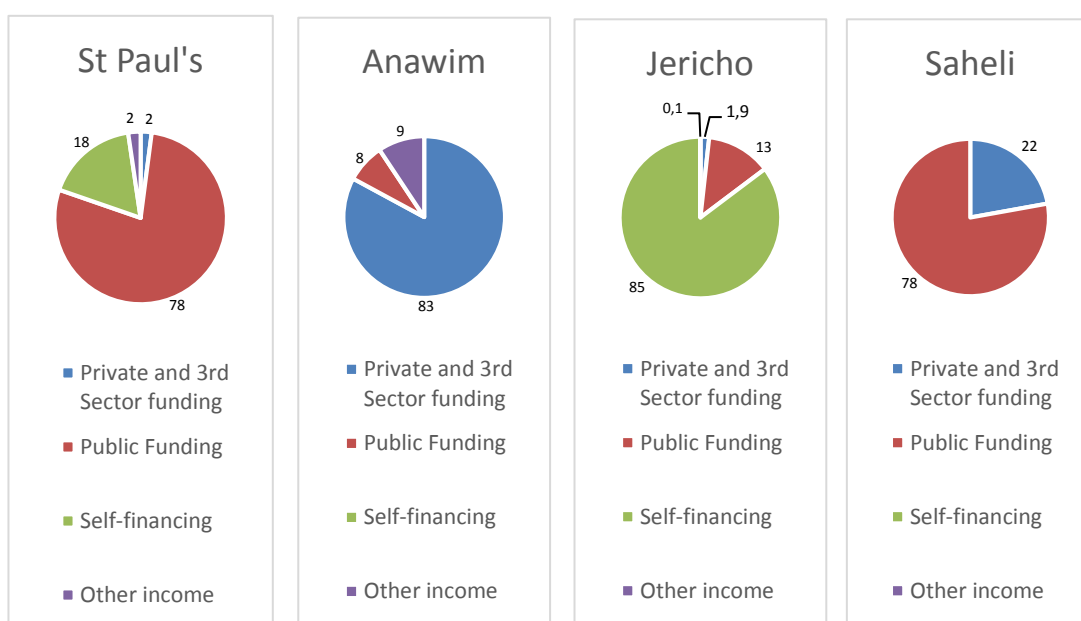
La següent entitat que es va començar a moure's per el barri va ser Jericho Foundation, l'any 1987, aquesta, tenia com a objectiu principal oferir un espai on prendre begudes calentes i conversar una estona. Crec que un fet rellevant d'aquesta entitat, és que les persones que la van iniciar, no tenien cap tipus de formació específica ni un projecte construït... simplement van decidir obrir les seves portes i acollir a totes les persones del barri que així ho desitgessin. Van començar a oferir "orientació laboral", ajudant a escriure currículums i ensenyant com cercar feina... habilitats com ara presentar-se en una entrevista laboral o bé escriure una sol·licitud. Al llarg del temps, van identificar tres grans barreres comunes que les persones trobaven a l'hora de trobar feina; la manca de formació o qualificacions, la manca d'experiència laboral i la falta de persones que puguin donar referències (si havien treballat havia estat sense declarar-ho). Amb el pas dels anys, veient que moltes persones no poden assolir tals requisits per inserir-se, decideixen començar per si mateixos una empresa, tot iniciant-se en el món de l'empresa social. Actualment, Jericho Foundation actua mitjançant deu negocis socials a la ciutat de Birmingham.

Onze anys més tard, l'any 1998, neix el grup de Saheli, que surt d'una altra entitat anomenada Balsall Heath Forum, la qual va veure el potencial d'un grup d'activitat física exclusivament femení en l'àrea, ja que sovint moltes dones no feien servir els serveis i recursos dels que disposaven pel fet que també hi havia homes. Es genera un espai de seguretat, en el qual les dones es troben i creen vincles que els permeten créixer i empoderar-se (tinguin l'edat que tinguin). El principal sentit d'aquesta entitat social, és desenvolupar i proveir oportunitats per les dones de Balsall Heath, principalment per guanyar confiança i per assolir un estil de vida més sa i actiu... en definitiva, una millor qualitat de vida. Com la resta d'entitats, es va basar

inicialment en el suport de les voluntàries, i més tard va aconseguir atreure fons públics perquè la tasca que desenvolupava és clarament atractiva per serveis públics que de ben segur poden estalviar recursos (salut i activitat física).

Finalment parlo d'Anawim, registrada com a entitat social l'any 2015, però funcionant des de l'any 1986... és la fusió de OLC i FHS (Our Lady of Charity i Father Hudson's Society). Aquesta entitat, neix amb l'objectiu de donar suport a les dones de Balsall Heath i als seus fills, especialment, a aquelles dones vulnerables a la prostitució. El seu objectiu principal és ajudar a les dones a superar els problemes, obstacles o adversitats que afecten les seves vides, amb la intenció d'assolir els seus objectius i el seu màxim potencial. En l'actualitat treballa en diversos camps, tots en relació amb la protecció i la justícia vers persones vulnerables, aquests camps són: rehabilitació, presó, salut mental, assessorament i assessorament econòmic, servei familiar, violència domèstica i intervencions primerenques (early help). Com Saheli, Anawim desenvolupa la seva tasca en una àrea clau (justícia criminal), i això li permet accedir a fons públics per sostenir el seu treball. Amb el pas dels anys, però, suma una nova font d'ingressos privats, principalment empreses i fundacions col·laboradores. La tasca que desenvolupa conté un missatge molt fort de lluita i alhora de confiança i justícia, cosa que li permet arribar a moltes persones i poder desenvolupar la tasca amb multitud d'organitzacions donant-li el suport necessari per fer-ho.

Pel que fa a la diversitat de les entitats en relació a les fonts de finançament i a les proporcions d'aquestes, he recollit les dades que les pròpies entitats publiquen o que han compartit amb mi. A partir d'aquestes, he elaborat els següents gràfics –amb més detall a l'annex–, que il·lustren els percentatges de cada font de finançament en les organitzacions socials l'any dos mil setze.



5. Anàlisi de dades

Per tal d'analitzar les dades que he recollit al llarg de la recerca, em proposo establir quatre grans categories com a eix vertebrador. Com que disposo de dos tipus de fonts d'informació (anàlisi documental i entrevistes), la triangulació de dades té una estructura un tant diferent. No he recollit informació que es pugui categoritzar amb relacions causa-efecte, però es poden establir clares relacions entre la teoria (el que he llegit) i la pràctica (el que he escoltat).

Les quatre categories de les que m'he servit per analitzar les entrevistes, pretenen englobar el que m'ha semblat més destacable de la situació en la que es trobaven o es troben, com aquesta ha afectat a la manera de captar i gestionar els recursos (amb els corresponents avantatges i inconvenients) i finalment les fonts i/o estratègies que les fan o no sostenibles. Les categories mitjançant les quals he articulat la interpretació i anàlisi de les dades són:

6.1 Canvis en les fonts de finançament

Introdueixo aquesta tema, exposant un fragment de l'article *'The history of UK Civil Society'*¹⁶, on es contextualitza breument el perquè dels canvis en les fonts de finançament. Aquests canvis, van molt més enllà de canvis "sols" en les entitats; són canvis als quals diversos factors han influït; em proposo explicar breument aquests factors per tal d'entendre millor la situació.

The privatisation agenda pursued by the Conservative administration provided opportunities for the voluntary sector, but also created a level of antipathy by the government to welfare; reflected in the cuts in funding for welfare, and the shift from grants to delivery contracts. (...) The lesson from recent funding cuts in the UK is probably that any VSO should think carefully about its mission as well as its business model to assess its degree of exposure. How much of its work could be put at risk with a political/funding change? What matters most to the organisation, doing more of the same, doing less but being able to influence state policy, or just serving a smaller group within its own resources? The years of relatively easy money have meant that many groups have not continued to question the coherence between their mission, the way they are funded and what they actually prioritise in their work.

The history of UK civil society

Principalment, la cita explica que seguint l'agenda del govern Conservador, s'ofereixen oportunitats al sector però alhora es crea cert nivell d'antipatia vers aquest. Ho exemplifica

¹⁶ SAVAGE, Olga; PRATT, Brian (2013). "The history of UK civil society". *International NGO Training and Research Centre INTRAC*, núm 38, p. 7-15.

parlant principalment de les retallades, la restricció dels recursos... en definitiva, de la privatització, l'austeritat i els canvis derivats d'aquestes. Alhora qüestiona el treball que es posa en risc vers un canvi de situació política o econòmica. Planteja la interessant idea que cal que les entitats es mantinguin coherents pel que fa a la seva missió, la manera com són finançades i el que actualment prioritzen en el seu treball. En cas que "s'allunyessin" d'aquesta coherència, parlariem d'un concepte que apareixerà més endavant; *mission creep*.

Parteixo de la informació extreta de les entrevistes a les entitats, ja que són aquestes principalment les que van plantejar el que analitzo; destaco les reflexions fetes a partir de les entrevistes. Totes les reflexions indiquen el número d'annex on trobar-hi el fragments originals.

Parlant de la situació en relació al finançament públic, en David m'explica que el govern actual simplement no creu en finançar mitjançant l'allò públic... que es mou més aviat cap a organitzacions privades. Diu "i tant si hi estàs d'acord com si no, has de reconèixer que aquest és el món on vius. Així doncs, si vols que la teva entitat sobrevisqui, has de fer les coses de manera diferent". És interessant, d'alguna manera explica que ja no és possible que les entitats socials funcionin simplement amb el que se'ls ha adjudicat si volen funcionar correctament i prendre les seves pròpies decisions. Així doncs, cal buscar noves fonts i nous col·laboradors per tal d'arribar més enllà i/o ser més sostenibles. Seguidament, exposa una idea interessant; "el tercer sector en aquest país s'ha tornat mandrós", expressió que em porta a pensar-hi i donar-hi molt tómb. Explica que moltes entitats es van acostumar a rebre subvencions que es donaven des dels ajuntaments amb molt poc monitoratge sobre el que es feia amb aquests diners. M'explica també que en els anys '80 i '90 les entitats havien de buscar finançament en multitud de llocs i que simplement van parar de buscar-ne d'aquesta manera perquè les proveïa el govern local. Així doncs, en arribar el nou govern junt amb les polítiques d'austeritat, moltes de les entitats no ho poden assumir a nivell econòmic i els toca tancar. També explica que St Paul's també té aquest risc en cas que no "endrecin" els recursos econòmics de manera sostenible.

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust (A1)*

L'entrevista em va remoure bastant; no m'hi cabia al cap l'idea que el tercer sector s'havia tornat mandrós. La conclusió principal que n'extrec és que hi van haver canvis significatius en el govern i en les seves estructures; les maneres de relacionar-se amb el tercer sector canvien. Així doncs, la reflexió és que moltes organitzacions estaven "ben acostumades", tenint una relació econòmica amb el govern que els facilitava les coses. Davant dels canvis restrictius i desavantatjosos per algunes entitats, moltes es van veure incapacitades per continuar amb l'acció. Així doncs, no és un "problema" tan sols del tercer sector o tan sols del govern, potser és la relació entre aquests dos actors la que no està funcionant de manera justa i eficaç.

Aquesta reflexió em porta a citar un fragment¹⁷ en el que es parla dels canvis i la reducció en el finançament, un tema que ampliaré en la present recerca, però que introdueixo per tal de plantejar la idea dels canvis en les fonts. Insisteixo, canvis en moltes dimensions; de major a menor quantitat de recursos, de menor a major control i restricció d'aquests recursos, etcètera. En definitiva, de canvis que canvien les maneres com el tercer sector capta, gestiona i "retorna" els recursos econòmics que necessita per desenvolupar la seva acció.

(...) a creeping sense of crisis' regarding voluntary sector funding and a widespread perception in the sector that funding has not only changed markedly in character in recent years but has also significantly reduced. In particular, it is felt that 'grant' funding for the third sector available from local authorities has faced the greatest decline, gradually being replaced with more 'restricted' types of funding, such as contracts and funding for the purchase of commissioned services.

Finance Hub

Un dels punts clau és que han hagut de ser eficients perquè no hi ha altre opció... en els dos últims anys han mirat amb lupa com gastaven els recursos disponibles, mirant de treballar en proporció als recursos dels que es disposen en aquell moment. Paradoxalment, l'entitat proveeix molt més del que proveïa inicialment, disposant de menys recursos dels que disposava anteriorment... així doncs, l'eficiència no és una opció sinó una obligació. És a dir, si no són eficients simplement no poden fer tot el treball que fan, atenent a més de mil dones a Balsall Heath i altres àrees de la ciutat.

Entrevista amb Naseem Akhtar, Project Manager de *Saheli* (A2)

Explica que se'ls va oferir un contracte públic per valor d'1M de lliures, però que van decidir refusar-lo. Ho van decidir perquè aquest contracte feia que Anawim hagués de treballar amb molta més gent, i en conseqüència, a un preu més baix. Més tard m'explica que el fet de dir no a aquest contracte va resultar ser positiu, ja que demostra que l'objectiu de l'entitat no és el guany econòmic; vol decidir la manera de fer. Parla de grans retallades a nivell de ciutat, amb multitud de serveis retallats o directament tancats i sense poder operar. Diu, textualment, que tot el que l'ajuntament finançava se'n va "go out", en l'actualitat només es mantenen les obligacions més bàsiques. (statutory services)

Entrevista amb Joy Doal, CEO d'Anawim (A3)

En les entrevistes amb la Naseem de Saheli, la Joy d'Anawim i en Patrick de Jericho, apareixen clars paral·lelismes amb el que aquest fragment planteja. Planteja que hi ha hagut canvis no tan sols en el caràcter dels recursos, sinó també significativament reduïts. El fragment planteja que això es pot apreciar particularment pel que fa als governs locals, que gradualment han substituït el finançament que tenien per un de més aviat restringit; assolint "millors condicions" per oferir els serveis. Poso entre comentos les millors condicions, ja que en definitiva, parlem de millors condicions pel que fa al preu de compra dels serveis, però no de la qualitat i efectivitat d'aquests.

¹⁷ Finance Hub (2008). *The decline of Local Authority Grants for the Third Sector: Fact or Fiction?*

Parla de com les retallades en els contractes públics van fer trontollar una mica la sostenibilitat de Jericho, que haver de canviar de rumb i prendre algunes decisions difícils. L'equip d'en Patrick es va reduir de 12 a tan sols dues persones... crec que és important exposar les maneres com els canvis polítics i econòmics repercuteixen en les organitzacions socials. (...) En Patrick m'explica que l'any 2006 més d'un 80% dels ingressos eren de fonts públiques (mitjanant contractes). És en aquest punt, que decideixen canviar les seves fonts i maneres de sostenir el funcionament de l'entitat aprofundint en la vessant empresarial del projecte.

Entrevista amb Patrick Masih, Client Suport Manager de Jericho (A4)

Considero interessantíssim el fet que totes les entitats, d'una manera o altra, hagin fet referència a la situació que hi ha més enllà de les entitats on treballen. Totes han comentat que els canvis que hi ha hagut han repercutit en les organitzacions o els han fet prendre decisions o camins ben diversos. Saheli explica que es veu obligada a ser més eficient, arribant a més persones de les que arribava inicialment tot i disposar de menys recursos. Anawim explica que va dir no a un contracte públic, essent conscient que acceptar-lo comportaria certs canvis en la manera de treballar i desenvolupar processos de l'entitat, en paraules de la Joy: *"we were supposed to do with a lot more people, so do it all more cheap"*. El cas de Jericho és un tant diferent, ja que en vista de la complicada situació decideixen fer canvis significatius, ja que es veu clarament com l'austeritat va colpejar fortament el seu equip i l'organització, que es finançava amb prop d'un 80% de recursos públics ara fa dotze anys.

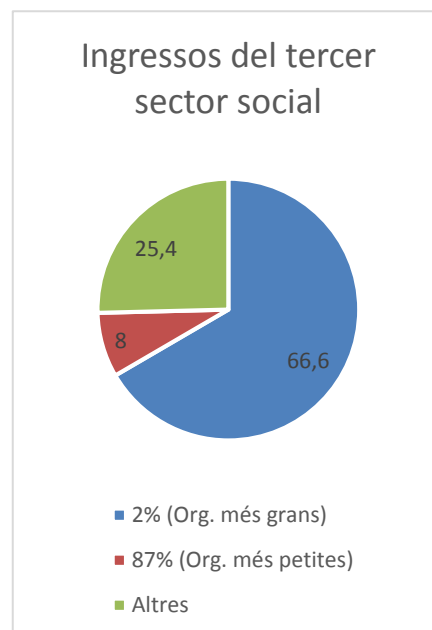
En clara relació al que he plantejat fins al moment, m'adono que els canvis van més enllà de retallades en alguns serveis (els que no representen una obligació pel govern). Va més enllà també de la restricció de fons pel que fa als contractes públics, suposant aquesta restricció un clar avantatge pel govern local o central, que estalvia diners i pot triar d'entre un ampli ventall d'organitzacions que competeixen entre elles per oferir les millors prestacions i el millor preu. En conseqüència, passa que aquelles grans organitzacions que reben fons públics, poden "desenvolupar-se" a un ritme frenètic; creixen i creixen fins assolir volums mastodòntics.

El que vull plantejar és que, partint d'això, les desigualtats en la riquesa van més enllà d'un tema de classes socials; les desigualtats són transversals i es poden apreciar en moltíssimes branques del sistema. El tercer sector social és una d'aquestes branques, en el cas de l'Anglès, les dades parlen per si mateixes... em serveixo de les xifres de la pròxima cita¹⁸; aproximadament dos terços dels ingressos del sector són generats per el dos per cent de les organitzacions, mentre

¹⁸ SEDDON, Nick (2007). *Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity*. Londres: Civitas, Institute for the Study of Civil Society, p. 95-96.

que a l'altra banda de l'escala, el vuitanta-set per cent de les organitzacions genera menys d'un vuit per cent dels ingressos del sector. Ho represento i cito:

We have already said that government likes dealing with big charity, but is it possible to quantify the extent to which this is true? That the sector's income is heavily concentrated in a relatively small number of organisations is beyond debate: over two-thirds of the sector's income is now generated by two per cent of the sector's organisations, while at the other end of the scale 87% of the sector's organisations generate less than eight per cent of the sector's income, and all the evidence indicates that this concentration is becoming more acute over time. (...) This total income disparity, what CAF describes as 'huge imbalance of resources between the larger and smaller fundraising charities', derives both from voluntary and non-voluntary income.



Hi ha organitzacions que generen grans ingressos mentre altres tenen dificultats per simplement poder sostenir i desenvolupar la seva acció al llarg del temps. Donant veu a les persones que viuen o veuen la situació, introdueixo una frase provinent de Duncan-Smith¹⁹, que il·lustra bastant bé la situació, seguida d'una reflexió provinent de les entrevistes:

'(...) and each year as the powerful charities consume more of the pie, their smaller colleagues are left to fight for the leftovers.'
Duncan-Smith. 2005

En l'entrevista em posa l'exemple de l'àmbit d'alcohol i drogues per il·lustrar una problemàtica transversal; la concentració dels serveis en grans entitats, sovint privades, i tot el que això comporta. A la ciutat de Birmingham hi havia multitud d'entitats treballant en aquest sector, totes elles especialistes i d'alguna manera "pròximes" a les persones ateses. Afirmo que totes aquestes organitzacions van ser absorbides o tancades perquè una gran companyia privada (Change grow and live CGL) proveeix el servei a tota la ciutat (1,1M de persones). Comenta també que la manera de funcionar és molt diferent, ja que en les grans companyies l'organització és "top-down", de dalt cap a baix, amb una jerarquia clarament establerta on les relacions personals passen a segon terme, en paraules de la Joy, "més com una màquina". És una opció més fàcil pels òrgans de govern (tenir pocs "intermediaris" és més fàcil que tenir-ne diversos), també és més fàcil pel preu (més barat), però és no la millor opció.

Entrevista amb Joy Doal, CEO d'Anawim (A5)

¹⁹ DUNCAN-SMITH, Iain (2005). "Breaking the big state big charity duopoly. A speech to Third Sector magazine's Britain's most admired charities awards".

6.2 Impacte dels canvis en la tasca de l'entitat

Per parlar d'impacte dels canvis, he repassat breument la situació que ha desencadenat canvis en la manera de captar i gestionar recursos de les entitats. Així doncs, aquest anàlisi m'ha permès comprovar que hi ha hagut canvis en les fonts de finançament. En el present punt, em proposo interpretar de quina manera aquests canvis han repercutit o impactat en l'acció que les organitzacions desenvolupen. Com en l'anterior punt, intentaré relacionar teoria i pràctica per donar sentit i coherència a les idees i reflexions que vull compartir. Introdueixo aquest punt amb un fragment de l'article *Third Sector Funding Crisis*²⁰:

Furthermore, there is a geographic dimension. Organisations based in more deprived areas struggle the most as there are less income generating avenues to explore. What is the point in developing a social entrepreneurship approach if there is little local economic demand? Yes, these kinds of models can and do thrive in certain locations where favourable pre-conditions exist and no doubt there are cases where particularly energetic and talented groups have been successful against all the odds. But in many of the areas where active third sector organisations are needed most opportunities to run a profitable community for example, are limited at best. A more coherent policy approach which recognises realities on the ground is needed to support these organisations that hold together the very fabric of society. The context of extreme economic austerity is no occasion for initiating an experiment in creative destruction amongst the third sector.

El que extrec principalment d'aquest fragment, és la idea que hi ha una dimensió també geogràfica; les organitzacions que es troben en àrees empobrides ho tenen molt més complicat per tal de poder generar noves fonts de recursos. Es critica que en moltes de les àrees on les entitats necessiten més oportunitats per iniciar quelcom profitós, aquestes oportunitats són limitades en el millor dels casos. Així doncs, proposa una aproximació política més coherent, que aprecii que no tetes les realitats són iguals i que en moltes, les entitats necessiten suport per encarar el context d'extrema austeritat econòmica.

Aquesta idea es pot ampliar molt, és senzill apreciar que en una àrea que pateix pobresa, atur, problemes de salut i un llarg etcètera, les probabilitats d'aconseguir que un projecte funcioni per si mateix són poques. En la majoria de les entrevistes realitzades podem percebre aquesta idea, el fet que critiquen les organitzacions; si retallem recursos a les persones que més els

²⁰ Community Learning and Research Network CLARN (2013). *The Third Sector Funding Crisis* [en línia]. <<http://community.dur.ac.uk/clarn/the-third-sector-funding-crisis>>. [Consulta: 24 de febrer de 2018].

necessiten, aquestes acabaran tenint necessitats “majors”. És a dir, si es retalla en entitats que ajuden al funcionament d’una àrea empobrida, hi haurà més complicacions. D’alguna manera, el que (personalment) interpreto és que si l’administració retalla serveis a les persones més vulnerables, aquestes ho seran encara més. Penso en allò de “tirar pedres a la pròpia teulada”.

Passo directament a compartir les reflexions sorgides arrel de les diverses entrevistes, ja que expressen les idees que trobo interessants en relació a treballar en una àrea empobrida. Pensava en comentar-les, però em sembla que les reflexions parlen per si mateixes.

La Naseem explica que quan van perdre l’espai van anar a l’ajuntament, explicant-los que no podien proveir el contracte que tenien amb aquest sense un espai. L’ajuntament els ofereix un espai públic que també va haver de tancar per les retallades, van haver de remodelar aquell espai i seguir amb menys equipament i espai. En conseqüència, poden atendre a menys persones en aquest nou espai, i el treball que fan també s’ha vist afectat negativament diu: “el treball també ha canviat pels límits de l’espai”. (...)

També parlem de les complicacions derivades de treballar amb la comunitat més pobra, com en l’entrevista amb en David, mai se’ls pot cobrar prou com per sostenir l’acció i poder-ho fer de manera sostenible si l’entitat té una perspectiva a llarg termini. (...) Una reflexió molt interessant, que relaciono alhora amb paraules d’altres entrevistats, és el fet que el fet de retallar o eliminar els serveis és doblement negatiu, ja que en aquests temps d’austeritat és quan les comunitats amb desavantatges necessiten més que mai poder disposar de serveis i recursos.

Entrevista amb Naseem Akhtar, Project Manager de *Saheli* (A6)

En aquest fragment hi ha un exemple clar sobre de quina manera els canvis en les fonts de finançament provoquen canvis en les coses que es fan i en la manera de fer-les. M’explica que al llarg de l’any organitzen esdeveniments comunitaris, que acostumaven a fer-ho tot de manera gratuïta, però que ja no poden fer-ho. La gent ha de pagar perquè l’entitat ja no té els recursos per pagar. (...) Comparteix una reflexió amb la Naseem, i és que des d’una de les àrees més empobrides de la ciutat, és realment difícil que la pròpia gent que fa servir els serveis els pagui (pel fet principal que no s’ho poden permetre). “El meu repte és dir al personal i als directius: nosaltres tampoc ens ho podem permetre!”. Així doncs, s’han de trobar noves maneres de finançar els serveis oferts. Ho exemplifica amb diverses idees, des del castell de focs comunitari, la granja, donar fruita als menuts de la guarderia... les despeses que fan que a la llarga es perdin recursos es miren de cobrar o trobar tot i que no sigui agradable fer-ho. En David ho expressa molt bé: “perquè ningú vol cobrar, però per mi... la meva feina és portar això com un negoci social, doncs ha de ser econòmicament estable, i no ho som per ara”.

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul’s Community Development Trust* (A7)

D'aquests fragments, simplement vull destacar fins a quin punt hi ha hagut un canvi substancial en el treball, el qual ha afectat no tan sols a la sostenibilitat de les entitats (que s'han vist obligades a fer canvis per tal de sostenir-se), sinó que també han afectat a les persones que participen d'aquestes. Persones que tampoc ho tenen fàcil per arribar a final de mes i cobrir les pròpies despeses, penso que cal destacar que també elles pateixen la situació.

En relació encara a l'impacte dels canvis en l'acció de les entitats, trobo primordial parlar d'un fenomen que ha estat molt discutit i explorat des de l'àmbit acadèmic; el *short-termism*²¹.

For funders, the potential risk would be that public funds are frittered away irresponsibly, and this is what they seek to guard against. For charities, the risk is that the costs of delivering a service to the terms of the contract exceed the revenues from the contract. That there is an 'asymmetry in the distribution of power' has been confirmed by NPC, which has shown that funding agreements still tend to load a disproportionate amount of risk onto voluntary sector providers. One of the key mechanisms for this is the use of short-term contracts. Local authorities in particular prefer these because they allow them to withdraw at short notice without incurring any costs. (...)

The more common experience is, as the National Audit Office recognises, a level of 'uncertainty' which can cut into the quality of the work.' (...) To sum up: voluntary and charitable organisations become less, not more, financially secure as a result of short-term renewable contracts, and small organisations are the most vulnerable.

La idea és, principalment, evitar el risc (del qui compra serveis), que els recursos siguin "malbaratats irresponsablement". El risc per les entitats és que els costos de proveir un servei en els termes del contracte, excedeixen els beneficis d'aquest. El que explica el fragment és que la tendència és que els riscos es concentren de manera desproporcionada en els proveïdors del tercer sector.

Explica, doncs, que per tal d'evitar els riscos i poder acabar contractes sense costos, es fan servir els contractes de curt termini. Les traduccions d'aquestes condicions contractuals en l'àmbit social són diverses, cal destacar fins a quin punt condiciona l'estat "psicològic" de les organitzacions. Es genera inseguretats i incertesa, que priva a les entitats d'una visió de futur, així com de desenvolupar projectes i accions a llarg termini... en definitiva, fa que moltes organitzacions siguin més vulnerables i visquin amb preocupació.

²¹ SEDDON, Nick (2007). *Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity*. Londres: Civitas, Institute for the Study of Civil Society, p. 37-40.

La Naseem s'indigna amb el fet que sovint es demana que facin coses "noves o diferents", tot preguntant-se: "perquè no sosteniu i desenvolupeu el que ja està funcionant?". Tot i que l'ajuntament els diu que vol ajudar i donar suport, ella diu que no està garantit i que això, per l'entitat, és inseguretat al llarg del temps... un fet relacionat al curt-terminisme. (...) Crec que expressa clarament el patiment de l'entitat per poder continuar funcionant de cara al futur, diu: "és realment difícil ser aquí encara... si som aquí en tres anys això seria sorprenent". Vull remarcar quant complicat ha de ser desenvolupar una tasca essent conscient que potser en un o dos anys l'entitat no podrà seguir amb la seva acció... tot i això no perden pistonada i són conscients de les possibilitats que tenen per tal d'aconseguir noves fonts i poder continuar amb el projecte de Saheli. (...) Pel que fa a la sostenibilitat, apareix una reflexió molt interessant en relació a les repercussions d'una situació econòmica complicada; "sempre hem de patir sobre on som, especialment cada tres anys hem de patir sobre on som. I això no és una bona manera de viure, no és una manera segura de viure... perquè no pots desenvolupar el treball". Veiem una nova mostra de curt-terminisme i com afecta directament a l'acció de la entitat.

Entrevista amb Naseem Akhtar, Project Manager de *Saheli* (A8)

En Patrick confirma que és difícil aconseguir diners per més de tres anys... diu que quan aconseguen finançament per tres anys estan molt contents. Llavors cal buscar més i és un treball constant aconseguir més recursos. Així doncs, tot i ser la principal font la pròpia activitat econòmica, el curt-terminisme també afecta aquesta organització.

Patrick Masih, Client Suport Manager de Jericho (A9)

Com exposo en els fragments anteriors, el curt-terminisme és una tendència visible en les entitats amb qui he pogut parlar. En el primer dels casos, una entitat amb fons majoritàriament públics, l'impacte és clarament major, ja que es corren riscos molt alts i els recursos que es veuen afectats pel fenomen són molt significatius pel funcionament de l'organització. En el segon cas, també el perceben i el pateixen (argumentant que aconseguir els recursos és un treball constant), però com que no es la seva principal font de finançament, no els afecta en la mateixa mesura; tenen altres fonts que els permeten sostenir la tasca.

Per tancar aquest punt, en relació a l'impacte dels canvis en la tasca o acció de les entitats, vull parlar d'un altre fet que se suma al curt-terminisme, tot dificultant l'accés de moltes organitzacions al finançament públic, principalment als contractes. Cal clarificar un concepte que apareixerà a continuació, i és que en el marc teòric parlo de *tendering* o *procurement process*, simplement plantejar dos mots que apareixen al llarg de les entrevistes; *tender* i *bid*. Els dos conceptes fan referència al formulari o conjunt de dades que es compilen per realitzar aquest procés de licitació. Una de les queixes recollides per alguns acadèmics, és que aquests tenen alts costos a nivell de temps i dedicació que no es contemplen, i que tant si s'aconsegueix o no allò que es sol·licita, no són remunerats... es parla dels costos amagats²².

There are frequent references in the literature to the hidden costs and associated bureaucracy of contracting (Cairns et al. 2006, OCVA-Framework 2008, Shared Intelligence 2008a, b), and some evidence that this acts as a deterrent to sector engagement in public service delivery (Leman 2007). Buckingham (2009: 245) notes:

'competitive tendering was adding to already increasing administrative burdens. While this was generally accepted by providers, who appreciated the need for accountability and efficient use of public money, this clearly increases overhead costs and frustrations were expressed about the reduced proportion of human and financial resources available for working directly with clients.'

A respondent in Cairns et al's study (2006: 24) describes this colourfully: 'there is a more transparent tendering process, but it's so costly in terms of time and the competition element of it means the whole agency is on tenterhooks until the outcome is known. Who pays for that time? God knows how many hours it took to write the tender. Also it's based on unit costs, and this approach doesn't fit with services to people – you might as well be talking about sausages'.

The third sector delivering public services: an evidence review

Em parla també dels canvis en la manera de sol·licitar les subvencions o contractes, anomenats tenders o bids, els quals actualment es veuen reduïts en quantitat i tipus en comparació amb anys enrere quan era més fàcil obtenir recursos... planteja que actualment resulta més difícil aconseguir noves fonts.

Entrevista amb Naseem Akhtar, Project Manager de *Saheli* (A10)

²² MACMILIAN, Rob (2010). "The third sector delivering public services: an evidence review". *Third Sector Research Centre*, núm 20, p. 11-12.

Considerant que una de les fonts més importants per l'entitat són les de caire privat, podem veure que no són fàcils d'aconseguir, requereixen temps i coneixements. Un treballador de l'organització es dedica a cercar i sol·licitar subvencions i donatius durant tota la seva jornada. Alhora, en cas que calguin coneixements especialitzats fan contractacions externes per fer-ho.

Patrick Masih, Client Suport Manager de Jericho (A11)

La reflexió interessant és que comenta que es necessita ajuda de l'estat en diverses maneres, perquè moltes entitats es troben amb problemes de capacitat. St Paul's, per exemple, no contracta a ningú per la captació de fons, cosa que fa que diverses persones amb altres tasques també hagin de fer aquesta. Planteja que el govern podria tenir una "conversa diferent" amb el sector, ja que poden fer altres coses per donar-li suport i ajudar-lo a subsistir... argumenta que falta atenció i comprensió pel sector.

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust* (A12)

Explica que sovint es paga per realitzar una tasca en concret, però no per totes les despeses inherents a aquesta tasca, com poden ser el lloguer del lloc on es fa, els costos inherents al personal, etcètera. Parlem també de molts altres costos els quals difícilment cobreixen les subvencions, remarcant que un dels principals donants de l'entitat ha estat molt bons amb això, essent flexible i sense restringir els recursos que donen a l'entitat.

Entrevista amb Joy Doal, CEO d'Anawim (A13)

Totes i cadascuna de les entitats m'han parlat en major o menor mesura, de les complicacions o dificultats inherents al fet de cercar nous recursos o noves fonts de recursos. En primer lloc, la Naseem parla dels canvis que hi ha apreciat, explica que abans es podien sol·licitar "A, B, C (...)", que si no n'aconsegues un te'n tocava un altre, i així successivament. El cas és que ara s'han de fer d'un en un, i no hi ha cap certesa d'aconseguir qualsevol de les fonts. Pel que fa a Jericho, en ser els contractes públics i les donacions privades una part considerable dels seus recursos (aproximadament un 15%), compten amb un treballador per realitzar aquests processos de manera contínua, alhora que contracten experts per determinats bids.

Anawim i St Paul's també plantegen el tema, explicant que sovint hi ha costos que no es consideren i sobrecarreguen el treball i el pressupost (si no es disposa de fons no restringits), el segon proposa una conversa diferent amb el govern, que podria donar-los molt més suport.

6.3 Avantatges i inconvenients de cada font de finançament

Vull aclarir que el que em proposo en aquest punt, no és extreure els punts forts i febles de cada font, sinó explicar el que al llarg des entrevistes vaig anar interpretant sobre les fonts, destacant el que m'ha semblat rellevant. En primer lloc vull introduir un fragment²³, exposant una situació que Roie Chapman, la directora executiva de polítiques i efectivitat a la Charity Commission qualifica d'escandalosa; entitats proveïdores de serveis públics (mitjançant contractes), posant recursos propis per tal de poder assumir els costos dels contractes.

As Roie Chapman, executive director of policy and effectiveness at the Charity Commission, remarked in spring 2006. 'we know that many charities struggle to get payment for all the costs they incur, which means they effectively end up subsidising local authorities with charity money'. This is scandalous. It makes it all the worse that the assets held by charities are in decline if, as the 2006 NCVO Almanac suggested, they are 'raiding their reserves in order to meet the costs of contracts'. Such a wasteful funding relationship can only deliver less effective services.

Al llarg de les entrevistes no s'ha dit, o no de manera explícita, que s'hagi perdut recursos per proveir un contracte públic. Tot i això, si que han aparegut veus crítiques pel que fa al finançament públic en general, que d'alguna manera no transmet la confiança o seguretat que altres fonts transmeten.

Les dues entitats amb més dependència en les fonts públiques expressen preocupació pel seu futur proper. Comparteixo dos fragments dels anàlisis de les entrevistes de St Paul's i Saheli per tal de posar les seves paraules en relació al que plantejo.

Tot i dependre majoritàriament de fonts públiques, tenen els ulls posats en noves àrees de treball les quals els permetin generar nous ingressos. Explica que estan desenvolupant quelcom en la línia de salut i benestar (...). Explica que estan en un punt crucial, ja que se'ls han esgotat les reserves provinents dels excedents, amb les quals s'han pogut sostenir els darrers exercicis. Comenta que si fessin les mateixes pèrdues que van fer l'anterior exercici, haurien de tancar l'entitat. Així doncs, la principal diferència amb el passat és que abans hi havia prou diners en les reserves i actualment no hi són, cosa que planteja reptes importants a l'hora de gestionar l'entitat i el seu treball.

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust* (A15)

²³ SEDDON, Nick (2007). *Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity*. Londres: Civitas, Institute for the Study of Civil Society, p. 35.

Per acabar aquest punt d'avantatges i inconvenients, vull parlar de quelcom que crec que dóna sentit a la raó de ser i de fer de moltes organitzacions; la independència. Independència en el sentit de poder decidir en quina direcció es va, així com la velocitat en la que s'hi va o fins i tot el vehicle! Independència en el sentit de tenir la capacitat i el "poder", entenent-lo com a verb i no com a concepte abstracte, de poder prendre decisions sobre la pròpia acció i tot el que aquesta comporta. És molt probable que qui llegeixi aquestes línies es preguntí el perquè d'aquesta introducció... i quina relació hi ha entre fonts de finançament i independència? Bé, el cas és que algunes organitzacions socials, sent-ne o no conscients, han esdevingut dependents sobre la font que els finançava. A continuació comparteixo un fragment²⁴ en relació a aquesta idea, destacant-ne la frase: *"who pays the piper gets to choose the tune"*.

When charities start to take money from the state they tell themselves that they are doing such a good work that is only right the state should pay for it. They assume they will be able to go on doing the good work, but the simple fact is that he who pays the piper gets to choose the tune. Government departments want results. Charities slowly but surely find that they are following government agendas. The more dependent they are on funding, the less independent they are, and the more they follow government objectives. (...)

Under contracts, organisations are only funded for the services specified in the contract. For many voluntary organisations this implies a narrowing of their activities. As voluntary and charitable organisations find themselves tailoring what they offer to what the government is prepared to buy, they become distorted. This process, which raises difficult questions about both identity and function, is known as mission creep.

Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity

Penso que ha de ser complicat veure's immers en un procés de *mission creep*, alhora que no ha de ser tant complicat desviar-se de la missió i objectius propis per tal d'aconseguir els recursos necessaris perquè l'organització sobrevisqui.

Tot i això, el que vull destacar d'aquest fragment és la idea de dependència, i fins a quin punt com a organització social pots acabar seguint les "agendes del govern", orientant la tasca cap a certs objectius que potser no s'han escollit. Parla d'organitzacions socials provant d'ajustar els serveis als que el govern desitja comprar.

²⁴ SEDDON, Nick (2007). *Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity*. Londres: Civitas, Institute for the Study of Civil Society, p. 46.

Hi ha la reflexió que hauran de canviar el que proveeixen, per tal de poder demostrar que fan quelcom diferent... explica que es volen acollir a recursos públics per a la transformació dels sistemes “de baix cap amunt”, en comunitats on hi ha hagut pobresa endèmica. Així doncs, volen fer alguna cosa diferent per tal d’involucrar més comunitats i més diverses. Per altra banda, però, la preocupació és que aquests recursos poden tardar, i en aquest temps es pot perdre el personal (amb les pèrdues que això suposa en el sentit que són persones molt preparades i conscients de la tasca d’acompanyament que fan).

Entrevista amb Naseem Akhtar, Project Manager de *Saheli* (A16)

Ahora parla de provar nous serveis, explorar altres camins, com he dit, en relació a l’àmbit de salut i benestar i aprofitant les fortaleses i capacitats de l’entitat per desenvolupar accions que portin a les persones a participar en activitats i processos. Explica que l’ajuntament ha fet una licitació (per fer un contracte), que desenvoluparien activitats en aquest àmbit, concretament amb gent que s’està fent gran i experimenta l’aïllament social, junt amb altres organitzacions.

Entrevista amb David Cusack, CEO de St Paul’s Community Development Trust (A17)

Destaco el que la Joy explica sobre els canvis en la contractació, els quals es mouen cap a organitzacions més aviat grans en les que alguns dels valors i maneres de les entitats queden difosos. L’última frase del primer fragment és molt interessant, exposa el perquè d’aquests canvis substancials. En primer lloc exposa que hi ha menys persones destinades a adjudicar i monitoritzar els contractes, i en conseqüència, menys contractes. Si hi ha menys contractes però el mateix nombre de persones ateses (o major), aquests contractes hauran de ser més grans, i sovint les companyies ofereixen preus més barats si volen que se’ls adjudiqui un contracte. Així doncs, és “més fàcil” de gestionar per les autoritats, però en cap cas ajuda a la qualitat i disponibilitat dels serveis que s’han d’oferir.

Entrevista amb Joy Doal, CEO d’Anawim (A18)

En l’actualitat sols un 13% dels ingressos provenen de fonts públiques, els quals volen reduir encara més substituint-los per altres subvencions o donatius. Explica que és millor centrar-se en organitzacions amb diners i proposar-los de ser socis o col·laborar d’alguna manera, la reflexió més important sobre aquest fet és que hi ha una repercussió positiva en el treball. En Patrick diu “per nosaltres és millor perquè enlloc d’estar sempre provant d’encaixar en el que la gent vol que fem... a vegades ens frustrem, perquè volem fer una bona feina; això és el que podem fer, podem trobar algú que ens vulgui finançar.” Crec que aquí hi ha un tema molt interessant, i és que el fet de comptar amb col·laboradors permet que sigui la mateixa entitat qui explica quina és la seva missió i com la vol complir.

Patrick Masih, Client Suport Manager de Jericho (A19)

En base a les entrevistes analitzades, puc afirmar que les dues organitzacions on el finançament públic és més rellevant (Saheli i St Paul's), parlen de canviar, provar o explorar nous camins. Mirant amb més detall el que contenen ambdós fragments, es pot apreciar que les dues organitzacions volen encaixar en els recursos públics destinats a una causa concreta.

La Joy d'Anawim, explica de manera interessant el perquè d'alguns canvis, crec que és rellevant la idea que tot i que s'aconsegueixi un millor preu i més facilitat a l'hora de contractar serveis, això no contribueix a mantenir o millorar-ne la qualitat. Finalment, en Patrick de Jericho explica que proven de reduir encara més el seu percentatge de fons públics, argumentant que és millor buscar algú que vulgui col·laborar en el fan enlloc de provar d'encaixar en el que tercers volen que facin... volen ser ells els qui decideixin la pròpia acció.

6.4 Fonts o estratègies contribuents a la sostenibilitat

A diferència de la resta de punts de l'anàlisi, en aquest darrer apartat he considerat convenient crear quatre subapartats. Principalment pel fet que hi havia molta informació, i el fet de no donar-li un ordre i sentit més "acotat", fa que sigui fàcil perdre's entre el conjunt de dades. I és que crec important destacar el fet que totes les organitzacions, d'una manera o altra, m'han parlat de sostenibilitat o d'idees relacionades amb aquesta. Així doncs, exposo els quatre punts que tancaran aquest anàlisi de dades.

6.4.1 Diversificar per sobreviure

Una reflexió que trobo clau en relació a la sostenibilitat, és la idea de diversificar les fonts de finançament, s'estableix la relació directa: a més fonts, menys dependència en cadascuna aquestes. He titulat l'apartat "diversificar per sobreviure" tot parafrasejant a Nick Seddon, acadèmic que ha aparegut en diversos fragments i que així titula la següent cita²⁵:

²⁵ SEDDON, Nick (2007). *Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity*. Londres: Civitas, Institute for the Study of Civil Society, p. 31.

Diversify to survive. There is a correlation between mixed funding and sustainability: the more mixed an organisation's funding streams, the more durable it will be. If funding from any one source accounts for only a limited proportion of an organisation's income, then loss of that particular funding stream may only result in the loss of a specific service or activity. Conversely, if an organisation depends on a single funder for a substantial majority of its income, then that organisation will be vulnerable since the withdrawal of funding could devastate it.

Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity

Així doncs, hi ha la reflexió principal que a més barreja de les fonts d'ingressos, més durabilitat per l'organització. En cas que una de les fonts desaparegui, el resultat podria ser la pèrdua d'un servei o activitat concreta, però no posaria en perill l'existència de l'entitat.

En canvi, en cas que es depengui totalment en una sola font, la vulnerabilitat és immensa en cas que aquesta es minimitzi o desaparegui. Destaco positivament que tot i que les entitats tenien fonts molt diferents les unes de les altres, eren conscients d'aquesta importància de diversificar les fonts d'ingressos per tal de reduir els riscos i augmentar la sostenibilitat.

També destacar que és quelcom positiu (comptar amb col·laboradors) per la sostenibilitat de l'entitat, ja que en cas que comptis únicament en una font de recursos és molt complicat continuar quan aquests es redueixen o s'eliminen. Quan les fonts estan diversificades hi ha més marge d'acció, en el cas de Jericho si una font pública es veu retallada o eliminada pot continuar la seva tasca sense problemes.

Patrick Masih, Client Support Manager de Jericho (A20)

En David presenta una metàfora que considero clarament una fortalesa, en relació a les fonts de finançament i en com aquestes condicionen els riscos de l'entitat, i per tant, la seva sostenibilitat. Diu: "si tots els ous són en un cistell, és un risc, i penso que és el que masses entitats fan". Així doncs, coincideix en la idea que cal diversificar per córrer menys riscos i disposar de suficients recursos. (..) Finalment, classificada com a idea interessant també hi ha la que s'ha anat repetint al llarg de les entrevistes, la importància de diversificar les fonts d'ingrés per ser més sostenibles i no córrer els riscos inherents a tenir poques o sols una font de finançament. Diu: "si depens en una font d'ingressos, per exemple diners públics, això és un alt risc, doncs has de diversificar".

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust* (A21)

A mode de síntesi, puc afirmar que les dificultats i amenaces esdevenen més difícils i amenaçadores quan l'organització només compta amb una font de finançament. Tot i fer un treball de qualitat, en un bon espai i amb implicació i èxit en la missió, si l'entitat no és sostenible és segur que això tindrà efectes negatius sobre l'acció de l'organització, els professionals i els usuaris. (...) Parla de funding wise, que vol dir quelcom com "finançament savi", com les altres entitats, és conscient que el fet que tots els recursos vinguin d'una font és un risc, cal diversificar. Diu: "at this moment in time all our money is coming from the same source, which is difficult". (...) Finalment destaco la idea com la Naseem repartiria les fonts de recursos en cas que ho pogués fer com voldria; un terç de cada font (públic, privat i auto-generat). La situació fa que no sigui possible per l'entitat diversificar com voldria, però són conscients que el camí cap a la sostenibilitat a llarg termini passa per la diversificació de les fonts de finançament.

Entrevista amb Naseem Akhtar, Project Manager de *Saheli* (A22)

En l'entrevista amb Jericho apareix un concepte interessant, el "marge d'acció". A més diversificació més opcions, més capacitat de resposta en cas que alguna de les fonts es vegi retallada o desaparegui completament. Marge d'acció en el sentit que hi ha possibilitats adreçar i reajustar la tasca sense córrer riscos, amb la resta de fonts es pot continuar l'acció.

Pel que fa a St Paul's i Saheli, totes dues entitats depenen principalment de fons públics, però tot i això són conscients de la importància que hi n'hi hagi d'altres tipus. La metàfora que proposa en David ajuda a entendre una mica el perquè de la desaparició d'entitats... moltes d'elles no disposaven de més d'una font de finançament, i en desaparèixer aquesta, van desaparèixer també les entitats.

Saheli també és conscient dels riscos que corre a causa de ser el finançament públic la seva principal font; en l'entrevista afirma que seria sorprenent si d'aquí tres anys encara poden desenvolupar la seva tasca. Deixa molt clar que seria genial si l'entitat pogués diversificar les seves fonts de finançament, però alhora explica que la situació actual complica les possibilitats de fer-ho, alhora que no disposen del personal ni del temps necessari com per poder explorar i començar noves vies amb altres fonts de finançament.

6.4.2 Sostenibilitat i visió de futur

Penso que un altre punt clau si parlem de sostenibilitat és la capacitat d'anticipar-se als canvis, és a dir estar a l'aguait de la situació política, social i econòmica del lloc on ens trobem. Crec que l'exemple clau per explicar aquest punt és la manera com Jericho va identificar que hi havia canvis en el govern, en la manera de relacionar-s'hi econòmicament, etcètera. Així doncs va prendre la decisió d'apartar-se dels fons públics per apropar-se als auto-generats. És tan sols un petit exemple, el que vull dir és que trobo molt important ser conscients de què passa al nostre voltant per tal d'optimitzar l'acció de les organitzacions socials.

Finalment, m'explica que amb el govern actual el risc de retallades parcials o totals en els contractes públics són bastant alts... és per això que volen trobar quelcom que els doni un ingrés regular de persones que comprin serveis. Trobo positiu el fet que siguin conscients de la situació i s'estiguin explorant nous camins per apropar l'entitat a un model més sostenible que l'actual per tal de poder seguir amb la seva tasca.

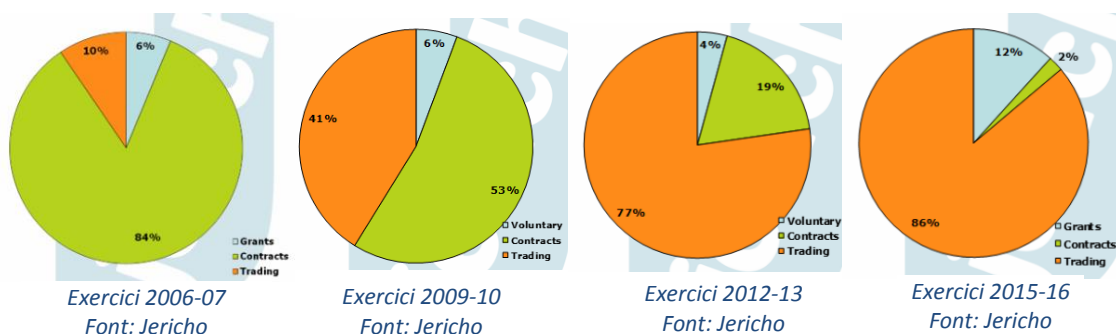
Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust* (A23)

En Patrick m'explica que al llarg del temps es van adonar que no podien seguir de la mateixa manera, eren massa dependents en fons públics, alhora que eren poc "empresarials". És en aquest punt, que el director executiu identifica que hi havia canvis en els governs, o en les polítiques... i van decidir que el model havia de canviar.

Patrick Masih, Client Suport Manager de Jericho (A24)

En el primer fragment reflexiono sobre l'entrevista amb St Paul's, tot veien que vers la situació actual es plantegen buscar altres fonts o vies que els permetin generar un ingrés regular, en paraules d'en David: "de persones que comprin serveis". Crec que és molt clau poder-se anticipar a aquests canvis per tal d'optimitzar la manera com l'organització social els enfronta.

En el segon en Patrick explica amb claredat com Jericho va identificar aquests canvis en els governs i en les polítiques, així com la pròpia dependència sobre els fons públics. Aproximadament l'any 2006 van decidir canviar el seu model, i progressivament han aconseguit ser poc o gens dependents sobre els recursos públics. Les dades ho il·lustren:



6.4.3 Impacte social com a eina per obrir portes

Penso que un concepte molt important en relació a la idea de sostenibilitat, és l'impacte social. N'he parlat de manera breu al marc teòric, però ha aparegut en diverses entrevistes i penso que és un element molt important a l'hora de buscar noves fonts de finançament o de sostenir les que ja es tenen.

He titulat l'apartat "Impacte social com a eina per obrir portes", perquè penso que el que fa principalment és donar dades del que l'organització fa i de la manera com ho fa. A l'hora de presentar-nos com a organització, tot explicant qui som i quina acció fem, l'impacte social permet d'alguna manera "demostrar" o donar evidències de les possibilitats de l'entitat. Una vegada més, dono veu a les organitzacions entrevistades per aprofundir i matisar el concepte.

El segon fragment, està clarament relacionat amb la idea d'impacte social. Exposa que qualsevol que doni diners a una entitat, esperarà rebre dades i gràfics que expliquin o demostrin el que has fet amb els recursos. Inherent a aquesta idea, es veu una intenció de "comptar" o "materialitzar" el treball que ha fet l'organització per donar-ne evidències. (...) D'aquest fragment destaco el caràcter "empresarial" de l'entitat, que d'alguna manera fa seva la manera de funcionar del mercat lliure i el màrqueting. Diu "una entitat social ha d'adoptar aquesta mentalitat, mirar com pot atreure gent", reconeixent que no tenen grans pressupostos per a fer-ho, però destacant la importància del missatge i la presència de l'entitat. Fets com tenir la pàgina web al dia, explicant què es fa, buscant la missió de l'entitat s'entengui amb claredat faciliten el fet que algú es fixi i s'interessi en la teva acció. Remarcar, com diu en Patrick, la importància de les estratègies per arribar a les persones... és clau poder informar amb claredat i senzillesa el sentit de l'entitat si volem que algú s'hi interessi i hi vulgui participar.

Patrick Masih, Client Suport Manager de Jericho (A26)

Aquest fragment el considero una fortalesa, clarament l'organització ha sabut comunicar quina és la seva missió i de quina manera la vol assolir. D'alguna manera també està relacionat amb el tema de l'eficàcia i l'impacte, ja que parla també de demostrar que amb una tasca social es poden estalviar molts diners en àmbits com la sanitat o la justícia. Destaco també la importància de mirar en quin context actuem... entenc aquest "bigger picture" com el context en el que actuem i per tant transformem. La importància de poder presentar el que fas tant a bancs, ajuntaments, fundacions... buscant que tingui sentit i s'entengui.

Entrevista amb Joy Doal, CEO d'Anawim (A27)

Aquesta idea d'impacte social és molt significativa a l'hora de posar en marxa nous projectes i buscar nous col·laboradors, totes les entitats han fet referència a aquesta idea de manera directa o indirecta. La Naseem explica que el projecte Saheli, a més de contribuir a la salut i benestar de les persones amb qui treballa, aporta clars beneficis a nivell econòmic pel que fa al sistema sanitari. En aquest cas, mitjançant l'activitat física i l'esport, allunya a persones de la vida sedentària i de l'aïllament social, problemàtiques que des de l'àmbit sanitari es tracten de manera costosa i no sempre eficient; ofereixen una alternativa als tractaments habituals.

Aquesta part la considero clau, m'explica que diverses coses de les que disposen però actualment no generen diners (com una barca als canals o la granja urbana), són joies per ells ja que tenen moltíssim valor alhora de treballar. Volen mesurar l'impacte social d'aquestes activitats, explica que tenen un parell d'anys per treballar en les "evidències", mostrar els resultats de les accions. Destaco que més enllà d'això, com hem vist en les altres entitats, volen demostrar que poden estalviar diners al govern.

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust* (A28)

En segon lloc, Jericho planteja la importància de demostrar el que fas, oferint dades i gràfics sobre la tasca de l'entitat i com aquesta desenvolupa la seva tasca. Hi podem apreciar certs trets de la teoria de la mercantilització, però és evident que l'objectiu principal que es plantegen és arribar al màxim nombre de persones possibles. Si aconseguixes que la teva tasca s'entengui i tingui sentit, és més probable aconseguir col·laboradors per finançar-la. Anawim, igual que Jericho, destaca la importància de que la missió i objectius de l'entitat siguin comprensibles i tinguin sentit, el paper de l'impacte social aquí és clar; oferir informació sobre la tasca que l'entitat desenvolupa.

Finalment, St Paul's parla de diversos projectes que tenen en marxa, que tot i no generar ingressos en l'actualitat, tenen molt valor i faciliten l'acció social. La idea és mesurar l'impacte social durant els pròxims dos anys, extreure'n els resultats per demostrar-ne les capacitats i buscar persones o organitzacions amb interès en col·laborar en aquests projectes.

6.4.4 Prevenció, prescripció i responsabilitat social

Aquí entren en relació conceptes introduïts en el marc teòric amb les entrevistes realitzades.

L'exemple és molt senzill i entenedor, diu: "si una dona pateix pobresa perquè ha perdut les prestacions socials, surt i roba bolquers pel seu bebè... quin sentit té multar-la? No té diners en cap dels casos... és per això que ha robat els bolquers. Doncs, són derivades cap a nosaltres i els donem suport, podem ajudar-les a recuperar les prestacions socials, podem ajudar a buscar feina, en donar-li suport (...). Explica que tot i les retallades, el govern està tenint una mica de visió a llarg termini, adonant-se que és massa car sostenir això. Reforça la idea parlant dels serveis a menors, argumentat que és molt car tutelar un nen. Però que es pot prevenir, oferint programes parentals i donant suport d'altres maneres.

Entrevista amb Joy Doal, CEO d'Anawim (A29)

Explica que quan una persona és repetidament sensesostre, les seves possibilitats són acabar delinquant, en drogues, bandes, etcètera... cosa que té un cost immens per a la societat. La idea principal es actuar de manera preventiva, fer un treball amb aquestes persones joves, donar-los noves possibilitats enlloc de deixar que acabin delinquant, consumint, etcètera. El que considero més rellevant és la idea de donar a aquesta persona un sentit d'orgull en si mateix, la clau és que aquestes persones s'adonin que poden fer una contribució a la societat. A més d'aquests beneficis socials n'hi ha d'econòmics, tot estalviant costos immensos de tractaments, centres penitenciaris, serveis de drogodependències... més val prevenir que curar.

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust* (A30)

Considero que són dues veus clau a l'hora d'explicar en concepte de prevenció; destaquen la idea que hi ha beneficis tan sols per la persona qui es prescriu, sinó que també n'hi ha pel sistema en general. Aquest, a la llarga, estalvia recursos perquè les persones esdevenen menys dependents i poden fer la seva pròpia aportació al context en el qual es desenvolupen.

La Joy ho exemplifica amb la situació de la dona i els bolquers, i és que, quin sentit té multar algú quan ha comès un delictes pel simple fet de no tenir recursos? En el cas d'Anawim, en relació a les persones que són derivades a l'entitat mitjançant la prescripció social, es treballa la problemàtica d'arrel. És a dir, enlloc de penalitzar i criminalitzar, es prova de donar suport i ajudar pel que ha portat a la persona a actuar d'una manera concreta.

En David posa l'exemple de persones que han estat sensesostre de manera repetida, les quals tenen poques possibilitats més enllà de robar o delinquir per poder sobreviure. Així doncs aquí la idea és, una vegada més, treballar amb la persona intentant resoldre els problemes principals.

Va més enllà i parla de fer-los sentir l'orgull sobre si mateixos, per tal que puguin sortir de la situació en la que es troben i explorar vies alternatives als conflictes que pateixen.

Em parla de la responsabilitat social, un concepte molt interessant; grans companyies i empreses que han de donar suport a entitats del tercer sector amb una part dels impostos que han de pagar per la seva activitat. Parla de “facilitar-los les coses”, en el sentit que enlloc de fer fundacions o donatius amb poc sentit, poden col·laborar amb una organització que alhora de donar un servei estigui generant beneficis socials, proveint la responsabilitat social requerida a les corporacions. És interessant veure fins a quin punt l'entitat és proposa oferir opcions i fer-ho de manera creativa i atractiva, anant més enllà i buscant noves fonts i àrees d'acció. Així doncs, cal destacar com a punt fort la idea que ells poden “donar valor” als recursos que se'ls dona, proveint la missió social i alhora obtenint un servei. D'alguna manera, l'entitat ofereix un doble benefici als seus col·laboradors; alhora que genera quelcom de valor per qui li sol·licita feina, proveeix la missió social de qui dóna recursos.

Patrick Masih, Client Suport Manager de Jericho (A31)

Com Jericho, considera una via important adreçar-se a organitzacions amb recursos que subvencionin projectes socials. Relaciono el que explica amb la idea de Social Responsibility. Tradueixo part de les seves paraules: “aconsegueixen avantatges en pagament dels impostos... si han de perdre dos milions en impostos, potser també et donen una part enlloc de perdre-la. I és bo per ells, perquè se senten bé, i diuen que fan quelcom bo amb els diners (...)”

Entrevista amb Joy Doal, CEO d'Anawim (A32)

En aquest primer fragment, exposo el que extrec sobre una part de l'entrevista amb Jericho. Apareix el concepte de responsabilitat social, el qual possibilita relacions econòmiques entre empreses o corporacions i organitzacions socials com Jericho. El cas d'aquesta organització és un tant diferent, ja que a més de proveir la missió social que es requereix a les empreses, ofereix un bé o servei tot proveint-la. Poso un exemple, algú contracta a Jericho per posar un servei de càtering en un esdeveniment; està “donant” mitjançant la responsabilitat social. Podem ampliar l'exemple a tants com negocis té l'entitat, quan algú li encarrega una construcció, quan algú contracta els seus serveis de neteja, d'impressió, etcètera.

En l'entrevista amb Anawim també apareix aquest concepte, però no de manera explícita. Em comenta que una de les vies que l'organització explora és la de les corporacions. D'alguna manera, aquestes poden "estalviar-se" una part dels impostos que els toca pagar tot fent un donatiu a entitats socials. No sé si hi ha un estalvi en la quantitat a pagar o si simplement poden decidir sobre la destinació de tals impostos. En qualsevol dels casos, és una de les vies que l'organització explora, explica que cal temps, treball en xarxa i la construcció de relacions, però que val la pena. És clarament visible pel seu alt nombre d'organitzacions col·laboradores.

En clara relació al que em van explicar la Naseem o la Joy, en David parla de la idea de prescripció social. Em serveixo de les seves paraules per explicar-ho: "si tu vas al metge i dius que estàs deprimat, que no dorms, que tens ansietat... moltes vegades el metge només et donarà pastilles. Si ho explores més, potser hauràs tingut un deute, el teu matrimoni o la teva relació potser s'ha trencat, hi ha factors que han causat totes aquestes coses. La prescripció social agafa això i mira de treballar amb la persona, d'una manera diferent... per canviar el pensament sobre ells mateixos. (...) Per trobar alguna cosa que pugui canviar la seva manera de veure la vida i fer-los més resilents". Així doncs, destaco una vegada més la idea de prescripció social com quelcom que és clarament beneficiós per a la persona, ja que enlloc de situar-la com a causa dels seus problemes i tant sols medicar-la es fa una altra cosa.

Es pot fer de moltes maneres, però amb un denominador comú, la persona. El que es busca és que aquesta persona sigui conscient que pot viure d'una manera diferent, que pot generar situacions i relacions positives... que no cal que estigui medicada per poder viure a gust. Alhora, trobo necessari dir que aquesta idea està clarament relacionada amb la de l'accountability, demostrar que els diners que s'han donat o invertit en l'entitat han servit per alguna cosa. En aquest cas, per estalviar nombrosos tractaments psicològics que tenen un cost altíssim per el servei de salut que els ha de pagar.

Entrevista amb David Cusack, CEO de *St Paul's Community Development Trust* (A33)

Aquesta reflexió sobre l'entrevista amb en David de St Paul's la considero clau per explicar la idea de prescripció social. Han aparegut altres exemples clars, en relació també a la idea de prevenció, però en aquest es veu de manera clara el sentit de la idea. Posa l'exemple d'una persona amb depressió, insomni o ansietat, la qual dins el sistema sanitari "habitual", seria tractada segurament amb algun tipus de psicofàrmac. La idea clau, doncs, és treballar amb el que ha causat tal depressió, insomni o ansietat, enlloc de donar medicació sense intentar comprendre i transformar la situació que origina tals trastorns. Així doncs, un dels objectius de la prescripció social és que la persona canviï la perspectiva sobre si mateixa i sobre la vida; treballar amb la persona d'una manera diferent enlloc de simplement receptor-li un fàrmac.

Considero que és una idea doblement positiva, en primer lloc, per la salut i benestar de la persona que no patirà els efectes adversos i les complicacions de la medicació corresponent. En segon lloc, pel propi sistema sanitari, que estalviarà el cost de proporcionar de manera regular un fàrmac d'alt cost, podent destinar els recursos en altres serveis, o per exemple, en la prevenció dels mals hàbits i les malalties cardiovasculars. Com a entitat social, demostrar que pots atendre a la prescripció social i que pots estalviar recursos a algú, possibilita que nous actors estiguin disposats a donar recursos o col·laborar amb l'entitat.

6. Resultats

En aquest punt em proposo contestar de manera breu les preguntes de recerca proposades en l'inici de la mateixa. Per fer-ho, no faré servir ni cites ni referències, tan sols les idees i conceptes que he anat recollint i assimilant al llarg d'aquest procés d'aprenentatge. Com a recerca basada en l'anàlisi i la interpretació, considero que és més coherent exposar els resultats amb les meves pròpies paraules i reflexions sobre les preguntes plantejades.

- Al llarg dels anys, com han variat les fonts de finançament de les entitats que analitzo a *Balsall Heath*?

Han variat molt, tant en quantitats com en formes i característiques, sobretot si mirem el contrast entre els inicis i l'actualitat. En l'inici l'única font de finançament de les entitats era la seva pròpia voluntat, la seva capacitat d'organització i mobilització i els recursos humans que hi van posar cadascuna de les persones que es va implicar.

Més endavant apareixen altres fonts de finançament, buscant les contribucions de persones del carrer, de petits negocis i empreses... qualsevol donació era buscada i benvinguda. En alguna de les entrevistes em parlen que en aquesta època les entitats estaven molt actives en el sentit de captar fons, buscant sempre noves maneres d'atreure als donants.

Uns anys més tard, cap a les dècades dels vuitanta i noranta és el govern el que finança a moltes de les entitats, tot oferint-los recursos de manera quantiosa i estable perquè podessin treballar amb qualitat (capacitat d'organitzar-se, planificar i avaluar). Posteriorment, amb els canvis en la política global i nacional, aquests recursos es veuen reduïts en diversos aspectes. En primer lloc, en el sentit que els reben menys entitats, és a dir, algunes de les que estaven acostumades a rebre (només) fons públics es queden sense finançament. En segon lloc, en el sentit que els recursos passen de ser en forma de donatius o subvenció a ser en forma de contracte, canvi que restringeix l'ús dels recursos i els limita en tant que estan destinats a una causa o acció concreta.

Paral·lelament, hi ha fonts alternatives a l'hora de captar recursos, com per exemple l'empresa social o social bussines; un combinació entre entitat social i empresa amb grans potencialitats. Una altre de les alternatives són les fundacions, bancs i altres grans agents que donaven a les causes socials, en el cas anglès podem parlar de Filantropia o caritat. Amb els anys, el ventall d'organitzacions donants s'amplia i és més habitual que les grans empreses col·laborin, d'una manera o altre, en causes socials.

- Quin impacte han tingut els canvis de les fonts de finançament en l'acció de les entitats?

No hi ha una resposta única a la pregunta que vaig plantejar en l'inici de la recerca. No hi és per diversos motius, en primer lloc perquè els canvis en les fonts són, com hem vist al llarg de la recerca, els canvis viscuts en les fonts de finançament són molts i molt diversos. En segon lloc, perquè hi ha hagut canvis en totes les fonts de finançament, cosa que comporta que en cadascuna de les fonts hi ha hagut uns canvis concrets que han afectat a les organitzacions socials d'una manera concreta. Començo la resposta explicant que no puc establir grans veritats, només les que he pogut conèixer i interpretar en les quatre entitats de Balsall Heath. Trobo convenient articular la resposta basant-me en la subjectivitat de cadascuna de les entitats, que han viscut aquests canvis en les fonts de maneres molt diverses.

St Paul's Community Development Trust

Principalment basada en el finançament públic, l'entitat es veu obligada a reduir o canviar característiques dels seus serveis quan arriba l'època de recessió i austeritat econòmica. Un exemple molt clar d'aquest fet, és que passa d'organitzar i oferir esdeveniments comunitaris de manera gratuïta a haver de cobrar als assistents per tal de poder-ne cobrir les despeses. Així doncs, un altre canvi perceptible és el moviment de l'entitat cap a noves àrees de treball que li permetin acollir-se a nous recursos per apropar l'organització a la sostenibilitat. Actualment, encara hi ha riscos de no poder sostenir la tasca, ja que no es disposa de les reserves de les quals es disposava en el passat, així doncs, diversos professionals de l'entitat no especialitzats en aquest àmbit, es veuen obligats a buscar i sol·licitar recursos encara que no sigui aquesta la seva feina. És per això, que considero que hi ha canvis en l'acció de l'entitat, quan els seus professionals no es poden dedicar plenament a les funcions que han de desenvolupar o n'han de desenvolupar més de les que els corresponen.

Aquests canvis en l'acció de l'entitat són subtils a St Paul's, però és evident que n'hi ha hagut de canvis, i que actualment l'organització pateix per la seva sostenibilitat. Busca noves fonts que li permetin sostenir la seva tasca, i per tant, busca també noves maneres de treballar i de generar transformació social per poder acollir-se a altres ingressos. En el cas d'aquesta entitat, l'exemple és que estan desenvolupant nous serveis entorn de l'àmbit de la salut i el benestar. Es pot afirmar, doncs, que hi ha hagut canvis en l'acció derivats de les dificultats en aconseguir i mantenir fonts de finançament estables i sostenibles al llarg del temps.

Saheli

Aquesta organització va patir molt degut als canvis en les fonts de finançament, experimentat adversitats i dificultats que de manera molt evident van impactar en la manera com es desenvolupa l'acció de la mateixa.

Vull destacar el fet que quan van començar les retallades per part de l'ajuntament de Birmingham, aquest va començar a vendre propietats de les que disposava per tal de fer front a la situació. Paradoxalment, l'edifici on Saheli desenvolupava la seva acció social sota un contracte amb l'ajuntament de la ciutat, va ser un dels que aquest va vendre l'any 2016. Després que l'organització argumentés que no podia proveir el servei si no disposava d'un espai on fer-ho, l'ajuntament els va facilitar un edifici públic el qual van tancar en l'època de retallades massives. Saheli va haver de fer una posada a punt a l'espai, prescindint de recursos i màquines de les que disposava en l'antic edifici pel fet que el nou era més petit i no hi cabien. Els canvis en l'acció son diversos, en primer lloc que en l'edifici on es van haver de moure hi caben menys persones, i per tant, tant l'aforament com les possibilitats són més limitades a causa de la reducció de l'espai del que disposen.

Més enllà d'aquests canvis, en relació a les retallades en recursos (en aquest cas físics), l'entitat també es veu obligada a cobrar els seus serveis a les dones que atén per tal de poder cobrir-ne les despeses. La seva principal font era el finançament públic, amb el qual es va acordar una quantitat determinada de recursos que havia de créixer en tant que l'organització atengués a més persones. Finalment, tot i el creixement significatiu de les persones a qui l'entitat atén (passant d'unes cent a més de mil), els recursos dels quals disposa són els mateixos que en un inici. Aquest fet, doncs, afecta de manera claríssima a l'acció de l'entitat, que es veu obligada a ser el màxim d'eficient per tal de poder-se sostenir al llarg del temps.

Afegir també que la pròpia situació d'incertesa i preocupació pel futur, no només de l'entitat sinó també de les persones a qui atén, té repercussions en la manera de desenvolupar el treball. És un dels punts que trobo més rellevants, i és que ha de ser realment complicat poder continuar amb l'acció social sense saber si en un, dos o tres anys es podrà continuar amb aquesta. És aquesta situació la que impedeix a moltes organitzacions poder planificar el futur i fixar-se objectius a llarg termini, pel simple fet que no saben si seguiran existint com a entitat en aquest futur. Sumat a aquesta situació, hi ha el fet que contínuament han de mirar de buscar noves fonts o maneres de treballar per aconseguir ingressos nous que els apropin a la sostenibilitat. Així doncs, esdevé encara més complicat fer-ho quan el personal de l'entitat es veu col·lapsat pel nombre de persones que ha d'atendre i els pocs recursos dels que disposa per fer-ho.

Les entitats analitzades fins ara en el present punt han vist la seva acció afectada negativament pels canvis en les fonts. Aquesta organització, en canvi, va ser capaç de preveure i anticipar-se als canvis en el govern, que sabien que comportarien canvis també en la manera com aquest es relaciona amb el tercer sector. Així doncs, essent conscients de la seva dependència sobre aquesta font, van decidir canviar completament el seu model de finançament, apropant-se a altres fonts com poden ser l'autofinançament o les col·laboracions i donatius privats.

Penso que ho van fer perquè van detectar que la seva acció ja estava canviant, l'any 2006 tenien aproximadament un 84% de fons provinents de fonts públiques, concretament contractes. En l'entrevista, m'adono que en Patrick em parla de canvis en l'acció, degut a l'alt percentatge de contractació pública. Se'ls derivaven persones amb problemes d'ocupabilitat, amb les quals treballaven durant tres mesos i m'explica que va arribar un punt en el qual hi havia més persones usuàries que no pas clients a qui atendre. Així doncs, tenien la sensació que no desenvolupaven el seu treball com els agradaria... que la seva acció no havia de ser així. Decideixen, doncs, desenvolupar la vessant empresarial del projecte, tot substituint de manera progressiva els ingressos provinents de fonts públiques als de fonts d'autofinançament.

Hi ha clars canvis en la seva acció, en aquest cas positius, ja que passen de fer un treball més aviat planer amb les persones a fer-lo de manera més profunda i intensa, allargant el període de temps que aquestes persones passen en l'entitat de tres mesos a un any. Penso que és un clar exemple d'idees com independència, autogestió i capacitat de decisió sobre la pròpia acció i la manera de desenvolupar-la. Jericho s'adona que el treball que desenvolupa està per sota de les seves possibilitats, o que no es ven bé el treball que desitja desenvolupar. Així doncs, mitjançant canvis en les fonts amb les quals els finança, aconsegueix l'autonomia necessària com per poder decidir sobre la seva manera de fer.

Considero, en aquest cas, que l'impacte dels canvis en les fonts de finançament és clarament positiu, ja que a partir d'aquest canvis l'entitat té la capacitat de transformar també la seva acció. El treball és similar, però és evident que la qualitat d'aquest augmenta quan es treballa amb menys persones i en un període de temps més llarg. Les habilitats i capacitats que es deriven d'una experiència d'un any, seran possiblement més significatives i útils que les que es deriven d'un període de tres mesos. Així doncs, crec que és un clar exemple de la capacitat de les fonts de finançament per transformar les entitats i donar-los el poder i la llibertat que aquestes mereixen per decidir sobre l'acció i transformació social que possibiliten.

Anawim

És un exemple clau a l'hora de parlar de fonts de finançament, ja que és l'única que disposa majoritàriament de col·laboradors privats per desenvolupar la seva tasca. És una entitat relativament jove, que ha sabut explicar amb molta claredat i efectivitat el perquè de la seva raó de ser, així com la seva visió i la manera com desenvolupa l'acció social.

En aquest cas, doncs, també es pot afirmar que els canvis en les fonts de finançament tenen un impacte positiu en la tasca que es desenvolupa. Com he explicat comença com a entitat social l'any 2015, essent una fusió entre una congregació catòlica que treballava amb dones vulnerables a mitjans dels anys vuitanta i una organització que ofería serveis a persones.

Actualment compta amb un equip de 27 treballadores, que funciona principalment, gràcies a totes les donacions que ha rebut per part dels seus col·laboradors, principalment privats. Considero primordial explicar la capacitat d'Anawim per explicar quins són els seus objectius i de quina manera es planteja assolir-los. Destaco positivament el fet d'haver trobat col·laboradors que els hagin permès aquesta impressionant trajectòria a nivell de creixement i de manera de respondre a les persones amb qui treballen.

Crec que és clau el fet que l'organització rebutgés un contracte milionari mitjançant el qual havia de treballar amb un nombre major de dones, però reduint, d'alguna manera la qualitat de la seva acció. Així doncs, la directora executiva m'explica que aquest fet els va donar certa integritat... penso que és un tema de coherència, en veure que la qualitat de la seva acció podia minvar van decidir que no acceptaven el contracte. Un dels col·laboradors ja existents els va donar suport en aquesta decisió, oferint una important suma de recursos no restringits, per tal que poguessin continuar desenvolupant la seva acció amb la mateixa qualitat.

Arrel d'això i de les clares capacitats d'Anawim per demostrar la seva potencialitat com a agent d'acció, suport i transformació social, l'entitat arriba a moltes persones i organitzacions que reconeixen la importància i utilitat dels serveis que ofereixen i per tant decideixen fer-se'n col·laboradors. És per això que tot i trobar-se en uns temps austers i complicats, l'entitat aconsegueix créixer d'una manera impressionant. Relaciono aquest fet, amb la importància de mesurar l'impacte social, de tenir un missatge clar i entenedor i de fer el possible per arribar al màxim de persones possibles. Així doncs, considero que és un exemple de més de com els canvis en les fonts de finançament poden tenir un impacte positiu sobre l'acció de l'entitat.

- Quins són els principals pros i contres de cada font de finançament?

Per respondre aquesta qüestió, separo les tres grans fonts de finançament que he investigat:

Finançament públic

Com a punts positius destacar la potencialitat dels governs locals i centrals per col·laborar amb les entitats del tercer sector. Tot i els canvis en els darrers anys, en clara relació amb la crisi econòmica i les polítiques d'austeritat, crec rellevant destacar que moltes organitzacions aconseguen finançament públic tot demostrant la seva capacitat per generar canvis i riquesa. Penso que és primordial que hi hagi una relació dialògica i intel·ligent entre el món polític i el món "real", ja que es poden dissenyar i aplicar polítiques socials al marge de la realitat. És a dir, destaco com a potencialitat del finançament públic la capacitat que aquest pot arribar a tenir en cas que posi una nova mirada sobre el tercer sector, reconeixent que aquest últim pot tenir efectes molt positius sobre la societat. Camins com la prevenció o la prescripció social van de la mà d'unes polítiques que compreguin i potenciïn la transformació.

Com a punt negatiu destacaria que sovint aquestes potencialitats no són reconegudes, i com he afirmat, es poden dissenyar i aplicar polítiques socials que no siguin efectives ni en l'allò social ni en l'allò econòmic. Al llarg de la recerca, s'aprecia clarament que algunes de les entitats s'han vist afectades pels canvis en aquest finançament públic, tot havent d'adaptar la seva acció als requeriments i necessitats que planteja el govern.

En clara relació amb aquesta idea, s'aprecia el fet que aquest tipus de finançament es destina majoritàriament a organitzacions que ofereixen la provisió de serveis públics mitjançant contractes. Considero que aquest fet, té una part positiva i en té una de negativa. La positiva és que d'alguna manera es dona poder a la societat civil per a proveir els serveis que responen a les necessitats de la mateixa, moltes organitzacions han fet una gran tasca en aquest sentit, dotant als seus barris i ciutats de sentiment de pertinença i per tant, de teixit social. La negativa és que quan és el govern el que decideix quines són les necessitats de la població, tot oferint contractes tan sols per a serveis determinats, hi ha un alt risc de caure en el reduccionisme. És a dir, es pot fer que moltes de les organitzacions que oferien serveis més enllà de les obligacions de l'estat, es vegin afectades per les restriccions d'aquest en el tipus de serveis que contracta. Així doncs, les opcions de moltes entitats que ofereixen altres serveis, es veuen obligades a canviar aquests serveis o a buscar noves fonts de finançament per poder seguir amb la seva acció tot decidint amb més independència sobre aquesta.

Finançament privat

Destacar positivament que el finançament privat és una de les fonts de les que parlo en l'anterior punt, així doncs, associo aquesta font amb la capacitat de la pròpia organització per decidir sobre la seva pròpia manera de planificar, executar i avaluar la seva acció.

És en aquesta font que apareixen conceptes com el de responsabilitat social, sobre el qual el govern també pot legislar i regular normatives que facin que les grans empreses i corporacions que generen grans beneficis hagin de col·laborar d'una manera o altre amb el sector social. De tota manera, cal dir que moltes de les entitats han trobat la manera d'accedir a aquest tipus de finançament tot plantejant de manera clara i entenedora perquè necessiten col·laboradors.

Crec que és clau trobar fonts que donin marge d'acció a les organitzacions, ja que les que es troben en fonts públiques es veuen sovint molt restringides pel que fa als recursos dels que disposen. Hi ha multitud de costos que passen desapercebuts, als quals no poden fer front amb els recursos públics ja que estan restringits als usos especificats en els contractes. Així doncs, destaco pel que fa al finançament privat, que és probable que aquest sigui més comprensiu i flexible amb aquest fenomen, confiant en la capacitat de gestió i organització de les entitats per administrar els recursos atorgats de la millor manera possible.

Com a punt negatiu destacaria que no és fàcil establir relacions econòmiques amb aquests tipus de fonts, segons el que he recollit al llarg de la recerca, es requereix temps, treball en xarxa i la construcció de relacions amb aquests agents privats. Al mateix temps, destaco que algunes de les entitats amb qui he pogut parlar, han estat molt hàbils i creatives a l'hora d'exposar i plantejar els motius pels quals la col·laboració entre les entitats i les corporacions pot ser molt positiva i contribuir al bé dels dos actors de la relació econòmica. Jericho és un gran exemple en aquest camp, ja que aconsegueix oferir un "doble benefici" en les relacions amb els seus col·laboradors; desenvolupa la seva missió social alhora oferint béns i serveis.

Relacionant aquesta idea amb el que he pogut extreure de les entrevistes, si volem apropar les entitats a aquests tipus de col·laboradors, és primordial tenir eines i recursos per explicar d'una manera senzilla i atractiva el sentit i l'acció de les entitats. Això em porta, directament, a parlar de la importància de mesurar l'impacte social que generen les organitzacions, una eina que no tan sols serveix per ser conscients de la pròpia acció, sinó que també permet explicar a tercers com es treballa des de l'organització. L'impacte social, més enllà de donar evidències o demostrar la tasca que s'ha realitzat, permet exposar i argumentar el perquè del sentit de l'acció social que les entitats realitzen.

Autofinançament

Era la font més desconeguda per mi, i la veritat és que m'ha sorprès positivament veure les seves potencialitats. Vull destacar, en primer lloc, que és una font que al principi em generava molts dubtes, ja que no entenia com l'allò social i l'allò empresarial podia convergir en forma d'empresa social o social bussines. Entitats que desenvolupen una acció social alhora que ofereixen béns i serveis al públic en general, des d'individus fins a grans corporacions.

Així doncs, considero una gran potencialitat la capacitat d'aquest tipus de font per tal d'actuar alhora en "dos mons" que es poden entendre com a desconnectats o divergents. Es basa en la idea de generar quelcom de valor alhora que es generen canvis socials en les persones implicades en les entitats. En un món que cada vegada es mou més cap a la materialitat de les coses, entenent el valor i el benefici com a indicadors d'èxit o de desenvolupament, les fonts d'autofinançament donen aquest valor tot donant alhora el valor social mitjançant el negoci.

Crec que és una font clarament contribuent en la sostenibilitat, ja que la "màxima" d'aquesta és generar recursos per poder desenvolupar i sostenir el que fan com a organització. Com en el cas de les fonts privades, parlem d'independència i de capacitat de decidir sobre les pròpies accions i maneres de desenvolupar-les. Una vegada més, trenquem la idea d'oferir serveis d'acord als requeriments de tercers, ja que quan és la pròpia entitat la que genera els recursos que li permeten funcionar, pot decidir autònomament sobre la manera de gestionar-los.

No és fàcil trobar els punts negatius d'aquesta font, si mirem la sostenibilitat i potencialitat d'aquesta alhora de desenvolupar una tasca social. Després de reflexionar-hi penso que podríem afirmar que és una font que funcionarà sempre que funcionin les seves àrees d'ingressos. És a dir, si és un autofinançament basat en el comerç de béns i serveis, funcionarà en tant que pugui assegurar la venda o distribució d'aquests. És a dir, en cas que el mercat al qual s'adreça es vegi reduït o en crisi, la seva acció social es veurà també afectada. Tot i això, si comparem l'estabilitat d'aquesta font amb la que aporten fonts com el finançament públic o privat, considero que aquesta ofereix més estabilitat a llarg termini. Tant els contractes públics com els donatius o col·laboracions privades, solen comportar un curt-terminisme que implica que les organitzacions hagin de cercar constantment noves relacions econòmiques.

Com la resta de fonts, és sostenible en tant que no sigui la única de la qual es disposa, és important comptar amb més d'una font per no tenir problemes en cas que la principal font de finançament minvés o s'eliminés (també és possible diversificar dins d'una sola font). Tot i això, crec que és la font amb més avantatges de totes les que he pogut analitzar al llarg de la recerca.

➤ Quines fonts i/o estratègies aproximen les entitats a la sostenibilitat?

Temo fer-me repetitiu responent aquesta pregunta de recerca, però crec que el lector de la present recerca ja es pot fer una idea de les fonts i estratègies que considero claus per apropar les entitats a la sostenibilitat a llarg termini. Alguns dels conceptes s'han anat repetint al llarg de la investigació, però en aquest punt intento sintetitzar-los per donar resposta al tema.

En primer lloc, trobo imprescindible reconèixer la importància de diversificar les fonts de finançament, siguin les que siguin. Tenir-ne tan sols una és un risc encara que aquesta porti els recursos necessaris o sigui estable en el temps. Podem establir una clara relació causal; a més diversitat en les fonts de finançament, més sostenibilitat a llarg termini en les entitats.

En segon lloc, afirmar que segons els serveis que l'entitat ofereix ho tindrà més o menys difícil per acollir-se a una font de finançament o una altre, és per això que cal seguir una estratègia concreta que ens possibiliti d'aconseguir aquestes fonts. Per exemple, si s'ofereixen serveis no obligatoris pels governs centrals o locals (*non-statutory*), serà més complicat aconseguir finançament provinent d'aquestes que si s'ofereixen serveis públics o que facilitin o estalviïn en les tasques d'altres serveis de caràcter públic. Si es vol comptar amb fonts d'autofinançament, caldrà oferir algun tipus de bé o servei que pugui generar ingressos, en cas contrari no es poden generar ingressos si no s'ofereixen béns o serveis. Per últim, en el cas de les fonts privades, cal saber explicar i presentar la missió, visió i objectius si es pretén que tercers trobin interessant la tasca que desenvolupa l'entitat i en vulguin ser partícips. En relació a aquesta última idea, remarco la importància de mesurar l'impacte social de l'acció.

Finalment, trobo convenient parlar de la importància de la visió de futur, penso que és un element clau si parlem de sostenir l'acció d'una entitat a llarg termini. Per aconseguir-ho, l'entitat ha de ser conscient del que passa al seu voltant, així com dels actors i actrius amb qui es pot relacionar per tal d'aconseguir relacions econòmiques estables que l'apropin a la sostenibilitat. Alhora, visió de futur en el sentit d'anticipar-se als canvis polítics, socials o econòmics del context on desenvolupa l'acció, per tal de poder planificar i desenvolupar projectes o activitats d'acord a les característiques d'aquest context en canvi constant. Cal també proposar d'acord amb les noves maneres d'actuar i de proveir serveis, parlariem doncs, de la importància de la prevenció i de la prescripció social. La primera per evitar les problemàtiques prevenint-les i la segona per resoldre-les d'una manera alternativa, centrant-nos en la potencialitat de canvi inherent a la persona enlloc de fer-ho centrant-nos en els seus problemes. Penso que aquí hi rau un tema molt potent i interessant; com es pot pretendre solucionar problemàtiques socials de manera individual? Aquí s'obriria una nova investigació...

7. Conclusions

A mode de conclusió, vull afirmar que efectivament les fonts de finançament tenen un impacte sobre les entitats socials del barri de Balsall Heath. Com es pot apreciar al llarg de la recerca, algunes de les fonts han tingut impactes clarament positius les en entitats. D'altres, en canvi, n'han tingut de negatius i això els ha portat a replantejar la seva acció o a buscar noves fonts de finançament per poder sostenir-la. Els casos són molt diversos, però intentaré sintetitzar al màxim el que he analitzat al llarg de la recerca, provant d'establir conclusions sobre la mateixa.

Totes les entitats comencen la seva acció arrel de les clares necessitats del barri i de la seva gent; respondre a una problemàtica que afectava de manera directa o indirecta a tota l'àrea de Balsall Heath. Aquesta era principalment la pobresa i la marginalitat del barri, que degut a l'estigma de barri problemàtic i alhora de la falta d'atenció i acció per part de l'ajuntament i la policia, va esdevenir el lloc on es van concentrar el treball sexual i el tràfic de drogues.

En aquests inicis, i en el començament de pràcticament totes les entitats, els únics recursos dels quals disposaven eren les ganes de transformar i dignificar el barri. Per tant, podem afirmar que disposaven "únicament" dels propis recursos humans, de l'empenta i ganes de generar canvis positius per Balsall Heath. Jericho i una de les antecessores d'Anawim (Our Lady of Charity), comptaven amb alguns recursos de l'església per poder oferir suport, més tard van explorar altres fonts de finançament. Amb el temps i el desenvolupament de les entitats, la majoria van començar a oferir serveis al públic en general, alguns dels quals van trobar la manera d'encaixar en els serveis que el govern finançava llavors, és a dir, en fonts públiques.

Al llarg dels anys, es pot afirmar que algunes de les entitats es tornen un tant dependents sobre aquestes fonts públiques (en major o menor mesura), un fet que impacta negativament sobre l'acció que desenvolupen en diversos sentits. Es veuen obligades a reorientar la seva tasca per tal de poder sostenir-se, tot explorant els tipus de treball i maneres d'encaixar en el finançament públic alhora que exploren noves fonts o col·laboradors per de sostenir la tasca que desenvolupen. Cal dir, però, que el treball esdevé més difícil quan es disposen de menys recursos o es dubta sobre la permanència al llarg del temps d'aquests, no es pot mirar al futur.

Alhora, cal destacar que no totes les organitzacions que van esdevenir dependents van viure el mateix procés; una de les entitats analitzades va tenir la capacitat de veure la pròpia situació i va fer el possible per canviar progressivament les proporcions d'ingressos en el seu finançament, tot buscant la manera de poder generar recursos que permetin la sostenibilitat.

Una altre, tot i no arribar a esdevenir dependent de les fonts públiques, va buscar fonts de finançament privades enlloc de fonts d'autofinançament. Aquesta, va tenir un gran èxit a l'hora de transmetre la seva missió i objectius, cosa que junt a un treball intens basat en el temps, la construcció de relacions i el treball en xarxa, aconsegueix arribar a les persones que poden col·laborar amb recursos econòmics per sostenir el treball de l'entitat.

Així doncs, sintetitzant molt aquesta informació, podem concloure que dues entitats van esdevenir dependents en les fonts de finançament públic, tot vivint en l'actualitat certes dificultats per trobar-ne de noves i esdevenir sostenibles en la seva tasca. Com a punt positiu, cal destacar que ambdues organitzacions són conscients del punt per on passen, tot explicant que estan explorant nous camins i lluitant per poder tirar endavant els seus projectes i serveis.

Paral·lelament, les altres dues es van allunyar o van reduir la proporció d'aquestes fonts de finançament públiques, centrant el major gruix dels seus ingressos en les fonts de finançament privades i autofinançades, respectivament. Aquestes, en l'actualitat, es troben molt més a prop de l'ideal de sostenibilitat, amb els recursos suficients com per poder planificar, desenvolupar i avaluar la pròpia acció amb qualitat i seguretat sobre el futur de l'organització.

Més enllà del fet de disposar dels recursos necessaris per poder actuar de la millor manera possible, vull destacar sobretot el fet que són organitzacions amb molta més independència i capacitat de presa de decisions sobre elles mateixes i sobre el seu treball. Considero important destacar aquesta idea, penso que les coses tan sols funcionen al màxim de les seves possibilitats quan hi creiem. Així doncs, si som nosaltres els que prenem les decisions sobre els projectes en els quals ens involucrem, podem decidir com es treballa i tindrem la capacitat de canviar allò que no ens agradi, de qüestionar i de qüestionar-nos en les accions... en definitiva, serem responsables sobre el que fem i, en la meua opinió, ho farem amb més il·lusió.

Finalment, una de les conclusions que considero més significatives, és que cal una relació diferent entre el govern i les entitats del tercer sector. Cal perquè per desconeixement o passivitat, s'està ignorant el desenvolupament i innovació generat per el tercer sector social, que ha trobat nous camins efectius, dignes i no-costosos que permeten establir noves línies de treball amb la persona. Aquestes, més sostenibles a llarg termini, es veuen a vegades ignorades o "poc reconegudes" perquè no són l'opció més econòmica a curt termini. Davant d'això, les organitzacions del tercer sector social s'han de servir de les eines de les que disposen per demostrar la seva capacitat de transformació social i de generació de riquesa. En definitiva, crec que la clau és que siguin els actors del tercer sector (que coneixen la situació millor que ningú), qui decideixi amb llibertat les maneres com volen actuar en el sistema. Reproduir o transformar?

8. Limitacions

Han estat diverses les limitacions viscudes al llarg de la recerca, però identifico les que he pogut identificar amb més claredat.

- El fet de recercar en un context bastant diferent al que conec. Tot i haver-hi molts paral·lelismes i similituds pel que fa sobretot a les polítiques i a la manera de gestionar el sector públic, m'he trobat limitat a l'hora de compilar, seleccionar i analitzar informació relacionada a aquest aspecte. Tot i això, he pogut identificar les principals àrees de coneixement acadèmic que volia incloure al treball i així ho he fet.
- L'amplitud del tema escollit, en el sentit que la recerca es podria ampliar tant com el temps, recursos i ganes permetessin. En parlar de quelcom tant extens i transversal com són les polítiques socials, en clara relació amb les entitats del tercer sector social, és difícil seleccionar dades concretes que permetin reflectir en una recerca els documents i articles llegits al llarg d'aquesta.
- La multitud de relacions, paral·lelismes i detalls que es desprenen de les entrevistes a les organitzacions, els quals es podrien estirar a nivell d'anàlisi, tot posant la lupa en aspectes rellevants que han hagut de passar desapercebuts per un tema d'extensió i d'acotament de la recerca. Em passava constantment analitzar i interpretar en direccions que em semblaven interessantíssimes, però m'allunyaven dels objectius i qüestions que em formulava inicialment en la investigació.
- L'extensió de la bibliografia seleccionada inicialment, la qual també vaig haver d'acotar per tal que s'adaptés al contingut de la recerca i als aspectes que hi apareixen. És un volum de dades amb el qual mai havia treballat, i vaig tenir certes dificultats per saber quins dels documents contenien dades concretes que m'interessava aportar a la recerca. Alhora, a nivell de temps i organització, m'he vist limitat pel fet que dubtava sobre decisions i premisses en la recerca, tot pensant en noves opcions i possibilitats mentre el temps anava passant. Un cop preses les decisions que no tenia clares, vaig haver de ser constant i "molestar" contínuament al meu tutor de recerca per tal que les peces d'aquest trenca-closques poguessin encaixar i tinguessin el sentit que des de l'inici vaig estar cercant. Penso que el treball és una bona síntesi del procés viscut.

9. Reflexions

Penso que aquest és el punt que m'espantava més des que vaig començar la meua primera "investigació social" al barri de Balsall Heath. Poso investigació social entre cometes perquè sóc conscient que és una petita introducció al món de la investigació; les dades que he recollit i analitzat al llarg d'aquest procés no tenen el rigor d'un estudi sociològic, però sí idees sòlides sobre una situació concreta en la qual he desenvolupat la recerca. Aporten informació possiblement desconeguda o poc coneguda per persones del meu àmbit acadèmic, l'Educació Social. Considero que inherent al nostre ofici, hi ha una necessitat d'obrir els ulls... en el sentit que hem de mirar més enllà i ser conscient del que en envolta i de les maneres com es decideixen i regulen algunes de les maneres de fer i viure de les persones.

Faig referència a les polítiques públiques o socials, un tema que, per ser sincer, era pràcticament desconegut per mi fins viure el procés de la recerca. Me'n he adonat de fins quin punt la vida de les persones més vulnerables està condicionada per tals polítiques, que sigui del color que sigui el govern que les dissenya, difícilment facilitarà les coses a les persones que es troben en desavantatge. Crec que una de les nostres responsabilitats com a agents de transformació social, és donar a conèixer aquestes idees, sobretot a les persones que pateixen directament les conseqüències dels canvis en les polítiques socials. Perquè? Molt senzill, simplement perquè sàpiguen que no són menys persones que ningú, que en una mesura importantíssima no és culpa seva viure una situació de desavantatge; que el problema és d'un altre magnitud.

Penso que és clau que en un àmbit d'Educació Social s'aprofundeixi sobre aquesta temàtica, donant pes a la idea que una de les nostres opcions com a educadors és treballar dins del sistema, essent d'alguna manera un dels pinyons que articulen un gran engranatge. Sóc conscient que el nostre ofici es desenvolupa, la major part del temps, lluny de despatxos i oficines, però que és des d'aquests últims on es regulen i decideixen les normatives que el govern tria sobre aquest sistema de benestar social en el que potser treballarem. Crec que un punt clau és que coneguem quins són realment els drets i deures de tothom, de la ciutadania, si, però sobretot dels qui legislen i regulen la manera com aquesta viu i s'interrelaciona.

En relació directa al que comento, vull exposar una reflexió personal pel que fa a l'anterior paràgraf... vull formar part activament d'un sistema amb el funcionament del qual no estic d'acord? Realment vull ser un esclavó més d'aquesta cadena? Penso que el que vull dir en aquestes línies s'entendrà fàcilment en cas que la persona que llegeixi la present recerca em conegui una mica. Aquesta recerca m'ha generat dubtes a un nivell mai experimentat fins al

moment, portant-me a plantejar aspectes personals de la vida, així com qüestionant tot el que passava al meu voltant. Al principi vaig sentir frustració i ràbia, però a poc a poc vaig anar entenent el perquè d'aquests sentiments, veient que em volia dir a mi mateix quelcom que no entenien. He vist i entès una situació que podria qualificar de moltes maneres, però que en qualsevol dels casos m'ha generat repulsió. Veure que en una ciutat tant gran i amb tantíssims recursos econòmics hi poden arribar a haver desigualtats d'aquestes magnituds és un dels temes que més m'ha remogut, així com adonar-me que les persones que dissenyen i apliquen polítiques socials viuen totalment al marge de la realitat de les que s'han d'acollir a les prestacions i serveis d'ajuda perquè no els queda altra opció. Que retallen en serveis que atenen a les persones que pitjor ho passen per culpa d'un sistema absurd, que no dóna oportunitats ni valor a la persona, que passa darrere d'altres interessos.

Durant un període considerable vaig viure la "reflexió grisa", dubtant sobre el sentit de tot plegat i sobre la capacitat de transformació real des del tercer sector social. No vull dir que dubti del poder de transformació de les persones a nivell local, tots els canvis són significatius, però em vaig plantejar seriosament si tenia sentit la tasca en un context tant poderós a l'hora de fer sentir a les persones alienades al seu món, a les seves comunitats... Em vaig plantejar fins a quin punt es podia transformar un sistema que té problemes en les seves arrels, que individualitza problemes i malalties socials i que empobreix, desvalora i des-dignifica a les persones que per motius diversos no han pogut assolir els requeriments imposats per aquest.

Les reflexions van molt més enllà doncs, del que inclou la present investigació, ja que han portat a un procés d'introspecció i desenvolupament que considero molt significatiu. Sintetitzant al màxim; m'ha remogut. Penso que no hi ha aprenentatge més viu i més intens que el que arriba dins teu, el que et porta a qüestionar(-te), i en definitiva, et porta a créixer.

Vull explicar també, que després d'aquest període de reflexió en va venir un altre, que em va fer reflexionar en "l'altre" vessant del treball. Potser per l'enuig amb el que anava descobrint, potser per la confusió que origina el fet d'adonar-se de la complexitat de quelcom... el cas és que vaig poder entendre molt més a partir d'aquesta reflexió. Hi ha alternatives! Sembla quelcom evident, però em va costar adonar-me que la part més bonica i útil de la present recerca, és que no tot s'acaba aquí. Tot i trobar-nos en un context desfavorable hi ha exemples d'organitzacions amb excel·lents tasques, que arriben molt lluny sense dependre dels governs i per tant podent escollir el seu camí i el seu sentit. Així doncs, crec que és el que em volia dir... es poden construir alternatives i es pot donar el millor d'un mateix per criticar i transformar el que no acceptem, per despertar consciències crítiques. Acabo amb una cançó que il·lustra la idea.

PENNYWISE, All or Nothing (2012): *Let us hear your voice*

There's a rebellion on ice
And you'll pay the price
As your freedom fades away.
Dishonesty is high,
So won't you even try
To stand up for your rights and say.

We don't want your laws.
So take 'em back right now.
They're bullshit anyhow.
It's time we had our say.
The injustice cannot stay.
They stabbed us in the back.

And you can feel it bleeding if your heart's
beating now.

So let us hear your voice.
They said we have a choice.
But I don't believe
They really meant it so.
We're gonna call their bluff
'Cause we have had enough.
Take the power back.
The foundation's gonna crack.

I see the freedom at the end of the road.
I've heard so many lies and I've taken the blows.
Give it to me. Take it from me. Nobody knows.
Sick of being used and I'm gonna explode.
Total destruction all over the place.
There is so much hate it's a fuckin' disgrace.
Everyone is blind; can't see through the lies.
But they aren't even looking at the wolves in
disguise.

So will you hear the call
Or let the judgements fall.
This is it so wake up let's go
And track the liars down
And then remove their crowns
And lash 'em with the binds they hold.

We don't want your laws.
So take 'em back right now.
They're bullshit anyhow.
It's time we had our say.
The injustice cannot stay.
They stabbed us in the back.

And you can feel it bleeding if your heart's
beating now.

So let us hear your voice.
They said we have a choice.
But I don't believe
They really meant it so.
We're gonna call their bluff
'Cause we have had enough.
Take the power back.
The foundation's gonna crack.

I see the freedom at the end of the road.
I've heard so many lies and I've taken the blows.
Give it to me. Take it from me. Nobody knows.
Sick of being used and I'm gonna explode.
Total destruction all over the place.
There is so much hate it's a fuckin' disgrace.
Everyone is blind; can't see through the lies.
But they aren't even looking at the wolves in
disguise.

And you can feel it bleeding if your heart's
beating now.

So let us hear your voice.
They said we have a choice.
But I don't believe
They really meant it so.

We're gonna call their bluff
'Cause we have had enough.
Take the power back.
The foundation's gonna crack.

I see the freedom at the end of the road.
I've heard so many lies and I've taken the blows.
Give it to me. Take it from me. Nobody knows.
Sick of being used and I'm gonna explode.
Total destruction all over the place.
There is so much hate it's a fuckin' disgrace.
Everyone is blind; can't see through the lies.
But they aren't even looking at the wolves in
disguise.

So let's hear your voice
Or we won't have a choice.
Haven't we had enough today?
Rebellion's on ice
But we'll pay the price.
Don't let our freedoms fade away

10. Bibliografia

ASPCAT, Agència de Salut Pública de Catalunya (2014). *La prescripció social, una de les claus per superar i prevenir els trastorns psiquiàtrics*. [en línia]. <http://salutpublica.gencat.cat/ca/sobre_lagencia/Plans-estrategics/pinsap/actualitat_del_pinsap/la-prescripcio-social-una-de-les-claus-per-superar-i-prevenir-els-trastorns-psiquiatricis/>. [Consulta: 28 d'abril de 2018].

ALLCOCK, Debrah (2016). *In four years there will be no grants for charities – it will destroy communities*. *The Guardian*, 11 de febrer.

BRINDLE, David (2010). *Charities in a state of anxiety over funding*. *The Guardian*, 21 d'abril.

BULTER, Patrick (2017). *Two thirds of charities subsidising public contracts to survive*. *The Guardian*, 19 de Maig.

Community Learning and Research Network CLARN (2013). *The Third Sector Funding Crisis* [en línia]. <<http://community.dur.ac.uk/clarn/the-third-sector-funding-crisis/>>. [Consulta: 24 de febrer de 2018].

CLIFFORD, David; GEYNE, Frida; MOHAN, John (2010). "How dependent is the third sector on public funding? Evidence from the National Survey of Third Sector Organisations". *Third Sector Research Centre*, núm 45, p. 10-11.

DUNCAN-SMITH, Iain (2005). "Breaking the big state big charity duopoly. A speech to Third Sector magazine's Britain's most admired charities awards".

Finance Hub (2008). *The decline of Local Authority Grants for the Third Sector: Fact or Fiction?*

KAY, Liam (2017). *Council cuts 'putting Birmingham lives at risk'*. *ThirdSector*, 17 de gener.

MACMILIAN, Rob (2010). "The third sector delivering public services: an evidence review". *Third Sector Research Centre*, núm 20, p. 11-12.

MCKAY, Stephen; MORO, Domenico; TEASDALE, Simon; CLIFFORD, David (2011). "The marketisation of charities in England and Wales". *Third Sector Research Centre*, núm 69, p. 4.

NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *Income from Government, Government grants* [en línia]. Dins: *UK Civil Society Almanac 2017*. <<https://data.ncvo.org.uk/a/almanac17/income-from-government-2/>>. [Consulta: 12 de febrer de 2018].

NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *Investment Types* [en línia]. Dins: *NCVO Knowhow Nonprofit*. <<https://knowhownonprofit.org/funding/social-investment-1/investment-types/investment-types#>>. [Consulta: 11 de febrer de 2018].

NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *Finance Overview* [en línia]. Dins: *UK Civil Society Almanac 2017*. <<https://data.ncvo.org.uk/a/almanac17/finance-overview/>>. [Consulta: 18 de febrer de 2018].

NCVO, The National Council for Voluntary Organizations (2018). *What is civil society* [en línia]. Dins: *UK Civil Society Almanac 2018*. <<https://data.ncvo.org.uk/a/almanac17/what-is-civil-society-4/>>. [Consulta: 18 de febrer de 2018].

SAVAGE, Olga; PRATT, Brian (2013). "The history of UK civil society". *International NGO Training and Research Centre INTRAC*, núm 38, p. 7-15.

SEDDON, Nick (2007). *Who Cares? How State Funding and Political Activism Change Charity*. Londres: Civitas, Institute for the Study of Civil Society, p. 26-96.

VENABLES, Tony (2015). "Rough Guide to the Impact of the Crisis on the Third Sector in Europe". *International Centre of Research and Information of the Public, Social and Cooperative Economy*, núm 2015/07, p. 6-10.

Viquipèdia (2018). Sostenibilitat. [en línia]. Dins: Sostenibilitat = economia + societat + medi ambient. <<https://ca.wikipedia.org/wiki/Sostenibilitat>>. [Consulta: 29 d'abril de 2018].

WESTALL, Andrea (2009). "Economic analysis and the third sector. Overview of economic analysis in relation to the third sector". *Third Sector Research Centre*, núm 14, p. 3-4.

11. Annexes

12.1 Fragments originals de les entrevistes (1 a 33).

(...) this government do not believe in funding through the public purse, they don't. And whether you agree with this or not, you have to recognise that that is the world you are in. And therefore, if you want your charity to survive, you've got to do things differently. (...) I am very clear about it... the third sector in this country got lazy. And it got lazy –I'm not blaming people– but they got used to block grants, from local government mainly, that came with very little monitoring of the outcomes. (...) And people... it stopped the need to find... If you go back to the '70s, charities used to have to find different funding pots from everywhere... In the '80s and '90s it all changed. I mean this government came in, you know, the last government, and this government are then making it even worse, and austerity came in, and it has come as a real shock for charities, and lots of charities have closed! And this charity, it's got that risk hanging over it if we don't sort out the money.

Interview with David Cusack, CEO at St Paul's Development Community Trust (1)

What we've done in the last two years is really look at how we spend the budget, and try to fit into... if they give us ten p, we'll work with ten p, if they give us one pound, then we'll work with one pound... and that's what we've been doing. It has been quite difficult recently, and I think some of the other things we've done is to manage to get other funding to carry on supporting what we're doing. (...) Although we are technically delivering more, because we are in all the different centres, we've less resources, or we have to be more efficient with those resources.

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager at Saheli (2)

(...) we had like a quarter of a million-pound contract with the probation service, and they wanted to adjust that right down, and we were supposed to do it with a lot more people, so do it all more cheaply (riu). So, it wasn't really viable, so we walked away, we said no... we didn't lose the contract, but we said no to it. (...) It was a big thing, and so services, a lot of services in Birmingham have been cut, because the council's got no money. So, lots of social care, lots of leisure clubs, youth clubs... everything, everything that the council was funding got cut. Because they didn't have money, and they still have no money, they're still broke, so they're really having just to keep their real key obligations going.

Interview with Joy Doal, CEO at Anawim (3)

Yes, so over time we realised that couldn't continue, we were too reliant on the government money, and we were not very business-like. (...) Our chief executive identified that, and he was aware that governments were changing, and that their policies were changing, and made a very definite decision that this model had to change. (...) Sometimes we've talked about shutting some businesses down; we've four catering sites, we've currently cut that back to one... but sometimes things don't work so you have to shrink back. We've had some redundancies, so we've had to cut back staff when things aren't going well. So, when our government contracts went down, we had to lose some staff... my team used to be a team of twelve and it went back to a team of two... So, we have had some pain, painful experiences, but we choose to keep some of our businesses open, because although they're not profitable, they look after a good number of clients.

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager at Jericho (4)

(...) small organisations were delivering drug and alcohol services. Very bespoke, very specialist, very different, so, specialists for African people, for Transgender... you know, very different specialist organisations... but small. Now, because there's only a few commissioners, they wanted ONE company to deliver ALL of it. So, they went for one big private company, they were called CRI (Crime Reduction Initiative), they're now called CGL (Change, Grow and Live). (...) So, they got the contract for the whole of Birmingham, for the whole of drug and alcohol services, everybody... the whole of the city. (...) So, all the small providers who were doing specialist, they were either TUPEd across... so they were taken over basically by CGL. So, they would TUPE the staff across, pull them into their organisation, and so, some are closing, and some have just been taken over. (...) (TUPE = Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations)

Interview with Joy Doal, CEO at Anawim (5)

(...) they (city council) had a building in the park, which had to close because of the cuts. So, then they said OK, we will do up the building if you deliver from that centre. We said OK, as long as we don't have to pay rent, we'll deliver from there... at least until we could find an alternative. The sad thing is we can't do... because the space is smaller, in the old building we had exercise equipment around the edge and we could do sessions in the middle. Now we can't have as many people coming through the door we as used to, so yes, the work has also changed because of the limits of the space. (...) Unfortunately, I can never generate enough income because I'm working with the poorest community, so I can never charge them enough.

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager at Saheli (6)

So, a number of times a year we run community events; we do big fireworks party in November, we do an Eid party for the end of Ramadan, and we do an open day around the farm in spring... and the charity used to do all that for free. We don't do it for free anymore,

people pay, and they have to pay because we don't have the money to do it for free. (...) So, people here can't fund it, because they have no money to do so. That's the challenge here... We used to do a lot of things for free, because people could not afford it. My challenge is, saying to my staff and my managers, 'we can't afford it either!' So we have to find new ways to do it, if we still want to do it. (...)

Interview with David Cusack, CEO at St Paul's Development Community Trust (7)

So, if we went down now, somebody else has to be invented, to do what we do, so another three years wasted, and getting new people in, and get ready... and then deliver something. We are already delivering, so why don't you sustain and develop what is already working? (...) We have very good support in the city, they want to help us, they say they want to support us... but what I'm saying is that is not guaranteed, and for us, that's insecurity over time. (...) it's really, really difficult to still be here... if we are here in three years' time that can be amazing. (...) And then the other thing is that sustainability... we always have to worry about where we are, especially every three years we have to worry about where we are. And that's not a good way to live, and it's not a safe way to live... because you can't then develop the work.

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager in Saheli (8)

It's all about being creative, how do we keep getting money into the organisation... it doesn't finish; every year, keep going, keep going... so when we get three years' funding we're very happy. Because right, for three years we will have this regular money, if it's only one year then it finishes, and you got to find the next thing. So that's what we've got someone on this full-time, because it's a constant job to be getting this money in... so that's a big change, and strategy too.

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager in Jericho (9)

The other thing is in the old days, like I said, there were a lot more options to apply, and so some about sustainability issue is: yes, we probably will survive, yes we probably will get the money, we may not get as much as we want... but technically I want to argue we should be getting more, because if we are doing develop more women, more trained people... we will need more money. (...)

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager in Saheli (10)

We have one person whose job is to write bids for Jericho, and we also have some other people who maybe have specialisations... for some concrete process. One person is employed by Jericho, other people are contractors, we will buy their services when we need it... certain bids

need specialist knowledge. And then sometimes we say to someone, can you help us to write this bid and we'll pay you on a daily-rate?

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager in Jericho (11)

(...) there're different ways of supporting the third sector, and different ways the third sector can attract money to do the work that it does. And I think that's the key, but we need some help from the state in different ways. Because trying to run this business, because it is a business, and trying to raise funds, there's a capacity issue... because I can't afford to employ someone just on fundraising. (...) It's a highly competitive business, so, I think there needs to be a different conversation with the public bodies, and how much they value the third sector, and can they do other things to help us, it's like a business!

Interview with David Cusack, CEO in St Paul's Development Community Trust (12)

(...) they don't pay for rents and your rates and all those other costs that you have to pay. (...) So, we have a team with an operations manager, and an admin... you can't fundraise for them, because it... it doesn't sound very sexy. But you have to have your health and safety done, your risk assessments and your food hygiene and everything else. You have to have these things and you have to pay for the photocopying, for the telephones, for your IT systems... but, to fundraise for those things is really difficult, because people say "that's not really interesting, is it? It doesn't sound very good..." So, this Trust have been very good on that, your grant can be fairly unrestricted so you can move it when you need it... which is great.

Interview with Joy Doal, CEO in Anawim (13)

Then our contract grew, you know, from one hundred to a thousand... then the other thing that happened is, we got a contract for a £119,700 for the women, but looking at it, for the last four-five years we still get the same money... it's never gone up. (...)

But now, in this point in time, we are actually in the point where we are worrying because the only money that's guaranteed is half of what we are usually used to. (...) Next year most of our money will all come from one source, which normally we are trying to avoid. But there's no way around it; it is a lot of money that local authorities are going to get - we're a partner, so we're hoping to be supported.

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager in Saheli (14)

We are looking into new work streams (...), one of the things that we are trying to develop is a Health and Wellbeing service, so for people who have "low level mental health" problems, but who shouldn't be in the medical system... we are developing what is called in this country

'social prescribing' (Elen Gee, Farm, Woodland Area). (...) Coming up to this new financial year, is crucial for us. We've run out, virtually, of our reserves, the money that came from our surplus... If we make anywhere near the losses we made this year, we would have to close things down, there is no doubt about that..., and that's not what I want to do. Of course. (...) The difference in the past is we've had enough money in the "reserves" to cover it, but we haven't got that anymore. So, this year is a big, big year for us.

Interview with David Cusack, CEO in St Paul's Development Community Trust (15)

I think we will have to change what we deliver, so we can demonstrate we are doing something different, the money is about changing systems from the bottom-up. Changing how an area and a system operates, for those communities where there's been endemic poverty, endemic low participation... so we're trying to do something completely different, engaging more communities and different types of communities. (...) The worry is that the money will take time to come in and by that time I might lose my staff... I might lose the skills that those people have, like you said, they come to this centre because they know who we are...

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager in Saheli (16)

(...) but equally, trying new services... Another thing I'm involved in, and again it's a consortium, is that local government have put a tender out around health and wellbeing for older people, because of social isolation. So, finding ways to get people fifty-five plus out of their homes, into the community, doing activities that will change the way they think, that will help with their depression... We'd be doing that with a group of other 3rd sector organisations

Interview with David Cusack, CEO in St Paul's Development Community Trust (17)

So that has meant the loss of lots of smaller organisations, very grass roots, very bottom-up organizations. These are very top-down... It's like "we're a big private company, we do it how we want, or we don't do it at all". It's more like a machine, it functions - come in, go out, do a group, go out again... the personal relationship is taken away. So that's what has happened to commissioning for Birmingham. Because they can't afford to pay commissioners, so it's the easier option... but it's not the best option, but it's cheaper. (...) And then it was similar with Probation, it's private companies again, they want to do it on the cheap, and the same with social care... it's outsourced to private companies, they pay low wages and... Is it a tendency in the third sector as a whole? It is, yes... it's quite worrying.

Interview with Joy Doal, CEO in Anawim (18)

So, nowadays, when we look for funding, 10% is non-business activity, most of the money... we're trying to get away from contract money, we prefer going to grant-making trusts now. So, with the government they say: this is what we want you to do, can you do it? We'll pay you

for it. We now don't like that kind of funding, we prefer to go to organisations who have money and say: this is what we want to do, are you willing to partner with us? For us that's a better way, because then instead of always trying to fit around what the people here want us to do... sometimes we can, sometimes we can't, and we get frustrated, because we're not doing a good job... this is what we want to do, can we find somebody who wants to fund us. (...) I think it has to be the most successful way, because you are relying on yourself, not on anybody else. You can control what you do... So we must certainly do what we can, but if opportunities for funding exist, we must still take those (...).

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager in Jericho (19)

I think it has to be the most successful way, because you are relying on yourself, not on anybody else. You can control what you do... So we must certainly do what we can, but if opportunities for funding exist, we must still take those (...). If suddenly the grant-money halved, those people that are reliant a hundred percent on grant money, suddenly their income is cut in half, whereas with our model, as long as we're trading well, the increase or decrease doesn't impact on our organisation as much as it would on an organisation who is lot more reliant on that.

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager in Jericho (20)

If all your eggs are in one basket, it's a risk, and I just think that's what too many charities do. (...) But that, to me is the big lesson... if you are reliant on one source of income, in example public money, that's high risk, so you've got to diversify.

Interview with David Cusack, CEO in St Paul's Development Community Trust (21)

So, funding-wise, number one, I'm stressing about money all coming from one place, because obviously if money comes from A, B, and C, if A doesn't come you have B... and at this moment in time all our money is coming from the same source, which is difficult.

The other thing is in the old days, like I said, there were a lot more options to apply, and so some of our sustainability issues are: yes, we probably will survive, yes, we probably will get the money, we may not get as much as we want so I may have to make some generic cuts – everybody 5% or 10%... but technically I want to argue we should be getting more, because if we are doing develop more women, more trained people... then we need more money. (...) if I could do it the way I want to, I would do one third, one third and one third; one third local authority, one third from grants and one third you generate that income

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager in Saheli (22)

And that's the challenge, going forward, because I don't know how long this government will last... it shows no signs of falling over yet, perhaps Brexit will do that, but while they are in control, the risks of public of public sector contracts that are not statutory disappearing, or being completely cut, are quite high. Which is why I want to find something that gives us an income, a regular income from people who are buying services.

Interview with David Cusack, CEO in St Paul's Development Community Trust (23)

Yes, so over time we realised that couldn't continue, we were too reliant on the government money, and we were not very business-like. (...) Our chief executive identified that, and he was aware that governments were changing, and that their policies were changing, and made a very definite decision that this model had to change.

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager at Jericho (24)

One thing is you really need to know your product. When I say product, I don't mean "what I'm selling", but I do mean what I'm selling. What I'm selling is not something that earns me money, so in another word, I'm not selling a cream or a lotion and I make it for ten pounds and I sell it for fifteen, that's not what I'm selling. What I'm selling is people's physical activity and their health being changed, I'm selling people who are going to be more active now, will cost in the NHS in the long run less. Because if they (women) are active they are less likely to be diabetic, less likely to have a heart disease, less likely to cost the NHS money. (...) If you are selling something (we're selling people getting active), you need to measure... how were they when they started? How were they when they finished? You also need to measure how many new people who have never done anything before are doing things with you. (...) Once you work out your product, see who wants to buy your product. So, for us, we know it's the local authority and it's the NHS, we're saving them money... but what you got to be able to work for them is, you have to be able to demonstrate what you are saving them.

Interview with Naseem Akhtar, Project Manager at Saheli (25)

Anyone who donates money will expect facts and figures from you to say what you've done with it. It's really important to collect that data and present it well, because they have to use that in their own report, so it makes it easier for them. (...) Did you achieve what you said you were going to achieve? How have you measured it? (...) Coca-Cola doesn't stop advertising, every year they have a new advertising campaign... In the same way, a charity has to adopt that mentality, by how can we attract people. They don't have big budgets to spend on advertising, but is your website up-to-date? Is your mission clearly understood? If people don't understand what you're doing, they can't buy into that... So, strategies are very important.

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager at Jericho (26)

I would say, keep your eyes on the bigger picture. What makes sense? What's logical and sensible? If you can see that and then you can present it, it doesn't matter who you present it to... you know, a bank, a charitable trust, a local authority, or whoever it is... does it make sense? So, if you can say, well look, you're spending all this money here which is costing you shedloads; if you invested here it would save you money.

Interview with Joy Doal, CEO at Anawim (27)

So, the boat, the farm, you know, things like that are jewels for us. But we need to have an income around them, so the idea would be... we're through to the final stage of funding by a Trust that would support the project for 2 years, that would measure the outcomes or "results" of that model. (...) We have two years to work up the evidence, to show it works, and most importantly that it would save the state money, and then people would fund it. So that's one way we are looking at.

Interview with David Cusack, CEO at St Paul's Development Community Trust (28)

So, if some woman is in poverty, because her benefits have been sanctioned, and she goes out and steals nappies for her baby... what's the point in fining her? She's got no money anyway... that's why she stole the nappies. So, they get referred to us and we can give her support, we can help her to get her benefits back, we can help her look for work, we can support her in all her issues... so if it's domestic violence or housing or whatever, we can help her with all those things, which maybe means she doesn't have to steal next time. (...) So, although there have been all these cuts, the government are having a little bit of a long view, to say this is too expensive... we keep doing the crisis end, what's the point? And in the same way with children's services, if you take a child into care... that's very expensive! But if you can prevent that child going into care, and put some parenting programmes in, support them in other ways, then you can save a lot of money. (...).

Interview with Joy Doal, CEO at Anawim (29)

What I would say is: if a young person is repeatedly homeless, the chances are that they'll probably end up in crime, drugs, gangs, alcohol... the cost to society, it's bigger. I worked in Oxford, one of the wealthiest cities in this country, but outside of London has the highest homelessness problem, and the cost to GP's, or helping people repeatedly going in to A&E, often collapsed by alcohol... those costs are huge! And people are looking at them enough - they're beginning to now - investing in doing something a bit different, that stops that young person from being a drain on the state. But more importantly, it gives that person a sense of pride in themselves and that they can make a contribution to society.

Interview with David Cusack, CEO at St Paul's Development Community Trust (30)

(...) The other path that we're exploring is getting partnerships with large companies, corporate donors, we want some people to just give us money. Not even to fund a project, just to say, "we believe in what you do, Jericho, we like you, every year we give some money to charities, this year we want to give to you", so we're trying to explore that way. (...) And there's a thing called CSR (Corporate Social Responsibility), and the idea is that big successful companies should be supporting charities, small organisations and helping deliver social support (...)

Again, if these companies end up coming to Jericho and say "we've got a big contract with the city council, to do cleaning... you've got a cleaning company, can we give some of that work to you? And then that helps us" and we'll say, "Yes!", or "We are doing this, can we buy a catering from you?" And we'll say "Yes!", or "Can we use some of your construction teams to work on a project?" which is great news for us... It's making sure that we're going out there and looking for people to make them aware of who we are and what we do. So, one of our senior manager's job is looking out for big corporates and how to make them aware of who we are, how they can partner with us. The great thing is we've got businesses, so we can say, you're getting value for money, if you buy from us you're getting a service, and you're delivering a mission.

Interview with Patrick Masih, Client Support Manager at Jericho (31)

They get tax relief... if they are giving, you know, for them, if they are going to lose two million in tax, they might as well give you some instead of losing it. And it's good for them, because they feel... they feel good, because they're doing something nice with the money, instead of just giving it to taxman, so it's an area we're exploring. But, it takes networking and time and building relationships (...). So, success breeds success, if you grow, people see that and they go, "wow, they must be doing something good", so it grows more.

Interview with Joy Doal, CEO at Anawim (32)

If you go to your doctor, and you say you are depressed, you're not sleeping, you've got anxiety... a lot of the time, the doctor will just give you some tablets. Now, if you explore it further, you might have a load of debt, your marriage, or your relationship might be broken up, so there are factors that have caused all of those things. 'Social prescribing' takes that and tries to work with the person, in a diversionary way... to change their thinking about themselves. So, a good example is we have lots of people coming to volunteer to work on the farm – they love the animals, they love feeding the animals, they love the cleaning out – and that helps their mental health and wellbeing and it makes them more positive in terms of their journey, because what you want is a system where people aren't reliant, on a medical cure. To find something else that could change their approach to life and make them more resilient.

Interview with David Cusack, CEO at St Paul's Development Community Trust (33)

2.2 Transcriptions de les entrevistes

➤ ST PAUL'S DEVELOPMENT COMMUNITY TRUST. DAVID CUSACK, Chief Executive Officer

1. *Could you describe the origins of your organisation? Why and how was it created? How was the work funded at that time?*

It was set up by a group of people who lived in B.H. who wanted to make the area better for the community, that was over forty years ago. The first thing they did is set up a small school, on St Pauls Road, –which is the next road down–, that's why we are called St Pauls, people may think that it has got religious connotation, but it hasn't. The school was in a small terraced house. They then set up a community playground, a play area and began the origins of wanting to establish the farm. In the beginning, it was just people coming together, putting their own resources into it, so they started like this but then eventually they started to bid for money. And then over the years the organisation expanded much more into... It has two strains, one is working with children and family, so we start with children at 0 years old in nursery, we then provide services for new births and mums, around parenting skills, healthy eating, healthy living, breast feeding, all of the skills around bringing up children. We then provide after school services for children aged 5-6 to 11 and then obviously we have the school here which is 11 to 16, so we work with children from 0 to 16 years of age... so that is one side of our work, the other side of the work is within the community.

So, a number of times a year we run community events, we do a big fireworks party in November, we do an Eid party for the end of Ramadan, and we do an open day around the farm in spring... and the charity used to do all that for free. We don't do it for free anymore, people pay, and they have to pay because we don't have the money to do it for free. And anyway, my belief is that people value things more if they have to pay, however great or small the payment is, so we charge a pound to come in to the fireworks, we sell a plate of curry for £1.50, and people don't mind paying, and I think there's an important principal there: if people value community events, there's a cost, both in staff time, in terms of doing it, but also of money (for example, the fireworks cost £500), you know, that has to be paid for by somebody. So that's the origins of the organisation...

It's grown from that teaching of 4 or 5 kids to now, where we have a staff team of about a hundred employees –not all fulltime–, converting to fulltime equivalence it's about sixty-four fulltime staff. We have a turnover about £2.1 million annually, we are in a period of transition

now because of what we talked about earlier, this whole thing about less public money, finding new sources of income, and new business streams, so we are looking at new services particularly around health and wellbeing.

1. *How has the work you do evolved over time? Has the system of funding changed? Why and in what ways?*

The system of funding has changed substantially... if you went back four years, 95% of St Paul's income – they knew how much they were going to get every year, at this time of the year, because the financial year is April to March. So, in April you would know what you were going to get. Perhaps the best example would be this school. We used to get what was called a “block grant”, so the school got around £650,000 a year. *–And you manage them.* Yeah, and then whether you have 16 kids or 35 kids, *–it's the same amount?* Yes. Going into this... the last financial year, last March, I didn't know one area of income that was guaranteed – that's how it's changed...

The school works really on free market principles; if we don't get referrals, we don't get money. Nurseries is a really competitive world – there are twelve nurseries in this area – and we traditionally relied on our reputation, but we can't anymore... we've got to be “aggressive” in our marketing, we got to say why we're different, why we are special.... Our after-school services, at this moment, in this area there isn't any competition, so we take kids from 4 or 5 different schools, but we have to be good at it – it was rated ‘outstanding’ when the regulator inspected last year, and our children's services centre is a contract, but the money is not guaranteed every year. So, the world has changed completely, and what we now have to do, is find new sources of income that are sustainable but equally be very vigilant in trying to get pots of money into doing specific projects, and that's one of the things the school has to do.

So, you know that the school curriculum is all about getting kids into vocational things, and getting them out there... that costs money, the money we get from the state doesn't cover that, so we have to find alternative money, if we are going to make that work, and that's how the work has changed completely... and it's going to get harder. Because this government do not believe in funding through the public purse, they don't. And whether you agree with this or not, you have to recognise, that is the world you are in. And therefore, if you want your charity to survive, you got to do things differently. And I say... we are a business, we are a social business, but we are a business, if we are not making money on what we do, we can't fund the stuff that

is nice. *So you are a business, but is the same business who has to give himself the income to keep going forward.... Absolutely!*

2. *Where are you now, in terms of funding? What implications has this had for the work you do?*

Coming up to this new financial year, is crucial for us. We've run out, virtually, of our reserves, the money that came from our surplus... If we make anywhere near the losses we made this year, we would have to close things down, there is no doubt about that..., and that's not what I want to do. *Of course*. The school is pivotal to that because the school's losses are over fifty percent of our total losses, and it's the smallest part of our business... So the discussions with the public local government about primary schools, opening that, are absolutely pivotal to the success of the organisation going forward. The other area that is under threat is the nurseries, because they are also losing money at this time. The difference in the past is we've had enough money in the "reserves" to cover it, but we haven't got that anymore. So, this year is a big, big year for us. *—New challenges are coming...*

3. *Looking forward into the future, what options are you exploring in terms of funding? Are you rethinking your strategies in terms of securing funding? What solutions do you see in terms of guaranteeing the sustainability of your organisation?*

OK, we are looking into new work streams, one in particular is... —you may not know this—, we've got a seventy-foot canal boat, have you heard about it? *—I think so, is this boat the Ellen Gee? I saw the crowdfunding project on the web...* Yes that's it! So, we raised enough money to have a completely refurbish, it is being done now. Obviously, we've got the farm, and then here in the back of the school we've got a lovely woodland area... Now, one of the things that we are trying to develop is a Health and Wellbeing service, so for people who have "low level mental health" problems, but who shouldn't be in the medical system... we are developing what is called in this country 'social prescribing', so essentially... I'll give you an example. If you go to your doctor, and you say you are depressed, you're not sleeping, you've got anxiety... a lot of the time, the doctor will just give you some tablets. Now, if you explore it further, you might have a load of debt, your marriage, or your relationship might be broken up, so there are factors that have caused all of those things. 'Social prescribing' takes that and tries to work with the person, in a diversionary way... to change their thinking about themselves. So, a good example is we have

lots of people coming to volunteer to work on the farm – they love the animals, they love feeding the animals, they love the cleaning out – and that helps their mental health and wellbeing and it makes them more positive in terms of their journey, because what you want is a system where people aren't reliant, on a medical cure. To find something else that could change their approach to life and make them more resilient.

We've taken out groups of Muslim women who have been victims of domestic violence on the boat, and when they go out on the canal, – I mean, probably you've heard, Birmingham has got more canals than Venice – but most of the women of this community, don't even know we've got canals because their world is their community... So we've taken them out on the boat and it's so calming that it changes the conversation. And they open up, and then they talk more... and they support each other... So the boat, the farm, you know, things like that are jewels for us. But we need to have an income around them, so the idea would be... we're through to the final stage of funding by a Trust that would support the project for 2 years, that would measure the outcomes or "results" of that model. And from that then, we would convince the public health people, people like the police who work with low-level offenders who've got a drug or a mental health issue, and they would fund us – that's the idea. We have two years to work up the evidence, to show it works, and most importantly that it would save the state money, and then people would fund it. So that's one way we are looking at. Obviously, the school we will try to expand because that is the way to make money around it. The challenge around the nurseries... we are developing a new model around the nurseries, focused much more on outdoor activities for the children... The principal objective for nurseries is to get children school ready, so at the age of 3 they understand what's right and wrong, some literacy and numeracy, their speech is developed, they can use knives and forks... you know, all of that. Nurseries are measured around all of those things...

One of the models we want is much more about the environment, the outdoors and creative, creative learning. That could give us an edge, in terms of getting young parents to bring their kids to us as opposed to other nurseries... So yes, we're exploring and changing some things like this, but equally, trying new services... Another thing I'm involved in, and again it's a consortium, is that local government have put a tender out around health and wellbeing for older people, because of social isolation. So, finding ways to get people fifty-five plus out of their homes, into a community, doing activities that will change the way they think, that will help with their depression... We'd be doing that with a group of other 3rd sector organisations...

- *It's interesting because it remarks that things like the Ellen Gee or the Farm may not have an economic outcome... but there is really an outcome, in the wellbeing of people, their mental health and the relations they have, so...*

How can I explain this... Have you been to Moseley? Yes Right, Moseley is middle-class, it's wealthy... there is some poverty there, but there's a lot of people with money. If the farm was in Moseley, the people would be funding it... Here, we are in the poorest ward in the city. Some of the statistics about this ward: 31% of adults have no qualifications; 9% have bad or very bad health; 42% of 64-year-olds have a first language that is not English, income deprivation is over double the national average. So, people here can't fund it, because they have no money to do so. That's the challenge here... We used to do a lot of things for free, because people could not afford it. My challenge is, saying to my staff and my managers, 'we can't afford it either!' So we have to find new ways to do it, if we still want to do it. Another example is the groups of women in the children's centre; we always provided lunch, maybe 3 or 4 days a week, 48 weeks a year, we're spending possibly £15 to £20 a time on preparing lunch... Multiply that up by the 48 weeks and it's a lot of money! And we can't... We give kids in the nursery fruit for free... Now we have just done the sums on that and we would only have to charge parents an extra 25 pence, but I think we should! Because if we keep doing it for free, it means that we start losing money, and that's the challenge... because nobody wants to charge, but, for me... my job is to get this as a social business, so it's financially stable, and we are not at the moment.

4. *I am studying the situation of 3rd Sector organisations in Balsall Heath because similar organisations in my country are also facing severe cuts in public funding for their work. What lessons do you think the history of your organisation can offer in terms of maximising the possibility of long-term sustainability in the 3rd Sector?*

I am very clear about it... the third sector in this country got lazy. And it got lazy –I'm not blaming people– but they got used to block grants –from local government mainly, that came in with a very little monitoring of the outcomes. Like happened in this school, getting £650,000 a year, whether or not we'd got twelve or twenty-four kids, that made life... easy? Not easy, easier... –OK, yes... we could say less complicated. Yes, and people... it stopped the need to find... If you go back to the '70s, charities used to have to find different funding pots from everywhere... '80s and '90s it all changed. I mean this government came in, you know, the last government, and this government are then making it even worse, and austerity came in, and it has come as a real shock for charities, and lots of charities are closed! And this charity, it's got that risk hanging over it if we don't sort out the money.

But that, to me is the big lesson... if you are reliant on one source of income, ie public money, that's high risk, so you've got to diversify. And for lots of people, it's about belief, and probably political belief, doing social finance where private money is coming in, you know... people don't like it... I don't like it either, but –*But you have to...* but yes, it's that or you shut up shop, and close down. In my last organisation we had an expression that we said, *we turn bad money into good*. That's the way I see it, you know, I'll take anybody's money... as long as it's legal, and do good with it. If an investor wants a return, so long as we make enough to cover our costs and cover a bit of my overheads, why would I not like it? The last place I worked in, we had a big philosophical dilemma about this... some of them quit, they didn't want to do it. But, nobody funds... we worked with single homeless people as I mentioned earlier – the state doesn't support single homeless people in this country... so if we weren't doing that, what happens to these single homeless people? So, sometimes you have to compromise your principles to do social good. And that's the way the third sector is going, and I don't know whether you follow the politics here, people think that if Jeremy Corbyn and the Labour party get back in in this country and it will all go back to the way it used to be... I don't think it will... and I don't think it should either, because there're different ways of supporting the third sector, and different ways the third sector can attract money to do the work that it does. And I think that's the key, but we need some help from the state in different ways. Because trying to run this business, because it is a business, and trying to raise funds, there's a capacity issue... because I can't afford to employ someone just on fundraising. So, *Fiona* does it, but she's also in the school, I'm doing it and I'm the Chief executive, *Alison* from Children's Services does it and she's also working for the school... and we're not experts. It's a highly competitive business, so, I think there needs to be a different conversation with the public bodies, and how much they value the third sector, and can they do other things to help us, it's like a business! It would be better for me if a business didn't fund me... but said we'll give you a fundraiser for 12 months... That would be ideal, something like that, and some firms could do that, probably... It just needs a different conversation and I don't think that a lot of the 3rd sector is getting that at the moment...

So, it's more about looking in what's really interesting for the third sector... not economic at all...

What I would say is: if a young person is repeatedly homeless, the chances are that they'll probably end up in crime, drugs, gangs, alcohol... the cost to society, it's bigger. I worked in Oxford, one of the wealthiest cities in this country, but outside of London has the highest homelessness problem, and the cost to GP's, or helping people repeatedly going in to A&E, often collapsed by alcohol... those costs are huge! And people are looking at them enough - they're beginning to now – investing in doing something a bit different, that stops that young person

from being a drain on the state. But more importantly, it gives that person a sense of pride in themselves and that they can make a contribution to society.

5. *Some scholars (Macmillan:2010, UK Civil Society Almanac) have pointed that the total amount of finance represented by contracts has increased, whilst the total amount of finance represented by grants has fallen since 2003. Have you felt this change? In which way/s?*

Yes, local authorities used to provide grants, now it has moved to more contracting, and that's how it has changed. Now the proportion of money coming into the 3rd sector from contracts is much higher than from grants. I see tremendous risks in that, I think unless... A good example is statutory services, the work that we do in our children centre is not a statutory service. This year Birmingham as an authority, is having to save fifty-six million pounds... next year the figure is going to be equally as high. If they have to make choices, they are not going to fund non-statutory services. Because if they don't fund statutory services that's breaking the law... and that's their dilemma. I would also argue that if they don't fund children centres, people who use these services will end up in the statutory sector. Anyway, but in a time of austerity, people do not always look at prevention. And that's the challenge, going forward, because I don't know how long this government will last... it shows no signs of falling over yet, perhaps Brexit will do that, but while they are in control, the risks of public of public sector contracts that are not statutory disappearing, or being completely cut, are quite high. Which is why I want to find something that gives us an income, a regular income from people who are buying services. If all your eggs are in one basket, it's a risk, and I just think that's what too many charities do.

- *Last question in relation to St Paul's Income (2012 to 2017) Is there a move for that public funding to own generated funds?*

Yes, and that's what we have not been doing enough, yes... that's absolutely right. I can also give you the new exercise about it.

➤ JERICHO FOUNDATION, PATRICK MASIH (Client Support Manager)

1. Could you describe the origins of your organisation? Why and how was it created? How was the work funded at that time?

The reason we are here today is because there were some people in the church, the church is in Balsall Heath just a short walk away from where we are. And this area was a notorious in the city of Birmingham because of the red-light district. And there were drugs problems, lots of drug selling... usually stuff problems that you get in a city violence... it became a “no-go” area, and people didn’t like to come to this part of B.H. But the church opened his doors and said, how do we help this people? Instead of just sitting back and letting it happen, how can we improve the situation for this people? So, they didn’t have any clever plans or anything, they weren’t practically qualified... they were just “ordinary people”, opened-up their doors and invited people to come and have coffee and inner have a conversation and things.

As a consequence of that, yes I did speak to prostitutes and spoke to people that were residents and they were unemployed, also poverty, people didn’t have a lot of money to spend and the people aspirations were very low. And they started talking to them, and what they discovered very quickly was that there were three common barriers that stopped this people, most of them said; I do want to work, I want to take out of my current situation, but my prospects are no good. Because I don’t have any qualifications, I don’t have any work-experience and there’s no one out there who can give me a reference or if there is I can’t declare the work I’m doing because it’s illegal or earned... so that was the three barriers. The people said that if they looked at few models... I think they saw a project in Holland and they saw a project in Scotland and decided what they would do. To overcome these barriers, they would set-up their own business and employ this people that other people won’t employ, and teach them some skills, very general skills not vocation, not very specific, but team-working, communication, turning-up on time, how to be polite... you know, how to make a request, and that kind of skills. Transferable skills, we call them... things they can transfer from job to another, universal skills that fit in all the jobs. And so, we became an employee, there was a little shop, but it took a while to get to that point, so that was part of the journey. But they didn’t really have any funding, so because of church building was already there, they used their existing church congregation to have cups of tea and do things to engage the community.

But then when we came to setting up a business, then they needed some money... so I think, we are not a high-rent area, Balsall Heath is a non-expensive area, so what they did was they just

rented a space from a shop and guess maybe the church partly funded that, they made some little funding applications as well... and keep your costs low, right at the start of to have to pay full-time salaries (...). So that's the very very beginning of it.

2. How has the work you do evolved over time? Has the system of funding changed? Why and in what ways?

First of all, the claim group, the prostitutes moved out of the area... but the people that were residents, their problems still remained. So, we're no long away from the prostitutes, more about unemployment and poverty. One of the biggest changes we had, was the number of business in the group, how did we fund that, because we were doing employability coaching, teaching how to write a CV, how to write a letter, and to present themselves on an interview. There was some government funding available, (...) governments wanted to spend money on the social issues and unemployment, so there was money to be dispersed. And they would pay us to teach people how to do those things, so that became an income, and they would send people to us, and the project grew as a consequence of that, because we can then hire more space. And eventually, they borrowed this building, this whole building is from a textile whereas. It was only a small corner that was occupied, the rest of it was just empty. (...) So, they increased the number of business, and then working with the job centre, we charged the job centre for every person they would send here. *M'explica el procés que hi fan.*

The problem with that was that businesses work very business-like, because the money was coming from the job centre not through the business. We weren't getting more customers, but we were just getting more money from the job centre, or more people from the job centre... so sometimes our clients would come to us and not be very busy, and said: I'm not learning a lot, because there's no customers. *It's maybe to find this balance between having "clients" and having customers?* Yes, so overtime we realised that couldn't continue, we were too reliant on government money, and we were not very business-like. *What year could that be?* Our current CEO took over in 2006, so at that point, I think... I will send you some slides before you go, but about 80 or 90 percent of our income was from government money. And only a small portion 10 or 20 percent, was generated through business activities... so very reliant on the first.

So suddenly our business stop, wouldn't affect the income, but if our public contracting –from the city council, the government...–, if that stopped then we would be in trouble. Our chief executive identified that it was a way that governments were changing, or policies were

changing... and made a very definitely decision, so this model has to change. We can't survive if we carry on the way we are. *Comento que van es van saber anticipar a una situació que els posava en perill, i que va anar bé.* So, gradually, we encouraged our business to become more business-like, we hired people who were more knowledgeable, more business-focused. Because at the point we were asking people to look after the clients but also run a business, then we realised we need some people, and need to pay them to attract people as well. And that was a challenge, because sometimes they would be very good at the business, but not so good at working with our client-groups. So, it's always a challenge in an organisation, what's that balance between it? *Ens en anem de manera natural cap a la tercera quest.*

3. Where are you now, in terms of funding? What implications has this had for the work you do?

We grew the number of... we diversified the range of our business, so, we started-up a construction business, which has proved to be highly successful. It's the single biggest business that we have now, and it started because of one man, just fixing things in people's houses... our CEO, has also worked in the construction sector, so he had some knowledge. So, he came with that and said, I want to set-up a construction business here. And that business is now our single biggest business and generates the biggest revenue of the organisation (...). So, our turnover in 2006 was about 1.5m or around it, our current income is about 3.2m, so we've grown a lot. And we've also switched how that money comes, instead of coming through contract it comes through business activity. Our staff team has increased, the number of clients has decreased, because before they were sending us lots of people, and we were just "babysitting". When you look after people and instead of teaching just look if everyone is OK, just make sure they don't harm themselves, that's called babysitting.

So, then we said no, we want to teach people skills, our original vision, pulling a bit into a trapped, we're getting a bit lazy... so we decided that we would work with fewer people, but in a deeper level, we worked with them for longer. So, under government contracts we would be for three months maybe, and now we wanted to do something longer... one year. Three months isn't longer enough to fix problems, we need longer time. So, that's another change we've made, we work with few people put for longer, that's deliberate. And our business is now more business-like, and we've increased the range of business as well, we had some businesses that weren't making money, we still have businesses that aren't making money so it's a mixed pack.

Some business who make money and some others who don't make money. Which isn't good because we need all our business making money, to be the more successful we can be, and more sustainable. Sometimes we've talked about shooting some businesses down, we've four catering sites, we can't really cut that back to one... but if some things don't work you have to shrink back. (...) So, when our government contracts went down, we had to lose some staff... my team is a team of twelve and went back to a team of two. So, we have had some pain, painful experiences, but we chose to keep some of our businesses opened, because although they're not profitable, they look after a good number of clients. *So, it's a bit like the balance we said, some of them are more making income and others more to the social purpose?* Yes, and also depends on the skills required, so in the construction we take on too many unskilled people, they can't operate... you wouldn't want me working on your house with unskilled people, you wouldn't have confidence in me or the builder... so we have to keep the ratio of skilled people and unskilled as we are bigger on the skilled side.

But in other business like in catering –construction skills take a long time to develop–, but if you can butter bread and make a sandwich... you can learn to do that very quickly (...). So, in some businesses the ratio of staff can be smaller, and you can have more clients, so depending on the business we have to do that.

So, nowadays, when we look for funding, ten percent is non-business activity, most of the money is trying to get away from contract money, we prefer going to grant-making trust now. So, the government says: this is what we want you to do, can you do it? We'll pay you for it. We now don't like that kind of funding, we prefer to go to organisations who have money and say: this is what we want to do, do you want to partner with us? For us that's a better way, because then instead of always trying to fit around what the people here want us to do... sometimes we can, sometimes we can't, and we get frustrated, because we want to do a good job. This is what we can do, we can find somebody who wants to fund us. *Fa una comparació divertida amb el futbol.*

4. Looking forward into the future, what options are you exploring in terms of funding? Are you rethinking your strategies in terms of securing funding? What solutions do you see in terms of guaranteeing the sustainability of your organisation?

I think we've got it right generally, this is the model that will continue, bite writers are also part of our team, somebody who would write proposals to give to grant-making trusts. So, we have a big target for that, it's an income we need... about 10% of our incomes, about three hundred

thousand pounds we want to generate, every year to bring on that way that is more business activity. So, we have, we used to outsource... hire somebody and say if he can do it, not of our staff team. And now we have a mix of both. We have one person whose job is to write bits for Jericho, and we also have some other people who maybe have specialisations... for some concrete process. One person is employed by Jericho, other people are contractors, we will buy their services when we need it... certain bits, need specialist knowledge. And then sometimes we say to someone, can you help us to write this bit and we'll pay you on a day-rate?

We have one person who works all the time on bits, so if we need specialist's intervention then we go to someone and say: can we hire you to help us write this? (...)

So yes, we have rethought some of our strategies, but we think we're in the right path, the other path that we're exploring is getting partnerships with large companies, corporate donors, we want some people to just give us money. Not even to fund a project, just to say, "we believe in what you do, Jericho, we like you, we every year give some money to charities, this year we give you", so we're trying to explore that way. Some people volunteer to paint your building, we say no we don't need you to volunteer to paint, you can buy our services, if you buy your printing from our business, you buy your construction... you're supporting our business. And there's a thing called CSR (Corporate Social Responsibility), and the idea is that successful companies should be supporting charities, small organisations and helping deliver social. Because they can't do it themselves, sometimes the government contracts this big companies... if I work with you, how are you helping the people of Birmingham? (...)

Sometimes they can't do that themselves, a company may not be able to deliver mission working with homeless people, they all say, what we would do is to donate some money, or our staff can help this people by volunteering... you're trying to help charities this way. So that's what we're trying to do now, to say to the big companies: to help you meet your conditions with the government, we deliver Corporate Social Responsibility, why don't you invest in Jericho? And that way, when you're writing your end-of-year reports to say what you've done, you might not have done much directly yourself, but you can say: we supported Jericho, and Jericho did this, this, this and this... so then it's a good win for that company without having the headache of having to set up a charity or whatever.

There's a thing called Social Charter, so anybody who the city council employs, any company that the city council might give a contract to (...), they want those organisations to demonstrate how are they delivering social responsibility, what social impact is their work having. Again, if these companies end coming to Jericho... so we've got a big contract with the city council, to do

cleaning... you've got a cleaning company, can we give some of that work to you? And then that helps as they can say, yes, very much, or we are doing this, can we buy a catering from you? Can we use some of your construction teams to work on a project? Which is great news for us...

It's making sure that we're going out... they're looking for people to make them aware of who we are and what we do. So, one of our senior management job, is looking after big corporates and how to make them aware of who we are, how can they partner with us. The great thing is we got businesses, so we can say, you're getting value for money, if you buy from us you're getting a service, and you're delivering a mission.

Which is also approaching rich individuals and high network individuals, so people that have money and try to get them to take an interest in Jericho and support us some way... so we're looking for people, being creative. And then upstairs, as we talked about, we had this big empty space, we refurbished it and said: let's use this space to generate money for Jericho, and now we're renting that space to other organisations. All it being creative, how do we keep getting money into the organisation... it doesn't finish; every year, keep going, keep going... so when we get three years funding we're very happy. Because right, for three years we will have this regular money, if it's only one year then it finishes, and you got to find the next thing. So that's what we had wrong some time ago, because it's a constant job to be getting this money... so that's a big change, and strategy too. *You're also looking for that gap to fill, that's awesome...* I think with the charities, just like a business, if there's no customers coming into your shop, if there's nothing happening, the business person will suddenly go out and start giving out flyers, doing something to attract... putting on a special offer maybe, redecorate your premises to look fresh and new, you have to be constantly selling. Coca-Cola doesn't stop advertising, every year they have a new advertising campaign... same way, a charity has to adopt that mentality, by how can we attract people. They don't have big budgets to spend on advertising, but is your website up-to-date? Is your mission clearly understood? If people don't understand what you're doing, they can't fund into that... so strategies are very important.

5. I am studying the situation of 3rd Sector organisations in Balsall Heath because similar organisations in my country are also facing severe cuts in public funding for their work. What lessons do you think the history of your organisation can offer in terms of maximising the possibility of long-term sustainability in the 3rd Sector?

In terms of guaranteeing the sustainability of our organisation, we can't guarantee it. Every year is a challenge, month-by-month is a challenge, but you have to have things in place to try to keep active, keep looking for the money. All of those things I've just said we have to do it. And there's no guarantee... but it's not an excuse, you must do everything that you can to try. Because there's people's jobs that stay in here... so as we've grown, there're many people relying on Jericho.

6. Separating basically public/state funding, 3rd and voluntary sector funding and self-financing, I guess the last one is the most sustainable, what do you think?

I think it has to be the most successful, because you are relying on yourself, not on anybody else. You can control what you do, so we must certainly do what we can, but if opportunities on funding exist, we must still take those (...). If suddenly the grant-money halved, those people who were reliant a hundred percent on grant money, are suddenly their income is cut in half. With our model, as long as we're trading well, the increase or decrease doesn't impact our organisation. As much as it would an organisation who is lot more reliant on that.

7. About the social impact...

Anyone who donates money will expect facts and figures from you to say what's what you've done. It's really important to collect that data and present it well, because they have to use that in their own report so it makes it easier for them. (...) Did you achieve what you said you were going to achieve? How've you measured it? We can show that... we've really improved on collecting data. *M'envia cap al seu company d'equip.*

➤ SAHELI. NASEEM AKTAR, Chief Executive Officer

1. Could you describe the origins of your organisation? Why and how was it created? How was the work funded at that time?

We were already set up by Balsall Heath Forum, because they received money to do a capacity building program in the area, because there was a lot of goodwill in the area, to the drug addicts and prostitution... and they wanted to change things in the area (about the 80's and 90's). In 1995-6 they got rid of drug deal and prostitution in the area. They wanted to get people together, and then what they started to do was a "kind of statistics" about the area, what we found is that (...), unemployment was three times the average of the average Birmingham... women were, Asian women especially were twice more likely to be unemployed than any other group. And education or attending on school, we had no secondary school in the area because people moved out of the area, because school was so bad, used to be here... so we got together, the Forum got together to find out how could be do more a coordinate development in the area. (...) They talked about issues in the area, and what they found was through all those groups it was good, but none of the Asian women were coming. So, that's when they realised they had to do something different and because there's a majority Muslim ethnic, they realised that actually, some of the women who needed to come, probably could only come if it is women only, so that's when they accepted Saheli to run women only group. It worked because what happened is that I got involved, because I use to be someone who was already involved in the Forum, that wanted to help forward to things in the area. (She explains me about a meeting) And it was a good meeting, we talked a lot about things and one of the key things in that time was they were going to have CCTV in the area. And they wanted to know were women felt unsafe, finding that points to try to make women feel safer. *M'explica que arrel d'aquesta reunió, d'alguna manera comunica això als seus amics i coneguts, i que d'alguna manera se'n adona que "té facilitat" per involucrar a les persones i contagiar aquestes ganes de fer.* (...) So, they offered me a job, to involve hood and I took on my job, but I really didn't have the confidence to accept the job... I said no, no, I can't do it... *Comenta que els seus coneixements en informàtica eren bàsics i que no podia completar una "aplication form" l'havia d'ajudar el seu germà, però ho contrarrestava amb la parla.* But I'm very good at talking as you know, so I did the interview and I flowed in the interview, so they gave me the job. I really learned a lot from that job, so what we did is we secured some money and the money looked into a "consultation with local women". And two hundred and fifty-six local women instead, that wanted to go to the women's centre in the area, and what it came down to was exercise, fitness and health. There was the biggest centre,

exercise and fitness centre, on the edge of the neighbourhood and nobody would go. Other people from all around Birmingham came, and people from the community didn't go. Some of the women said they didn't use it because there was no cultural understanding, no women-only hours –and if there was it was only one hour–, so by the time you got in, you change... you only have forty minutes, and there's men hanging in and around the building. (...) So, from that strategy we started to campaign for our women centre, and then luckily, we secured half a million from Sport England (...), and we used to local college, they gave us part of their building. We renovated that part and used it as to a fully function business facility for women only, we did do a man only as well, because we felt some older men didn't have choices and opportunities just like women. (...) and we had 260 women signed up in two weeks, we were really pleased... but we lost all those women when we had to put the money up because of the building. The business plan said next year go to fifteen, and next year twenty, but then they couldn't afford that, so actually we are making people pay ten pounds a month...

Two years ago, we lost our building because the college faced lots of cuts, and they decided they would keep all the city centres buildings, but they would get rid of all the community buildings, and one of those buildings was ours... so we lost it last year. Then we went to the city council, because we were delivering a big contract for them, so we have to deliver to around a hundred women across Balsall Heath, Sparkill and Sparkbrook, and then (many other districts from the other side of the city, referring to postcode B8). And were delivering to all those women, working with them for twelve weeks to try get them into manage their long-term conditions, to get more active and get more physically fit, and that's being long for the last six years. What's sad is that we went to them and said we don't want to lose that building, how are we going to deliver your contract? And they had a building in the park, which had to close because of the cuts. So, then they said OK, you would do up the building if you deliver from that centre. We said OK, so we started delivering from there... at least we could find an alternative. The sad thing is we can't do... because the space is smaller, in the old building we had quiet good equipment and we could do sessions in the middle. Now we can't have as many people coming through the door as used to, so yes, the work has also changed because of the limits of the space.

2. How has the work you do evolved over time? Has the system of funding changed? Why and in what ways?

Well, when we first set up, in the first year we got a commissioner contract (from the local PCT, Primary Care Trust), to work with about hundred women. They came to us and said, we can't get Asian women into do exercise and fitness, but you can. We had a referral system from the local doctors, so they would stamp a card and send one of their patients to us. We would then work with them for free for twelve weeks, and after that they can pay ten pounds a month to carry on, and our retention rate is very high compared with the rate city is doing in its local centres. From the hundred people to now we deliver with a thousand people, and we not just deliver locally we also deliver (B8). What's developed over time is we were delivering in a lot of schools and communities so now over the years, so now we are delivering in the well-being leisure centres. Instead of "com to this school, come that school", we now say come to your leisure centres, but we will deliver it differently. Because what was happening is women were coming to our sessions, but they wouldn't use their local leisure centre. Because local leisure centre has lots of man, it wasn't a private space, the women sessions sometimes are cancelled, women didn't think it was for them, they didn't have the confidence to go. But because we were already delivering in the schools when we then said, right we are going to deliver in the centre and it will be the same staff, they were used to our staff and what they did and the way we did it... So, when we got into the centre, we put screens across the *hall*, so now you can't see what's in the centre. Now we are getting young women in, older women in, Somalian, Pakistani, Indian... all coming in to do exercise and fitness with us. Then our contract grew, you know, from one hundred to a thousand... then the other thing that happened is we got a contract for hundred ninety thousand seven hundred (190700). But looking at it, for the last four-five years we still have the same money... it's never gone up. So, everybody else is giving their staff pay rises, but we can't give to the staff pay rises, because we can't afford it. What we've really done in the last two years is really look at how we spent that budgets, and try fitting to... if they give us ten p, we work in ten p, if they five us one pond then we work with one pound... and that's what we've been doing. It has been quite difficult recently, and I think some of the other things we've done is to manage to get from other funding to carry on supporting on what we're doing. Two years ago we ended up losing our centre, because the college that we were based in... because of government changes, because of all the cuts they could no longer afford to keep the building open, so that's why we ended up moving, and we're now in a smaller space so we have to do things in a "tighter" way. Although we are technically delivering more, because we are in different centres, we've less resources, we have to be more efficient with that resources. But

now, in this point in time, we are actually in the point where we are worrying because the only money that's guaranteed is half from what we were usually used to. We've invested a lot of time in our staff, we've worked hard, we've developed them, trained them and now... suddenly free let them go for four payments, they're not hanging around till the next local money comes, they have bills to pay, sons... I wouldn't hang around neither.

3. Where are you now, in terms of funding? What implications has this had for the work you do?

At this point in time, we sort of have half of the money guaranteed. We are lucky we'll have money from someone else, but that's only open to December this year. Next year most of our money will all come from one source, which normally we are trying to avoid. But there's no way around it, it is a lot of money that local authorities' organ to get, we're a partner, so we're hoping to be supported. But the issue is how we get from July to January next year, where's that money between... till it come from, and can they guarantee as much as before? And actually, we should be gaining a lot more because we've never had a pay rise, we've never got more than... you know, what was originally given to us.

We have got to the state, where... I'll be very honest with you, we got to the state where two of us cost more than most, but then we are the ones who work every single day, year rear year to get more and more money in, and at some point, if one or two of us leave then what happens is somebody else has to then, work on peanuts, no one's going to do that... no one is going to come in in a high level, to be paid a low level wage. And although we could do that, but then would lose all the skills, and the understanding, knowing how to do it and how to develop it, if you came to me, I could just do it in a minute, because I know what to do. Whereas if I bring someone new now in, I have to teach him at least for a good year, and that's time and patience and money that I don't have.

The key thing I should say to you is; in the old days you applied for funding, I could apply to A, B, C and D (...), in different ways but if I didn't get A, I get B, if I didn't get B I get C... now, there's no way to apply to, there's no money out there. The only kind of money it exists its destined to extremism prevention, so we don't fit in this money. So, it's really really difficult to still be here... if we are here in three years' time that can be amazing. *Wow...* I know, and there's already, there're organisations that I used to look up to, you know, they are very big, and they have a lot of staff, and think I want to be like them... and they're gone in the last

two years. And we're still here... and that's very scary! And yet, when things get really awful and tight, money and resources and services... this is a time when this communities need it more than ever. (...) Those people who are right at the bottom of the part, that it doesn't treat equal to them, they don't really feel that effect. But then when things become thight, they get even less than before. So, they never manage to have a "boom time", and then when things are bad, they felt it even more because the kind of benefits they may apply completely disappear.

4. Looking forward into the future, what options are you exploring in terms of funding? Are you rethinking your strategies in terms of securing funding? What solutions do you see in terms of guaranteeing the sustainability of your organisation?

I think for us, we became a partner in a very huge ten-million-pound bid with the city council, but if ten million are ten million in three years, for the next three years, we can sort us out. If we're still here after three years, hopefully the things and the situation gets better, and the money would become totally better. So, we took part in that partnership and that's been really good, we've been successful. In between, I was asked to put some money in enormous and very well those (...). I said no, I can't apply for more money because I'm very busy, I'm not very well and I don't have time. And now I'm sitting here, regretting not doing that, because that would have been a top-up, so they would be in a safety net and now there isn't because all the money is tied up with this one partner. And so, my worry is that the money that we... I think we'll get it, but we just won't get it in the way that was being like to get it. I think we will have to change what we deliver, so we can demonstrate we are doing something different, the money is about changing systems from the bottom-up. Changing how an area and a system operates, for those communities were there's been endemic poverty, endemic participation... so we're trying to do something completely different, engaging more communities and different types of communities. (...) The worry is that the money will take time to come in and by that time I might lose my staff... I might lose the skills that those people have, like you said, they come to this centre because they know who we are... (...).

So, funding wise number one, about money all coming from one source, because obviously if money comes from A, B, and C, if A doesn't come you have B... and at this moment in time all our money is coming from the same place, which is difficult. Although I'm looking at other options to apply for, the other thing is you don't want to apply so far that you stretch, the other thing is that we don't have enough qualified trained staff to then stretch to all those areas, so

that's something we've to develop now. The other thing is in the old days, like I said, there were a lot more options to apply, and so some about sustainability issue is: yes, we probably will survive, yes we probably will get the money, we may not get as much as we want... but technically I want to argue we should be getting more, because if we are doing develop more women, more trained people... we will need more money. (...) And then the other thing is that sustainability... we always have to worry about where we are, especially every three years we have to worry about where we are. And that's no a good way to live, and it's not a safe way to live... because you can't then develop the work. And I think the other thing is the government, needs to recognise, "throwing the baby out with the bathwater", so what you do is losing all those skills, those experiences, those organizers... So, if we went down now, somebody else has to be invented, to do what we do, so another three years wasted, and getting new people in, and get ready... and then deliver something. We are already delivering, so why don't you sustain and develop what is already working? And funders they'll say: "OK, hello Saheli, what would you like to do NEW?", hang on, I'm keeping it going... this is working really good, not "what can you do?", "what can you do NEW?", because we funded you before, we don't want to fund the same thing. Wait, why don't you? Because it is working... and that's another thing that funders do, and the local authorities do. They say, "we want to do new things", yes, but you haven't addressed the old things... why don't you let us do the old things and build on it? No no no no... "We need to do things differently now, in a new area...", and so, what you do? It's not right... I mean, we have very good support in the city, they want to help us, they say they want to support... but what I'm saying is that is not guaranteed, and for us, that is insecurity over time.

5. I am studying the situation of 3rd Sector organisations in Balsall Heath because similar organisations in my country are also facing severe cuts in public funding for their work. What lessons do you think the history of your organisation can offer in terms of maximising the possibility of long-term sustainability in the 3rd Sector?(24'07")

One thing is you really need to know your product, when I say product, I don't mean "what I'm selling", but I do mean what I'm selling. What I'm selling is not something that earns me money, so in another word, I'm not selling a cream or a lotion and I make it for ten pounds and I sell it for fifteen, that's not what I'm selling. What I'm selling is people's physical activity and their health being changed, I'm selling people who are going to be more active now, will cost in the NHS in the longer less. Because if they are active they are less likely to be diabetic, less likely to have a heart disease, less likely to cost the NHS money. Is it better they're walking talking and they die or they're sitting and for fifteen years they take tablets, they take injections, costing

every month, every week... that's what we are selling, that's not a bottle of cream. So, what you got to learn to do –from my experience– is, number one if you are selling something (we're selling people getting active), you need to measure... how were they when they started? How are they when they finish? You also need to measure how many new people who have never done anything before are doing. So, if you are going to deliver health, exercise and fitness and the people who come in your centre are people who are already exercised, already fitness, then you've not saved anybody any money, because they will probably stay fit. What you're trying to do is get those people who are less likely to participate, or who are already overweight, or who have never done exercise, or groups of women, or man or young people who are less likely to participate... so number one, you need to know how you package that product. So, we say we'll give them twelve weeks free, and after that if they like it, they can pay to us their cost. Even we can't do that anymore because the asset is not big enough... but we're doing that. So, we're getting women who have never exercised or done fitness, starting to do it, that's your product, so work out your product.

Second thing is knowing how to measure what impact your project is doing, so in another word, are there more women getting active, are they running? Are they visibly, are they seen? So that other women say... if she can do that, I can do that. Or if she is so big and she's running, I can run, or oh my god I used to see her... she was barely walking and now she's running. So, your message, getting that brand giving t-shirts away with your name on, your number on so that people know who is doing that work. Who are they, who's doing it, how do I contact them...

Then the other thing is, once you work out your product, see who wants to buy your product. So, for us, we know it's the local authority and is the NHS, we're saving them money... but what you got to be able to work for them is, you have to demonstrate what you are saving them. So, if it costs fifty thousand for one operation, fifty thousand is a coverture of our cost... surely with the thousand women we work, one of these women will save from an operation. And actually, if we say four, we've already payed for our staff. So, what you have to be able to demonstrate is that in the long-run, how are you saving. The other thing I would say is don't work with the communities that everybody works, because then, what's your unique selling point? What you need to do is work with those that are not going to participate... that are not being looked after, that are not being delivered, that are not accessing services, that are at the bottom of whatever it is. Because although we do exercise, fitness and sport, I would say to you, we change women's lives... they come in to do exercise, fitness and sport but then they start to do training and development, and then they end-up in a job and they end-up being more confident, being happier in their home. I mean, like somebody said, this is my one hour of me time, me, I'm not

a wife, I'm not a mother, I'm not a sister, I'm not a daughter... I'm just me and I come here for one hour for me, so it's my "me time". (...) So there's an element of, we are saving the wider society from people who are going to be lonely, because that's the other thing we saw, which is the socialness... the feeling that you're with the community. When you got there, you stop being lonely, you stop being afraid, you stop being on your own... you start to get fitter, you start to get healthy, you have a group, you got people... so in our area, all white British women sat at home on their own, all the Asian women sat at their home, all black women same... but, they come into then all have the same sort of problems. It's just that one is black, one is white, one is Asian... they kids have grown up, they've left them, they are on their own, you know... is that kind of thing. There's a big saying that being lonely is as bad as smoking –I don't know as forty cigarettes a day–, because your brain isn't stimulated, you don't feel like doing anything, you're not getting physically active, you're sitting there watching TV, listening to the radio... and you're in your little bubble. The biggest thing we do is improve community cohesion because lots of different women, although in the pictures it may look they're "all brown", but they're very different, they're Indian, they're Somalian, they're Pakistani, they're Kashmiri, they're Hindu, they're Sikh, they're Muslim, they're very very different women, but they all exercise together. But you can see a picture and say, they're all brown women, they're all the same... no we're not. Is just like white British people are not the same as white Dutch people, and white Spanish people, it's not the same so I think that's the key thing. We are allowing women into progress and grow, at their own paths; we don't push them to do things, we do easy things and then if they can and they want to, they can move into a bit harder, and then harder... and they can do a proper sport or a proper run or a proper tennis. But they might start up by just walking, they might start up but just chair-based exercises... is that sort of things, so we deliver at their pace, we deliver it slowly, and the key thing we do is we sustain it by doing training and development to local people so a lot of the women in that centre now, they're all quite local, so they came into learn and now they've become the teachers, and that's very very important.

6. *How, despite having a complicated situation, you could move forward?*

In my head, if I could do it the way I want to, I would do one third, one third and one third; one third local authority, one third from grants and one third you generate that income. But unfortunately, I can never generate income because I'm working with the poorest community, so I can never charge them enough for a lesson unless having a fantastic centre, and then all

those people who don't live in this area (live in better areas), I charge them more and I charge them less. But we don't have a physically wonderful big centre, so we can't do that. One third local authority while actually, most of our money practically is from the local authority. One third from trust and funding, and that we've got at the moment from the Sport England Money, with the community sports activation fund, that's all from Sport England. Then the local authority, is all the other money, but we're never going to generate the income... but next year it will all come from one, local authority, and that's the worry because then any time –they are going to make a cut, guess– not their own staff, they're going to cut some of the organisations. The thing is, they can't deliver what we deliver, so they have to ask to deliver it, which is great, but in the long-run when it comes to cuts, if you are going to face cuts the first thing they're going cut is on the people attended.

➤ ANAWIM – WOMEN WORKING TOGETHER. JOY DOAL, Chief Executive Officer

1. Could you describe the origins of your organisation? Why and how was it created? How was the work funded at that time?

It started by responding a need into the area, supported in the beginning by the profit church (OLC, Our Lady of Charitie), so responding to a need. This area was like a “red light district”, that was why the sisters came here, because they wanted to recharge, so that was the reason.

(...) Although the government said, “we will improve the voluntary sector”, they didn’t really... so the private companies are coming and saying: we will do it by our side, we don’t need the voluntary sector. So, although they still got a little bit... we had like an offer of a million-pound project, and the contract with provision, they wanted to adjust that right down, and we were supposed to do with a lot more people, so do it all more cheap (*riu*). So, it wasn’t really viable, so we said no... we didn’t lose the contract, but we said no to it. (...)

It was a big chunk of our money, but it wasn’t all of it, and because we knew we’ve managed priority before, we could manage the priority again. And it become a matter of fund for us, we didn’t want to work in the way that they wanted us to work, so we said no to that. (...) So, fortunately, we had one particular charitable trust, who supported us through that decision to say no to the big contract. And they became our main funder, they payed for this building (1.1M), and about the running cost as well, so they’ve already invested 2M.

If you are in the circumstance, you’re reliant on charitable trust, you soon run out of charitable trust applied to. Because most of them will do a three-year grant, if you’re lucky you might get a second three-year grant. It’s very difficult to get more than six years funding from a charitable trust, so you ran out... so that is an issue. So, you have to go a bit broader, when I employ this lady she is helping me in look at corporate, funding social enterprise, things that are away from the traditional thing... but it’s too much for one person.

2. How has the work you do evolved over time? Has the system of funding changed? Why and in what ways?

I think that local authority funding, in our area, did reduce a lot, and partly because –you’ve probably heard– that the city council will take into cuts for equal pay. Birmingham city council were paying like salters, a big salary, didn’t ladies in the school (it’s very low salary). The women

talked the council to cut and said; equal jobs equal pay, and they won. And it's cost the council about a billion pounds... so they're basically bankrupt. They have no money... so they have to sell their National exhibition centre, the NSA the ICC... they have to sell them. So big story. (...)

It was a big thing, and so services, a lot of services in Birmingham are being cut, because the council got no money. So, lots of social care, lots of leisure clubs, youth clubs... everything, everything that the council was funding got out. Because they don't have money, and they still have no money, they're still broke, so they're really having just to keep their real key obligations going. (...) And the problem is because they... when you get inspected and told you're failing, people leave... because they don't want to work in a "failing organisation", so you loose social workers, so good social workers leave, you're left with "poor social workers", and with lots and lots of vacancies, so they had 40% vacancies. Then you have to use agencies so, in the vacancies, which is more expensive... so you spiral down and down and down because you can't invest the money to bring it up, because you haven't got it... and then you're expending more money because you pay for all these agencies staff. If they won't have contracts with small organizations, say in Balsall Heath, that's the first to go... they're going to go like, "that's a nice extra, that's going to go straight away".

So, if they haven't got to do it they're not going to do it... because they haven't got the money. (...) The commissioners, more like community safety partnership, they have a huge office, they would have moved into a huge office and they had like a hundred desks. They moved in there and then all the cuts came, I went there when there were about four people... in an office made for hundred. So, obviously they can't commission by what they used to do, because if you are... this is the problem with the commissioning now, this is why the small organisations are being cut: it's because if you had a hundred commissioners, you could manage five hundred small grants to the organisations, you can manage that, and you can do the monitoring, and you can look after it, and you can manage all the payments get done.

If you only have four, you can't do it... so, what they've done now is "sell like" drug and alcohol services in the city. You have many many providers, you have Phoenix, you have Quarious, lots of different... just small organisations were delivering drug and alcohol services. Very bespoke, very specialist, very different, so, specialists for African people, for Transgender... you know, very different specialist organisations... but small. Now, because there's only a few commissioners, they want to ONE company to deliver ALL of it. So, they went for one big private company, they were called the CRI (Crime reduction initiative), they're now called CGL (Change grow and live). (...) So, they got the contract for the hole of Birmingham, for the hole of drug and alcohol

services, everybody... the hole of the city. Too big, I mean, quite too big to manage, but one commissioner can manage that ground, because it's one ground to one organisation. So, all the small providers who were doing specialist, they were even to put the cross... so they were taken over basically by CGL. So, they would too put the staff across, pull into them, and so, some are closing, and some have just been taken over. (...)

So that has meant the loss of lots of smaller organisations, very grass roots, very bottom-up organizations. These are very top-down... we're a big private company, we do it how we want, or we don't do it. It's more like a machine, come in, go out... the personal relationship is going out. So that's what has happened to commissioning for Birmingham. Because they can't afford to pay commissioners, so it's an easier option... but it's not the best option, but it's cheaper. (...)

And then similar lot with provision, it's private companies again, they want to do it on the cheaper, and same with social care... it's all sourced to private companies, they pay low wages and this. *Is it a tendency in the third sector as a whole?* It is, yes... it's quite worrying.

3. Some scholars (Macmillan:2010, UK Civil Society Almanac) have pointed that the total amount of finance represented by contracts has increased, whilst the total amount of finance represented by grants has fallen since 2003. Could we speak someway of the raise of restricted money instead of unrestricted money? Have you felt this change? In which ways/?

That has happened, but actually we are saying the opposite in some way. Only because we got this on charitable trust paying for this building. They see that we're so restricted, that when we get a grant it has to be for that one thing, and they don't pay for rents and your rates and all those other costs that you've to pay. A lot of charities just pay somebody's salary, but they won't pay for the monitor of that worker. Or for all costs... for the photocopying, for the phone or for the travel, and we can't keep doing that (...). So, we have a thriving operations manager, and an admin, you can't fundraise for them, because it... this doesn't sound really sexy. But you have to have your health and safety done, your risk assessments and everything else. You have to have these things and you have to pay for the photocopying, for the telephones, for your IT systems... but, to fundraise for those things is really difficult, because people say "that's not really interesting, is it? It doesn't sound very good..." So, this trust have been very good on that, your grant can be fully unrestricted so you can move it when you need it... which is great. And then they bank with Coutts bank, which is a very famous bank, it's the queen's bank.

So, because they're giving us a grant of over a million pounds, these Coutts bank has also a foundation, and they write on it every year, they do a report on any million-pound grant. And they look at for long-profit giving and say, who's giving this million-pound grant and how... and when they did that they found us. And they said, "oh, we really like what you're doing, that's interesting". So, they gave us a grant, of ninety thousand over three years... and they said they'll do it unrestricted, because they know that worth more to you than restricted grants, so that was lovely. And we have a couple of other from a catholic church, they sold (...) and they gave us the money... and then they said, it can be unrestricted, you can spend it wherever. So, for the first time, from last year, we have more unrestricted money. (...)

They get tax relief... if they are giving, you know, for them, if they are going to lose two million in tax, they might as well give you some instead of losing it. And it's good for them, because they feel... they feel good, and say doing something nice with the money, instead of just giving it to taxman, so it's an area we're exploring. But, it takes networking and time and building relationships (...). So, success bring success, if you grow, people see that and they go, "wow, they must be doing something good"... so it grows more. So, although we're having this time of recession and cuts, we've actually grown! And a lot of it, I think it's because saying no in the private company, was the right decision... so I think is ethically, we could say we're not all about the money. We're not just money grabbing, it's about the people, it's about the women... that's what we are about, and so gives you an integrity... (...).

We've joining into other groups, so there's lots of women centres around the country, we want to have a bit more of voice as a women's offender collective. To be a lot more vocal, about this things and shouting a little bit more about the issues. And because of that, it's giving us profile... the justice minister came and visited here, a few weeks ago, we had discussions, we had the women asking questions... (...).

The other area we've been successful in getting money has been from the NHS, although you hear on the news, NHS is in trouble... and poor and everything. We've signed arising our money from the NHS so, again, so we are doing a lot more with psychologists, forensic psychologists around trauma and personality disorders. So, we have money from the NHS to do that. (...)

I think because the government knows that the NHS is struggling, you've got something like "accident and emergency", and 999... when someone try to kill themselves, and that's very expensive. (...) And it's not helpful, if we can put somebody in a secure unit, you can be paying two hundred thousand pounds a year, for one place to keep somebody in a secure hospital. Very expensive, so they're trying to get the people out of them security hospital, but and prevent of

carrying in. In the first place, because it's unsustainable to be paying two hundred thousand grants per year per woman for being at the unit... (...) So they're trying another approach now, some women are sent to us from the mental health nurseries, and then we have an early intention with the police as well, called new change. That's not mental health but it could be any woman who is arrested but she's got no convictions, so it's a way of diversifying (...). Instead of criminalizing her and finding her whatever, you can say well let's do something nice with that neighbour, let's resolve it in a different way... let's look at it differently. So, if some women is on poverty, because benefits have been sanctioned, and she goes out and steals nappies for her baby... what's the point in fining her? She's got no money anyway... that's why she stole the nappies. So, they get referred to us and we give them support, we can help to get them benefits back, we can help in looking for a work, in support her, her issues... also in terms of domestic violence or whatever. (...)

So, although there have been all these cuts, the government are having a little bit of a long view, to say this is too expensive... we keep doing the prices then, what's the point? And same way with children services, if you take a child into care... that's very expensive! But if you can prevent, that child going into care and put some parenting programs in, support them other ways... (...).

So, I think the central government are thinking like that... but the chapelry is that local government, particularly here... they're bankrupt. So, they haven't got the money to pot in into the prevention services, they still do it with the private services. (...) There's a bit of disconnect between the local government and the central government, they are working differently. So, locally I wouldn't even apply for any local money, but central government money is different kind of fish, so our government money is central. So, that's maybe why we've survived... while some small Balsall Heath projects maybe haven't, because they have relied on the Birmingham City Council and then that's gone. Maybe they haven't had their eyes on the bigger picture, at the central government pots... *Maybe more sustainable than local?* Yes... they are.

4. I am studying the situation of 3rd Sector organisations in Balsall Heath because similar organisations in my country are also facing severe cuts in public funding for their work. What lessons do you think the history of your organisation can offer in terms of maximising the possibility of long-term sustainability in the 3rd Sector?

I've covered a lot, but anyway, if I was going to advice a small organisation I would say... keep your eyes in the bigger picture, what makes sense? What's logical and sensible? If you can see that and then you can present it, doesn't matter who you present it who... you know, a bank, a

charitable trust, a local authority, or whoever it is... it makes sense? So, if you can say, well look, we're spending all this money here which is costing you jetloads, if you invested here it would save... a local authority, they know that, but they can't do anything about it because they haven't got the money to invest there. But if you can explain that, to bigger people who are more politically aware or are more socially active... I think there's a hole thing of using social media, using twitter... those sorts of things to get a message out. Is something that is a big thing at the moment, especially in women sector, in women offenders... (...). National organisations are having a campaign, to say –because there's for thousand women in prison–, they're saying by 2020 we want to get it down to two thousand and twenty. So, it's a big campaign... twenty twenty for twenty twenty, easy campaign. We're all getting behind it on twitter, and it's that sort of things to get some momentum with the genuine public. You know what, this is silly, what you're doing here, you got for thousand women in prison... there's probably only fifty of them who need to be there, that are dangerous... And if you can sort out, OK, at least two thousand of those women can come out of the prison, and then you wouldn't have all your taxes, wouldn't have to go and spent forty-five thousand pounds per year, per women, two thousand times forty-five thousand, that's a lot of money! (90.000.000) And putting those arguments across... and if you can get some swell from public... it doesn't necessarily give you money, but it gives you some power... and then slowly I think if the politicians get it (...), at least they can start thinking differently. And there's a thing called the combined authority, the idea of that is that you pull budgets, so rather than health being separate, social care being separate... you pull your budgets together, and you can do more, so they're trying to do that. They are trying to do that sort of thing because they realise the local funding is not very sustainable... if you're spending lots of money in emergency, that usually has an impact on the police as well, because they're having to pick that person up. You need to work together, so there's more a police and health working together (...), it use to be a police officer and a mental health person that go. They trying to partner a lot more, which is good, the fire service as well... because when they go in the houses they see domestic violence, or they see financial abuse or they see children being safeguarding... and they started to work together. So that's the principle behind it, an it helps with information sharing... that's the big thing, massive thing, because people have to different places for each different thing... so its better if you can keep people together. That's what the women centres are trying to (...), we used to have drug office here, a mental health nurses here... so joining them in one place. But because of the cuts a lot of that has been pulled away from us, so we don't have a drug worker anymore, we don't have mental workers coming in anymore... but, we're still trying to work (...). Everybody has a separated data base, you can't access there so the person has to tell the story five times... there's a lot of move to us being more integrated.

12.2 Taula de categoritzacions de les entrevistes

ST PAUL'S

Tema d'anàlisi	Categoria	Fragments clau de les entrevistes realitzades	Anàlisi de les extraccions
Canvis en les fonts			
	Situació que porta al canvi	<p><i>In the beginning, it was just people coming together, putting their own resources into it, so they started like this but then eventually they started to bid for money. And then over the years the organisation expanded much more into... It has two strains, one is working with children and family (...), the other side of the work is within the community.</i></p> <p><i>(...) this government do not believe in funding through the public purse, they don't. And whether you agree with this or not, you have to recognise, that is the world you are in. And therefore, if you want your charity to survive, you got to do things differently. (...) I am very clear about it... the third sector in this country got lazy. And it got lazy —I'm not blaming people— but they got used to block grants —from local government mainly, that came in with a very little monitoring of the outcomes. (...) And people... it stopped the need to find... If you go back to the '70s, charities used to have to find different funding pots from everywhere... '80s and '90s it all changed. I mean this government came in, you know, the last government, and this government are then making it even worse, and austerity came in, and it has come as a real shock for charities, and lots of charities are closed! And this charity, it's got that risk hanging over it if we don't sort out the money.</i></p> <p><i>Yes, local authorities used to provide grants, now it has moved to more contracting, and that's how it has changed. Now the proportion of money coming into the 3rd sector from contracts is much higher than from grants. I see tremendous risks in that, I think unless... A good example is statutory services, the work</i></p>	<p>Igual que la resta d'entitats a qui he entrevistat, St Paul's comença sense recursos econòmics, només sumant recursos humans. Més tard van començar a sol·licitar subvencions per la tasca que feien, principalment en dues línies; treball amb infants i famílies i treball amb la comunitat.</p> <p>Parlant de la situació en relació al finançament públic, en David m'explica que el govern actual simplement no creu en finançar mitjançant l'allò públic... que es mou més aviat cap a organitzacions privades. Diu "i tant si hi estàs d'acord com si no, has de reconèixer que aquest és el món on vius. Així doncs, si vols que la teva entitat sobrevisqui, has de fer les coses de manera diferent". És interessant, d'alguna manera explica que ja no és possible que les entitats funcionin simplement amb el que se'ls ha adjudicat si volen funcionar correctament i prendre les seves decisions. Així doncs, cal buscar noves fonts i nous col·laboradors per tal d'arribar més enllà i/o ser més sostenibles.</p> <p>Seguidament, exposa una idea interessant; "el tercer sector en aquest país s'ha tornat mandrós", expressió que em porta a pensar-hi i donar-hi molt tómb. Explica que moltes entitats es van acostumar a rebre subvencions que es donaven des dels ajuntaments amb molt poc monitoratge sobre el que es deia amb aquests diners. M'explica també que en els anys '80 i '90 les entitats havien de buscar finançament en multitud de llocs i que simplement van parar de buscar-ne d'aquesta manera perquè les proveïa el govern local. Així doncs, en arribar el nou govern junt amb les polítiques d'austeritat, moltes de les entitats no ho poden assumir a nivell econòmic i els toca tancar. També explica que St Paul's també té aquest risc en cas que no "endrecin" els recursos econòmics de manera sostenible. Confirma també la idea que s'han anat substituint les subvencions i donatius per contractes... en David opina que hi veu molt de risc (poden desaparèixer i ocasionar problemes). Explica, com la Naseem, que comencen a</p>

	<p><i>that we do in our children centre is not a statutory service. This year Birmingham as an authority, is having to save fifty-six million pounds... next year the figure is going to be equally as high. If they have to make choices, they are not going to fund non-statutory services. Because if they don't fund statutory services that's breaking the law... and that's their dilemma. I would also argue that if they don't fund children centres, people who use these services will end up in the statutory sector. Anyway, but in a time of austerity, people do not always look at prevention.</i></p>	<p>retallar sempre pels serveis que no els són obligatoris (<i>non statutory</i>), compartint l'opinió que si la gent no pot accedir als serveis acabaran fent servir serveis obligatoris a causa d'altres problemes. Coincideixen també en la idea que en temps d'austeritat, no sempre es mira a la prevenció.</p>
<p>Repercussió dels canvis</p>	<p><i>So, a number of times a year we run community events, we do a big fireworks party in November, we do an Eid party for the end of Ramadan, and we do an open day around the farm in spring... and the charity used to do all that for free. We don't do it for free anymore, people pay, and they have to pay because we don't have the money to do it for free.</i></p> <p><i>Nurseries is a really competitive world – there are twelve nurseries in this area – and we traditionally relied on our reputation, but we can't anymore... we've got to be "aggressive" in our marketing, we got to say why we're different, why we are special.... Our after-school services, at this moment, in this area there isn't any competition, (...) but we have to be good at it.</i></p> <p><i>And that's the challenge, going forward, because I don't know how long this government will last... it shows no signs of falling over yet, perhaps Brexit will do that, but while they are in control, the risks of public of public sector contracts that are not statutory disappearing, or being completely cut, are quite high. Which is why I want to find something that gives us an income, a regular income from people who are buying services.</i></p>	<p>En aquest fragment hi ha un exemple clar sobre de quina manera els canvis en les fonts de finançament provoquen canvis en les coses que es fan i en la manera de fer-les. M'explica que al llarg de l'any organitzen esdeveniments comunitaris, que acostumaven a fer-ho tot de manera gratuïta, però que ja no poden fer-ho. La gent ha de pagar perquè l'entitat ja no té els recursos per pagar.</p> <p>Parlem de la competitivitat, present en el tercer sector en general, però més present en alguns serveis en concret, com les guarderies. Així doncs, explica que han de ser "agressius" en el màrqueting, explicant què els caracteritza i els fa diferents per tal d'atraure al màxim nombre de persones possible. Es veu aquesta idea més enllà, ja que quan es busquen fonts de finançament també es parla de mostrar què et caracteritza, com treballes, etcètera, però en una clau de màrqueting, venent el que generes.</p> <p>Finalment, m'explica que amb el govern actual el risc de retallades parcials o totals en els contractes públics són bastant alts... és per això que volen trobar quelcom que els doni un ingrés regular de persones que comprin serveis. Trobo positiu el fet que siguin conscients de la situació i s'estiguin explorant nous camins per apropar l'entitat a un model més sostenible que l'actual per tal de poder seguir amb la seva tasca.</p>

Impacte dels canvis en la tasca de l'entitat		
Qualitat i recursos	<p><i>And I say... we are a business, we are a social business, but we are a business, if we are not making money on what we do, we can't fund the stuff that is nice.</i></p> <p><i>So, you know that the school curriculum is all about getting kids into vocational things, and getting them out there... that costs money, the money we get from the state doesn't cover that, so we have to find alternative money, if we are going to make that work, and that's how the work has changed completely... and it's going to get harder.</i></p> <p><i>(About Nurseries) One of the models we want is much more about the environment, the outdoors and creative, creative learning. That could give us an edge, in terms of getting young parents to bring their kids to us as opposed to other nurseries... So yes, we're exploring and changing some things like this.</i></p>	<p>Destaco quelcom que em va sorprendre, en David dient que són un negoci, un negoci social. Realment és senzill, la idea principal és que si no generen ingressos amb la seva activitat, no poden finançar les coses... han de "vendre" quelcom per sostenir-se.</p> <p>En relació a aquest fet, parlem dels canvis en el currículum de l'escola de St Paul's, que es mou cap a experiències més aviat vocacionals, treure els joves a fora i fer coses amb ells... cosa que té un cost que no està cobert pel que reben del govern. Així doncs, explica que els cal trobar diners alternatius si volen fer que funcioni. Explica que és així com ha canviat el treball, i que serà encara més dur.</p> <p>Destaco, principalment, el fet que anys enrere tenien prou recursos amb el que se'ls adjudicava, però en l'actualitat no poden conformar-se amb això perquè no és suficient com per continuar fent totes les accions que es desenvolupen.</p> <p>Finalment parla de les guarderies, com en el punt anterior, sobre com es pot donar una diferència que atregui a més persones, explica que estan fent canvis i explorant diverses coses així.</p>
Eficiència i accountability	<p><i>So, the boat, the farm, you know, things like that are jewels for us. But we need to have an income around them, so the idea would be... we're through to the final stage of funding by a Trust that would support the project for 2 years, that would measure the outcomes or "results" of that model. (...) We have two years to work up the evidence, to show it works, and most importantly that it would save the state money, and then people would fund it. So that's one way we are looking at.</i></p> <p><i>What I would say is: if a young person is repeatedly homeless, the chances are that they'll probably end up in crime, drugs, gangs, alcohol... the cost to society, it's bigger. I worked in Oxford, one of the wealthiest cities in this country, but outside of London has the highest homelessness problem, and the cost to GP's, or helping people repeatedly going in to A&E, often collapsed by alcohol... those costs are huge! And people are looking at them</i></p>	<p>Aquesta part la considero clau, m'explica que diverses coses de les que disposen però actualment no generen diners (com una barca als canals o la granja urbana), són joies per ells ja que tenen moltíssim valor alhora de treballar. Volen mesurar l'impacte social d'aquestes activitats, explica que tenen un parell d'anys per treballar en les "evidències", mostrar els resultats de les accions.</p> <p>Destaco que més enllà d'això, com hem vist en les altres entitats, volen demostrar que poden estalviar diners al govern.</p> <p>El segon fragment el considero clau alhora d'explicar la idea de prevenció... com evitar un conflicte treballant-hi abans que aquest aparegui. Explica que quan una persona és repetidament sensesostre, les seves possibilitats són acabar delinquent, en drogues, bandes, etcètera... cosa que té un cost immens per a la societat. La idea principal es actuar de manera preventiva, fer un treball amb aquestes persones joves donar-los noves possibilitats enlloc de deixar que acabin delinquent, consumint, etcètera. El que considero més rellevant és la idea de</p>

		<i>enough - they're beginning to now – investing in doing something a bit different, that stops that young person from being a drain on the state. But more importantly, it gives that person a sense of pride in themselves and that they can make a contribution to society. (Related to Social Prescription and Prevention)</i>	donar a aquesta persona un sentit d'orgull en si mateix, ha de ser genial que aquestes persones s'adonin que poden fer una contribució a la societat. A més d'aquests beneficis socials n'hi ha d'econòmics, tot estalviant costos immensos de tractaments, centres penitenciaris, serveis de drogodependències... més val prevenir que curar.
Avantatges i inconvenients			
	Fortaleses i oportunitats	<i>We are looking into new work streams (...), one of the things that we are trying to develop is a Health and Wellbeing service, so for people who have “low level mental health” problems, but who shouldn't be in the medical system... we are developing what is called in this country 'social prescribing' (Elen Gee, Farm, Woodland Area). If all your eggs are in one basket, it's a risk, and I just think that's what too many charities do.</i>	Remarco com a fortalesa el fet que, tot i dependre majoritàriament de fonts públiques, tenen els ulls posats en noves àrees de treball les quals els permetin generar nous ingressos. Explica que estan desenvolupant quelcom en la línia de salut i benestar, en clara relació amb els serveis dels que havia parlat anteriorment. Buscant la implicació de les persones mitjançant diverses activitats que permetin que s'apropin les unes a les altres i comparteixin, en definitiva, que puguin crear sentiments positius. En David presenta una metàfora que considero clarament una fortalesa, en relació a les fonts de finançament i en com aquestes condicionen els riscos de l'entitat, i per tant, la seva sostenibilitat. Diu: “si tots els ous són en un cistell, és un risc, i penso que és el que masses entitats fan”. Així doncs, coincideix en la idea que cal diversificar per córrer menys riscos i disposar de suficients recursos
	Debilïtats i amenaces	<i>Coming up to this new financial year, is crucial for us. We've run out, virtually, of our reserves, the money that came from our surplus... If we make anywhere near the losses we made this year, we would have to close things down, there is no doubt about that..., and that's not what I want to do. Of course. (...) The difference in the past is we've had enough money in the “reserves” to cover it, but we haven't got that anymore. So, this year is a big, big year for us. So, people here can't fund it, because they have no money to do so. That's the challenge here... We used to do a lot of things for free, because people could not afford it. My challenge is, saying to my staff and my managers, 'we can't afford it either!' So we have to find new ways to do it, if we still want to do it. (...) We give kids in the nursery fruit for free... Now we have just done the sums on that and we</i>	Explica que estan en un punt crucial, ja que se'ls han esgotat les reserves provinents dels excedents, amb les quals s'han pogut sostenir els darrers exercicis. Comenta que si fessin les mateixes pèrdues que van fer l'anterior exercici, haurien de tancar l'entitat. Així doncs, la principal diferència amb el passat és que abans hi havia prou diners en les reserves i actualment no hi són, cosa que planteja reptes importants a l'hora de gestionar l'entitat i el seu treball. Comparteix una reflexió amb la Naseem, i és que des d'una de les àrees més empobrides de la ciutat, és realment difícil que la pròpia gent que fa servir els serveis els pagui (pel fet principal que no s'ho poden permetre). “El meu repte és dir al personal i als directius: nosaltres tampoc ens ho podem permetre!”. Així doncs, s'han de trobar noves maneres de finançar els serveis oferts. Ho exemplifica amb diverses idees, des del castell de focs comunitari, la granja, donar fruita als menuts de la guarderia... les despeses que fan que a la llarga es perdin

		<i>would only have to charge parents an extra 25 pence, but I think we should! Because if we keep doing it for free, it means that we start losing money, and that's the challenge... because nobody wants to charge, but, for me... my job is to get this as a social business, so it's financially stable, and we are not at the moment.</i>	recursos es miren de cobrar o trobar tot i que no sigui agradable fer-ho. En David ho expressa molt bé: “perquè ningú vol cobrar, però per mi... la meva feina és portar això com un negoci social, doncs ha de ser econòmicament estable, i no ho som per ara”.
Fonts o estratègies contribuents en la sostenibilitat			
	Manera/es de cercar recursos o col·laboradors	<i>(...) there're different ways of supporting the third sector, and different ways the third sector can attract money to do the work that it does. And I think that's the key, but we need some help from the state in different ways. Because trying to run this business, because it is a business, and trying to raise funds, there's a capacity issue... because I can't afford to employ someone just on fundraising. (...) It's a highly competitive business, so, I think there needs to be a different conversation with the public bodies, and how much they value the third sector, and can they do other things to help us, it's like a business!</i>	M'explica que hi ha diferents maneres de donar suport al 3r sector, així com diverses maneres com aquest pot atreure diners per fer la feina que fa. La reflexió interessant és que comenta que es necessita ajuda de l'estat en diverses maneres, perquè moltes entitats es troben amb problemes de capacitat. St Paul's, per exemple, no contracta a ningú per la captació de fons, cosa que fa que diverses persones amb altres tasques també hagin de fer aquesta. Planteja que el govern podria tenir una “conversa diferent” amb el sector, ja que poden fer altres coses per donar-li suport i ajudar-lo a subsistir... falta atenció i comprensió pel sector
	Visió de futur	<i>(...) we are in a period of transition now because of what we talked about earlier, this whole thing about less public money, finding new sources of income, and new business streams, so we are looking at new services particularly around health and wellbeing. So, the world has changed completely, and what we now have to do, is find new sources of income that are sustainable but equally be very vigilant in trying to get pots of money into doing specific projects, and that's one of the things the school has to do. (...) but equally, trying new services... Another thing I'm involved in, and again it's a consortium, is that local government have put a tender out around health and wellbeing for older people, because of social isolation. So, finding ways to get people fifty-five plus out of their homes, into a community, doing activities that</i>	Pel que fa al futur, en David explica que l'entitat es troba en un període de transició, degut als canvis i retallades en el suport públic, busquen noves vies de negoci i de finançament, concretament exploren serveis en l'àmbit de la salut i el benestar. Parlem de com ha canviat el món, comenta que el que cal fet es trobar aquestes noves fonts d'ingrés sostenibles. Explica que cal anar amb compte amb els recursos destinats a projectes específics, cal ser conscients de si es poden o no realitzar i vigilar amb els recursos restringits. Alhora parla de provar nous serveis, explorar altres camins, com he dit, en relació a l'àmbit de salut i benestar i aprofitant les fortaleses i capacitats de l'entitat per desenvolupar accions que portin a les persones a participar en activitats i processos. Explica que l'ajuntament ha fet una licitació (per fer un contracte), que desenvoluparien activitats en aquest àmbit, concretament amb gent que s'està fent gran i experimenta l'aïllament social, junt amb altres organitzacions.

		<p><i>will change the way they think, that will help with their depression... We'd be doing that with a group of other 3rd sector organisations</i></p>	
	<p>Altres idees interessants</p>	<p><i>If you go to your doctor, and you say you are depressed, you're not sleeping, you've got anxiety... a lot of the time, the doctor will just give you some tablets. Now, if you explore it further, you might have a load of debt, your marriage, or your relationship might be broken up, so there are factors that have caused all of those things. 'Social prescribing' takes that and tries to work with the person, in a diversionary way... to change their thinking about themselves. So, a good example is we have lots of people coming to volunteer to work on the farm – they love the animals, they love feeding the animals, they love the cleaning out – and that helps their mental health and wellbeing and it makes them more positive in terms of their journey, because what you want is a system where people aren't reliant, on a medical cure. To find something else that could change their approach to life and make them more resilient. (About Social Prescribing)</i></p> <p><i>But that, to me is the big lesson... if you are reliant on one source of income, ie public money, that's high risk, so you've got to diversify.</i></p>	<p>En clara relació al que em van explicar la Naseem o la Joy, en David parla de la idea de prescripció social. Em serveixo de les seves paraules per explicar-ho: “si tu vas al metge i dius que estàs deprimat, que no dorms, que tens ansietat... moltes vegades el metge només et donarà pastilles. Si ho explores més, potser hauràs tingut un deute, el teu matrimoni o la teva relació potser s'ha trencat, hi ha factors que han causat totes aquestes coses. La prescripció social agafa això i mira de treballar amb la persona, d'una manera diferent... per canviar el pensament sobre ells mateixos. (...) Per trobar alguna cosa que pugui canviar la seva manera de veure la vida i fer-los més resilents”. Així doncs, destaco una vegada més la idea de prescripció social com quelcom que és clarament beneficiós per a la persona, ja que enlloc de situar-la com a causa dels seus problemes i tant sols medicar-la es fa una altra cosa. Es pot fer de moltes maneres, però amb un denominador comú, la persona. El que es busca és que aquesta persona sigui conscient que pot viure d'una manera diferent, que pot generar situacions i relacions positives... que no cal que estigui medicada per poder viure a gust. Alhora, trobo necessari dir que aquesta idea està clarament relacionada amb la de l'accountability, demostrar que els diners que s'han donat o invertit en l'entitat han servit per alguna cosa. En aquest cas, per estalviar nombrosos tractaments psicològics que tenen un cost altíssim per el servei de salut que els ha de pagar.</p> <p>Finalment, classificada com a idea interessant també hi ha la que s'ha anat repetint al llarg de les entrevistes, la importància de diversificar les fonts d'ingrés per ser més sostenibles i no córrer els riscos inherents a tenir poques o sols una font de finançament. Acabo amb les paraules d'en David Cusack: “si depens en una font d'ingressos, per exemple diners públics, això és un alt risc, doncs has de diversificar”.</p>

Tema d'anàlisi	Categoria	Fragments clau de les entrevistes realitzades	Anàlisi de les extraccions
Canvis en les fonts de finançament			
	Situació que porta al canvi	<p><i>And they started talking to them, and what they discovered very quickly was that there were three common barriers that stopped this people, most of them said; I do want to work, I want to take out of my current situation, but my prospects are no good. Because I don't have any qualifications, I don't have any work-experience and there's no one out there who can give me a reference or if there is I can't declare the work I'm doing because it's illegal or earned... so that was the three barriers. (...) To overcome these barriers, they would set-up their own business and employ this people that other people won't employ, and teach them some skills, very general skills not vocation, not very specific, but team-working, communication, turning-up on time, how to be polite... you know, how to make a request, and that kind of skills.</i></p> <p><i>Yes, so overtime we realised that couldn't continue, we were too reliant on government money, and we were not very business-like. (...) Our chief executive identified that it was a way that governments were changing, or policies were changing... and made a very definitely decision, so this model has to change.</i></p>	<p>Jericho detecta tres barreres comunes que paraven la promoció realització de les persones, principalment la falta d'experiència, de qualificacions i de referències laborals. Arrel d'aquesta situació, l'any 1999 van iniciar l'empresa social, per ser ells mateixos els que oferissin una alternativa per superar les barreres. A mesura que l'entitat va créixer, va desenvolupar nous negocis alhora que es finançava amb recursos públics. Mitjançant un contracte amb l'ajuntament, el <i>Job Centre</i> li derivava persones amb problemes d'inserció laboral. Actualment tenen 120 treballadors remunerats, el 70% dels quals procedents de contextos desfavorits.</p> <p>En Patrick m'explica que l'any 2006 més d'un 80% dels ingressos eren de fonts públiques (mitjanant contractes). És en aquest punt, que decideixen canviar les seves fonts i maneres de sostenir el funcionament de l'entitat aprofundint en la vessant empresarial del projecte.</p>
	Repercussió dels canvis	<p><i>So, under government contracts we would be for three months maybe, and now we wanted to do something longer... one year. Three months isn't longer enough to fix problems, we need longer time. So, that's another change we've make, we work with few people put for longer, that's deliberated.</i></p> <p><i>And our business is now more business-like, and we've increased the range of business as well, we had some businesses that weren't making money, we still have businesses that aren't making money so it's a mixed pack. (...) Sometimes we've talked about shooting some businesses down, we've four catering sites, we can't really cut that back to one... but if some things don't work you have to shrink back. (...) So, when our government contracts went down, we had to lose some staff... my team is a team of twelve and went back to a team of two. So, we have had some pain, painful experiences, but we chose to keep some</i></p>	<p>Aquest fragment reflexa els canvis que hi ha en l'acció social i educativa de l'entitat, que d'alguna manera actua amb més independència i pot decidir més sobre la pròpia acció enlloc d'adaptar-se als requeriments de tercers.</p> <p>Explica que en algun moment s'han plantejat tancar els negocis que no generen benefici econòmic, que l'ideal per ser més sostenibles seria que tots en generessin. El que passa és que els negocis que no generen beneficis econòmics en generen de socials.</p> <p>Seguidament parla de com les retallades en els contractes públics van fer trontollar una mica la sostenibilitat de Jericho, que haver de canviar de rumb i prendre algunes decisions difícils. L'equip d'en Patrick es va reduir de 12 a tan sols dues persones... crec que és important exposar les</p>

		<i>of our businesses opened, because although they're not profitable, they look after a good number of clients.</i>	maneres com els canvis polítics i econòmics repercuteixen en les organitzacions socials.
Impacte dels canvis en la tasca de l'entitat			
	Qualitat i recursos	<p><i>Some business who make money and some others who don't make money. Which isn't good because we need all our business making money, to be the more successful we can be, and more sustainable.</i></p> <p><i>But then when we came to setting up a business, then they needed some money... so I think, we are not a high-rent area, Balsall Heath is a non-expensive area, so what they did was they just rented a space from a shop and guess maybe the church partly funded that, they made some little funding applications as well... and keep your costs low, right at the start of to have to pay full-time salaries (...). So that's the very very beginning of it.</i></p>	<p>Com en l'anterior punt, remarco la idea que alguns dels negocis de l'entitat es mantenen tot i no generar recursos econòmics, tot i que exploren les maneres de fer que tots els negocis siguin pròspers i sostenibles.</p> <p>Em parla dels principis, la entitat va començar amb persones sense cap formació en concret però amb moltes ganes. Amb el pas dels anys i la incorporació de noves persones, ha aconseguit ser una empresa social pròspera que ha donat suport a unes set mil persones.</p>
	Eficiència i accountability	<p><i>In terms of guaranteeing the sustainability of our organisation, we can't guarantee it. Every year is a challenge, month-by-month is a challenge, but you have to have things in place to trying keep active, keep looking for the money. All of those things I've just said we have to do it. And there's no guarantee... but it's not an excuse, you must do everything that you can to try. Because there's people's jobs that stay in here... so as we've grown, there're many people relying on Jericho.</i></p> <p><i>Anyone who donates money will expect facts and figures from you to say what's what you've done. It's really important to collect that data and present it well, because they have to use that in their own report, so it makes it easier for them. (...) Did you achieve what you said you were going to achieve? How've you measured it? (Social Impact)</i></p>	<p>Tot i ser possiblement de les entitats més sostenibles, diu que no poden garantir la sostenibilitat de l'organització. Vull remarcar aquest caràcter d'apuntar amunt i treballar dur per aconseguir el que es proposen, explica que cada any és un repte... que no poden parar de cercar recursos i oportunitats de feina. Apuntar que un dels treballadors de l'entitat es dedica única i exclusivament a la recerca de recursos econòmics per sostenir l'entitat.</p> <p>Pel que fa al segon fragment, està clarament relacionat amb la idea d'impacte social. Exposa que qualsevol que doni diners a una entitat, esperarà rebre dades i gràfics que expliquin o demostrin el que has fet amb els recursos. Inherent a aquesta idea, es veu una intenció de "comptar" o "materialitzar" el treball que ha fet l'organització.</p>
Avantatges i inconvenients de cada font de finançament			
	Fortaleses i oportunitats	<i>So, nowadays, when we look for funding, ten percent is non-business activity, most of the money is trying to get away from contract money, we prefer going to grant-making trust now. So, the government says: this is what we want you to do, can you do it? We'll pay you for it. We now don't like that kind of funding, we prefer to go to organisations who have</i>	<p>En l'actualitat sols un 12% dels ingressos provenen de fonts públiques, els quals volen reduir encara més substituint-los per altres subvencions o donatius.</p> <p>Explica que és millor centrar-se en organitzacions amb diners i proposar-los de ser</p>

		<p><i>money and say: this is what we want to do, do you want to partner with us? For us that's a better way, because then instead of always trying to fit around what the people here want us to do... sometimes we can, sometimes we can't, and we get frustrated, because we want to do a good job. This is what we can do, we can find somebody who wants to fund us.</i></p> <p><i>I think it has to be the most successful, because you are relying on yourself, not on anybody else. You can control what you do, so we must certainly do what we can, but if opportunities on funding exist, we must still take those (...). If suddenly the grant-money halved, those people who were reliant a hundred percent on grant money, are suddenly their income is cut in half. With our model, as long as we're trading well, the increase or decrease doesn't impact our organisation. As much as it would an organisation who is lot more reliant on that.</i></p>	<p>socis o col·laborar d'alguna manera, la reflexió més important sobre aquest fet és que hi ha una repercussió positiva en el treball. En Patrick diu "per nosaltres és millor perquè enlloc d'estar sempre provant d'encaixar en el que la gent vol que fem... a vegades ens frustrem, perquè volem fer una bona feina; això és el que podem fer, podem trobar algú que ens vulgui finançar." Crec que aquí hi ha un tema molt interessant, i és que el fet de comptar amb col·laboradors permet que sigui la mateixa entitat qui explica quina és la seva missió i com la vol complir.</p> <p>També destacar que és quelcom positiu per la sostenibilitat de l'entitat, ja que en cas que comptis únicament en una font de recursos és molt complicat continuar quan aquests es redueixen o s'eliminen. Quan les fonts estan diversificades hi ha més marge d'acció, en el cas de Jericho si una font pública es veu retallada o eliminada pot continuar la seva tasca sense problemes.</p>
	Debitats i amenaces	<p><i>All it being creative, how do we keep getting money into the organisation... it doesn't finish; every year, keep going, keep going... so when we get three years funding we're very happy. Because right, for three years we will have this regular money, if it's only one year then it finishes, and you got to find the next thing. So that's what we had wrong some time ago, because it's a constant job to be getting this money... so that's a big change, and strategy too. (Short-terminism)</i></p>	<p>Aquest fragment l'he col·locat a debilitats i amenaces, tot i que considero que alhora és una fortalesa. Explica, com la resta de persones entrevistades, que és difícil aconseguir diners per més de tres anys... llavors cal buscar més i és un treball constant. Així doncs, tot i ser la principal font la pròpia activitat econòmica, el curt-terminisme també afecta a l'organització.</p> <p>En el següent punt en parlo, però aquí apareix el concepte "estratègia", i és que els canvis no són sols en les fonts de finançament, sinó també en les maneres d'aconseguir-les i gestionar-les.</p>
Fonts o contribuents sostenibilitat	estratègies en la		
	Manera/es de cercar recursos o col·laboradors	<p><i>We have one person whose job is to write bits for Jericho, and we also have some other people who maybe have specialisations... for some concrete process. One person is employed by Jericho, other people are contractors, we will buy their services when we need it... certain bits, need specialist knowledge. And then sometimes we say to someone, can you help us to write this bit and we'll pay you on a day-rate?</i></p>	<p>Considerant que una de les fonts més importants per l'entitat són les de caire privat, podem veure que no són fàcils d'aconseguir, requereixen temps i coneixements. L'organització té un treballador que es dedica a cercar i sol·licitar subvencions i donatius durant tota la seva jornada. Alhora, en cas que calguin</p>

			coneixements especialitzats fan contractacions externes per fer-ho.
	Visió de futur	<p>(...) <i>the other path that we're exploring is getting partnerships with large companies, corporate donors, we want some people to just give us money. Not even to fund a project, just to say, "we believe in what you do, Jericho, we like you, we every year give some money to charities, this year we give you", so we're trying to explore that way.</i></p> <p><i>And there's a thing called CSR (Corporate Social Responsibility), and the idea is that successful companies should be supporting charities, small organisations and helping deliver social.</i></p> <p>(...) <i>Again, if these companies end coming to Jericho... so we've got a big contract with the city council, to do cleaning... you've got a cleaning company, can we give some of that work to you? And then that helps as they can say, yes, very much, or we are doing this, can we buy a catering from you? Can we use some of your construction teams to work on a project? Which is great news for us... It's making sure that we're going out... they're looking for people to make them aware of who we are and what we do. So, one of our senior management job, is looking after big corporates and how to make them aware of who we are, how can they partner with us. The great thing is we got businesses, so we can say, you're getting value for money, if you buy from us you're getting a service, and you're delivering a mission.</i></p>	<p>Em parla de la responsabilitat social, un concepte molt interessant; grans companyies i empreses que han de donar suport a entitats del tercer sector amb una part dels impostos que han de pagar per la seva activitat.</p> <p>Parla de "facilitar-los les coses", en el sentit que enlloc de fer fundacions o donatius amb poc sentit, poden col·laborar amb una organització que alhora de donar un servei estigui generant beneficis socials, proveint la responsabilitat social requerida a les corporacions.</p> <p>És interessant veure fins a quin punt l'entitat és proposa oferir opcions i fer-ho de manera creativa i atractiva, anant més enllà i buscant noves fonts i àrees d'acció. Explica que procuren "atendre" a les grans corporacions, mirant com les poden fer-los saber qui són i què fan, de quines maneres poden col·laborar amb Jericho.</p> <p>Així doncs, cal destacar com a punt fort la idea que ells poden "donar valor" als recursos que se'ls dona, proveint la missió social i alhora obtenint un servei. D'alguna manera, l'entitat ofereix un doble benefici als seus col·laboradors; alhora que genera quelcom de valor per qui li sol·licita feina, proveeix la missió social de qui dona.</p>
	Altres idees interessants	<p><i>Coca-Cola doesn't stop advertising, every year they have a new advertising campaign... same way, a charity has to adopt that mentality, by how can we attract people. They don't have big budgets to spend on advertising, but is your website up-to-date? Is your mission clearly understood? If people don't understand what you're doing, they can't fund into that... so strategies are very important.</i></p>	<p>D'aquest fragment destaco el caràcter "empresarial" de l'entitat, que d'alguna manera fa seva la manera de funcionar del mercat lliure i el màrqueting. Diu "una entitat social ha d'adoptar aquesta mentalitat, mirar com pot atreure gent", reconeixent que no tenen grans pressupostos per a fer-ho, però destacant la importància del missatge i la presència de l'entitat. Fets com tenir la pàgina web al dia, explicant què es fa, buscant la missió de l'entitat s'entengui amb claredat faciliten el fet que algú es fixi i s'interessi en la teva acció. Remarcar, com diu en Patrick, la importància de les estratègies per arribar a les persones... és clau poder informar amb claredat i senzillesa el sentit de l'entitat si volem que algú s'hi interessi i hi vulgui participar.</p>

Tema d'anàlisi	Categoria	Fragments clau de les entrevistes realitzades	Anàlisi de les extraccions
Canvis en les fonts de finançament			
	Situació que porta al canvi	<p><i>(...) what they found was through all those groups it was good, but none of the Asian women were coming. So, that's when they realised they had to do something different and because there's a majority Muslim ethnic, they realised that actually, some of the women who needed to come, provably could only come if it is women only, so that's when they accepted Saheli to run women only group.</i></p> <p><i>(...) we started to campaign for our women centre, and then luckily, we secured half a million from Sport England (...), and we used to local college, they gave us part of their building. We renovated that part and used it as to a fully function business facility for women only, we did do a man only as well, because we felt some older men didn't have choices and opportunities</i></p>	<p>Aquest primer fragment parla principalment de la situació que va fer que Saheli comencés com a grup de dones i oferís serveis exclusivament a dones per tal d'arribar a la comunitat d'ètnia majoritàriament Musulmana. Des d'una entitat del barri anomenada <i>Balsall Heath Forum</i>, arrel d'una reunió amb diverses persones., detecten que moltes d'aquestes dones només assistirien en cas que fos només per a dones.</p> <p>Destaco aquests inicis, els quals es van basar en fer campanya pel centre de dones, pel qual van rebre una subvenció pública de mig milió. Els van oferir una propietat de l'ajuntament en desús i van renovar-la per fer-la servir de gimnàs tant sols per dones, també oferint algunes sessions només per homes.</p>
	Repercussió dels canvis	<p><i>(...) we had 260 women signed up in two weeks, we were really pleased... but we lost all those women when we had to put the money up because of the building. The business plan said next year go to fifteen, and next year twenty, but then they couldn't afford that (...)</i></p> <p><i>Two years ago, we lost our building because the college faced lots of cuts, and they decided they would keep all the city centres buildings, but they would get rid of all the community buildings, and one of those buildings was ours... so we lost it last year</i></p>	<p>La Naseem explica que en tan sols dues setmanes es van apuntar dues-centes seixanta dones, però que quan van haver de cobrar les sessions per mantenir l'edifici, moltes van deixar d'anar-hi perquè no podien pagar. Tot i que el "pla" deia que cada cop s'augmentaria el pressupost finament reben la mateixa quantitat any rere any... cal adaptar-se a aquesta situació.</p> <p>Situació complicada arrel dels canvis i les retallades, perden l'espai on treballaven i passen a fer-ho en un lloc més petit, havent de canviar el treball a les noves circumstàncies-.</p>
Impacte dels canvis en la tasca de l'entitat			
	Qualitat recursos	<p><i>(...)they (city council) had a building in the park, which had to close because of the cuts. So, then they said OK, you would do up the building if you deliver from that centre. We said OK, so we started delivering from there... at least we could</i></p>	<p>En relació al punt anterior, la Naseem explica que quan van perdre l'espai van anar a l'ajuntament, explicant-los que no podien proveir el contracte que tenien amb aquest sense un espai. L'ajuntament els ofereix un</p>

		<p><i>find an alternative. The sad thing is we can't do... because the space is smaller, in the old building we had quiet good equipment and we could do sessions in the middle. Now we can't have as many people coming through the door as used to, so yes, the work has also changed because of the limits of the space.</i></p>	<p>espai públic que també va haver de tancar per les retallades, van haver de remodelar aquell espai i seguir amb menys equipament i espai. En conseqüència, poden atendre a menys persones en aquest nou espai, i el treball que fan també s'ha vist afectat negativament diu: "el treball també ha canviat pels límits de l'espai".</p>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Eficiència i accountability</p>	<p><i>What we've really done in the last two years is really look at how we spent that budgets, and try fitting to... if they give us ten p, we work in ten p, if they five us one pond then we work with one pound... and that's what we've been doing. It has been quite difficult recently, and I think some of the other things we've done is to manage to get from other funding to carry on supporting on what we're doing. (...) Although we are technically delivering more, because we are in different centres, we've less resources, we have to be more efficient with that resources.</i></p> <p><i>One thing is you really need to know your product, when I say product, I don't mean "what I'm selling", but I do mean what I'm selling. What I'm selling is not something that earns me money, so in another word, I'm not selling a cream or a lotion and I make it for ten pounds and I sell it for fifteen, that's not what I'm selling. What I'm selling is people's physical activity and their health being changed, I'm selling people who are going to be more active now, will cost in the NHS in the longer less. Because if they (women) are active they are less likely to be diabetic, less likely to have a heart disease, less likely to cost the NHS money.</i></p> <p><i>(...) if you are selling something (we're selling people getting active), you need to measure... how were they when they started? How are they when they finish? You also need to measure how many new people who have never done anything before are doing. (...) once you work out your product, see who wants to buy your product. So, for us, we know it's the local authority and is the NHS, we're saving them money... but what you got to be able to work for</i></p>	<p>Un dels punts clau és que han hagut de ser eficients perquè no hi ha altre opció... en els dos últims anys han mirat amb lupa com gastaven els recursos disponibles, mirant de treballar en proporció als recursos dels que es disposen en aquell moment.</p> <p>Paradoxalment, l'entitat proveeix molt més del que proveïa inicialment, disposant de menys recursos dels que disposava anteriorment... així doncs, l'eficiència no és una opció sinó una obligació. És a dir, si no són eficients simplement no poden fer tot el treball que fan, atenent a més de mil dones a Balsall Heath i altres àrees de la ciutat.</p> <p>La resta de fragments els relaciono amb la idea d'impacte social, com en el cas de Jericho, veiem que d'alguna manera s'adopten certes maneres i paraules de l'àmbit comercial... així doncs, parlem d'un producte però alhora no és un producte. La Naseem explica molt bé aquesta diferència: "el que estic venent no és alguna cosa que em faci guanyar diners, en altres paraules, no venc una crema o una loció i la fabrico per deu venent-la per quinze, no venc això, El que venc és l'activitat física de la gent i la seva salut essent canviada, venc gent que serà més activa ara, que costaran menys al sistema sanitari a llarg termini." Així doncs, una altre vegada, surt la idea d'estalviar diners a algú, que possiblement voldrà col·laborar amb l'entitat en veure els beneficis als que aquesta condueix.</p> <p>Destaco la importància de mesurar el que fas, quins canvis s'han generat, quantes persones han pogut canviar, de quina manera... un cop tenim aquestes dades podem explicar millor</p>

		<i>them is, you have to demonstrate what you are saving them. (Social Impact)</i>	què fem i perquè seria interessant col·laborar amb la entitat.
Avantatges i inconvenients de cada font de finançament			
	Fortaleses i oportunitats	<i>So, if we went down now, somebody else has to be invented, to do what we do, so another three years wasted, and getting new people in, and get ready... and then deliver something. We are already delivering, so why don't you sustain and develop what is already working? (...) we have very good support in the city, they want to help us, they say they want to support... but what I'm saying is that is not guaranteed, and for us, that is insecurity over time.</i>	Destaco com a fortalesa el fet que són conscients que són molt bones fen el que fan... han demostrat que arriben a les comunitats a qui es proposen arribar, i que ho fan bé i generant canvis positius en els hàbits i maneres de fer de les persones. La Naseem s'indigna amb el fet que sovint es demana que facin coses "noves o diferents", tot preguntant-se: "perquè no sosteniu i desenvolupeu el que ja està funcionant?". Tot i que l'ajuntament els diu que vol ajudar i donar suport, ella diu que no està garantit i que això, per l'entitat, és inseguretat al llarg del temps... un fet clarament relacionat al curt-terminisme. Considero aquest fragment una oportunitat perquè són conscients que arriben a les comunitats amb qui treballen, els falten recursos i suport per poder treballar amb la qualitat que els agradaria... tot i fer un treball genial i atendre perfectament a les persones, les fonts de l'entitat no són sostenibles.
	Debitats i amenaces	<i>Then our contract grew, you know, from one hundred to a thousand... then the other thing that happened is we got a contract for hundred ninety thousand seven hundred (190700). But looking at it, for the last four-five years we still have the same money... it's never gone up. But now, in this point in time, we are actually in the point where we are worrying because the only money that's guaranteed is half from what we were usually used to. Next year most of our money will all come from one source, which normally we are trying to avoid. But there's no way around it, it is a lot of money that local authorities' organ to get, we're a partner, so we're hoping to be supported. But the issue is how we get from July to January next year, where's that money between... till it come from, and can they guarantee as much as before?</i>	Explica el creixement del contracte que hi havia amb l'ajuntament, que va passar d'estar enfocat a cent dones a estar-ho a unes mil. Explica també que van tenir un altre contracte per valor de 190700 lliures, que tot i haver d'augmentar progressivament al llarg dels anys, va quedar fixat a causa de les retallades. Això dificulta la capacitat de previsió i planificació a llarg termini de l'entitat. La Naseem explica que en el punt on es troben actualment, pateixen perquè els únics diners garantits són la meitat dels que acostumen a tenir. També expressa preocupació pel fet que el pròxim any tots els recursos provindran d'una mateixa font, cosa que proven d'evitar... però de moment no hi han trobat alternatives. Crec que expressa clarament el patiment de l'entitat per poder continuar funcionant de cara

		<p><i>And actually, we should be gaining a lot more because we've never had a pay rise, we've never got more than what was originally given to us.</i></p> <p><i>(...) it's really really difficult to still be here... if we are here in three years' time that can be amazing</i></p> <p><i>So, funding wise number one, about money all coming from one place, because obviously if money comes from A, B, and C, if A doesn't come you have B... and at this moment in time all our money is coming from the same source, which is difficult.</i></p> <p><i>The other thing is in the old days, like I said, there were a lot more options to apply, and so some about sustainability issue is: yes, we probably will survive, yes we probably will get the money, we may not get as much as we want... but technically I want to argue we should be getting more, because if we are doing develop more women, more trained people... we will need more money. (...)</i></p> <p><i>And then the other thing is that sustainability... we always have to worry about where we are, especially every three years we have to worry about where we are. And that's not a good way to live, and it's not a safe way to live... because you can't then develop the work. (s.t.) (...)</i></p> <p><i>unfortunately, I can never generate income because I'm working with the poorest community, so I can never charge them enough.</i></p>	<p>al futur, diu: “és realment difícil ser aquí encara... si som aquí en tres anys això seria sorprenent”. Vull remarcar quant complicat ha de ser desenvolupar una tasca essent conscient que potser en un o dos anys l'entitat no podrà seguir amb la seva acció... tot i això no perden pistonada i són conscients de les possibilitats que tenen per tal d'aconseguir noves fonts i poder continuar amb el projecte de Saheli.</p> <p>Parla de <i>funding wise</i>, que vol dir quelcom com “finançament savi”, com les altres entitats, és conscient que el fet que tots els recursos provinquin d'una font és un risc, cal diversificar. Em parla també dels canvis en els aplicatius per sol·licitar subvencions o donatius, els quals actualment es veuen reduïts en comparació amb anys enrere quan era més fàcil obtenir recursos... actualment resulta més difícil aconseguir noves fonts.</p> <p>Pel que fa a la sostenibilitat, apareix una reflexió molt interessant en relació a les repercussions d'una situació econòmica complicada; “sempre hem de patir sobre on som, especialment cada tres anys hem de patir sobre on som. I això no és una bona manera de viure, no és una manera segura de viure... perquè no pots desenvolupar el treball”. Veiem una nova pinzellada de curt-terminisme i com afecta directament a l'acció de la entitat. També parlem de les complicacions derivades de treballar amb la comunitat més pobra, com en l'entrevista amb en David, mai se'ls pot cobrar prou com per sostenir l'acció i poder-ho fer de manera sostenible si l'entitat té una perspectiva a llarg termini.</p> <p>A mode de síntesi, puc afirmar que les dificultats i amenaces esdevenen més difícils i amenaçadores quan l'organització només compta amb una font de finançament. Tot i fer un treball de qualitat, en un bon espai i amb implicació i èxit en la missió, si l'entitat no és sostenible és segur que això tindrà efectes sobre l'acció de l'organització, els professionals i els usuaris</p>
--	--	---	---

Fonts o estratègies que contribueixen en la sostenibilitat			
	Manera/es de cercar recursos o col·laboradors	<i>(...) in the old days you applied for funding, I could apply to A, B, C and D (...), in different ways but if I didn't get A, I get B, if I didn't get B I get C... now, there's no way to apply to, there's no money out there. The only kind of money it exists its destined to extremism prevention, so we don't fit in this money.</i>	Com apareix en l'anterior fragment, anteriorment les entitats es podien acollir a diverses opcions de finançament, omplint un mateix "aplicatiu" per sol·licitar-ho. Explica que podies demanar a "A, B, C..." i que si no n'aconsegues un n'aconsegues un altre. Actualment, però, no hi ha diners destinats a tasques de salut i benestar com la que desenvolupa Saheli, és per això que la Naseem diu que no encaixen en aquest diner que s'ofereix.
	Visió de futur	<i>I think we will have to change what we deliver, so we can demonstrate we are doing something different, the money is about changing systems from the bottom-up. Changing how an area and a system operates, for those communities were there's been endemic poverty, endemic participation... so we're trying to do something completely different, engaging more communities and different types of communities. (...) The worrie is that the money will take time to come in and by that time I might lose my staff... I might lose the skills that those people have, like you said, they come to this centre because they know who we are...</i>	Hi ha la reflexió que hauran de canviar el que proveeixen, per tal de poder demostrar que fan quelcom diferent... explica que es volen acollir a una subvenció per a la transformació dels sistemes "de baix cap amunt", en comunitats on hi ha hagut pobresa endèmica. Així doncs, volen fer alguna cosa diferent per tal d'involucrar més comunitats i més diverses. Per altra banda, però, la preocupació és que aquests recursos poden tardar, i en aquest temps es pot perdre el personal (amb les pèrdues que això suposa en el sentit que són persones molt preparades i conscients de la tasca d'acompanyament que fan. Destaco positivament com la Naseem em parla del que suposa perdre un membre de l'equip, reconeixent i remarcant que no és només una persona el que marxa... són també les seves habilitats i capacitats, que d'alguna manera s'han desenvolupat gràcies al treball amb la pròpia entitat. Alhora, no podem demanar a ningú que es quedi si no li assegurem poder cobrar...
	Altres idees interessants	<i>(...) when things get really awful and tight, money and resources and services... this is a time when this communities need it more than ever. The other thing I would say is don't work with the communities that everybody works(...) What you need to do is work with those that are not going to participate... that are not being looked</i>	Una reflexió molt interessant, que relaciono alhora amb paraules d'altres entrevistats, és el fet que el fet de retallar o eliminar els serveis és doblement negatiu, ja que en aquests temps d'austeritat és quan les comunitats amb desavantatges necessiten més que mai poder disposar de serveis i recursos.

		<p><i>after, that are not being delivered, that are not accessing services, that are at the bottom of whatever it is.</i></p> <p><i>(...) if I could do it the way I want to, I would do one third, one third and one third; one third local authority, one third from grants and one third you generate that income</i></p>	<p>També subratllo la idea d'arribar a aquelles persones a qui no s'arriba... poder tenir cura i implicar a les comunitats i persones que ningú implica, que no accedeixen als serveis, etcètera. Crec que és un punt clau, l'Educació Social té grans possibilitats d'acció si es proposa fer-ho, arribar a qui ningú arriba i trobar la manera d'engrescar a participar, a crear quelcom junts.</p> <p>Finalment destaco la idea com la Naseem repartiria les fonts de recursos en cas que ho pogués fer com voldria; un terç de cada font (públic, privat i auto-generat). La situació fa que no sigui possible per l'entitat diversificar com voldria, però són conscients que el camí cap a la sostenibilitat a llarg termini passa per la diversificació de les fonts de finançament.</p>
--	--	--	---

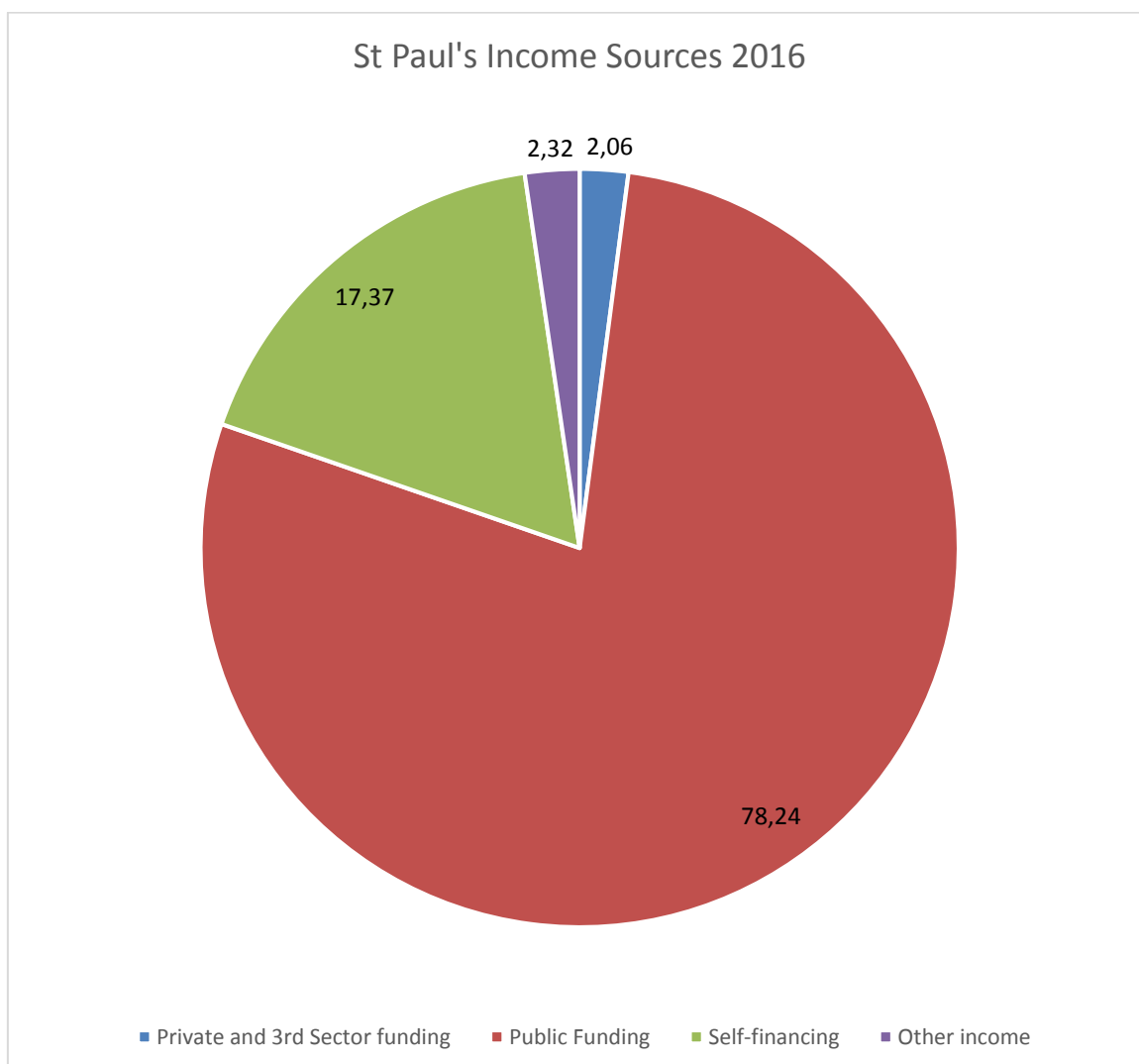
Tema d'anàlisi	Categoria	Fragments clau de les entrevistes realitzades	Anàlisi de les extraccions
Canvis en les fonts de finançament	Situació que porta al canvi	<p>(...) <i>we had like an offer of a million-pound project (del govern), and the contract with provision, they wanted to adjust that right down, and we were supposed to do with a lot more people, so do it all more cheap (riu). So, it wasn't really viable, so we said no... we didn't lose the contract, but we said no to it.</i></p> <p>(...) <i>It was a big thing, and so services, a lot of services in Birmingham are being cut, because the council got no money. So, lots of social care, lots of leisure clubs, youth clubs... everything, everything that the council was funding got out. Because they don't have money, and they still have no money, they're still broke, so they're really having just to keep their real key obligations going.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explica que se'ls va oferir un contracte públic per valor d'1M de lliures, però que van decidir refusar-lo. Ho van decidir perquè aquest contracte feia que Anawim hagués de treballar amb molta més gent, i en conseqüència, a un preu més baix. Més tard m'explica que el fet de dir no a aquest contracte va resultar ser positiu, ja que demostra que l'objectiu de l'entitat no és el guany econòmic; vol decidir la manera de fer. - Parla de grans retallades a nivell de ciutat, amb multitud de serveis retallats o directament tancats i sense poder operar. Diu, textualment, que tot el que l'ajuntament finançava "go out", en l'actualitat només es mantenen les obligacions més bàsiques. (<i>statutory services</i>)
	Repercussió dels canvis	<p><i>And it become a matter of fund for us, we didn't want to work in the way that they wanted us to work, so we said no to that. (...) So, fortunately, we had one particular charitable trust, who supported us through that decision to say no to the big contract. And they became our main funder, they payed for this building (1.1M), and about the running cost as well, so they've already invested 2M.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - En relació a la negativa davant del gran contracte públic que se'ls va oferir, la Joy explica que afortunadament hi va haver qui els va recolzar en aquesta decisió. Parla d'una organització en concret, que fins ara ha donat uns dos milions de lliures perquè l'entitat pugui desenvolupar el seu treball correctament. (Pagant el nou edifici i les despeses de funcionament).
Impacte dels canvis en la tasca de l'entitat	Qualitat i recursos	<p>(...) <i>small organisations were delivering drug and alcohol services. Very bespoke, very specialist, very different, so, specialists for African people, for Transgender... you know, very different specialist organisations... but small. Now, because there's only a few commissioners, they want to ONE company to</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - En l'entrevista em posa l'exemple de l'àmbit d'alcohol i drogues per il·lustrar una problemàtica transversal; la concentració dels serveis en grans companyies, sovint privades, i tot el que això comporta. A la ciutat de

		<p><i>deliver ALL of it. So, they went for one big private company, they were called the CRI (Crime reduction initiative), they're now called CGL (Change grow and live). (...) So, they got the contract for the hole of Birmingham, for the hole of drug and alcohol services, everybody... the hole of the city. (...) So, all the small providers who were doing specialist, they were even to put the cross... so they were taken over basically by CGL. So, they would too put the staff across, pull into them, and so, some are closing, and some have just been taken over. (...)</i></p>	<p>Birmingham hi havia multitud d'entitats treballant en aquest sector, totes elles especialistes i d'alguna manera "pròximes" a les persones ateses. Afirma que totes aquestes organitzacions van ser absorbides o tancades perquè una gran companyia privada (Change grow and live CGL) proveeix el servei a tota la ciutat (1,1M de persones).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comenta també que la manera de funcionar és molt diferent, ja que en les grans companyies l'organització és "top-down", de dalt cap a baix, amb una jerarquia clarament establerta on les relacions personals passen a segon terme, en paraules de la Joy, "més com una màquina". És una opció més fàcil pels òrgans de govern (tenir pocs "intermediaris" és més fàcil que tenir-ne diversos), també és més fàcil pel preu (més barat), però no la millor.
<p>Eficiència i accountability</p>		<p><i>So that has meant the loss of lots of smaller organisations, very grass roots, very bottom-up organizations. These are very top-down... we're a big private company, we do it how we want, or we don't do it. It's more like a machine, come in, go out... the personal relationship is going out. So that's what has happened to commissioning for Birmingham. Because they can't afford to pay commissioners, so it's an easier option... but it's not the best option, but it's cheaper. (...) And then similar lot with provision, it's private companies again, they want to do it on the cheaper, and same with social care... it's all sourced to private companies, they pay low wages and this. Is it a tendency in the third sector as a whole? It is, yes... it's quite worrying.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - En directa relació amb l'anterior punt (qualitat i recursos), destaco el que la Joy explica sobre els canvis en la contractació, els quals es mouen cap a organitzacions més aviat grans en les quals alguns dels valors i maneres de les entitats queden difosos. L'última frase del primer fragment és molt interessant, exposa el perquè d'aquests canvis substancials. En primer lloc exposa que hi ha menys persones destinades a adjudicar i monitoritzar els contractes, i en conseqüència, menys contractes. Si hi ha menys contractes però el mateix nombre de persones ateses, aquests contractes hauran de ser més grans, i sovint les companyies ofereixen preus més barats si volen que se'ls adjudiqui un contracte. Així doncs, és "més fàcil" de gestionar per les autoritats, però en cap cas ajuda a la qualitat i

			disponibilitat dels serveis que s'han d'oferir.
Avantatges i inconvenients de cada font de finançament			
	Fortaleses i oportunitats	<p><i>I would say... keep your eyes in the bigger picture, what makes sense? What's logical and sensible? If you can see that and then you can present it, doesn't matter who you present it who... you know, a bank, a charitable trust, a local authority, or whoever it is... it makes sense? So, if you can say, well look, we're spending all this money here which is costing you jetloads, if you invested here it would save... (...)</i></p> <p><i>So, they gave us a grant, of ninety thousand over three years... and they said they'll do it unrestricted, because they know that worth more to you than restricted grants, so that was lovely. And we have a couple of other from a catholic church, they sold (...) and they gave us the money... and then they said, it can be unrestricted, you can spend it wherever. So, for the first time, from last year, we have more unrestricted money.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aquest fragment el considero una fortalesa, clarament l'organització ha sabut comunicar quina és la seva missió i de quina manera la vol assolir. D'alguna manera també està relacionat amb el tema de l'eficàcia i l'impacte, ja que parla també de demostrar que amb una tasca social es poden estalviar molts diners en àmbits com la sanitat o la justícia. - Destaco també la importància de mirar en quin context actuem... entenc aquest "bigger picture" com el context en el que actuem i per tant transformem. La importància de poder presentar el que fas tant a bancs, ajuntaments, fundacions... buscant que tingui sentit i s'entengui. - Parla d'un dels finançadors de l'entitat, que en coneixença de la situació i de les dificultats que patia l'entitat, va decidir oferir la subvenció amb recursos del tipus no restringits, per tal que podessin gestionar-los i moure'ls com millor anés a l'entitat. Explica que per primera vegada tenen més fons no restringits que restringits, cosa que els facilita la tasca.
	Debilitats i amenaces		
Fonts o estratègies que contribueixen en la sostenibilitat			
	Visió de futur	They get tax relief... if they are giving, you know, for them, if they are going to lose two million in tax, they might as well give you some instead of losing it. And it's good for them, because they feel... they feel good, and say doing something nice with the money, instead of just giving it to taxman, so it's	<ul style="list-style-type: none"> - Com Jericho, considera una via important adreçar-se a organitzacions amb recursos que subvencionin projectes socials. Relaciono el que explica amb la idea de Social Responsibility.

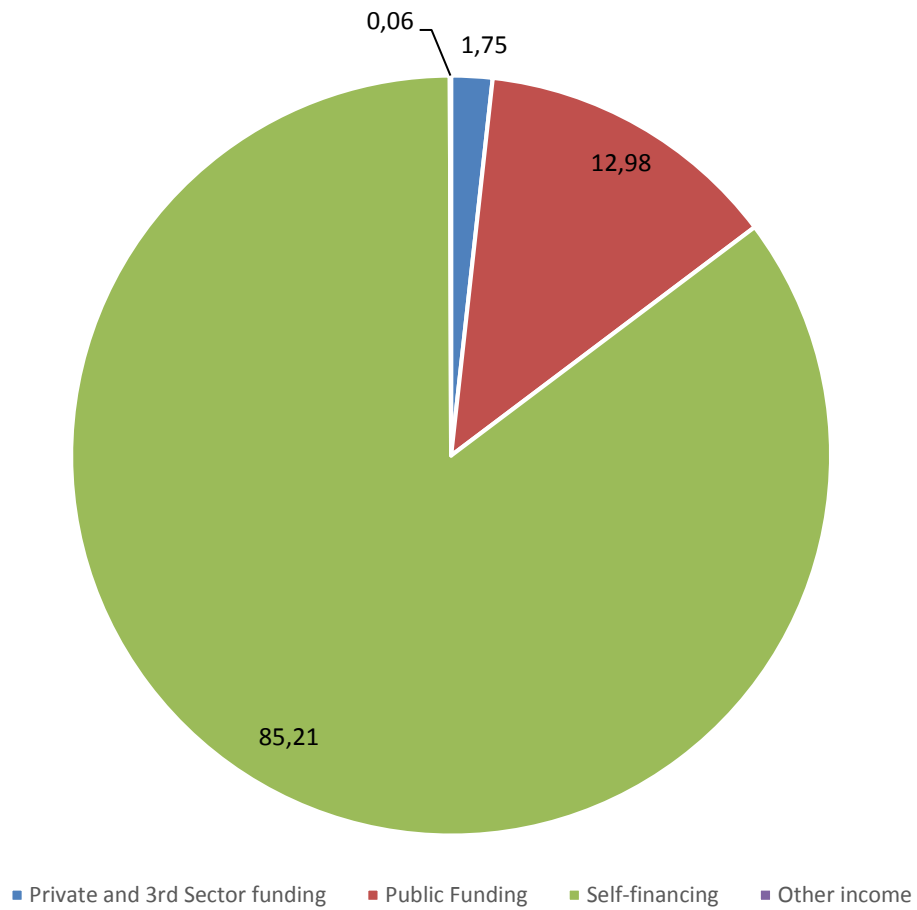
		<p>an area we're exploring. But, it takes networking and time and building relationships (...). So, success bring success, if you grow, people see that and they go, "wow, they must be doing something good"... so it grows more. So, although we're having this time of recession and cuts, we've actually grown! And a lot of it, I think it's because saying no in the private company, was the right decision... so I think is ethically, we could say we're not all about the money. We're not just money grabbing, it's about the people, it's about the women... that's what we are about, and so gives you an integrity...</p>	<p>Tradueixo part de les seves paraules: "aconsegueixen "ajuda" en els impostos... si han de perdre dos milions en impostos, potser també et donen una part enlloc de perdre-la. I és bo per ells, perquè se senten bé, i diuen que fan quelcom bo amb els diners."</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explica la importància de donar-te a conèixer perquè la gent cregui en el que fas i hi vulgui participar. Apareix clarament la coherència.
	<p>Altres idees interessants</p>	<p><i>(...) they don't pay for rents and your rates and all those other costs that you've to pay. (...) So, we have a thriving operations manager, and an admin, you can't fundraise for them, because it... this doesn't sound really sexy. But you have to have your health and safety done, your risk assessments and everything else. You have to have these things and you have to pay for the photocopying, for the telephones, for your IT systems... but, to fundraise for those things is really difficult, because people say "that's not really interesting, is it? It doesn't sound very good..." So, this trust have been very good on that, your grant can be fully unrestricted so you can move it when you need it... which is great.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aquest fragment és en relació als fons restringits o no restringits. Explica que sovint es paga per realitzar una tasca en concret, però no per totes les despeses inherents a aquesta tasca, com pot ser el lloguer del lloc on es fa, el personal, etcètera. Parlem també de molts altres costos els quals difícilment cobreixen les subvencions, remarcant que un dels principals donants de l'entitat han estat molt bons amb això, essent flexibles i sense restringir els recursos que donen a l'entitat.

12.3 Gràfiques i dades sobre les fonts de finançament



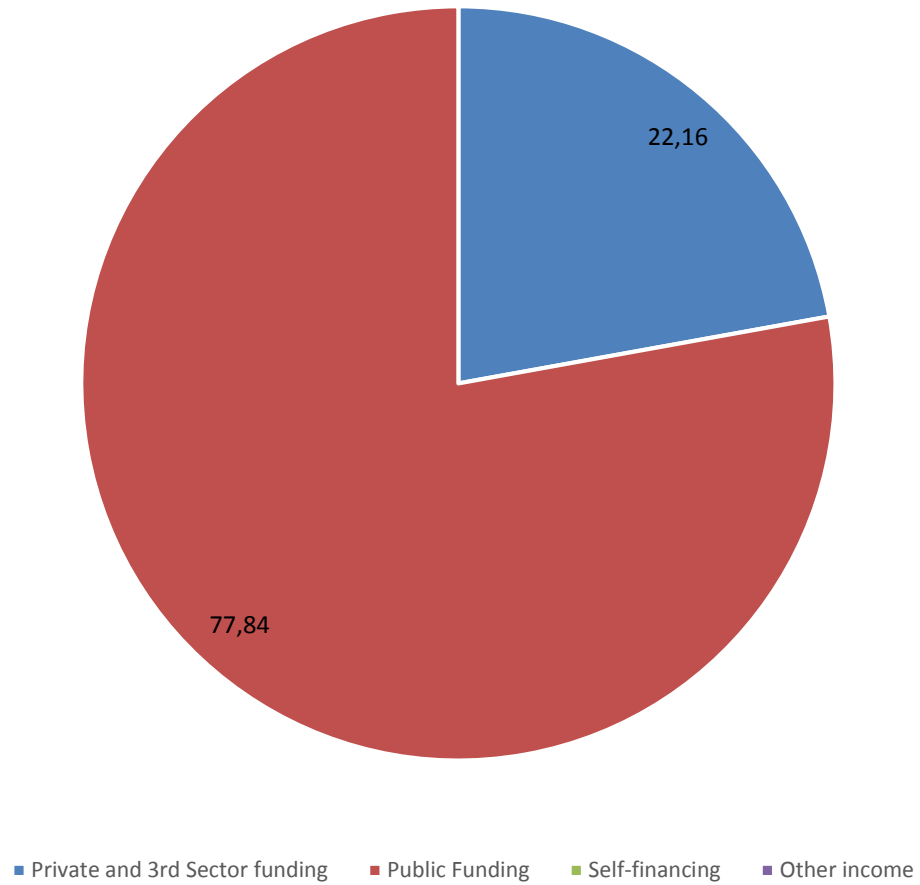
Private and 3rd Sector funding	44.417	2,06
Public Funding	1.683.274	78,24
Self-financing	373.793	17,37
Other income	49.974	2,32
Total	2.151.458€	100,00

Jericho Income Sources 2016



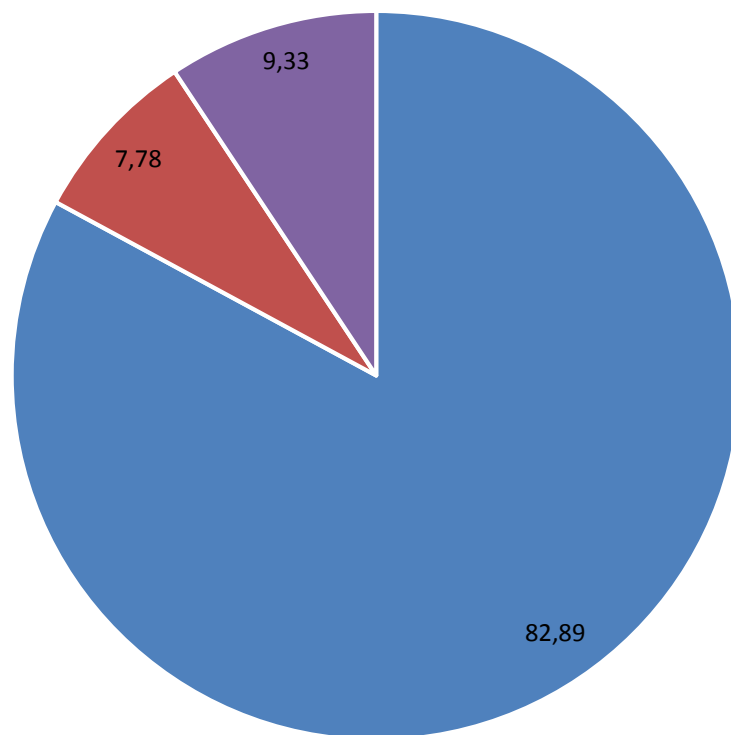
Private and 3rd Sector funding	56833	1,75
Public Funding	421814	12,98
Self-financing	2768238	85,21
Other income	1811	0,06
Total	3248696£	100,00

Saheli Incoming Sources 2016



Private and 3rd Sector funding	71698	22,16
Public Funding	251883	77,84
Self-financing		
Other income		
Total	323581€	100,00

Anawim Income Sources 2016



■ Private and 3rd Sector funding ■ Public Funding ■ Self-financing ■ Other income

Private and 3rd Sector funding	1.252.109	82,89
Public Funding	117.500	7,78
Self-financing	0	
Other income	140.883	9,33
Total	1.510.492£	100,00

