



Escola Lliure el Sol

MEMÒRIA 2025

1. Presentació	2
2. Qui som?	2
3. 2025 en titulars	4
4. 2025 en xifres	4
5. Pla Estratègic 2022-2025	5
a. Què hem consolidat	5
b. Què no hem acabat de resoldre	5
c. Què ens emportem al nou pla	6
6. Pla de Treball 2025	6
a. Formació Transformadora	6
b. Claustre	8
c. Cooperativa	9
d. Treball en Xarxa i Incidència	10
e. Gestió i Sostenibilitat	10
f. Organització de l'equip i cures	11
g. Pla d'Igualtat	12
7. Acció Política	15
a. Relacions Internes	15
b. Aliances Estratègiques	15
8. Accions Formatives	16
9. Projectes	20
10. Claustre	21
11. Equip Tècnic	24
a. Composició i relleu de l'equip	24
b. Reorganització de funcions	24
c. Avaluació 360°	24
d. Cura de l'equip	25
12. Comunicació	
a. Què ha marcat el 2025	24
b. Reptes de futur	25
13. Economia	25
a. Tancament Econòmic	25
b. Mirada al futur	26

1. Presentació

2025 ha estat un any de canvis profunds i, sobretot, d'aprenentatge. Hem viscut un relleu important a l'equip, amb persones noves al capdavant de projectes i responsabilitats clau, en un moment en què el sector es troba en mínims d'inscripcions. Alhora, hem hagut de fer front a un procés de digitalització que vam començar amb il·lusió però que va quedar a mig camí quan les persones que el lideraven van deixar l'Escola — i que ara ens toca recuperar i reconduir des de zero, amb una mirada renovada.

Ha estat, per damunt de tot, un any per aprendre a sostenir l'equip i, especialment, l'estructura de la cooperativa: com acompanyar els canvis de persones sense perdre continuïtat, com mantenir la solidesa organitzativa quan tot es mou alhora, i com fer-ho sense perdre de vista allò que som.

Ho hem afrontat, com sempre, amb la voluntat de ser el més optimistes i proactives possible a l'hora d'assolir els objectius que ens anem marcant. I amb una certesa que no negociem: per molts canvis que vinguin, mai, mai, mai hem perdut la nostra qualitat pedagògica. Aquest és, i continuarà sent, el nostre gran valor.

2. Qui som?

Missió

Som una cooperativa de serveis de formació que treballa per promoure el pensament crític, la laïcitat i el compromís social, posant en valor el poder transformador de l'educació, entesa com una eina de creixement, participació i cohesió social.

Visió

Acompanyem jovent, entitats, administració pública, cooperatives, tercer sector i comunitat educativa amb formació i l'impuls de projectes adaptats a cada realitat. Ho fem amb metodologies actives i transformadores, orientades a aportar mirada crítica, reflexió i autonomia.

Les nostres àrees d'expertesa són: l'educació en el lleure, l'economia social i solidària, els feminismes, la gestió d'equips i la participació.

Valors

EDUCACIÓ POPULAR

L'educació és la pràctica de la llibertat al llarg de la vida de les persones, tenint en compte la persona i les condicions en les que viu i es basa en el diàleg i el vincle educatiu. El fet educatiu necessita de la vivència i implica al conjunt d'individus i actors

que conformen la comunitat. Treballem per generar espais educatius inclusius, oberts a tothom i que enforixin la cohesió social

PENSAMENT CRÍTIC

Defensem la inexistència d'una veritat absoluta i per tant és imprescindible el dret individual i col·lectiu al lliure examen de totes les qüestions i expressions. Promovem l'educació en i per al pensament crític com a motor d'emancipació individual i col·lectiva.

ASSOCIACIONISME

Entenem l'associacionisme com a una de les expressions de la societat civil organitzada per resoldre les pròpies necessitats i transformar la realitat per millorar la qualitat de vida de la comunitat a través de la participació

FEMINISME

Treballem per combatre les desigualtats del món on vivim des d'una mirada interseccional i incorporant la perspectiva feminista a les nostres accions per tal de donar visibilitat i contribuir a construir una societat justa i equitativa.

JUSTÍCIA GLOBAL

Partim de la ciutadania global per assenyalar la pertinença a un sol món amb dinàmiques d'interdependència i ecodependència. Treballem per incidir en la presa de consciència sobre l'oportunitat que tothom té en la promoció de la justícia social, l'acció transformadora i la generació d'alternatives.

COOPERATIVISME

Treballem per promoure la qualitat democràtica a les organitzacions i entenem el nostre projecte a partir de l'adhesió voluntària de les entitats i les formadores, i comptem amb el seu compromís i participació activa.

COMPROMÍS

Compromís amb les entitats sòcies per a qui desenvolupem el pla de formació. Compromís amb l'alumnat per desenvolupar accions formatives de qualitat. Compromís ètic en la gestió dels recursos. En definitiva, compromís per a una formació crítica i compromesa en els àmbits de l'educació popular, l'associacionisme i l'economia solidària.

Les nostres àrees d'actuació:

Educació en el lleure: Som referents en cursos de monitoratge i direcció de lleure i comptem amb una àmplia oferta formativa vinculada a **l'educació associativa i popular**.

Economia social i solidària: Oferim formació orientada a **promoure l'Economia social i solidària** i els seus principals actius: cooperativisme, mercat social, gestió democràtica, cures, finances ètiques, sostenibilitat, etc.

Feminismes: Formem des d'una mirada **interseccional** amb l'objectiu **d'erradicar desigualtats i violències** masclistes a través de cursos sobre temàtiques clau dels feminismes.

Gestió d'equips: Impartim formacions vinculades a la gestió de grups treballant els rols, els conflictes, els lideratges, etc. Des d'una **perspectiva participativa i democràtica**.

Participació: Considerem que la **participació és l'eix vertebrador** de qualsevol organització. Així, formem en assemblearisme, participació democràtica, processos participatius i gestió comunitària.

3. 2025 en titulars

- Un any de relleu important a l'equip tècnic, amb persones noves al capdavant de projectes i responsabilitats clau, en un context de mínims d'inscripcions al sector.
- Tancament del Pla Estratègic 2022-2025 i posada en marxa del procés de definició del nou **Pla Estratègic 2026-2029**, estructurat en tres eixos: **Cooperativa, Escola i Estructura**.
- Consolidació del treball en xarxa i la incidència política, amb participació activa a FCTC, XES, BCNESS2030, LaFede.cat i una possible entrada a la Taula del Tercer Sector a través del *Comando Avinyó*.
- Primer any de vigència del Pla d'Igualtat de la Cooperativa, amb **accions desplegades en pràcticament tots els seus àmbits**.
- Reducció de l'equip tècnic de 8 a 6 persones cap a final d'any, amb una **reorganització important** de funcions a les àrees pedagògica i de gestió, per fer front a la caiguda d'ingressos.
- Un any marcat per la **reducció del finançament via subvencions** (-38,37% respecte al pressupostat), que situa la sostenibilitat econòmica com el gran repte de l'Escola de cara al 2026.
- Malgrat les dificultats, **es manté la qualitat pedagògica intacta** i el nivell d'activitat formativa (213 accions formatives, 3.632 alumnes).
- Posada en marxa de mesures correctores (reducció d'equip, revisió de proveïdors tecnològics i de gestoria) amb un estalvi estimat d'uns 81.000 € anuals.

4. 2025 en xifres

FORMACIÓ GLOBAL	Nº total de formacions: 213	Monitor/a lleure: 27
		Director/a lleure: 3
		Monogràfics: 23
		Càpsules: 158
		Altres: 2
	Total hores de formació: 3877,5	
	Persones que s'han format amb nosaltres: 3632	
	Nº de poblacions on hem fet formació: 86	
	Alumnat que valora globalment la formació per sobre de 8	Càpsules i monogràfics: 87,35%
		Cursos de Monitor/a i Director/a de lleure: 84,31%
FORMACIÓ BONIFICADA	Els 3 àmbits temàtics dels quals fem més formació	1. Mètode pedagògic
		2. Participació i treball en xarxa
		3. Pensament crític i interculturalitat
FORMACIÓ	Nº total de formacions: 117	Monitor/a lleure: 20
		Director/a lleure: 1
		Càpsules: 78

EXTERNA		Monogràfics: 18
	Total hores de formació: 2684	
	Persones que s'han format amb nosaltres: 2063	

FORMACIÓ INTERNA	Nº total de formacions: 96	Monitor/a lleure: 7
		Director/a lleure: 2
		Càpsules: 80
		Monogràfics: 5
	Total hores de formació: 1193,5	
	Persones que s'han format amb nosaltres: 1569	

CLAUSTRE	Formadores en actiu: 87
	Noves formadores (Anselm Clavé): 16
	Formadores equips estables: 14

COOPERATIVA	Nº total de sòcies de serveis: 6
	Nº total de sòcies de treball: 2
	Nº total de sòcies col·laboradores: 21

COOPERATIVA

5. Pla Estratègic 2022-2025

2025 tanca els quatre anys del Pla Estratègic 2022-2025, i ho fa amb un doble moviment: per una banda, consolidant i avaluant tot el recorregut fet des del 2022; per l'altra, posant en marxa —al llarg del segon semestre de l'any— tot el procés de definició del nou Pla

Estratègic 2026-2029, que s'aprovarà a l'AGO de desembre. Bona part de les accions de l'Eix 3 (Cooperativa) d'aquest mateix any 2025 (relleu al Consell Rector, taules de treball, anàlisi i valoració del pla que tanca) han estat, de fet, els passos previs necessaris per poder fer aquest salt.

a. Què hem consolidat

Catàleg i metodologia: és l'eix amb més continuïtat i resultats positius de tot el pla. Els catàlegs Marta Mata i Joan Sales s'han revisat i difós de manera regular als 4 anys, i el pes de les formacions en àmbits prioritzats ha crescut del 39,2% al voltant del 57% (tot i establir-se al 40-41% el 2025).

Treball en xarxa i incidència: és l'eix més clarament assolit. S'ha ampliat la participació en espais clau (La Fede, XES/Sectorial d'Educació, Comunalitat de Ciutat Vella, ESSBCN2030, Xarxa Antirumors), passant d'un objectiu de 4 espais a una participació estable en 5-7, i es manté un ritme alt d'intercooperació (7-8 projectes continuats: TransformESS, L'ESSpurna, Activa't Joves Referents, entre d'altres).

Espais de participació de la Cooperativa: s'han consolidat la Taula del Pla de Formació i la Taula Econòmica, i la comunicació interna (butlletins) s'ha mantingut estable i present, molt més que a l'inici del pla.

Renovació i incorporació de claustre: el ritme de noves incorporacions s'ha mantingut dins dels objectius (12-18/any), amb un procés d'acollida (Anselm Clavé) consolidat.

b. Què no hem acabat de resoldre

Participació i pertinença: tant la participació del claustre en espais col·lectius (17-33%, per sota de l'objectiu del 50-55%) com la demanda de formació per part de les sòcies de serveis (molt irregular any a any) mostren que no s'ha aconseguit el salt de vinculació que el pla es proposava.

Territorialització: tot i créixer el nombre de poblacions on fem formació (fins a 66), l'oferta programada fora de Barcelona continua sent irregular i per sota d'objectiu — un àmbit encetat però no consolidat.

Sostenibilitat econòmica i gestió: és l'eix on el pla ha posat més de manifest les tensions del projecte. No s'ha aconseguit contenir les desviacions pressupostàries ni de volum d'accions, evidenciant la dependència de subvencions; la revisió de procediments interns (P5/P6) no s'ha consolidat fins al final del període, quan just comencem a implementar l'ERP.

Posicionaments públics: queda pendent definir un circuit de posicionaments de la cooperativa cap enfora.

c. Què ens emportem al nou pla

El diagnòstic d'aquests 4 anys —fet de manera participativa amb Consell Rector, sòcies i equip tècnic durant el 2025— és precisament la base del nou Pla Estratègic 2026-2029, que reorganitza els reptes en tres grans eixos: **Cooperativa** (pertinença, participació de sòcies col·laboradores, transparència), **Escola** (nous públics, noves modalitats formatives, territorialització) i **Estructura** (reestructuració de l'equip tècnic, sostenibilitat econòmica, digitalització de processos, nou espai físic). El 2025, doncs, no ha estat només el quart any d'un cicle que es tanca, sinó la porta d'entrada al següent.

6. Pla de Treball 2025

a. Formació Transformadora

1.1 Actualitzar els continguts de les formacions i el catàleg per tal de donar resposta a les necessitats de les sòcies i del sector

	Actualitzar l'estructura dels cursos de Monitor/a de Lleure externs a partir dels canvis als cursos Marta Mata residencials
	Revisar format, estructura i continguts del curs de Director/a de Lleure semipresencial
	Actualització dels catàlegs genèrics i específics de formació externa, i dels catàlegs del Pla de Formació (Marta Mata, Joan Sales, Incoop)
	Revisar la formació en línia, des de la preparació i producció, fins al suport tècnic i pedagògic
	Programa Marta Mata Acollida - Esplac
	Programa Marta Mata Creixement: Càpsules formatives i Monogràfics
	Programa Marta Mata Creixement: Acompanyaments
	Programa Marta Mata Creixement: Cursos
	Programa Marta Mata Èxit: Cursos
	Programa Joan Sales: Esplac, Acció, Casals, la FFiG i Incoop
	Programa Teresa Claramunt: Esplac i Casals de Joves
	Revisió del curs Marta Mata Creixement Acció Escolta
	Projecte Activa't - Joves Referents
	Revisar format i sistema de seguiment dels acompanyaments

	Jornades de Lleure i Feminismes i Tardes de Lleure i Antiracisme
	Suport en l'organització del Training Course i de l'Escola d'Esplac
	Estudi Compromís i Relleu a l'associacionisme educatiu (FFiG)
	Cursos Monitor de Lleure
	Cursos Director de Lleure
	Càpsules de demanda
	Acompanyaments
	Formació d'oferta

1.2 Aprofundir en algun dels àmbits temàtics del catàleg per tal d'oferir formacions més especialitzades

	Desenvolupar noves modalitats formatives (SOC, PFAVC, Departament d'Educació)
	Jornades de Lleure i Feminismes i Tardes de Lleure i Antiracisme
	Acompanyaments
	Formació acreditada pel Departament d'Educació
	Formació en Cooperativisme i ESS: TransformESS i Cooperatives d'Alumnes
	Formació del Pla de Formació de l'Associacionisme i el Voluntariat de Catalunya
	Fer acció comercial per arribar a nous clients

1.3 Definir una estratègia de territorialització de la formació

	Programa Marta Mata Creixement: Càpsules formatives i Monogràfics
	Programa Marta Mata Creixement: Cursos
	Cursos Monitor de Lleure
	Cursos Director de Lleure
	Anselm Clavé Acollida amb apadrinament i suport pedagògic-tècnic

1.4 Fer formació a nous col·lectius

	Desenvolupar noves modalitats formatives (SOC, PFAVC, Departament d'Educació)
--	---

	Revisar la formació en línia, des de la preparació i producció, fins al suport tècnic i pedagògic
	Projecte Activa't - Joves Referents
	Formació acreditada pel Departament d'Educació
	Formació en Cooperativisme i ESS: TransformESS i Cooperatives d'Alumnes
	Formació del Pla de Formació de l'Associacionisme i el Voluntariat de Catalunya
	Formació a través del SOC
	Explorar aules que reuneixin els requisits necessaris per fer formació de qualitat i acreditada pel SOC
	Fer acció comercial per arribar a nous clients
	Definir propostes formatives adreçades a diferents públics (Professorat, Associacionisme, ESS, Lleure...)

1.5 Millorar el procés de gestió acadèmica, acompanyament i avaluació de l'alumnat

	Revisar format, estructura i continguts del curs de Director/a de Lleure semipresencial
	Desenvolupar un banc de recursos pel claustre i per a l'alumnat
	Desenvolupar l'avaluació i gestió acadèmica de l'alumnat al moodle
	Revisar la formació en línia, des de la preparació i producció, fins al suport tècnic i pedagògic
	Programa Marta Mata Creixement: Cursos
	Programa Marta Mata Èxit: Cursos
	Cursos Monitor de Lleure
	Cursos Director de Lleure

b. Claustre

2.1 Consolidar i implicar més el claustre en l'organigrama de l'Escola

	Consolidar l'equip de formadores contractades del claustre
	Anselm Clavé Acollida amb apadrinament i suport pedagògic-tècnic
	Revisar i definir la comunicació interna claustre - ET

	Facilitar el relleu de persones a la Comissió d'Igualtat
	Revisar i enfortir els canals de comunicació interna

2.2 Comptar amb un claustre compromès i que pugui assumir les formacions que oferin

	Desenvolupar un banc de recursos pel claustre i per l'alumnat
	Revisar criteris adjudicacions de responsabilitats i coordinacions als equips estables i assignació de tutories. Afegir-ho al manual de tutories
	Organitzar 3 trobades de claustre
	Seguir oferint la formació obligatòria sobre Protocol de violències masclistes al claustre
	Revisar el paper del claustre. Drets, deures i condicions de les formadores.
	Actualitzar el claustre i protocol·laritzar la sortida
	Anselm Clavé Acollida amb apadrinament i suport pedagògic-tècnic
	Revisar i definir l'Anselm Clavé Creixement

c. Cooperativa

	Relleu al Consell Rector (sòcies de serveis)
	Realitzar les assemblees previstes (AGE – Maig / AGO – Desembre). Convocar les taules del Pla de Formació i Taules Econòmiques (3/any).
	Definició nou Pla Estratègic 26-29. Anàlisi i valoració Pla Estratègic 22-25
	Definir posicionaments públics i circuit de posicionaments
	Definir estratègia i accions per aconseguir un nou local per a l'Escola
	Executar i fer seguiment de les accions del primer any del Pla d'Igualtat

	Facilitar el relleu de persones a la Comissió d'Igualtat
--	--

d. Treball en Xarxa i Incidència

	Participar activament de les entitats, plataformes i xarxes de les que formem part (FCTC, XES, BCNESS2030, LaTragineria, XarxaAntitumors, Incoop, LaFede.cat, Coopdelleure)
	Actualitzar el mapa de relacions externes. Definir estratègia de col·laboració amb les entitats de la nostra xarxa
	Interlocució amb representants de les diferents administracions públiques
	Presentar-nos a entitats properes a qui podem oferir formació per incrementar sòcies de serveis
	Consolidar i mantenir l'espai de coordinació d'incidència política amb les entitats sòcies
	Desenvolupar projectes amb entitats amb les que col·laborem i/o compartim valors.

e. Gestió i Sostenibilitat

	Explorar aules que reuneixin els requisits necessaris per fer formació de qualitat i acreditada pel SOC
	Recuperar el document marc que defineix l'organització de les formacions dels diferents programes
	Escriure la política de contractació de l'Escola
	Definir política retributiva per a l'equip tècnic i el claustre
	Fer auditories de Balanç Social i de Qualitat (ISO 9001)
	Desenvolupar ERP que substitueixi l'Hèlios i implementar-lo

	Ampliar i millorar la base de dades amb la qual comptem
	Revisar circuit de demanda de formació interna i externa
	Millores a la comptabilitat analítica (despeses estructura)
	Millora en els procediments de facturació i comptables
	Presentar-nos a projectes sobre els 4 àmbits temàtics en els quals ens especialitzem
	Desenvolupar eines de seguiment dels projectes
	Revisió de les despeses d'estructura general i verificar l'eficiència i servei d'aquestes.
	Elaborar memòria anual i del pla estratègic incorporant dades desagregades per gènere .
	Suport tècnic i seguiment a la comissió d'Igualtat
	Fer seguiment de les mesures preventives i de sensibilització internes del Protocol de prevenció de violències masclistes
	Començar a treballar l'ecologia digital a la gestió del dia a dia.

f. Organització de l'equip i cures

	Organitzar tancades i reunions d'equip periòdiques al llarg de l'any
	Fer avaluació i seguiment de llocs de treball - Elaborar fitxa de desenvolupament personal
	Fer reunions bimensuals per treballar les condicions laborals de l'equip tècnic
	Documentar i revisar processos per facilitar futurs relleus a l'equip tècnic. Revisar documents de benvinguda (ET, Formadores contractades, etc)
	Oferir i planificar formació a l'equip tècnic

	Definir i posar per escrit el funcionament dels espais de reunió i participació
	Oferir formacions a l'equip tècnic i claustre sobre llenguatge inclusiu, masculinitats i síndrome de la impostora.
	Revisió de tasques reproductives de l'equip tècnic i de cura de l'espai.

g. Pla d'Igualtat

El 2025 va ser el primer any de vigència del Pla d'Igualtat de la Cooperativa. A continuació, disposeu de la relació d'accions a fer durant el 2025 i el seu grau de compliment.

Àmbit 1. Cultura organitzacional

	Oferir formació en llenguatge inclusiu i comunicació amb perspectiva de gènere per a l'equip de treballadores, claustre i sòcies de l'Escola.
	Generar espais de debat i reflexió per l'equip tècnic, claustre i entitats sobre l'ús del llenguatge inclusiu (pronoms neutres), amb acompanyament professional, i consensuar un criteri comú.
	Establir i difondre canals de comunicació per fer arribar els malestars i conflictes de les formadores a l'equip tècnic.
	Definir pautes concretes per un ús equitatiu dels torns de paraula en espais de trobada, reunions, etc.
	Fer rotar els rols de dinamització, acta i gestió del temps en els espais de reunió, trobada, etc. Assumir el compromís col·lectiu de tolerància zero amb les actituds sexistes en els espais de reunions (mansplaining, reiteració d'intervencions, veus que són sistemàticament interrompudes...), a partir d'elaborar d'un document de bones pràctiques que ho reculli.
	Oferir formació sobre masculinitats corresponsables i cuidadores per a les persones que s'identifiquen com a homes, a càrrec d'una entitat experta.
	Generar espais de debat i reflexió sobre les tasques reproductives que assumeixen els diferents rols professionals de l'Escola i pensar de quina manera es poden reconèixer en un pas pròxim.

Àmbit 2. Estructura i característiques de la plantilla

	Revisar i modificar els criteris d'adjudicació de responsabilitats i coordinació de les formacions impartides per l'equip de formadores amb perspectiva de gènere perquè no tendeixin a ser només els formadors homes qui ho assumeixen.
	Seguir amb el compromís de la paritat com a criteri obligatori en els alts càrrecs de l'Escola.

Àmbit 3. Accés a la organització

	Incloure a les ofertes de feina requisits específics en matèria d'igualtat i de perspectiva de gènere (formació, cursos, experiència laboral/activisme) que donin punts a la contractació de personal.
	Seguir prioritzant la contractació de dones i/o persones trans*.
	Revisar els processos de selecció i promoció interna per a identificar possibles discriminacions per raó de sexe i/o gènere (horaris, condicions, etc.).

Àmbit 4. Promoció i desenvolupament professional

	Fer més eficient i propera la comunicació entre l'equip tècnic i el claustre de formadores.
--	---

Àmbit 5. Formació continua

	Sistematitzar una eina de recollida de dades desagregades per gèneres de les formacions internes que reben les formadores del claustre i l'equip tècnic.
--	--

Àmbit 6. Auditoria retributiva i registre salarial

D'aquest àmbit no ha calgut realitzar accions durant l'any 2025.

Àmbit 7. Temps, conciliació i corresponsabilitat de la cura

	Introduir un espai dedicat a la conciliació laboral a les reunions de preparació i valoració dels cursos Marta Mata.
	Generar espais per resoldre dubtes laborals que tinguin els equips estables dels cursos Marta Mata.

	Seguir recollint les necessitats de conciliació de l'equip de formadores.
	Informar on es poden consultar les mesures, permisos i excedències de conciliació que estan a disposició de l'equip contractat de l'Escola.
	Incloure aquesta informació a la benvinguda del personal nou contractat.

Àmbit 8. Salut Laboral

	Incorporar la perspectiva de gènere al pla de prevenció de riscos laborals, amb assessorament especialitzat.
	Revisar si l'entorn laboral compleix amb les condicions òptimes segons el pla de riscos laborals amb perspectiva de gènere (il·luminació, ventilació, disposició de l'espai, etc.).
	Seguir mantenint l'ètica de la cura a l'espai de treball (tenir cura de l'espai per a poder treballar amb condicions òptimes)
	Recordar periòdicament la importància de la cultura del benestar i la seva incidència en la salut de les treballadores.

Àmbit 9. Prevenció i actuació davant l'assetjament sexual i l'assetjament per raó de gènere

	Crear un espai periòdic entre direcció i comissió per revisar necessitats i condicions de la Comissió d'igualtat.
	Reforçar la visibilitat de la Comissió d'igualtat amb la difusió del Pla d'igualtat.
	Ampliar els canals de comunicació a través dels quals es fa difusió del Protocol (xarxes socials, pàgina web, activitats presencials, butlletí, etc.).
	Informar que l'Escola disposa d'un Protocol en els documents compartits en la relació laboral (afegir una clàusula informativa) amb tercers i altres entitats.

	Oferir als homes treballadors i del claustre de l'Escola formació específica sobre la corresponsabilitat en l'abordatge de les violències masclistes i LGTBIfòbiques.
	Seguir oferint assessorament i acompanyament professional especialitzat en cas que es consideri necessari a la comissió.
	Definir i ampliar dins del protocol més mesures preventives i de sensibilització internes (equip tècnic, claustre, sòcies) de l'Escola.

7. Acció Política

a. Relacions Internes

Cal destacar que el Comando Avinyó —les entitats que abans formaven el Moviment Laic i Progressista— ha estat organitzant-se al llarg de l'any per tirar endavant una estructura d'incidència política molt important per a l'Escola. Aquest procés ha cristal·litzat en la decisió de participar a la Taula del Tercer Sector, un espai que ens obre la porta a tenir veu en la interlocució amb l'administració pública des d'una posició col·lectiva, més enllà de la capacitat d'incidència que podríem tenir com a entitat individual. És un pas que situa la cooperativa en un espai de representativitat més ampli.

A nivell general, les relacions internes —tant amb les entitats sòcies com dins de la pròpia cooperativa— es mantenen molt bones. Ara bé, també és evident que les forces de l'equip tècnic no donen per assumir més tasques de les que ja porta: el relleu de persones viscut aquest 2025 (ja esmentat a la Presentació) ha comportat una certa tensió entre la voluntat de créixer en incidència i participació, i la capacitat real de l'equip per sostenir-ho tot alhora. És un equilibri que caldrà seguir treballant.

Pel que fa a les sòcies col·laboradores, hem impulsat la creació d'un **Pla de Participació**, amb la voluntat que serveixi per definir amb claredat els seus drets i deures dins de la cooperativa. Aquest pla neix per cobrir un buit que arrossegàvem: la figura de la sòcia col·laboradora no tenia fins ara un marc prou clar de participació, cosa que en dificultava tant la implicació com el seguiment (com ja apuntàvem a l'Eix 3). El 2025 n'hem posat les bases; el seu desplegament serà un dels reptes del 2026, en coherència amb el nou Pla Estratègic.

b. Aliances Estratègiques

Durant el 2025 no s'ha materialitzat cap aliança nova, tot i que sí que es van començar a definir algunes que han acabat concretant-se ja durant el 2026. Ha estat, doncs, un any

més de sembra que de collita en aquest àmbit: un temps dedicat a explorar i madurar relacions abans de formalitzar-les.

En paral·lel, s'han mantingut reunions estratègiques importants amb l'administració, sobretot amb la voluntat de mostrar múscul col·lectiu com a moviment. Aquestes trobades s'emmarquen en la mateixa lògica que l'entrada a la Taula del Tercer Sector: buscar més pes i visibilitat institucional en un moment en què cal defensar el paper de l'educació en el lleure i l'ESS davant de l'administració pública, especialment en un context de mínims d'inscripcions i de canvis en els marcs de formació.

8. Accions Formatives

L'any 2025, l'Escola va realitzar 213 accions formatives, distribuïdes de la següent manera:

	Pla de Formació	Formació Externa	TOTAL
Cursos de Monitora	7	20	27
Cursos de Directora	2	1	3
Càpsules	80	78	158
Monogràfics	5	18	23
Acompanyaments	2	0	2
TOTAL	96	117	213

	Formació Externa			Pla de Formació		
	Hores de formació	Alumnes	Mitjana d'alumnes per formació	Hores de formació	Alumnes	Mitjana per formació
Cursos de Monitora	2035	388	19,4	698	159	22,74
Cursos de Directora	88	23	23	198.5	37	18,5
Càpsules	115	1267	16,3	274	1341	16,7
Monogràfics	446	385	21,38	23	32	6,4

SUMATORI TOTAL		
Hores	Alumnes	Mitjana d'alumnes per formació
3877,5	3632	17,01

Del total d'accions, **117 (54,9%)** corresponen a formació externa, mentre que **96 (45,1%)** s'emmarquen dins del Pla de Formació, fet que evidencia la doble vocació de l'Escola: donar resposta a les necessitats formatives internes de les entitats sòcies i, alhora, traslladar el discurs transformador i el model pedagògic cap a altres organitzacions alienes a l'entorn de l'Escola

Les càpsules formatives representen gairebé tres quartes parts de les accions desenvolupades durant l'any (158 de les 213), consolidant-se com el principal format en nombre d'activitats gràcies a la seva flexibilitat i capacitat d'adaptació. No obstant això, aquesta predominança no es trasllada al volum d'hores impartides: els cursos de monitora, malgrat ser només 27 accions, concentren la major part de la dedicació docent, posant de manifest el seu pes estratègic dins l'activitat de l'Escola. La resta de l'oferta, formada pels cursos de directora, els monogràfics i els acompanyaments, complementa aquest model amb itineraris de qualificació, aprofundiment i enfortiment dels equips educatius.

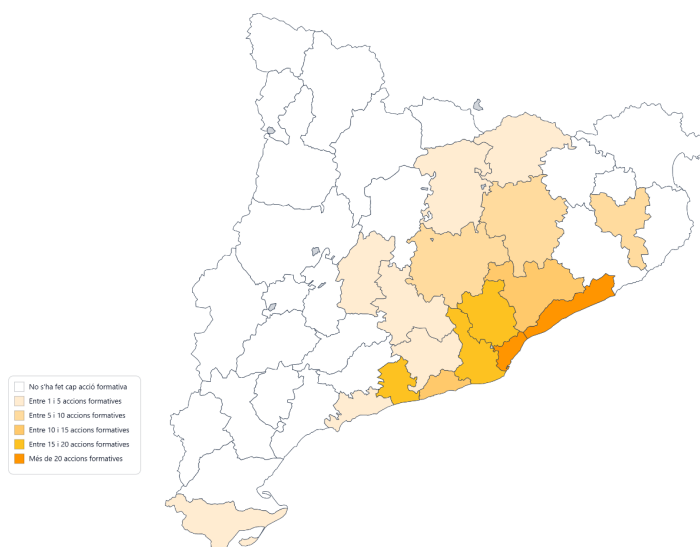
Per àmbit temàtic, la distribució va ser la següent:

	Pla de Formació	Formació Externa	TOTAL
Mètode Pedagògic	72	40	112
Pensament crític i Interculturalitat	17	9	26
Feminismes	11	1	12
Inclusió i diversitat	7	2	9
Salut	15	7	22
Economia Social i Solidària	1	3	4
Planificació Estratègica	2	1	3
Educació ecosocial i justícia climàtica	0	2	2
Equips	7	10	17
Participació i	8	42	50

treball en xarxa			
------------------	--	--	--

Des de la perspectiva temàtica, el **Mètode Pedagògic** continua sent l'eix central de l'activitat formativa de l'Escola, amb **112 accions**, més de la meitat del total. Aquest pes reflecteix l'aposta per reforçar les competències educatives dels equips i consolidar un model d'educació en el lleure coherent amb els valors de l'entitat. També destaquen les formacions vinculades a la **Participació i el treball en xarxa** (50 accions), que evidencien la creixent demanda d'eines per enfortir la governança democràtica, el treball col·laboratiu i la dinamització associativa, essent l'únic dels quatre catàlegs formatius d'especialitat de l'Escola en consolidar-se. La resta d'àmbits mantenen una presència menor.

Per comarca de realització, les accions formatives s'han distribuït de la següent manera:



Alt Penedès	1
Anoia	2
Bages	9
Baix Llobregat	12
Baix Penedès	12
Barcelonès	78
Cerdanya	1
En línia	5
Garraf	13

Gironès	3
Maresme	20
Montsià	1
Osona	7
Segarra	1
Solsonès	4
Tarragonès	2
Vallès Occidental	20
Vallès Oriental	13

Territorialment, l'activitat es concentra principalment a la demarcació de **Barcelona**, amb un pes especialment rellevant del **Barcelonès (78 accions)**, seguit del **Maresme** i el **Vallès Occidental** (20 accions cadascun), el **Garraf** i el **Vallès Oriental** (13 accions) i el **Baix Llobregat** i el **Baix Penedès** (12 accions). Aquesta distribució respon tant a la concentració de les entitats amb què treballa l'Escola com a la demanda formativa existent en aquests territoris. Alhora, la realització d'accions en comarques com el Bages, Osona, el Solsonès, el Gironès, la Cerdanya, el Montsià o la Segarra, així com les **5 formacions en línia**, posa de manifest la voluntat de mantenir una presència territorial diversa i facilitar l'accés a la formació més enllà de l'àrea metropolitana.

Finalment, dins del Pla de Formació, el desglossament de tipologia de formació per entitats és el següent:

	Acció Escolta de Catalunya	Esplais Catalans	Fundació Ferrer i Guàrdia	Incoop	+Educació	Casals de Joves de Catalunya	Escola Lliure el Sol
Curs de Monitora	1	6	0	0	0	0	0
Curs de Directora	1*	2*	0	0	0	0	0
Càpsules	5	61	4	5	2	1	3
Monogràfics	0	3	0	0	0	0	2
Acompa	0	2	0	0	0	0	0

nyament s							
--------------	--	--	--	--	--	--	--

* Curs de Directora ASSOCIATIU compartit entre Esplais Catalans i Acció Escolta

9. Projectes

Sota "projectes" agrupem el conjunt de subvencions i convocatòries a les quals ens presentem per finançar accions que van més enllà de la formació d'oferta o de catàleg: intercooperació, incidència política, formació especialitzada i enfortiment de la cooperativa. Durant el 2025 hem concorregut a un total de 12 línies de subvenció, de les quals en destaquem especialment dues per la seva rellevància tècnica i d'incidència:

ESSpurna, en intercooperació amb Combinats, Més Educació, Doble Via i Qualia, i **TransformESS**, en intercooperació amb Reflexes SCCL. Tots dos projectes són els de major pes estratègic de l'Escola, tant pel volum de recursos que mobilitzen com pel paper que juguen en la nostra incidència dins l'economia social i solidària.

Un any marcat per la reducció del finançament via subvencions. Del total sol·licitat el 2025 (198.137,95 €), només se'ns n'ha atorgat 64.759,65 €, un 32,68% del demanat. Tenint en compte que pressupostàvem uns ingressos per subvencions de 105.086 €, això suposa una reducció del **38,37%** respecte al previst — una davallada important que cal llegir en el mateix context que ja apuntàvem a l'Eix 5 (Gestió i Sostenibilitat): la dependència estructural de subvencions i convocatòries continua sent un dels grans riscos de sostenibilitat de l'Escola, i el 2025 n'és una mostra clara. Aquest ajust es reflecteix també en el Pressupost 2026, on la partida de Projectes i Subvencions es revisa a la baixa (de 105.086 € a 96.852,40 €) precisament per evitar aquesta dependència estructural.

La resta de projectes i línies de subvenció presentades el 2025 han estat:

Subvenció	Entitat
Jornades d'Interculturalitat: activitats i espais de formació	Ajuntament de Barcelona
Jornades de Lleure i Feminismes	Ajuntament de Barcelona
Innovant en la formació d'activistes. Programa Marta Mata	Ajuntament de Barcelona
Enfortim ESS Agrupada: Cooperativisme als centres Educatius	Ajuntament de Barcelona
Enfortim ESS: Consolidant la comunicació per arribar a nous públics i clients	Ajuntament de Barcelona

Formació transversal contra les violències masclistes	Departament d'Igualtat i Feminisme
Compromís per la Igualtat a la Cooperativa	Diputació de Barcelona
ESSpurna 2024/25	Generalitat de Catalunya
ESSpurna 2025/27	Generalitat de Catalunya
Singulars ESS	Generalitat de Catalunya
TransformESS (Licitació)	Barcelona Activa

10. Claustre

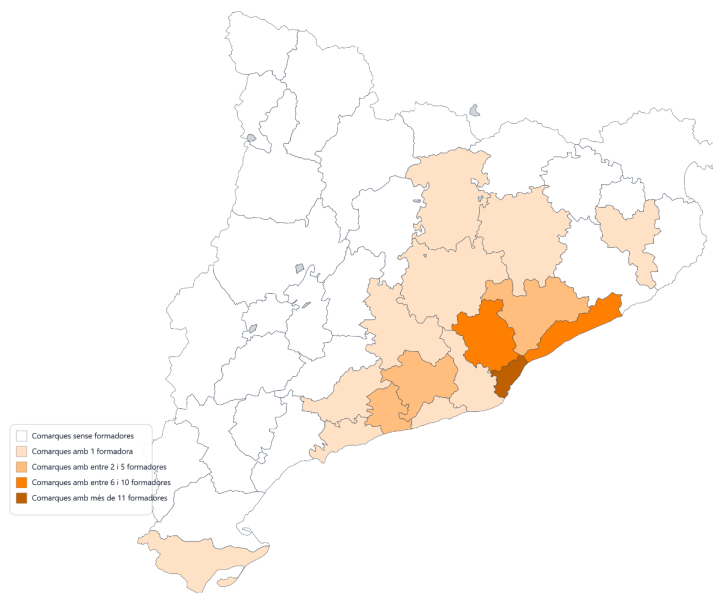
a) Composició del Claustre

L'any 2025 formaven part del Claustre un total de 155 formadores¹. D'aquestes, han realitzat com a mínim una formació durant l'any 84 formadores, el que suposa tenir un 54% del claustre en actiu. El nombre d'accions formatives impartides no es distribueix de manera igualitària entre formadors: 24 dels 84 formadors actius² (28%) han fet només una formació i entre els cinc formadors que han fet més formació s'han cobert el 53% d'accions formatives de l'Escola.

A escala territorial, les formadores actives estan clarament concentrades a l'àrea metropolitana de Barcelona. El **Barcelonès** agrupa **41 de les 74 formadores** (55,4% del total), consolidant-se com el principal nucli del claustre. També destaquen el **Vallès Occidental** (8 formadores) i el **Maresme** (7), mentre que el **Tarragonès**, l'**Alt Penedès** i el **Vallès Oriental** compten amb 3 formadores cadascun. La resta de comarques amb presència al claustre —l'Alt Camp, l'Anoia, el Bages, el Baix Llobregat, el Garraf, el Gironès, el Montsià, Osona i el Solsonès— disposen d'una única formadora.

¹ Formadores que consten com a "Actives" a l'Hèlios.

² S'entén com a formadora activa aquella que ha assumit una sessió durant el 2025.



Created with PaintMyMap.com

b) Trobades de Claustre

Durant l'any 2025, es van celebrar tres trobades de claustre.

A la trobada de claustre del 15 març, celebrada al Casal de Joves de la Prosperitat, vam treballar la síndrome de la impostora amb les formadores de l'Escola. Ho vam fer de la mà de la cooperativa Psicoopera, que ens van acompanyar en un espai formatiu i de reflexió dedicat a donar resposta a aquest fenomen tan present a la nostra societat. La formació ens va permetre definir col·lectivament el fenomen a través de diferents òptiques, així com aprofundir en diverses situacions en les quals es manifesta a l'Escola. Ens vam centrar en recursos i estratègies que tenim a l'abast i que sabem que ens funcionen, posant-les en comú amb el grup. Les propostes van abordar qüestions organitzatives i de planificació, però també eines psicològiques de motivació i concentració, sense oblidar la xarxa de suports amb la qual comptem. Tot plegat, per poder impartir la formació transformadora de l'Escola amb més seguretat, comoditat i impacte.

Al maig, vam celebrar la trobada de Claustre a l'espai jove "La Casa Groga", vam treballar en la revisió del Protocol d'abordatge i prevenció de les violències masclistes amb les formadores de l'Escola. Ho vam fer de la mà de la Comissió d'Igualtat, formada per formadores voluntàries del claustre, que van preparar i dinamitzar l'espai de treball i es van endur les conclusions per seguir treballant-hi. A banda, vam formar-nos en drets digitals i lleure educatiu de la mà de la Fundació Ferrer i Guàrdia i Colectic.

A l'octubre, la trobada de Claustre es va celebrar a l'Escola, a l'edifici de l'Associació de Mestres Rosa Sensat. La trobada, que va estar oberta als equips tècnics de les entitats sòcies, va servir per construir de forma col·lectiva els continguts mínims que han de guiar les sessions dels cursos de monitora i directora de l'Escola, donant inici a un procés de revisió pedagògica que a dia d'avui segueix en procés.

c) Anselm Clavé Acollida 2025

Durant aquest curs s'ha dut a terme una nova edició del Curs Anselm Clavé Acollida, l'itinerari d'incorporació de noves persones al claustre de formadores de l'Escola. El procés ha culminat amb la incorporació d'una quinzena de noves formadores, reforçant la capacitat de l'Escola per donar resposta a les necessitats formatives del territori i consolidant un claustre divers, especialitzat i compromès amb el projecte educatiu.

El curs ha combinat una jornada presencial intensiva amb un itinerari formatiu que ha inclòs la realització de la formació obligatòria sobre el Protocol de prevenció i abordatge de les violències masclistes, l'observació de sessions formatives impartides pel claustre i el disseny d'una proposta pròpia de sessió. Aquest recorregut ha facilitat una incorporació progressiva a la tasca docent, posant l'accent en la reflexió pedagògica, la pràctica educativa i el coneixement de la metodologia de l'Escola.

La formació també ha aprofundit en els principals eixos del projecte pedagògic: l'ideari, les metodologies actives, la preparació de les sessions i les estratègies per afrontar situacions complexes a l'aula. A més, s'han abordat alguns dels reptes educatius emergents, com ara l'increment dels discursos d'odi entre l'alumnat, amb l'objectiu de dotar les noves formadores d'eines per intervenir-hi des d'una perspectiva crítica i transformadora.

Pel que fa a l'impacte territorial, aquesta incorporació amplia la disponibilitat del claustre per desenvolupar formacions en comarques on fins ara era més difícil garantir cobertura, especialment al Maresme i a les comarques gironines. Paral·lelament, l'entrada de perfils especialitzats en l'àmbit de la salut reforça l'oferta formativa de l'Escola en un camp cada vegada més demandat per les entitats de l'associacionisme educatiu.

Aquesta aposta per la renovació i l'enfortiment del claustre contribueix a garantir la qualitat pedagògica de les formacions i a consolidar un equip docent preparat per respondre als nous reptes educatius, mantenint el compromís de l'Escola amb una educació crítica, transformadora i arrelada al territori.

ESTRUCTURA

11. Equip Tècnic

a. Composició i relleu de l'equip

El 2025 ha estat un any de canvis importants a l'equip tècnic, amb persones noves al capdavant de projectes i responsabilitats clau (com ja avançàvem a la Presentació). Aquest relleu, sumat a la necessitat de contenir la despesa davant la caiguda d'ingressos, ha portat a una decisió difícil cap a final d'any: **reduir l'equip tècnic de 8 a 6 persones**, amb una disminució de 67,5 hores setmanals de dedicació.

Aquesta reducció horària equival a **3.051 hores anuals menys** de capacitat de treball de l'equip tècnic — l'equivalent a gairebé dos llocs de treball a jornada completa (1.695 h/any cadascun). És una xifra que cal tenir molt present: no és només un ajust econòmic, és una pèrdua real i significativa de capacitat operativa que l'equip restant ha d'absorbir d'alguna manera.

b. Reorganització de funcions

La reducció de l'equip ha afectat de manera especialment intensa dues àrees:

Àrea pedagògica: ha passat de tres a dues persones. Aquest ajust ha comportat un canvi substancial en les tasques del coordinador pedagògic, que ha passat de dedicar-se a feines més qualitatives a haver d'assumir feines molt més tècniques. També s'ha reorganitzat el model de treball: fins ara les figures es distribuïen com a referents de la Formació Externa i del Pla de Formació respectivament; ara, en canvi, la distribució es fa per tipus d'acció formativa — una persona s'encarrega dels cursos reglats, i l'altra de càpsules, monogràfics i acompanyaments.

Àrea de gestió: ha passat de tres a dues persones. Tota la part laboral, comptable i societària s'ha hagut de repartir entre dues persones amb perfils molt diferents, fet que ha alentit la corba d'aprenentatge i ha obligat a fer els traspassos de coneixement a poc a poc. Cal remarcar que aquesta àrea és, a més, la que més ha patit l'intent fallit d'implementació de l'Odoo: durant sis mesos, l'equip ha hagut de portar la comptabilitat per duplicat, tant a l'eina com als Excel de sempre, doblant la càrrega de feina en el pitjor moment possible.

Extinció de la figura de formadora contractada: tot i ser una decisió presa ja durant el 2026, val la pena avançar-la aquí perquè és una conseqüència directa del que arrossega el 2025. La figura de la formadora contractada s'extingeix perquè no ha arribat a assolir els objectius de gestió i eficiència que ens havíem marcat per a aquest model.

c. Avaluació 360°

El 2025 s'ha posat en marxa el procés d'Avaluació 360° de l'equip tècnic, amb l'objectiu de tenir una eina clara i compartida per avaluar el desenvolupament professional de cada rol. S'han elaborat les Descripcions de Lloc de Treball (DLT) per als set rols de l'equip, i s'ha completat la primera fase: l'autoavaluació, a partir d'uns Excel personalitzats per rol que combinen indicadors "de convivència" (com es treballa, la relació amb l'equip) i "de resultat" (l'assoliment d'objectius concrets).

La segona fase —l'avaluació creuada entre responsables i companyes— queda pendent de completar i serà un dels reptes del 2026, especialment rellevant en un moment en què l'equip s'ha reduït i les funcions s'han reorganitzat de manera tan significativa.

d. Cura de l'equip

Com ja recollíem a l'Eix 8 (Organització de l'equip i cures) del Pla de Treball 2025: de les 8 accions previstes, cap s'ha tancat del tot, 5 estan en curs i 3 queden pendents. S'ha avançat en l'organització de tancades i reunions periòdiques d'equip, l'avaluació i seguiment de llocs de treball, la definició del funcionament dels espais de reunió i participació, i les formacions sobre llenguatge inclusiu, masculinitats i síndrome de la impostora. Queden pendents les reunions bimensuals sobre condicions laborals de l'equip tècnic, la documentació de processos per facilitar futurs relleus, i la planificació de formació per a l'equip tècnic.

Aquest balanç pren una rellevància especial en el context d'aquest mateix any: amb un equip que ha passat de 8 a 6 persones i que ha absorbit una reorganització de funcions important, la cura de l'equip deixa de ser un "més" desitjable per convertir-se en una condició necessària. La reducció feta per raons econòmiques no pot traduir's en llocs de treball insostenibles per a qui hi continua. Treballar de manera decidida les càrregues i les tasques de l'equip tècnic és, doncs, una prioritat ineludible de cara al 2026 — no com un afegit, sinó com a garantia que l'ajust d'aquest any no es converteixi en un problema nou l'any vinent.

12. Comunicació

INSTAGRAM

Nº total publicacions: **42**

Nº total històries: **272**

Noves seguidors: **158**

X (TWITTER)	Nº total publicacions: 35
	Noves seguidors: -118
WEB	Nº total de notícies: 17
	Nº total de visites: 28.468
	Duració mitjana de les visites: 2' 17"
BUTLLETINS	Nº total de butlletins a Cooperativa: 4
	Nº total de butlletins a Pla de formació: 4
	Nº total de butlletins a Clients: 6
	Nº total de butlletins a Alumnat: 7
	Nº total de butlletins a Claustre: 9
GOOGLE ADWORDS	Pressupost total: 880€
	Conversió (inscripcions que s'han realitzat a partir de la campanya): 112

a. Què ha marcat el 2025

- Durant set mesos hem treballat conjuntament amb **La Sembra**, cooperativa de comunicació social, en la **definició d'una nova estratègia de comunicació alineada amb els objectius estratègics de l'Escola**. Aquest procés ha inclòs una diagnosi de la comunicació, la revisió del relat, la definició de públics prioritaris i la identificació de línies d'acció, de les quals ja s'han començat a desplegar diverses actuacions a curt, mitjà i llarg termini.
- Hem reforçat la nostra presència en espais digitals coherents amb els valors de l'Escola. Ens hem incorporat a la campanya "Vámonos Juntas", **hem obert perfils a Mastodon i Bluesky** i, des del juliol de 2025, **hem deixat de publicar voluntàriament a X** (antic Twitter) per coherència amb el nostre posicionament polític i ètic.

- **Hem actualitzat algunes seccions de la web** (com ara, la pàgina “Inici” i la d’“Escola” del web, amb l’objectiu de millorar la manera com expliquem qui som, què fem i quins valors ens defineixen.
- Hem impulsat una **estratègia planificada d’articles d’actualitat de la web**, ampliant les temàtiques i les persones autores per generar continguts de més valor.
- Hem realitzat una **auditoria SEM amb Rodanet** per optimitzar les campanyes de Google Ads i millorar la captació d'alumnat.

b. Reptes de futur

- **Redefinir l'estratègia comercial per arribar a nous públics i ampliar la base de clients**, potenciant tant la formació en Educació en el Lleure com les línies d'especialització de l'Escola en feminismes, economia social i solidària, participació i gestió d'equips.
- **Consolidar una comunicació coherent i inclusiva**, que estableixi criteris compartits per a totes les comunicacions de l'Escola, tant externes (web, xarxes socials, butlletins, etc.) com internes (equip tècnic, Consell Rector, claustre, etc.).
- Impulsar un **redisseny integral del web** que reflecteixi millor la identitat de l'Escola, millori l'experiència d'usuari, optimitzi la navegació i reforci el valor dels continguts per facilitar l'accés a la informació i a l'oferta formativa.
- **Simplificar i centralitzar els serveis tecnològics** amb l'objectiu de reduir la complexitat de la gestió, millorar l'eficiència dels processos i garantir una infraestructura digital més sostenible.
- Elaborar un nou **Pla de comunicació 2026-2029** alineat amb el nou Pla Estratègic.
- Gestionar la **incorporació d'eines d'intel·ligència artificial** per donar suport a la creació i gestió de continguts amb coherència i ètica.
- Creació de noves plantilles gràfiques per **unificar la identitat visual**.

13. Economia

a. Tancament Econòmic

El 2025 tanca amb una pèrdua de 17.455,07 €, el tercer any consecutiu en números vermells, tot i que amb una millora respecte al 2024. La causa no és un excés de despesa —que s'ha mantingut controlada i fins i tot per sota del pressupostat—, sinó una caiguda estructural dels ingressos, especialment via subvencions i projectes (-38,37% respecte al pressupostat), en un any marcat pel relleu de persones i pels mínims d'inscripcions del sector.

Davant d'això, ja s'han pres mesures correctores: la reducció de l'equip tècnic de 8 a 6 persones, i la revisió dels proveïdors tecnològics i de la gestoria, amb un estalvi conjunt estimat d'uns 81.000 € anuals.

El detall complet del tancament (compte de pèrdues i guanys, balanç de situació, indicadors financers i pressupostat vs. real) es recull en un document específic: **Tancament Econòmic 2025**, presentat també a aquesta assemblea.

b. Mirada al futur

El 2026 arrenca amb un pressupost més realista i prudent (437.677,40 €, un 14,5% menys que el 2025), pensat expressament per reduir la dependència de subvencions i ajustar-se a la capacitat real de l'Escola. Les prioritats de cara a l'any que ve són: replantejar el pla de subvencions per concentrar esforços en menys convocatòries però més rellevants, cuidar les condicions de treball d'un equip tècnic més reduït, i comptar amb eines tecnològiques operatives que no generin més càrrega de la que ja hi ha.