

BONES PRÀCTIQUES INTERNACIONALS
DE SUPORT A L'EMPREDORIA SOCIAL



Pròleg	7
Capítol 1. Per què parlem d'emprenedoria social?	9
Breu presentació de l'emprenedoria social	10
Rellevància dels emprenedors socials per a Catalunya	13
Capítol 2. Cò m es pot afavorir l'emprenedoria social?	15
Tipus de suport als emprenedors socials	16
1. Formació i recerca	18
2. Assessorament	20
3. Finançament	22
4. Innovació	23
5. Xarxes	24
6. Difusió	25
L'elecció de les bones pràctiques internacionals de suport als emprenedors socials	26
Capítol 3. Cò m ho estan fent arreu?	29
Formació i recerca	30
CASE (Duke University)	30
Assessorament	32
Endeavor	32
GSBI (Santa Clara University)	36
Root Cause	39
TRASÍ	42
Avisé	44
IQ Consult	48
Finançament	52
Acumen Fund	52
Echoing Green	55
France Active	59

Primera edició.
Barcelona. Gener 2012

© Generalitat de Catalunya

Disseny i maquetació: Nuh Project s.c.p.
Impressió: Elitegraf

D.L.: B-3023-2012

Recerca i Innovació	63
OpenIdeo	63
Yoxi	66
Xarxes	68
Ashoka	68
Social Edge	71
The Hub	73
Difusió	76
Ecofashionworld	76
The Tech Awards	80
Suport integral	82
Skoll Foundation	82
Schwabb Foundation	85
The Unreasonable Institute	89
Capítol 4. Què fan i còm treballen alguns emprenedors socials exitosos?	95
CDI	96
Kiva	100
Civic Ventures	104
Teach for America	107
ELVIS & KRESSE	110
ALTERECO	112
Capítol 5. L'aposta de la Generalitat de Catalunya pels nous emprenedors socials	115
1x1 Microcrèdit	116
Àfrica Innova	118
Bee Honey	119
DBS Screening	121
L'Estoc	122
Institut Família i Adopció	123
Maam Project	125
Obrador Xisqueta	127
Portal Bergueda	129
SOLS	130
Som Energia	132
Cooperativa Trèvol	134
Siel Bleu	135
Conclusions	137
Glossari	138
Bibliografia	142



El present recull de bones pràctiques internacionals de suport a l'emprenedoria social és un dels instruments que s'han generat en el marc del Programa d'emprenedoria social a Catalunya. Un programa que es proposa: posicionar, estendre i dinamitzar l'emprenedoria social en el conjunt de la societat catalana, identificar iniciatives emprenedores socials i potenciar-ne la viabilitat, crear un ecosistema que faciliti l'accés a les eines i als recursos per part de les persones emprenedores, com també la interacció entre els diferents actors de l'emprenedoria social a Catalunya.

Aquest programa, promogut per la Generalitat de Catalunya i amb el finançament del Fons Social Europeu, compta amb la participació d'institucions i entitats vinculades a la promoció de l'emprenedoria social, a les quals volem aprofitar l'avinentsa per agrair la implicació: Barcelona Activa, ESADE i la Fundació Seira com a gestores del programa i dinamitzadores de tots els seus continguts; Acció Solidària contra l'Atur, Alumni de la Universitat de Barcelona, Ara_Coop, Crèdit Cooperatiu, Microbank i la Federació Catalana de Cooperatives de Treball i Fets com a entitats que, a més del suport, aporten bagatge i coneixements.

En el context actual, conflueixen múltiples crisis a les quals les empreses socials poden donar resposta. Les missions dels emprenedors socials sovint responen a les diverses crisis econòmiques, socials i ecològiques que pateixen moltes àrees del planeta, tant en països desenvolupats com en països en via de desenvolupament, des de la fam fins a la discriminació de determinats col·lectius, passant per l'escassetat d'aigua o la falta d'accés als serveis financers. La forma innovadora en què aquestes empreses desenvolupen la seva missió ofereix una oportunitat de diferenciar-se en un entorn altament competitiu, com també, potser, de canviar el joc en algunes indústries o aprofitar vetes de mercat desateses fins ara. Finalment, el caràcter emprenedor d'aquestes noves organitzacions i el seu bon ritme de creixement ofereixen una esperança de prosperitat i d'ocupació, en un context de crisi econòmica i financera.

Així doncs, ara més que mai, és rellevant l'impuls de les empreses socials a Catalunya, tant per l'objectiu econòmic de generar ocupació i creixement, com per la necessitat, encara més gran en temps de crisi, d'aportar solucions innovadores als problemes socials i mediambientals. Els emprenedors socials creen empreses i no hi ha dubte que en aquest acte de creació comparteixen molts aspectes comuns amb els emprenedors de les empreses ordinàries, però difereixen en la seva missió fonamental. El motor de la creació d'una empresa social és l'impacte social, no l'aventura empresarial. Aquest fet diferenciador obre noves oportunitats, però també presenta dificultats particulars. Per aquest motiu, els emprenedors socials es desenvolupen més i més ràpid quan compten amb el suport d'institucions que els impulsen i els ajuden a trobar els recursos que els falten.

En aquest llibre de bones pràctiques en suport dels emprenedors socials, ens centrem a analitzar quins són els àmbits clau en què els emprenedors socials requereixen suport, i analitzem algunes organitzacions que proporcionen aquest suport amb èxit a escala internacional. Esperem que aquest primer recull de casos serveixi d'inspiració per a aquells emprenedors, educadors, finançadors i, en general, persones i institucions motivats per contribuir que aquest sector floreixi al nostre país.

Xavier López García

Director general d'Economia Social i Cooperativa i Treball Autònom de la Generalitat de Catalunya



CAPÍTOL 1

PER QUÈ PARLEM D'EMPREDORIA SOCIAL?

BREU PRESENTACIÓ DE L'EMPRENEDORIA SOCIAL¹

Per presentar un llibre de bones pràctiques internacionals en el món de l'emprenedoria social, és necessari fer una petita introducció sobre aquesta “nova”² àrea emergent en el món de les organitzacions.

D'una banda, tant des de l'àmbit empresarial, format per multitud d'emprenedors, com des de l'àmbit acadèmic, entre els professors que des de fa anys ensenyen sobre la creació d'empreses, quan algú esmenta la paraula social al costat de la paraula *emprenedor* arrufen les celles. El motiu és obvi i no els falta raó. La creació d'una empresa té molt de “social”, els emprenedors contribueixen a crear riquesa per a la societat, faciliten el desenvolupament de nous llocs de treball, innoven, etc. Per què inventar ara una altra categoria anomenada “emprenedor social”?

D'altra banda, moltes persones que fa anys que treballen en les organitzacions no lucratives es pregunten per què ara es posa tant d'èmfasi en l'emprenedoria social, quan moltes organitzacions socials fa molts anys que emprenen al nostre país en moltes àrees d'intervenció, que van des de projectes mediambientals, passant pel comerç just, fins arribar, per exemple, a la inclusió laboral de col·lectius exclosos.

Segurament, tots dos col·lectius tenen bona part de raó. Per nosaltres, l'eclosió del concepte d'*emprenedoria social* té molt a veure en la necessitat que tenim al segle XXI de “donar noves respostes a vells problemes socials” i, ahora, de seguir innovant i cercar “noves respostes als nous problemes socials”. De ben segur que l'aparició de nous conceptes, de noves àrees del coneixement, ens permetran avançar en direccions que fins ara no havíem considerat, o “redescobrir-ne” d'altres que havíem oblidat.

Aquesta és un àrea de recerca i de coneixement que, com d'altres, té més tradició en el món anglosaxó. Per això, ens ha semblat escaient facilitar al públic català algunes de les bones pràctiques internacionals que existeixen, per aprendre'n.

Però, de què parlem quan diem *emprenedoria social*? Martin i Osberg (2007) han elaborat una definició d'emprenedoria social molt concreta, que pot ajudar el lector en aquesta aproximació al concepte. La definició està formada per tres components:

1. identificació d'un equilibri estable però injust que causa exclusió, marginalització o sofriment a un grup de persones que no tenen els mitjans per aconseguir cap transformació per si mateixes;
2. identificació d'una oportunitat d'intervenir en aquest equilibri injust, a través del desenvolupament d'una proposició de valor, aportant creativitat i acció directa, i posant en dubte l'equilibri existent, i
3. creació d'un nou equilibri que alleuja les mancances del grup de persones triat i que, a més, en eixamplar la solució, assegura un futur millor per a la societat en conjunt.

1. Per aprofundir en el tema, vegeu el llibre: *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*, de Alfred Vernis y Maria Iglesias. ESADE-Instituto de Innovación Social, 2010.

2. Alguns defensem que no n'és tant de nova, que els emprenedors socials fa anys que existeixen.

Ara bé, a partir d'aquests principis, l'emprenedoria pot prendre diverses formes, cobrint tota la gamma de grisos que hi pot haver entre l'associació sense ànim de lucre tradicional i l'empresa tradicional. Hartigan i Elkington (2008) defineixen tres categories d'emprenedoria social: l'ONG palanquejada (*leveraged nonprofit venture*), l'organització híbrida (*hybrid nonprofit venture*) i l'empresa social (*social business venture*).

L'ONG palanquejada (o *leveraged non-profit*) es refereix a organitzacions sense ànim de lucre l'impacte de les quals acostuma a tenir més abast que el de les ONG tradicionals, i es basen en la innovació, en un lideratge fort i a posar els beneficiaris al centre de la solució. Generalment, compleixen les característiques següents:

- Proveeixen als col·lectius més vulnerables econòmicament parlant un bé públic al qual normalment no tindrien accés o no es podrien permetre.
- Tant l'emprenedor com l'organització que crea són catalitzadors de canvis, amb l'objectiu central d'empoderar els beneficiaris per assumir la responsabilitat de la iniciativa, reforçant-ne la seva sostenibilitat a llarg termini.
- Diversos socis externs hi estan activament involucrats, i donen suport a la iniciativa tant financerament, políticament com en espècies.
- L'emprenedor fundador es transforma en un mascaró de proa, en alguns casos, per al moviment o sector, a mesura que d'altres van assumint responsabilitats i lideratge.

Les ONG híbrides representen alguns dels models de negoci més innovadors per a la creació de valor social o ambiental. Acostumen a complir les característiques següents:

- Com en el model 1, pretenen beneficiar poblacions excloses o vulnerables i mal servides pels mercats habituals, però la noció de generar i reinvertir un benefici econòmic sí que es preveu.
- L'organització és capaç de recuperar una part dels seus costos a través de la venda de béns o de serveis, i, en el procés, sovint identifiquen nous mercats.
- L'emprenedor mobilitza fonts d'origen públic, privat i filantròpic sota diverses formes per sostenir les seves activitats.

A mesura que els gestors i els inversors tradicionals s'interessen pels models híbrids, aquests comencen a apropar-se cada cop més cap a un model d'empresa social.

L'empresa social representa l'emprenedoria social en el mercat, en què les persones que posen en marxa una empresa social busquen, per sobre de tot, consumir un impacte social molt definit, però utilitzen els mercats i una activitat empresarial financerament viable per fer-ho. Els empresaris socials creen empreses, i no hi ha cap mena de dubte que, en aquest acte de creació, comparteixen molts aspectes comuns amb els emprenedors de les empreses ordinàries, però en difereixen respecte de la seva missió fonamental. El motor de la creació d'una empresa social és l'impacte social, no l'aventura empresarial.

La distinció fonamental entre *emprenedoria* i *emprenedoria social* rau, doncs, en la proposició de valor. Per a una persona emprenedora, la proposició de valor consisteix a servir uns mercats que poden comprar un nou producte o servei, i aquesta proposició està dissenyada per obtenir un benefici per a la persona emprenedora i els seus inversors. En canvi, un emprenedor o emprenedora social té una proposició de valor relacionada amb la creació d'una transformació positiva a una part de la societat o a la societat en el seu conjunt. I

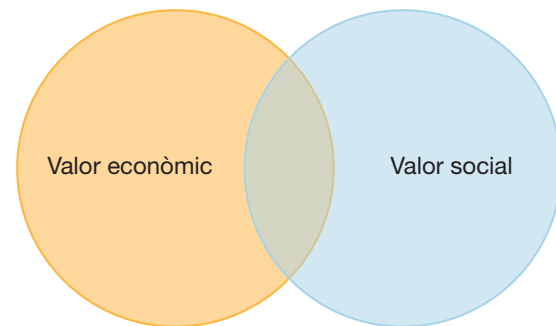
aquesta proposició de valor no anticipa, en general, la creació d'un benefici financer per als seus inversors o per a si mateix (almenys a curt termini).

Això no significa que les empreses socials no hagin obtingut benefici o no vulguin obtenir-ne, però aquest benefici no és l'objectiu fonamental i, quan n'hi ha, una part important es reinverteix en la empresa per tal d'incrementar-ne l'impacte social a llarg termini.

Així, les empreses socials que competeixen en el mercat tracten de crear valor econòmic i, alhora, valor social. Ara bé, més valor econòmic no significa menys valor social, o viceversa, sinó que del que es tracta és de trobar un punt d'equilibri entre la creació de valor econòmic i de valor social. Aquest equilibri és un dels grans èxits de la proposta de valor d'aquestes organitzacions, i no s'hi arriba fàcilment. Necessita grans dosis de creativitat, d'imaginació i d'enginy per part dels emprenedors i de les seves organitzacions.

En aquest llibre de bones pràctiques de suport a l'emprenedoria social no ens centrarem en cap tipus d'emprenedoria social en particular. No obstant això, les diferents organitzacions presentades sí que sovint enfoquen els seus esforços a donar suport a un tipus d'emprenedor o un altre, atès que els reptes als quals s'enfronten poden diferir.

Figura 1: L'emprenedoria social, creadora de valor social i econòmic



Font: elaboració pròpia

RELLEVÀNCIA DELS EMPRENEDORS SOCIALS PER A CATALUNYA

En un panell al Skoll Fòrum per a emprenedors socials,³ Byron Auguste, director executiu de l'Oficina del Sector Social de la consultora McKinsey & Company, examinava la transició de moltes empreses tradicionals cap a la incorporació explícita d'objectius d'impacte social o mediambiental en els seus models de negoci, així com la creació de noves empreses dissenyades des del principi per competir sobre la base d'aquest impacte, a més de en preu o en qualitat. El concepte de *valor combinat* (*blended value*) s'amplia a mesura que les empreses reconeixen que els retorns socials i mediambientals es poden traduir en beneficis per a la marca, en lleialtat del consumidor, en eficiència de la cadena de valor o motivació, i en retenció dels seus empleats. En efecte, existeixen avui dia múltiples exemples d'empreses que, des del principi, van ser concebudes i dissenyades amb aquesta finalitat i que, alhora, estan emergint com a competidores rendibles i innovadores en els seus mercats respectius. Però quina diferència hi ha entre les empreses socials d'altres negocis tradicionals que desenvolupen a *posteriori* estratègies de responsabilitat social? Quins elements influeixen en l'origen, en l'evolució i en les característiques d'aquestes empreses, així com en la seva influència real?

Aquestes preguntes són especialment interessants en el context actual, en què conflueixen múltiples crisis a les quals les empreses socials poden donar respostes. En efecte, les missions dels emprenedors socials sovint responen a les diverses crisis econòmiques, socials i ecològiques que pateixen moltes àrees del planeta, tant en països desenvolupats com en països en vies de desenvolupament, des de la fam fins a la discriminació de determinats col·lectius, passant per l'escassetat d'aigua o la falta d'accés a serveis financers. La forma innovadora en què aquestes empreses desenvolupen la seva missió ofereix una oportunitat de diferenciació en un entorn altament competitiu, així com, potser, de canviar el joc en certes indústries o aprofitar nínxols de mercat fins avui desatesos. Finalment, el caràcter emprenedor d'aquestes noves organitzacions i el seu bon ritme de creixement ofereix una esperança de prosperitat i d'ocupació en un context de crisi econòmica i financera.

Així doncs, ara més que mai, adquireix rellevància l'impuls de les empreses socials a Catalunya, tant per l'objectiu econòmic de generar ocupació i creixement, com per la necessitat encara més gran en temps de crisi d'aportar solucions innovadores als problemes socials i mediambientals als quals Catalunya haurà de fer front si vol seguir sent competitiva i mantenir la qualitat de vida dels seus ciutadans. Què cal, doncs, per donar suport als emprenedors socials existents o potencials, i promoure l'èxit i l'expansió de les seves idees?

3. "Beyond the Single Bottom Line: Pioneers in Blended Value" - Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, 15 d'abril de 2010.



CAPÍTOL 2

CÒM ES POT AFAVORIR L'EMPRENEDORIA SOCIAL?

TIPUS DE SUPORT ALS EMPRENEDORS SOCIALS

Des de fa un temps es parla de “l’èxit” d’empreses socials com La Fageda, L’Olivera o la Fundació Santa Teresa del Vendrell.⁴ Són organitzacions que tenen un impacte social molt important en els territoris on estan implantades: la Garrotxa, l’Urgell i el Baix Penedès respectivament. Han millorat i segueixen millorant la qualitat de vida de moltes persones. Per poder crear aquest valor social va decidir ja fa bastant anys que també crearien valor econòmic, i actuen proveint productes i serveis al mercat. Mercat que ha reconegut la qualitat dels productes de La Fageda o l’Olivera, i dels serveis de la F.Santa Teresa del Vendrell.

Ara bé, aquest reconeixement va succeir en tots tres casos després de més de vint anys d’estar operant en el mercat. És molt difícil imaginar-se una empresa tradicional que pogués actuar en el mercat i sobreviure tants anys sense aconseguir una sostenibilitat econòmica. Les empreses socials que s’ha pres com exemple ho han aconseguit gràcies a la perseverança en el compliment de la seva missió. Assolir la missió social per la que van néixer fa que sobrevisquin en el mercat, i siguin constants fins que han aconseguit la creació d’un valor econòmic.

En un primer cop d’ull, el que no deixa de sorprendre és perquè els costa tan a les empreses socials d’assolir la sostenibilitat econòmica en el mercat. La resposta intuïtiva és que no deu ser tan fàcil crear valor social i valor econòmic. En part, perquè en una missió social, la motivació darrera per crear valor social fa que molts cops s’obliden de la creació de valor econòmic, o el posen en segon pla.

Aquesta primera aproximació intuïtiva amaga part de la veritat, però cal segurament una anàlisi més pausada al problema, i tractar d’esbrinar les causes reals del mateix. Per què a les empreses socials els hi costa tan de trobar la sostenibilitat econòmica en el mercat?

La resposta pot arribar dels països anglosaxons, que porten més anys treballant sobre el tema. Allà, les empreses socials han anat creant un ecosistema al llarg dels anys. Bàsicament, podríem dir que un ecosistema és una comunitat econòmica sostinguda per una base d’organitzacions que interactuen i que giren entorn de la producció de béns i serveis.⁵ És un concepte que va més enllà dels marcs tradicionals, com el de cadena de valor, cadenes de valor esteses o sistemes de valor.⁶ Com suggereixen Lansiti & Levien, centenars d’organitzacions diferents, que pertanyen a diferents indústries i sectors, van haver de col·laborar per poder utilitzar els ordinadors personals de la manera que es fa a l’actualitat.

El concepte d’ecosistema destaca la connexió íntima entre una organització i el seu context: en el llarg termini, la manca de progrés en un condició el potencial de l’altre. Tal com passa en els ecosistemes biològics, les organitzacions que es mantenen aïllades tendeixen a ser fràgils i vulnerables. Per mantenir vives i fortes, les companyies necessiten integrar-se

4. Veure per exemple: Vernis & Iglesias (2010)

5. James, F. Moore, The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, (Nueva York, NY: HarperBusiness 1966), 26.

6. Michael E. Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance (Nueva York, NY: Free Press, 1985).

amb el seu entorn i evolucionar al seu costat.⁷ James Moore, que va aplicar aquest concepte a grans corporacions en un marc d’anàlisi que no buscava la inclusió social, conclou: “un restaurant excel·lent en un veïnat decadent té moltes probabilitats de fracassar.”⁸ Que en el món de l’educació te un paral·lelisme amb aquella dita tan important “és necessari tot un poble per educar un noi/a”.

La metàfora de l’ecosistema ajuda a comunicar de manera clara la complementarietat i interdependència que existeix entre els membres d’aquesta comunitat d’interessos. En els ecosistemes biològics, hi ha una sèrie de rols que han d’estar presents perquè el conjunt funcioni. Si aquesta funció no és present, la resta dels seus integrants tindrà un interès en generar, pel bé de cada un d’ells. Igual que ocorre en una cursa ciclista en equip, la velocitat del grup està determinada per la del seu membre més lent. Si la comunitat vol avançar més ràpid, els seus membres més privilegiats han de prestar atenció als integrants més febles.

Així doncs, per a que un emprenedor social pugui actuar en el mercat en igualtat de condicions que la resta d’empreses necessita l’existència d’un ecosistema d’emprenedoria social, que consta de almenys aquests 6 elements:

Gràfic 2: Elements d’un ecosistema de suport als emprenedors socials



Font: elaboració pròpia

7. Segurament, es podria argumentar que la idea és bastant antiga, i la trobem ja desenvolupada en l’Edat Mitjana amb el desenvolupament dels gremis a les ciutats.

8. Moore (1966), ob.cit. p3

Segurament, la majoria d'aquests elements es troben en un ecosistema empresarial tradicional, però en un ecosistema d'emprenedoria social tenen una sèrie d'especificitats. Els elements d'aquests ecosistema han ajudat a ordenar les bones pràctiques internacionals que es presenten en el llibre.

Per ajudar a il·lustrar el concepte, en la resta del capítol⁹, es prendrà com a exemple el sector de l'educació als Estats Units, una àrea en la qual han florit experiències d'emprenedorias social en els darrers vint anys.¹⁰ Organitzacions com les que apareixen en la taula 1 han revolucionat l'àrea de l'educació als Estats Units. Certament, gràcies a aquestes organitzacions i a moltes d'altres que han aparegut als Estats Units en el món de l'educació, la possibilitat de canvi en el sistema educatiu nord-americà està deixant de ser una utopia.¹¹

Per què aquestes organitzacions han florit als Estats Units i no, per exemple, al nostre país? El concepte d'ecosistema d'emprenedoria social ajudarà a entendre el perquè. Repassem a continuació els diferents components.

1. Formació i recerca

Les persones emprenedores socials venen de sectors, coneixements i experiències diferents. S'hi troba biòlegs, psicòlegs, metges, mestres, artistes, etc. que en la seva gran majoria no ha tingut experiència prèvia d'empresa. Per poder actuar en el mercat és necessari entendre bé el seu funcionament, i conèixer a fons per exemple els sistemes de distribució i comercialització del producte, o l'anàlisi financer a curt i llarg termini de l'empresa. Encara es troben pocs llocs on es té la sensibilitat suficient per formar a persones que no persegueixen només el benefici econòmic del seu projecte empresarial.

Calen doncs centres de recerca que estudiïn a les empreses lucratives, híbrides o no lucratives que tenen com a objectiu aconseguir un impacte social i econòmic a través dels seus productes, serveis i altres pràctiques comercials. Alhora és necessari desenvolupar coneixement, també, sobre les entitats que els financen. Per exemple, cal explorar en profunditat com les organitzacions no lucratives estan creant capacitats i utilitzen les pràctiques comercials per sostenir el seu creixement O, també, entendre totes les qüestions relatives a com les empreses tradicionals tracten d'aconseguir impacte social, a més de rendiment financer.

Un ecosistema d'emprenedoria social necessita, doncs, centres de formació que acompanyin els emprenedors socials en la seva actuació en el mercat i que ajudin a crear una "cultura" de sector. Una cultura que, a més de fer avançar el coneixement de la professió i dels instruments d'aprenentatge d'aquesta, també fa avançar les organitzacions del sector i contri-

9. Una versió preliminar d'aquestes idees la varem desenvolupar a: "El concepto de ecosistema para el emprendimiento social", Vernis, Alfred y Navarro, Clara, Revista Española del Tercer Sector, n.17 (2011).

10. Per entendre l'evolució recent del sector de l'educació en els darrers anys ha estat de gran utilitat el llibre de Michel R. Sandler (2010) Social Entrepreneurship in Education.

11. Les organitzacions seleccionades en la taula són només algunes de les més interessants. La llista es podria ampliar amb organitzacions com KIPPS, diferents chartered schools (com les de Harlem Academy o Claremont Preparatory School), les Edison Schools, etc.

bueix a l'enfortiment institucional. La "gestió" de les organitzacions del sector, la seva eficiència i eficàcia, la capacitat d'innovació, són les que permetran que el sector avanci com a tal.

Taula 1: Exemples d'emprenedoria social en educació als Estats Units

I have a dream

www.ihaveadreamfoundation.org

Fundada el 1981

Selecciona classes completes d'escoles públiques de zones amb recursos escassos i els atorga beques d'estudi que van des de primària fins a batxillerat.

Té un enfocament a llarg termini; per això s'inicia des d'etapes primerenques i va acompanyant els infants al llarg de la seva trajectòria escolar, no tan sols per proveir-los l'ajut financer, sinó també per desenvolupar habilitats que els permetin l'èxit acadèmic i en la vida. No accepta candidatures a beques personalitzades, sinó que tria el grup complet que ajudarà.

Teach for America

www.teachforamerica.org

Fundada el 1990

L'organització contracta graduats universitaris destacats perquè siguin docents durant dos anys en escoles públiques, de zones urbanes i rurals marginades de tot el país. Es postula l'alumnat de Harvard, Warton, Chicago, etc. Considera que la solució per acabar amb la inequitat educativa és construir una gran força de líders en tots els camps; per això els perfils dels qui participen en el programa són ben diversos.

Jumpstart

www.jstart.org

Fundada el 1993

Vincula infants de preescolar amb risc d'exclusió amb joves universitaris o voluntaris de la comunitat durant tot un any escolar (300 hores aproximadament). L'objectiu és mantenir una relació personalitzada enfocada a la lectura i al desenvolupament d'habilitats socials i emocionals. Un infant que ingressa a preescolar provinent d'un àmbit socioeconòmic mitjà ha rebut de mitjana 1.700 hores de lectura personalitzada, mentre que un infant amb pocs recursos només n'ha rebut 25. Actualment, prop de 12.000 infants han estat beneficiats gràcies a la intervenció de prop de 3.100 voluntaris. Jumpstart ha crescut un 30 % de mitjana anual des del 2000, i a més ha identificat com pot reduir els costos que li implica atendre cada infant.

Troops to teachers

http://www.ncpublicschools.org/tr_oops/overview

Fundada el 1993

És un programa federal estatunidenc el propòsit del qual és ajudar que militars amb almenys deu anys de servei facin una transició de carrera i es converteixin en mestres o administratius d'escoles. Des de la seva fundació ha format i col·locat més de 9.500 veterans.

New Leaders for new schools

<http://www.nlms.org/>

Fundada el 2000

Organització creada por un grup de líders educatius, polítics i de negocis, sota la premissa que bons directores dirigeixen bones escoles. Per a això recluta persones amb un lideratge destacat (dins i fora dels districtes escolars) i les forma per ser directores d'escoles públiques.

El programa de formació dura tres anys: el primer consisteix en un treball intensiu i pràctic, i els dos següents en coaching continu, temps durant el qual els participants del programa desenvolupen les habilitats per detectar les necessitats del seu centre educatiu, guiar i promoció dels seus mestres i mantenir un fort enfocament en l'assoliment d'objectius.

New Schools for New Orleans

<http://newschoolsforneworleans.org>

Fundada el 2006

L'organització incuba charter schools, modalitat d'escola pública als Estats Units que té més autonomia que les escoles tradicionals, ja que controla el currículum, la contractació de personal, l'establiment de salaris i la negociació dels serveis de suport com ara de transport i d'alimentació. A canvi de l'autonomia, les escoles charter han de mesurar, complir i publicar els resultats quant a l'acompliment dels estudiants, la seguretat, les finances i les pràctiques operatives.

L'organització atorga beques, suport estratègic i formació als emprenedors que vulguin obrir una escola charter. A més, els brinda assessorament al llarg del temps com una manera de sostenir l'estratègia.

En el cas de l'ecosistema d'emprenedoria social en l'educació destaca el Programa de Política Educativa i Governança (PEPG) de la Universitat de Harvard. El Programa i els investigadors van ser clau en l'ecosistema. El Programa va ser fundat el 1996, sota la direcció de Paul E. Peterson (Henry Lee Shattuck Professor de Gobierno). El PEPG va destacar ràpidament com un actor important dins el moviment de reforma educativa. Per exemple, va proporcionar beques postdoctorals per a la formació de joves investigadors que poguessin fer contribucions independents a la recerca acadèmica. I, sobretot, va fomentar una comunitat nacional d'investigadors partidaris de la reforma. El PEPG no ha deixat d'elaborar estudis per obrir camí, que segurament han proporcionat una base científica per a les polítiques de reforma educativa dels Estats Units.

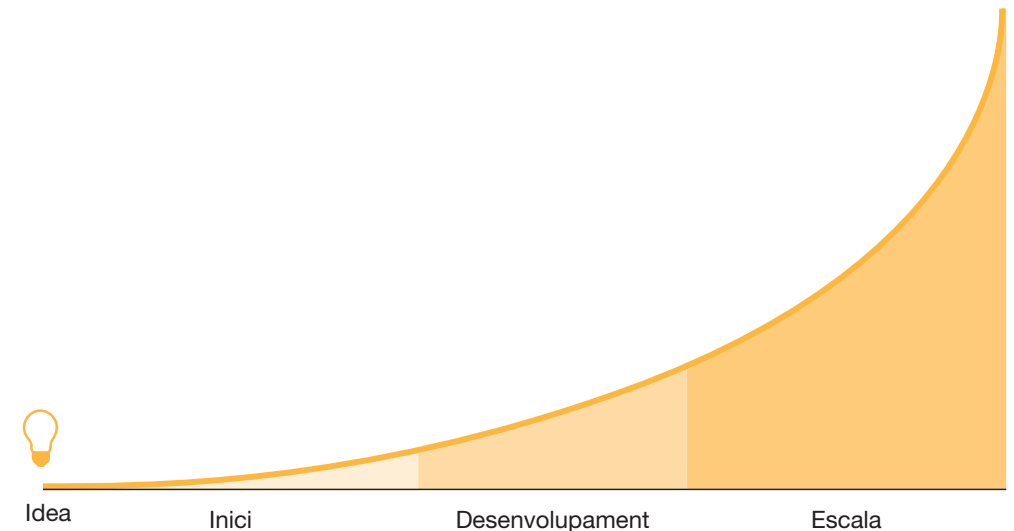
2. Assessorament

Les complexitats del mercat són difícils d'abastir per una empresa social quan inicia la seva activitat. Estudis de mercat, disseny de producte, campanyes de comunicació, qualitat de servei, formació de personal, etc. són moltes coses a les que prestar atenció. I més si tot això s'ha de fer mentre s'avança sense descuidar la missió social.

Les persones emprenedores socials necessiten que altres organitzacions els acompanyin durant les seves fases de desenvolupament en el mercat. Tractar d'aglutinar tot el coneixement empresarial internament faria molt difícil la viabilitat econòmica de l'organització.

En el gràfic 3 s'ha recollit les tres etapes principals del desenvolupament d'un projecte d'emprenedoria social. A altres països han aparegut organitzacions que acompanyen als emprenedors socials en cadascuna d'aquestes etapes.

Gràfic 3: Etapes de desenvolupament d'un projecte d'emprenedoria social



Font: elaboració pròpia

Segurament, per entendre el creixement del sector educatiu dels Estats Units, exemple que estem utilitzant per mostrar la importància d'un ecosistema d'emprenedoria social, cal parlar de l'empresa EduVentures (1993). L'empresa es va crear per servir el "mercat de l'educació com a distribuïdora d'informació i com a amiga de l'altre sector educatiu emprenedor que estava buscant capital per desenvolupar-se. EduVentures va començar amb tres potes: una recerca d'una qualitat excel·lent i informació contrastada; un grup de persones preparades que coneixien el sector per assessorar els clients de l'empresa, i el desenvolupament dels futurs líders del sector educatiu.

EduVentures ha estat present d'alguna manera en el desenvolupament de diverses iniciatives d'emprenedores social en l'educació als Estats Units, ajudant-les activament en la creació i després en el desenvolupament.

3. Finançament¹²

El finançament és fonamental en qualsevol ecosistema d'emprenedoria social, si es vol que els emprenedors avancin en el mercat. Aconseguir capital per posar en marxa qualsevol empresa no és gens fàcil. Però cada any es creen en el món moltes empreses. Unes comencen amb capital d'amics i família, altres amb préstecs dels bancs, altres com inversions d'empreses més grans.

En el món de l'emprenedoria social, trobar capital llavor per iniciar una aventura empresarial no és gens fàcil. Fins ara, els emprenedors socials trobaven una barreja de capital filantròpic d'empreses privades, acompanyant de donacions de fundacions, o de diner de les administracions públiques. Fa un temps han començat aparèixer fons anomenats de "capital pacient", o de "capital risc social" que recolza les iniciatives d'emprenedoria social en el llarg termini.

La principal diferència del capital risc social o filantròpic amb la filantropia tradicional resideix en dos aspectes. En primer lloc la filantropia tradicional s'enfoca en el finançament de projectes, no d'empreses, és a dir, que no li interessa la sostenibilitat a llarg termini, sino resoldre un problema concret i puntual amb el finançament del projecte. Per contra, el capital risc social o filantròpic es dedica al finançament d'empreses, és a dir, que té un interès a llarg termini, i no finança un projecte concret sino la posada en marxa o el creixement de l'empresa.

En segon lloc, es diferencien en el valor afegit. La filantropia tradicional dona el finançament al projecte, i partir d'aquest moment només fa un seguiment per garantir que els fons s'han destinat al que s'havia promès. No entra a la manera de gestionar els diners, ni en la formació o el suport als gestors. No és el seu objectiu ni la seva missió. En canvi, per al capital risc social o filantròpic aplicar les tècniques tradicionals del capital risc, amb una participació activa i una implicació en el dia a dia de l'empresa quan és necessari, és part del seu fi fundacional.

Així doncs, a altres països s'estan desenvolupant instruments financers, inspirats en l'emprenedoria empresarial, pels emprenedors socials. El concepte de "impact investment" és cada cop més utilitzat als Estats Units, i els "fons d'inversió social" també estan arribant al nostre país.

Naturalment, la inversió privada en organitzacions d'educació amb ànim de lucre era un factor crític perquè el sector de l'educació es convertís en una àrea clau de l'economia dels Estats Units. Al final del segle xx hi va haver molta inversió en Internet i educació; les tecnologies de la informació i l'educació a distància es van considerar com la panacea dels problemes de l'educació. Però quan el 2000 va explotar la bombolla especulativa d'Internet, això va afectar força el sector educatiu. Moltes empreses van perdre grans sumes de diners.

Una dècada després han aparegut inversors que estan interessats pel sector a llarg termini. Per exemple, el conegut fons Keiretsu dels Estats Units està realitzant inversions en emprenedories del món de l'educació. El New Schools Ventures Fund és un altre fons que ha establert com a missió transformar l'educació a partir de donar suport a emprenedories del sector.

12. Per a més detalls, vegi's: Scarlata, Mariarosa; Alemany, Luisa (2008). "Financing Social Entrepreneurs: Philanthropic Venture Capital vs. Foundations". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 28, núm. 21, art. 8.

4. Innovació

Darrerament es parla molt d'innovació social, és veritat que sempre s'ha entès que innovar "és canviar o alterar les coses introduint novetats"¹³. No és una definició que comporti moltes dificultats. Ara bé, quan es posa davant de la paraula social, encara que no és una cosa nova, costa trobar una definició operativa per treballar.

Nosaltres la definim com: "una combinació més eficaç i eficient dels elements existents en l'economia per solucionar un problema social, que necessita de la capacitat dels implicats, i de la generació de suports, per poder crear valor sostenible per a tota la societat".¹⁴

Peter Drucker (2000), sosté en un dels seus últims escrits que "la innovació és una funció específica d'emprendre" i aquesta pot donar-se en "una empresa o en una organització al servei del públic". Recórrer a Drucker és útil per dues raons: primer, perquè ajuda a aclarir la confusió que existeix en alguna literatura recent sobre emprenedoria social, on aquesta s'igualava a innovació social. Tota la innovació social que es dona en el tercer sector pot ser anomenada, encara que tampoc sigui molt exacte, emprenedoria social, però no tota la innovació social es dona en el sector de les organitzacions no lucratives. I, segon, Drucker ens explica que els emprenedors són, entre altres coses, innovadors. Com és ben sabut, la idea d'emprendre és central en el concepte d'innovació (Schumpeter 1934): "L'emprenedoria pot ser definida com una nova combinació dels elements existents en l'economia."

Així doncs, ambdós conceptes, emprenedoria i innovació, tenen una sòlida literatura acadèmica darrere. I, per sort, la literatura ja ha deixat enrere la visió tradicional de la innovació, on aquesta era vista com el resultat de "genis" o "ments privilegiades". I ha posat l'èmfasi en que per a la majoria d'innovadors, les innovacions venen com una resposta automàtica: són part del seu sentit comú i la seva necessitat d'emprendre.

A més, cal destacar que cada vegada més la innovació es busca en el poder de les masses. En efecte, un nombre creixent d'iniciatives recorre a plataformes web que promouen la innovació oberta a partir de concursos, jocs en línia i altres mitjans innovadors (valgui la redundància) per aprofitar el poder del coneixement col·lectiu. Sens dubte, aquesta tendència respon a les possibilitats tècniques que ofereix la xarxa, i a l'expansió del concepte d'innovació oberta en diversos àmbits de l'economia, però també a aquesta "democratització" de la innovació fora dels laboratoris.

En definitiva, aconseguir una innovació constant és molt important en l'emprenedoria social, per això existeixen ja centres dedicats a fer avançar aquesta part de l'ecosistema que estem analitzant.

No hi ha dubte que la creació durant l'administració Bush dins del Departament d'Educació de l'Oficina d'Innovació i Millora (OII) va ser un gran ajut a tot l'ecosistema d'emprenedo-

13. Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición. Real Academia Española (octubre de 2002).

14. Per més informació veure: Vernis, Alfred. Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. N. 13. Revista Española del Tercer Sector. Setembre-Desembre 2009.

ria social en educació dels Estats Units. L'Oll fa inversions estratègiques en programes i pràctiques educatives innovadores. Actualment, en l'administració Obama administra més de 25 programes de subsidis discrecionals a càrrec de sis oficines de programes: 1) Programa d'Escoles Charter, 2) Fons per a la Millora de l'Educació, 3) Programes de Millora, 4) Opcions dels pares i Informació, 5) Tecnologia en l'Educació i 6) programes de qualitat del professorat.

5. Xarxes¹⁵

Com es veu, un sistema d'emprenedoria social contempla un grup d'elements individuals –com finançament, formació, innovació, acompanyament– que es combinen de formes complexes. Cadascun de forma individual potser crearà emprenedoria però no serà suficient per mantenir-se. Aquí és on moltes administracions públiques que tracten de crear ecosistemes d'emprenedoria s'equivoquen, només tracten de recolzar un o dos d'aquests elements en lloc de recolzar-los tots d'una forma holística.

La creació de xarxes d'emprenedors socials formals e informals és molt important pel manteniment del ecosistema en el llarg termini. Igual que la innovació prové “d'abaix”, i de tot arreu, també el suport a un empenedor social pot provenir de diversos camps, i fins i tot dels mateixos empenedors socials. Per aquest motiu proliferen les xarxes que promouen els contactes i les relacions personals entre empenedors, o que posen en contacte empenedors amb finançadors, tutors experimentats, o estudiants àvids de col·laborar o investigar sobre les empenedories socials que floreixen. D'alguna manera, generen espais reals o virtuals de trobada dels membres de l'ecosistema. Així, permeten aportar serveis de suport als empenedors amb un baix cost, basant-se molt en les relacions personals i en la creació de comunitats caracteritzades per la col·laboració i la confiança, dos trets típics també del sector.

Per entendre la importància d'aquestes xarxes podem fer servir una altra metàfora relacionada amb les ciències naturals. Els ecotons són les zones de contacte, separació o transició entre dos ecosistemes diferents. Per als biòlegs, els ecotons són zones d'especial interès per la seva riquesa: gairebé sempre hi trobem una concentració superior d'espècies pròpies de cada ecosistema, així com espècies úniques que només es troben en aquests ecotons. La tensió que genera el contacte dels dos ecosistemes produeix una riquesa que cap ecosistema pot aconseguir per si mateix. Igualment, quan les xarxes ajunten persones i organitzacions pertanyents a “mons” diferents, amb diferents llenguatge, cultura, contactes i habilitats, les oportunitats que s'obren són molt superiors. Però perquè això passi, la “tensió” entre aquests mons s'ha de manejar perquè sigui sana i productiva en lloc de convertir-se en un obstacle. Per això proliferen les xarxes però també els espais, les metodologies i les tecnologies enfocades a manejar aquestes tensions que es poden generar en un ecosistema tan complex com el de l'emprenedoria social.

En el cas que estudiem de l'educació als Estats Units, les xarxes es van mostrar crucials per al desenvolupament del sector. Per exemple, The Family Education Network va proveir d'informació per connectar pares, professors i administradors de col·legis per mitjà de news-

letters, i després de comunicació en línia. A Boston es va crear el 1996 The Greater Boston Education Industry Council (GBEIC), format per les empreses més importants en el món de l'educació de Boston, la primera associació d'aquesta mena al país, que va ajudar a avançar molt el sector. Una altra associació molt important que va ajudar a agrupar molts empenedors de l'educació va ser l'Association of Educators in Private Practice (AEPP), que el 2002 es va convertir en l'Education Industry Association (EIA).

6. Difusió

Als empenedors i empenedores socials es agrada dir que “estan tots en la mateixa empresa” –fer del món un lloc millor que del que l'han trobat– però tenen diferents programes, enfocaments diversos. De vegades, entre els empenedors socials superposen els seus programes i enfocaments, a voltes de forma paral·lela o oposada entre si, d'altres deixen espais visibles que algú més podria omplir.

Per això comunicar i difondre tot el que passa al voltant de l'emprenedoria social és també una peça molt import de l'ecosistema. Per anar creant una cultura d'emprenedoria social per mantenir i fer créixer aquest esperit empenedor. I, també, per fer aparèixer en la societat aquest nou cap del coneixement, i guanyar presència i suport en la mateixa.

Concretament, la difusió permet explicar històries d'èxit i de fracàs dintre de l'ecosistema de les que totes les parts poden aprendre. Alhora serveix per atreure més gent amb talent a formar part del ecosistema i fer-lo créixer. La difusió també ajuda en un país amb molts punts d'emprenedoria sobre el territori mantenir-los informats i connectats entre si, per poder formar xarxes.

Aquesta difusió cal adaptar-la al segle XXI, i la utilització de les xarxes social és imprescindible. En aquesta peça del ecosistema, també podem aprendre del companys dels Estats Units.

Seria molt llarg esmentar totes les organitzacions que han ajudat i estan contribuint a canviar el sistema educatiu als Estats Units. Hem preferit recollir a continuació, en la taula 2, alguns dels webs més significatius.¹⁶ El nivell d'informació i les dades que ofereixen aquestes organitzacions són difícils de trobar a Espanya i a gairebé tots els països de la Unió Europea.

Taula 2: Organitzacions de recerca i difusió en l'àrea de l'educació

Organització	Web
Eduventures	www.Eduventures.com
American SchoolDirectory (ASD)	www.asd.com
Education Market Research	www.educationmarketresearch.com
Simba Information	www.simainformation.com
Quality Education data (QED)	www.qeddata.com
The Education Industry	www.educationindustry.org

15. Per aprofundir en aquesta idea veure: Isenberg, D. How to Start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review, Gener, 2012.

16. Veure Sandler (2010).

L'ELECCIÓ DE LES BONES PRÀCTIQUES INTERNACIONALS DE SUPORT ALS EMPRENEDORS SOCIALS

Una vegada presentat l'ecosistema que s'ha utilitzat per ordenar les bones pràctiques seleccionades, cal explicar el procés utilitzat per escollir-les.

Aquest llibre s'ha elaborat a partir de la recopilació, en una base de dades, dels principals recursos de suport a emprenedors socials a nivell internacional, a partir de l'experiència de l'Institut d'Innovació Social d'ESADE i als recursos disponibles a la xarxa per tal d'identificar eines el més variades possibles. Com es podrà veure, hi ha una forta presència de models del Regne Unit, d'Estats Units o Canadà. L'explicació radica per una banda en el fet que aquests països tenen més tradició tant d'empresa social com d'organitzacions de suport; i d'altra banda en la major visibilitat i abast internacional de les organitzacions de suport a emprenedors socials en aquests països. No obstant s'ha procurat incloure també altres casos més propers que puguin tenir major aplicabilitat a Catalunya.

S'ha complimentat principalment a partir de la informació disponible a les pàgines web de cada organització, així com de la literatura existent i algunes entrevistes. Després, s'ha classificat les organitzacions observades en funció de la seva escalabilitat, és a dir llur capacitat de créixer i abastir un major nombre de beneficiaris; aplicabilitat, és a dir fins a quin punt l'organització ja està a l'abast d'emprenedors socials catalans que se'n puguin beneficiar, i replicabilitat a Catalunya, és a dir la possibilitat de crear organitzacions similars aquí adaptades al context del nostre país (veure Glossari).

Els criteris utilitzats per definir la replicabilitat a Catalunya són els següents:

Replicabilitat alta implica els següents criteris:

- Ja existeix a Catalunya (perquè el mateix aplica o perquè hi ha una organització amb un model similar) O BÉ
- Es compleixen els criteris següents:
 - El model supleix necessitats imperioses per a una part important dels emprenedors socials de Catalunya, com ara:
 - Accés a finançament
 - Accés a tutors, mentors, consultors i altres professionals de primer nivell
 - Suport per escalar/ internacionalitzar-se
 - Suport per assolir canvis sistèmics a partir de la seva experiència
 - Desenvolupament de competències personals i professionals per treballar amb el mercat i liderar organitzacions complexes i creixents
 - Visibilitat del seu cas, productes, serveis i impacte social
 - El model requereix o es pot adaptar amb sentit a un territori acotat de la mida de Catalunya
 - El model requereix un ecosistema de suport que existeix o es pot promoure fàcilment a Catalunya, com ara persones, col·lectius o organitzacions amb els recursos necessaris

Replicabilitat mitja implica que:

- Ja existeix una organització similar però amb un model diferent, parcial o menys eficaç O BÉ
- Els criteris descrits a dalt es compleixen només en part (per exemple, hi ha dubtes sobre la disponibilitat d'un ecosistema financ,ador suficient)

Replicabilitat baixa implica que:

- No existeix cap organització similar I A MES A MÉS
- Els criteris exposats a dalt no apliquen al cas

A partir d'aquí, s'han seleccionat vint organitzacions per a la publicació d'aquest llibre, en funció del seu interès, i seguint els criteris següents:

- Incloure els casos "bandera" més exitosos e imprescindibles per l'ecosistema d'emprenedors socials al món
- Triar casos que no existeixin ja directament a Catalunya, o l'abast dels quals, encara que mundial, sigui poc accessible als emprenedors Catalans
- Triar casos d'alta replicabilitat a Catalunya, segons els criteris descrits anteriorment
- Fer una selecció de casos variats respecte a:
 - que atenguin a diferents tipus de col·lectius (per exemple emprenedors joves, adults i jubilats)
 - que atenguin a empreses en diferents fases (des de la conceptualització o el start-up fins a l'empresa madura)
 - que atenguin a organitzacions amb diferents criteris financers (amb o sense ànim de lucre)
 - que aportin suport de diferents tipus (financer, xarxes, talent...)

Seguint aquests criteris, s'han triat exemples il·lustratius de cada element de l'ecosistema. A més hem afegit una setena categoria anomenada "suport integral", que agrupa aquelles organitzacions que ofereixen suport en totes o gairebé totes les dimensions de l'ecosistema. En efecte, si bé observem que les organitzacions de l'ecosistema de suport a emprenedors socials tendeixen a especialitzar-se i centrar-se només en aquells àmbits on són més fortes i poden fer una diferència, algunes organitzacions cubreixen gairebé tot l'espectre de suport, amb diferents programes complementaris adreçats a oferir a l'emprenedor allò que pot necessitar en cada moment. Classifiquem aquestes organitzacions sota el nom d'organitzacions de suport integral. Això no vol dir que ofereixin el 100% dels serveis aquí descrits, ni tampoc que siguin autosuficients. Més que cap altres, treballen en xarxa per poder aportar suport complementari. Però la seva abició sol ser la de recolzar l'emprenedor des del màxim de punts de vista possibles i acompanyar-lo en el seu camí.

En el capítol tres examinem en detall els següents exemples il·lustratius, escollits entre una llarga llista de bones pràctiques internacionals.

Formació i recerca	CASE (Duke University)
Assessorament	Endeavour GSBI (Santa Clara University) RootCause TRASI Avisé IQ Consult
Finançament	Acumen Fund Echoing Green France Active
Innovació	OpenIdeo Yoxi
Xarxes	Ashoka SocialEdge The Hub
Difusió	Ecofashionworld The Tech Awards
Suport integral	Skoll Foundation Schwabb Foundation The Unreasonable Institute

En el capítol quatre mostrem sis exemples il·lustratius d'empreses socials que s'han beneficiat del suport d'aquest ecosistema. Són les següents:

- CDI
- Kiva
- Civic Ventures
- Teach for America
- Elvis & Kresse
- Alter Eco

Finalment presentem els projectes d'emprenedoria social escollits per rebre el suport de la Generalitat de Catalunya.



CAPÍTOL 3

CÒM HO ESTAN FENT ARREU?

En aquest capítol presentem una selecció d'organitzacions que representen bones pràctiques en cada un dels àmbits de l'ecosistema de suport als emprenedors socials. La selecció pretén ser una il·lustració i una font de inspiració respecte a diferents models possibles. Es presenten en forma de fitxa per facilitar-ne la lectura.



CASE (Duke University)

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship at Duke University (The Fuqua School of Business)

<http://www.caseatduke.org>

Fundador	Greg Dees, a Duke University
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2002
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Beques per a estudiants de MBA que van a treballar al sector social.
Formació	Formal, com ara cursos per a estudiants de MBA.
Assessorament	No.
Xarxes	Entre futurs emprenedors (actuals estudiants de MBA); entre escoles de negoci i centres de recerca amb un focus en emprenedoria social.
Difusió i comunicació	Publicació de recerca i casos, a escala nacional i internacional, en revistes de prestigi.
Altres	No identificats.
Beneficiaris	Estudiants de MBA, i per extensió qualsevol persona interessada en la recerca que publiquen. Professors universitaris que assisteixen als seus congressos de recerca.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	No definida, però la formació està enfocada sobretot a futurs emprenedors socials en potència.
Països o ciutats on actua	Estats Units, on acull estudiants i professors d'arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Variable segons el programa.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	Aquest centre liderat per G. Dees és un dels més prestigiosos a Estats Units sobre l'emprenedoria social. Durant els seus primers anys d'existència CASE s'ha enfocad a oferir idees d'avantguarda que liderin el camp creixent de l'emprenedoria social. Amb base en les seves investigacions ha desenvolupat un màster en negocis (MBA) dirigit a estudiants i exalumnes interessats a utilitzar les seves habilitats per als negocis amb un impacte social.
-----------------	--

Abast actual

A través del desenvolupament dels seus coneixements i els esforços de difusió, han produït més de vint publicacions, han presentat més de cinquanta conferències en universitats i han acollit i reunit alguns dels socis de l'escola de negocis, líders d'opinió i professionals al voltant del tema, amb què s'han convertit en un node important de l'ecosistema. El seu MBA ha servit més de 300 estudiants a l'aula, ha ofert més de 330.000 dòlars en ajuda financera per als titulats de l'MBA que volen treballar en el sector social i ha compromès els seus estudiants en projectes i serveis voluntaris amb més de 50 organitzacions amb fins socials. També han construït relacions sòlides a través de la Universitat de Duke i l'augment de la visibilitat de CASE a través d'una àmplia cobertura mediàtica.

Premis i reconeixements

No s'han identificat premis, però CASE és reconeguda en el món acadèmic com un dels centres de referència a escala mundial en aquest àmbit.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	Mecenatge; quotes dels estudiants.
Pilars/valors	CASE pretén crear un sector efectiu d'emprenedoria social dirigit per individus i organitzacions que comparteixen els valors següents: enfocament en l'impacte, primacia de la missió, iniciativa privada, difuminació dels límits del sector, orientació a les oportunitats, innovació, inventiva.
Funcionament	Com qualsevol centre de formació i recerca, CASE realitza cursos, publica nous coneixements i difon la seva recerca a través d'una àmplia xarxa de contactes, basant-se en el prestigi de la Duke University.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Baixa. Les places per als programes de formació de CASE són limitades.
Aplicabilitat a Catalunya	Molt alta. Els estudiants i emprenedors catalans poden acudir a la recerca que publica CASE, i postular-se per cursar els seus cursos. No obstant això, la millor oportunitat està a replicar el model aquí per donar-hi major accés als catalans, i adaptar la recerca i la formació a les necessitats locals.
Replicabilitat a Catalunya	Mitjana-alta. Existeix la possibilitat que algun centre universitari català posi el focus en l'emprenedoria social com a tema de recerca i formació.
Ecosistema necessari	Finançadors, professors, investigadors, administracions públiques, emprenedors.



ENDEAVOR

www.endeavor.org

Fundadors	Linda Rottenberg i Peter Kellner
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	1997
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No.
Assessorament	<i>Mentoring</i> principalment a emprenedors socials d'alt impacte.
Xarxes	Entre emprenedors, i entre emprenedors i mentors/consultors.
Difusió i comunicació	Publicació de casos d'emprenedors amb èxit.
Altres	No identificats.
Beneficiaris	Emprenedors d'alt impacte.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Emprenedors que ja operen amb èxit en països en desenvolupament.
Països o ciutats on actua	La seu principal és a Nova York, però també és present en sis països d'Amèrica Llatina (Mèxic, Argentina, Brasil, Colòmbia, Uruguai i Xile) i té plans d'estendre's a Àsia.
Horitzó temporal de les activitats	Variable segons necessitats.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	La idea d'Endeavor és transformar l'economia dels mercats emergents donant suport a emprenedors d'alt impacte. En concordança amb això, identifica emprenedors amb alt potencial, capaços de crear grans empreses que donin feina a un ampli nombre de persones i generin guanys significatius. Envia persones amb talent a donar-los suport (estudiants de MBA principalment) i estableix xarxes de contactes entre ells. Endeavor ajuda emprenedors d'alt impacte a desenvolupar el seu potencial, proporcionant una xarxa sense igual dels empresaris experimentats, que proporcionen els ingredients clau per a l'èxit empresarial: mentors, xarxes, assessorament estratègic i inspiració.
-----------------	---

Abast actual

CAPITAL FINANCER: El 2009 els emprenedors d'Endeavor van generar 286 dòlars per cada dòlar donat a Endeavor. Van mobilitzar capital per valor de 92 milions de dòlars el mateix any i van generar uns ingressos de 3.500 milions de dòlars (dues tercers parts dels quals després d'iniciar la relació amb Endeavor). El 95 % de les companyies d'Endeavor encara estan operant. Les empreses creixen a una mitjana del 64 % en els dos anys posteriors a la seva relació amb Endeavor. El 10 % de les empreses d'Endeavor s'han venut o han sortit a borsa.

CAPITAL INTEL·LECTUAL: Les empreses d'Endeavor tenen 814 patents registrades o pendents de resolució. El 2009 hi va haver 5,4 milions de participants en esdeveniments de les Global Entrepreneurship Week a països amb seu d'Endeavor. El mateix any el 75 % dels emprenedors d'Endeavor van invertir en R+D. També el 2009 es van utilitzar 123 casos sobre Endeavor i els seus emprenedors a les universitats. El centre per a l'emprenedoria d'alt impacte d'Endeavor està desenvolupant deu acords en el seu primer any de vida. El 82 % dels emprenedors d'Endeavor han declarat que no haurien conegut el seu mentor sense Endeavor.

CAPITAL HUMÀ: El 2009 els emprenedors d'Endeavor van crear més de 130.000 llocs de treball d'alta qualitat (les tres quartes parts dels quals generats en el creixement posterior a la relació amb Endeavor). Les empreses d'Endeavor ocupen, de mitjana, 225 persones (2009). Més de 22.000 candidats han rebut consell professional durant el procés de selecció d'Endeavor. Un total de 506 emprenedors d'alt impacte han estat seleccionats de 328 companyies. I 86 emprenedors d'Endeavor han iniciat una nova companyia després de ser seleccionats.

CAPITAL SOCIAL: Hi ha 291 emprenedors d'Endeavor que han aconsellat o invertit en altres companyies. Els mentors d'Endeavor Venture Corps van proporcionar més de 15.780 hores de tutoria l'any 2009. També el 2009, 2,7 milions de persones van participar en iniciatives via el web d'Endeavor. I entre el 2009 i el juny del 2010 hi va haver 92 inversors d'arreu del món que varen participar al programa Endeavor Mentor Capital. D'altra banda, el 2009 els becaris i eMBA d'Endeavor varen passar 432 setmanes fent consultoria local per a emprenedors d'Endeavor.

CAPITAL CULTURAL: Les empreses d'Endeavor donen suport directament a l'educació i la formació d'1,23 milions d'estudiants i professors. El 2009 el 14 % dels estudiants de primer any de l'escola de negocis de Stanford (i el 6 % de Harvard) van demanar el programa eMBA. El mateix any Endeavor va arribar a 495 milions de persones a través de mitjans de premsa escrita o audiovisual.

Premis i reconeixements	Endeavor i els seus emprenedors han rebut 401 premis d'emprenedoria de prestigi.
--------------------------------	--

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	Endeavor es finança principalment per mitjà de donatius i mecenatge.
---------------------------------	--

Pilars/valors	Els emprenedors d'alt impacte són la clau per al creixement econòmic sostingut en els mercats emergents. Són els empresaris ambiciosos que gestionen les empreses innovadores d'alt creixement els qui creen milers de llocs de treball, treuen milions de persones de la pobresa i generen oportunitats il·limitades als seus països. Són models que canvien la sort de centenars de milers de persones.
----------------------	---

Funcionament	<p>Els emprenedors d'alt impacte somnien a convertir-se en la pròxima història d'èxit, però quan es posen en marxa en els països emergents s'enfronten a obstacles considerables per al creixement: el cost del fracàs, la manca de models a seguir, l'experiència de gestió limitada, la manca de contactes o mentors, la manca de confiança i un accés limitat al capital intel·ligent.</p> <p>El model d'Endeavor consta de cinc fases:</p> <p>LLANÇAR en les noves ciutats, regions i països. El seu model <i>pull</i> està encapçalat pels líders locals del sector privat, que comprometen el seu temps i diners per obrir una filial.</p> <p>SELECCIONAR una cartera d'emprenedors d'alt impacte per impulsar la innovació, generar models a seguir i maximitzar la creació de riquesa i d'ocupació.</p> <p>DONAR SUPORT al creixement de les empreses d'emprenedors d'Endeavor a través del cicle de vida del seu negoci desenvolupant i proporcionant un conjunt de serveis complets, sense igual i basats en la demanda.</p> <p>MULTIPLICAR l'impacte de les empreses d'Endeavor, mostrant emprenedors d'Endeavor com a icones nacionals per influir en la reforma educativa i la política, impulsar el capital de risc local i inspirar d'altres a assumir riscos.</p> <p>RETORNAR. Els programes contribueixen a les operacions locals. El seu objectiu és convertir-se en una operació auto-sostenible a través d'ingressos provinents del mercat i del retorn d'emprenedors d'Endeavor.</p>
---------------------	--

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Mitjana. Endeavor té un gran poder d'atracció d'estudiants interessats a ajudar emprenedors socials. La major dificultat a l'hora d'escalar està en l'expansió a nous territoris, per la necessitat de conèixer molt bé el context local i de proveir una mínima infraestructura local.
----------------------	---

Aplicabilitat a Catalunya	Mitjana. Els catalans poden participar com a consultors amb Endeavor si estan cursant un MBA. No obstant això, la possibilitat de tenir el suport d'Endeavor no existeix ara mateix per a emprenedors amb base a Catalunya.
----------------------------------	---

Replicabilitat a Catalunya	Alta. Hi hauria l'oportunitat d'ajudar emprenedors socials catalans a partir d'estudiants, per exemple, dels nombrosos MBA i altres programes professionals de les nombroses escoles de negocis de qualitat del nostre país.
-----------------------------------	--

Ecosistema necessari	Xarxes d'experts o estudiants que puguin fer de mentors i consultors. Accés a emprenedors socials. Mecenes o patrocinadors.
-----------------------------	---

GSBI (Santa Clara University)

Global Social Benefit Incubator a Santa Clara University

<http://www.scu.edu/sts/gsbi/>

Fundador	James Kock, de Santa Clara University
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2003
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No reglada per a emprenedors socials d'arreu del món.
Assessorament	Emprenedors de Silicon Valley fan de tutors per afinar plans de negoci.
Xarxes	Entre emprenedors, mentors, finançadors i universitats.
Difusió i comunicació	Publicació de casos d'emprenedors socials.
Altres	Creació d'ecosistema.
Beneficiaris	<p>GSBI se centra en les organitzacions amb un equip de lideratge fort que tenen una tecnologia, un producte o un servei provats. Els models de negocis s'han de centrar a crear un impacte significatiu sobre importants aspectes socials per a la base de la piràmide (BDP). La inclusió en el programa presencial GSBI és molt competitiva ja que només poden acollir entre quinze i vint empreses a l'any.</p> <p>No hi ha un perfil únic d'emprenedor social. Cada classe GSBI™ representa una sorprenent varietat de necessitats, expectatives i reptes heterogenis d'arreu del món. Els seus exalumnes representen diverses àrees d'experiència d'àmbit socioeconòmic i geogràfic. S'inclouen exalcaldes i presidents d'universitats, graduats recents, executius experimentats i professionals dels sectors públic, privat i independent.</p>
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Emprenedors que tenen una tecnologia, un producte o un servei provats.
Països o ciutats on actua	Amb base a Estats Units, el programa està obert a emprenedors d'arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Programa anual. Formació de quinze dies més <i>mentoring</i> abans de començar el programa.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	El GSBI que dirigeix Jim Koch s'ha centrat principalment a ser una incubadora/acceleradora d'empreses socials arreu del món. Cada any es trien entre 15-20 candidats que ja han muntat la seva pròpia empresa, i se'ls convida a un curs de quinze dies a Santa Clara. El curs els permet afinar els seus plans de negoci, amb el suport d'experts d'empreses de Silicon Valley per fer créixer les iniciatives, i presentar-los a tota la comunitat d'inversors dels Estats Units.
Abast actual	Des del 2003 han passat per aquest programa 121 emprenedors socials guardonats, que formen part d'una xarxa creixent d'exalumnes que han trobat el seu camí per crear un món més just i sostenible.
Premis i reconeixements	Premi de la Fundació Skoll per a l'Emprenedoria Social.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	El premi de la Fundació Skoll per a l'Emprenedoria Social ha permès a la GSBI™ centrar-se en la sistematització i el creixement. Amb la concessió per tres anys d'1,08 milions de dòlars, la GSBI™ continuarà amb la seva estratègia vertical, ampliant la seva cobertura geogràfica i difonent les lliçons apreses del programa.
Pilars/valors	En l'experiència del GSBI els emprenedors socials comparteixen les característiques següents: <ul style="list-style-type: none">• Centrats en valors. Tenen el desig de corregir preocupacions humanes o socials fonamentals.• Holístics. Corregeixen barreres a l'alfabetització, el sanejament, l'aigua potable, l'accés equitatiu als mercats mundials i els serveis bàsics d'atenció de la salut d'una manera sistemàtica.• Innovadors. Miren els problemes socials i veuen oportunitats de canvi transformador.• Visionaris pragmàtics. Compleixen amb la seva visió amb un esperit de col·laboració que es basa en el compromís de les parts interessades i els associats.
Funcionament	El programa inclou tres fases: <ul style="list-style-type: none">• Exercicis de sol·licitud en línia sobre tres exercicis de planificació de negocis. Aquests es centren a definir el seu mercat objectiu, indicar la seva proposta de valor i refinar el seu model de negoci.• Quatre mesos de preparació a distància amb els mentors executius per ajudar a preparar el candidat i la seva organització per al programa presencial.• Dues setmanes presencials al programa de la Universitat de Santa Clara participant en un intens programa d'educació executiva i sessions de <i>mentoring</i> dissenyades per ajudar a construir organitzacions. El programa residencial culmina amb les

presentacions formals del pla de negoci per als empresaris de Silicon Valley i els inversors de capital de risc. Tots els que participen en els exercicis de planificació de negocis es beneficiaran de l'orientació i el *feedback* sobre els seus exercicis de sol·licitud. A més, entre quinze i vint organitzacions són seleccionades per a una beca completa, per valor de 25.000 dòlars (EUA), per participar en quatre mesos de preparació en línia i després assistir al curs intensiu de dues setmanes en programes de residència.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. El programa és, per definició, molt personalitzat i a petita escala, però el model és fàcilment replicable i permet fer una aliança global de programes semblants.
Aplicabilitat a Catalunya	Mitjana. Els emprenedors catalans ja poden accedir a aquest programa; no obstant això, la limitació de places ho fa difícil. Es podria aplicar una idea similar portant emprenedors socials a les universitats catalanes per oferir un programa amb un model semblant.
Replicabilitat a Catalunya	Mitjana. Un programa de característiques similars seria replicable, per exemple, en alguna de les nombroses escoles de negocis i universitats d'èxit a Catalunya. El programa Momentum Project que està desenvolupant ESADE va en aquesta direcció.
Ecosistema necessari	Socis institucionals, socis «de descobriment» (discovery partners), socis d'innovació (són un component emergent del programa. Ofereixen als emprenedors socials serveis complementaris per enfortir l'eficiència operativa, comunicació, gestió, seguiment d'indicadors, suport legal i ajuda en la captació de capitals). Per exemple, Lex Mundi.

ROOT CAUSE

www.rootcause.org

Fundador	Andrew Wolk
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2004
Tipus d'organització	Lucre o lucre limitat
Finançament de les activitats	Donacions

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No.
Assessorament	Consultoria.
Xarxes	Posen en contacte emprenedors, inversors i innovadors a través del Social Innovation Forum.
Difusió i comunicació	A Internet via publicacions de molta qualitat.
Altres	Publicació de recerca excel·lent. Actualment treballant molt en recerca d'impacte social (<i>social impact research</i>).
Beneficiaris	Organitzacions i individus amb afany de resoldre problemes socials, independentment que pertanyin al sector públic, privat o no lucratiu.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Indefinida.
Països o ciutats on actua	Estats Units i arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	És una firma de recerca, consultoria, educació i disseny de polítiques públiques, enfocades a qüestions de desenvolupament econòmic, educació, medi ambient, salut i atenció sanitària, joventut, família i gent gran. S'associa amb individus i organitzacions variades per generar solucions a problemes socials sense resoldre a través de la distribució dels recursos basats en el rendiment.
-----------------	--

Mobilitza i vincula:

1. Emprenedors socials, que demostren enfocaments prometedors per a la solució de problemes socials.
 2. Inversors de gran impacte social, que volen treure el màxim partit dels seus recursos.
 3. Innovadors públics, que treballen dins del govern per permetre la difusió d'enfocaments d'eficàcia provada.
- Creen el Social Innovation Forum.

Abast actual	Xifres no disponibles. No obstant això, Root Cause és reconeguda com a referència en el sector tant pels seus casos d'èxit com per la recerca que fa pública.
Premis i reconeixements	No observats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	Com a organització sense ànim de lucre, es finança en part per mitjà de donatius, que es poden fer per correu o a través del web amb quatre estatus diferents: <ul style="list-style-type: none">• Supporter: 500 \$• Catalyst: 1.000 \$• Angel: 5.000 \$• Lead Angel: 10.000 \$. També reben fons de diferents fundacions i organitzacions, i donacions en espècies.
---------------------------------	--

Pilars/valors	<p>El repte: Malgrat els enormes recursos dedicats a resoldre els problemes socials als Estats Units, el progrés continua sent lent i fragmentat. Els recursos actuals no estan sent utilitzats de manera eficient i prou eficaç, i cap sector té els recursos i els coneixements necessaris per abordar tot sol els problemes socials d'avui en dia.</p> <p>La solució: Els líders de tots els sectors han de treballar junts en un nou mercat d'impacte social que fomenti la innovació social i permeti la col·laboració entre els sectors i les qüestions socials per distribuir els recursos en funció del rendiment.</p> <p>Dins d'aquest mercat d'impacte social emergent:</p> <ul style="list-style-type: none">• Els líders amb visió de futur en tots els sectors tenen les habilitats i la capacitat d'organització que necessiten per crear un impacte social.• La informació sobre aspectes socials i el desenvolupament de les organitzacions que treballen en qüestions socials han d'estar fàcilment disponibles per ajudar els inversors i els professionals a prendre decisions informades.• Un nou rol per al govern facilita la col·laboració i proporciona la infraestructura i les polítiques que desencallin el potencial dels sectors, organitzacions i ciutadans en què els recursos estan vinculats als resultats.
----------------------	--

- La col·laboració dins d'una causa social i entre causes socials permetrà maximitzar els recursos i difondre solucions.

Root Cause imagina un món en el qual els tres sectors (governamental, sense ànim de lucre i empresarial) treballin junts en un mercat d'impacte social que fomenti la innovació social i dirigeixi els recursos basats en el rendiment —per tal de difondre solucions duradores.

A través de tot el seu treball, s'esforça per:

- Enfocar-se sobretot en el problema social que s'està abordant, independentment de l'estructura d'organització (govern, amb ànim de lucre, sense ànim de lucre), l'ego o l'agenda política.
- Adoptar un enfocament rigorós, reflexiu i creatiu al treball, que integra una àmplia gamma de perspectives.
- Integar la pràctica, la recerca aplicada i les polítiques públiques.
- Adoptar un enfocament empresarial, orientat als objectius de treball, amb un compromís amb la integritat, la diversitat en totes les seves formes i l'aprenentatge basat en l'escolta, l'actuació i la millora contínua d'un mateix.
- Col·laborar per donar suport als sistemes nous i existents, les institucions i les infraestructures per tal de proporcionar tot tipus d'organitzacions amb accés a la informació, el capital i les eines que necessiten per desenvolupar solucions duradores als problemes socials.

Funcionament	Des de 2004, han treballat en tots els sectors, sense ànim de lucre, públic i empresarial, per proporcionar als líders de tots les habilitats i la informació que necessiten per aportar solucions del segle XXI als vells problemes socials. Treballen a través de quatre iniciatives: Consultoria, Recerca d'Impacte Social, Fòrum d'Innovació Social i Innovadors Públics.
---------------------	---

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Mitjana.
Aplicabilitat a Catalunya	Mitjana. Els innovadors, empenedors i inversors catalans poden beneficiar-se de la recerca i els serveis de Root Cause. No obstant això, la llunyania geogràfica pot dificultar segons quin tipus de serveis.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. Un model similar podria replicar-se a Catalunya per crear un major contacte entre innovadors, empenedors i finançadors. El model sense ànim de lucre requeriria, però, inversors en el projecte.
Ecosistema necessari	Xarxa de contactes als tres sectors; inversors que financin les activitats.

TRASI

Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI)

<http://trasi.foundationcenter.org/>

Fundador	McKinsey & Co. conjuntament amb the Foundation Center
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	No disponible
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	McKinsey i Foundation Center

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No.
Assessorament	Suport tècnic amb relació a l'avaluació de l'impacte social.
Xarxes	No.
Difusió i comunicació	No.
Altres	No identificats.
Beneficiaris	Qualsevol emprenedor social interessat en metodologies per a l'avaluació de l'impacte social.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Qualsevol.
Països o ciutats on actua	Arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	Eines i Recursos per a l'Avaluació d'Impacte Social (TRASI) és un projecte conjunt de McKinsey & Co i la Fundació Center. La base de dades utilitza 18 dimensions per classificar 150 enfocaments per mesurar l'impacte social de programes i inversions. Aquest és un recurs excepcional per a les empreses socials per planificar i avaluar el seu impacte social. La metodologia del GSBI (santa Clara University), l'SROI Lite, és un exemple dels 150 perfils de mètodes que s'hi poden trobar.
Abast actual	Hi ha 150 metodologies registrades.
Premis i reconeixements	No identificats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	No disponible.
Pilars/valors	No disponible.
Funcionament	Base de dades disponible per cercar metodologies.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. En principi, afegir noves metodologies no hauria de tenir massa complicació més enllà de la necessitat d'analitzar-les seguint els mateixos criteris. No obstant això, escalar la base de dades per afegir nous criteris d'avaluació o traduir-la a altres idiomes pot portar més complicacions.
Aplicabilitat a Catalunya	Els emprenedors i inversors catalans ja tenen accés a TRASI per consultar-ne el contingut en anglès.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. Es podria, si més no, traduir el web al català/castellà per fer-lo més accessible a emprenedors catalans. No obstant això, actualitzar el web requeriria la dedicació d'experts o un partenariat amb TRASI per poder aprofitar les seves actualitzacions i simplement traduir-les.
Ecosistema necessari	Experts en metodologies; partenariat amb McKinsey & Company per a l'anàlisi.

AVISE

www.avise.org

Fundador	Avise va ser creada a iniciativa de la Caisse des Dépôts, amb el suport dels representants més destacats de l'economia social: CPCA i FONDA, del tercer sector; FNMF, MACIF i la Fondation MACIF, del sector de mutualitats; les Scop, del sector de les cooperatives, i els finançadors d'aquests sectors: la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, el Crédit Cooperatif, IDES i France Active.
País d'origen	França
Any d'inici	2002
Tipus d'organització	Sense finalitat de lucre
Finançament de les activitats	Finançades pel Fons Social Europeu a França

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No. Però facilita la concessió de préstecs entre els empresaris socials i les entitats finançadores.
Formació	Perfecciona les pràctiques del sector proposant diverses eines: transferència del <i>know-how</i> , formacions, un servei d'informació sobre aquest programa i la disposició de les eines dels actors que hi participen (disseny, animació i la possibilitat de gaudir d'eines de col·laboració i metodologies).
Assessorament	El programa DLA (dispositiu local d'acompanyament) és un sistema de suport i d'assessorament a les estructures que desenvolupen activitats d'utilitat pública i social. El DLA es basa en un procés d'acompanyament voluntari i participatiu, per etapes, i sota un procés col·lectiu en el qual participen diversos comitès.
Xarxes	Fomenta xarxes entre tots els actors de l'economia social amb l'objectiu de compartir idees i experiències.
Difusió i comunicació	Com a centre de recursos, ofereix publicacions (adreçades a un públic general o específic), butlletins de notícies i enllaços de llocs web. A més, organitza esdeveniments de sensibilització i promoció d'aquest tipus d'iniciatives.
Altres	Avise estudia, experimenta i acompanya les noves formes d'empresa a través dels projectes que executa, com ara la Fabrique à initiatives, estudis regionals dedicats a l'IAE, l'ESS i noves cooperatives; i a través de les persones responsables per al desenvolupament d'iniciatives socioeconòmiques, com ara l'avaluació de la utilitat social.

Beneficiaris	L'agència s'adreça als desenvolupadors de projectes i als patrocinadors d'iniciatives en la cruïlla del desenvolupament social i econòmic, com també a les seves xarxes; tot i que la seva acció també beneficia els departaments d'Estat, les autoritats locals, les agències públiques i la comunitat empresarial.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Des de l'inici.
Països o ciutats on actua	França.
Horitzó temporal de les activitats	Variable segons les necessitats.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	Centre de recursos transversal que afecta tota l'estructura del desenvolupament d'una activitat socialment útil (associacions, estructures de l'IAE, mutualitats, etc.) que, a més, sigui gestionada segons els principis de democràcia participativa (cooperatives). Des de l'inici, l'objectiu principal d'Avise ha estat facilitar, donar suport i promoure les iniciatives empresarials que contribueixen a l'augment del capital social, a la creació d'ocupació i a la planificació d'un desenvolupament sostenible.
Abast actual	Durant l'any 2010, Avise ha iniciat, dissenyat o recolzat més de vint esdeveniments i produccions, entre els quals destaquen, per exemple, una trobada amb el professor Muhammad Yunus, llançaments de llocs web com www.entrepreneur-social.net , trobades nacionals com "IAE i formació" i signatures d'acords amb diferents actors nous de l'economia social. Han publicat més de 120 recursos, tenen sis llocs a Internet que han rebut unes 500.000 visites i, a més, divulguen cinc diaris que arriben a més de 20.000 abonats. En vuit anys, 35.000 estructures, que representen més de 40.000 ocupacions, s'han beneficiat de l'aportació del DLA (dispositiu local d'acompanyament).
Premis i reconeixements	No identificats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost Finançats pel Fons Social Europeu a França i els diversos membres d'Avise.

Pilars/valors Avise es basa en un projecte de veritable associació. Cal destacar com a valors propis:

QUE ÉS UNA INICIATIVA EMPRESARIAL ÚTIL. L'empresa d'economia social i solidària contribueix a l'evolució saludable, equitativa i sostenible de la societat. Les iniciatives que resulten de l'encreuament entre la cosa social i l'econòmica representen un augment significatiu de l'ocupació, de la creació d'activitats i de cohesió social. Es desenvolupa una nova manera d'empendre que tendeix a ser més coneguda, encofetada i recolzada com un component de la llibertat d'empresa i de la responsabilitat social.

QUE ESTÀ A L'AVANTGUARDA DE LA INNOVACIÓ SOCIAL. En les societats desenvolupades, la innovació no s'ha de limitar a la innovació tecnològica i al capital. La innovació social té el dret de la ciutadania. Genera les activitats corresponents a les necessitats no satisfetes, posa a les persones en situació d'actors econòmics autònoms, inventa noves relacions entre els productors i els consumidors, entre els estalviadors i els empresaris, entre els voluntaris i els empleats. És creadora de riquesa.

QUE PROMOU LA COHESIÓ SOCIAL. La cohesió social contribueix al desenvolupament sostenible. Actuar sota el seu nom no significa fer-ho només a favor dels poders públics, sinó a favor d'un grup d'actors, empreses, associacions, agents socials i ciutadans que assumeixen llurs responsabilitats socials.

Funcionament

- Anima i ajuda a la interconnexió de tots els actors de l'economia social per tal de compartir idees i experiències, a més d'eines de coproducció i els punts forts o potencials.
- Com a centre de recursos, Avise proposa un panell de documentació regularment actualitzada, enriquida i engrandida, que inclou publicacions per al públic en general o per a un públic més específic, butlletins de notícies i llocs webs.
- Com a part de la seva missió de promoció d'iniciatives socioeconòmiques, Avise organitza activitats de promoció, com ara esdeveniments d'informació i sensibilització i promoció d'aquestes iniciatives.
- Avise perfecciona les pràctiques del sector proposant noves eines, com la transferència de *know-how*, formacions, un servei d'informació sobre aquest programa i la disposició de les eines dels actors que hi participen (disseny, animació i la possibilitat de gaudir d'útils de col·laboració i metodologies).

- Avise estudia, experimenta i acompanya les noves formes d'empresa a través dels diferents projectes que executa, com ara la Fabrique à initiatives, estudis regionals dedicats a l'IAE, l'ESS i noves cooperatives; i a través dels subjectes responsables per al desenvolupament d'iniciatives socioeconòmiques, per exemple, l'avaluació de la utilitat social.
- El programa DLA (dispositiu local d'acompanyament) és un sistema de suport i assessorament per a les estructures que desenvolupen activitats d'utilitat pública i social. El DLA es basa en un procés d'acompanyament voluntari i participatiu, per etapes, i sota un procés col·lectiu en el qual participen diversos comitès.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta, mentre continuïn rebent fons del Fons Social Europeu a França i el suport dels seus membres.
Aplicabilitat a Catalunya	Mitjana. Els empresaris socials catalans poden fer ús de tots els materials publicats i dels llocs a Internet sempre que entenguin el francès.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. En principi, haurien de ser altament replicable tant el centre de recursos com la resta de programes. A més, atesa l'experiència positiva a França, és possible que es pogués finançar també a través del Fons Social Europeu.
Ecosistema necessari	Tenir el suport dels diferents actors que participen en l'economia social. Fons procedents del Fons Social Europeu.

IQ CONSULT

www.iq-consult.com

Fundador	Norbert Kunz
País d'origen	Alemanya
Any d'inici	1994
Tipus d'organització	Sense finalitat de lucre
Finançament de les activitats	Finançats per l'Estat alemany, el Fons Social Europeu, governs regionals i diverses fundacions i empreses

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No, tot i que facilita l'accés dels emprenedors a microcrèdits.
Formació	Sí, fan diverses formacions en alguns dels seus programes.
Assessorament	És la base sobre la qual recau l'activitat d'aquesta organització. Depenent del projecte, fan des de planificacions inicials fins a mentoring professional i <i>coaching</i> , passant pel foment del <i>networking</i> i el suport tècnic, a més de facilitar l'accés a microcrèdits.
Xarxes	Entre emprenedors, entre emprenedors i altres agents de promoció de l'emprenedoria social.
Difusió i comunicació	No.
Altres	Són, a la vegada, membres d'Ashoka, de CoPIE Tool, de CoPIE II i de From EQUAL to CoPIE; tots, projectes d'emprenedoria social.
Beneficiaris	Depenent del tipus de projecte, els beneficiaris poden ser: emprenedors amb algun tipus de discapacitat; joves fins a 27 anys; persones provinents de diferents camps socials a les quals els agradaria fer front als problemes existents a la seva regió mitjançant la creació de conceptes innovadors; emprenedors socials que ja estan operant; artistes i emprenedors del món de la indústria cultural i creativa, i immigrants residents al l'estat federat de Brandenburg.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Des de l'inici.
Països o ciutats on actua	Alemanya, encara que alguns projectes son específics per a la ciutat de Berlín o per a l'estat federat de Brandenburg.
Horitzó temporal de les activitats	Variable segons les necessitats.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

Consult treballa com una agència d'inversió social ubicada a Berlín, a l'estat federat de Brandenburg i al de Saxònia-Anhalt. D'entre els projectes per als quals treballen podem distingir-ne:

- **Enterability**, un servei d'assessorament per a persones amb discapacitats que volen obrir el seu propi negoci;
- **Enterprise**, assessorament per començar un negoci, adreçat a joves desocupats fins a 27 anys;
- **Entersocial**, projecte que promou l'emprenedoria social;
- **Social Impakt Lab**, en el qual es dóna formació i suport mitjançant el *coaching*, el *co-working* i el *networking* per a emprenedors socials que vulguin començar un negoci en àrees rurals;
- **Kulturgewinn**, assessorament empresarial per a artistes i gent que treballa al món de la cultura, i
- **Lotsendienst Migranten**, assessorament per a persones immigrants que vulguin obrir un negoci.

Abast actual

- Amb el projecte Enterability, cada any s'uneixen al programa unes cent persones a Berlín. Almenys 30 persones amb discapacitats severes estableixen el seu propi negoci acompanyades per Enterability.
- Pel que fa al projecte Enterprise, IQ Consult ha anat posant en funcionament empreses a Brandenburg des de l'any 1999. En col·laboració amb IQ Consult, el concepte s'ha extrapolat també a altres regions. En total, més de 10.000 joves van rebre suport a partir del projecte Enterprise. El 70 % dels titulars dels negocis encara estan en actiu.
- Entersocial va començar el juny del 2010 com a projecte pilot de l'àrea nord-est de l'Estat de Brandenburg. Des d'aquell moment, molts més participants s'han unit al projecte i s'han convertit, així, en emprenedors socials en àrees rurals.
- Pel que fa al Social Impakt Lab, l'elevat nombre de socis a la xarxa, la resposta dels mitjans de comunicació i la cooperació amb acadèmics i instituts de recerca, com també la demanda d'espai de treball, resulten uns indicadors molt significatius de l'èxit actual.
- Des del principi, IQ Consult ha estat involucrada en el camp de la consultoria cultural. Notables artistes, organitzacions i empreses culturals ja han estat clients seus. El 2007 va començar el projecte Kulturgewinn a l'Estat de Brandenburg. Des d'aleshores, centenars d'artistes, dissenyadors, organitzacions culturals sense finalitat de lucre i empreses del sector cultural i creatiu han participat al programa.
- El projecte Lotsendienst Migranten es va posar en funcionament el maig de 2010. En total, s'han dut a terme uns 750 contactes inicials, i hi ha, aproximadament, 450 persones inscrites al programa. D'aquestes, 250 han començat els seus negocis propis, un 50 % dels quals encara existeixen avui dia.

Premis i reconeixements	<p>Han rebut molts premis i reconeixements, entre els quals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per al projecte Enterprise: Best Practice OECD (2011) • Fundación Novia Salcedo: Premi Noviasalcedo a l'Excel·lència. La fundació basca ha atorgat el premi a Norbert Kunz pel seu esforç contra la desocupació juvenil (maig, 2011). • Schwab Foundation: Norbert Kunz ha estat guardonat per la Schwab Foundation per a l'emprenedoria social com a Emprenedor Social d'Europa (juny, 2011) i Emprenedor Social de l'any 2010 (desembre, 2010). • Pel projecte Enterability: Projectes destacats pel Rat für Nachhaltige Entwicklung (2008). • Per al projecte Enterprise: EU Best Practice (2005 i 2008). • Fundación Bertelsmann: Ha estat guardonat amb el premi Fundación Bertelsmann pel seu destacat compromís social (febrer, 2009). • Ashoka: Norbert Kunz és soci d'Ashoka. Ashoka és la primera organització sens finalitat de lucre, i la més gran, que promou l'emprenedoria social (2007).
--------------------------------	--

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	Finançats per l'Estat alemany, el Fons Social Europeu, governs regionals i diverses fundacions i empreses.
Pilars/valors	No identificats.
Funcionament	<p>El funcionament d'IQ Consult és una mica diferent depenent del projecte al qual ens referim, així:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enterability combina el tradicional assessorament les empreses emergents (coneixement operatiu, posada en funcionament del <i>know-how</i>, microfinances, etc.) amb ofertes especials per a persones amb discapacitats, per compensar-ne els desavantatges. Els assessors són conscients de tots els efectes de les discapacitats en la creació d'empreses i, per això, s'avaluen totes les implicacions i les conseqüències per al futur del projecte. Ofereix assessorament individual, formacions i seminaris, assessorament per al finançament de la creació d'empreses i activitats de <i>networking</i>. Prendre'n part és gratuït. • Enterprise té com a objectiu sensibilitzar els joves per tal que siguin conscients de les possibilitats del treball per compte propi i d'altres opcions alternatives d'ocupació a la seva regió, mostrant-los exemples de joves emprenedors; els ajuda a aconseguir una perspectiva professional segura. Enterprise es basa en l'avaluació de les habilitats especials mitjançant un mètode de perfils especial. Després, es crea un horari individual, que es divideix en quatre fases: la formació,

la planificació, l'inici i el creixement. Sobre aquesta base, s'ofereix un programa modular amb suport específic, que inclou: espais de treball en equip, assessorament empresarial, qualificació a través de seminaris i materials d'estudi individual, accés a microcrèdits, orientació professional, *coaching* i una àmplia xarxa de creadors d'empreses i altres partidaris.

- Amb el projecte Entersocial, a més de seguir amb les metodologies habituals, també es creen anàlisis, línies d'acció, estudis de cas, etc. Igualment, es duen a terme xerrades d'experts i visites d'estudi. El diàleg transnacional sobre el tema serà ampliat i intensificat a través del projecte. Té la intenció d'anivellar el terreny per a iniciar projectes de cooperació i projectes conjunts d'organitzacions de Brandenburg amb altres organitzacions europees en vistes a una cooperació sostenible.

- Social Impakt Lab, Kulturgewinn i Lotsendienst Migranten comparteixen la mateixa metodologia de posada en marxa i de funcionament que els anteriors projectes, però fan una atenció especial als immigrants, als quals atenen en la seva llengua pròpia.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. El model d'IQ Consult és escalable sempre que tingui prou fons i pugui identificar suficients oportunitats de inversió.
Aplicabilitat a Catalunya	Els emprenedors catalans a Catalunya no tenen accés a IQ Consult, ja que aquesta només opera a Alemanya. El model, però, seria aplicable.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. És especialment interessant el fet de personalitzar els programes per a diferents tipus d'actors vulnerables que requereixen ajuda especialitzada, com ara persones discapacitades, joves aturats o immigrants.
Ecosistema necessari	Actualment, IQ Consult treballa amb el Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie i amb el Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur de l'estat de Brandenburg; amb el Fons Social Europeu; amb l'Integrationsamt – Landesamt für Gesundheit und Soziales; amb promotors de l'emprenedoria social com Ashoka Alemanya, la Schwab Foundation, la ciutat de Potsdam, la Veolia Stiftung, l'Auerbach Foundation, l'Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, l'ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, i diverses empreses. Així doncs, la seva replicabilitat requereix un suport extens entre organismes públics, empreses privades i el món acadèmic.



ACUMEN FUND

www.acumenfund.org

Fundadora	Jacqueline Novogratzl
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2001
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Capital (inversió) que es coneix com a «capital pacient».
Formació	No.
Assessorament	Estudiants de MBA en pràctiques assessoren els emprenedors sobre el terreny.
Xarxes	No.
Difusió i comunicació	No.
Altres	No.
Beneficiaris	Emprenedors amb iniciatives per resoldre els problemes de la pobresa global. Els empresaris que Acumen Fund ajuda es centren a oferir serveis essencials —aigua, salut, habitatge i energia— a preus accessibles per a les persones que guanyen menys de quatre dòlars al dia.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Inicial.
Països o ciutats on actua	Oficines a Nova York, Hyderabad, Karachi i Nairobi.
Horitzó temporal de les activitats	Variable.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	El seu postulat és que petites quantitats de capital pacient (patient capital), combinades amb models de negoci adequats, poden crear empreses pròsperes que serveixin a un gran nombre de pobres. Per això, les seves inversions se centren en el lliurament dels béns assequibles i serveis essencials, com salut, aigua, habitatge i energia, a través d'enfocaments innovadors, orientats al mercat i a preus accessibles per a les persones que guanyen menys de quatre dòlars al dia. La clau és el capital pacient: aquell que s'aporta a inversions filantròpiques (préstecs, no subvencions) que produeixen un rendiment tant econòmic com social. Els rendiments financers són reutilitzats en noves inversions.
-----------------	---

Abast actual

Actualment, Acumen Fund ajuda més de 435 empreses, que conjuntament ajuden més de 36 milions de persones. Aquestes es concentren actualment a l'Índia, Pakistan, Kenya, Àfrica de l'est, Tanzània, Regne Unit i Estats Units. Mitjançant l'avaluació d'indicadors financers, operatius i socials, incloent-hi l'impacte ambiental, a través de la seva cartera, Acumen Fund ha desenvolupat un enfocament integral que comença des del moment d'iniciar l'anàlisi d'una nova oportunitat d'inversió i que acaba quan comparteix els seus resultats i compara el seu exercici amb col·legues de la indústria. A més d'un rígid procés de *due diligence*, Acumen Fund fa un pas addicional mitjançant l'aplicació del seu marc de desenvolupament intern anomenat la BACO —Best Available Charitable Option (la millor opció disponible caritativa). Mitjançant la comparació de cada inversió amb una opció de caritat real o hipotètica, Acumen Fund pot quantificar l'impacte social —com cada dòlar invertit es compara amb el d'altres opcions filantròpiques.

Premis i reconeixements

No observats. No obstant això, Acumen Fund és una referència mundial en la inversió filantròpica. La seva fundadora, Jacqueline Novogratzl, és una conferenciant molt preuada.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

Capital provinent de Rockefeller Foundation, Cisco Systems Foundation i tres filantrops. Des de llavors, la seva xarxa d'inversors i assessors ha crescut per incloure una àmplia gamma d'individus i organitzacions que comparteixen la seva creença en l'ús d'enfocaments empresarials per resoldre els problemes de la pobresa mundial. Qualsevol rendiment financer que rep es recicla en noves inversions. Amb el temps, el model d'inversió d'Acumen Fund ha millorat, han construït un equip global de classe mundial amb oficines a quatre països i han après el que funciona i no funciona en el creixement de les empreses que atenen a persones d'ingressos baixos. Es recolza en estudiants en pràctiques de diferents MBA que ajuden els emprenedors sobre el terreny.

Pilars/valors

Els mercats per si mateixos no poden resoldre els problemes de la pobresa, ni són la caritat i l'ajuda suficient per fer front als reptes que enfronten els més de dos terços de la població mundial que viu en la pobresa. El capital pacient és una tercera via que busca tancar la bretxa entre l'eficiència i l'escala de la perspectiva basada en el mercat i l'impacte social de la filantropia pura. Acumen Fund creu que els empresaris pioners són els que en última instància troben les solucions a la pobresa, i utilitza capital filantròpic per realitzar inversions disciplinades —préstecs o capital, no subvencions— amb beneficis tant financers com socials.

Funcionament	<p>Els compromisos típics de capital pacient per a una empresa van entre 300.000 i 2.500.000 dòlars en fons propis o deute, amb la recuperació de la inversió o sortida de l'empresa en aproximadament cinc a set anys. El capital pacient que proporciona Acumen s'acompanya d'una àmplia gamma de serveis de suport a la gestió de criança de la companyia a escala. L'objectiu d'invertir capital pacient no és buscar un alt rendiment, sinó més aviat posar en marxa la creació d'empreses que millorin la capacitat dels pobres de viure amb dignitat. El capital pacient es defineix amb les característiques següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horitzons a llarg termini per a la inversió. • Tolerància al risc. • Objectiu de maximitzar el retorn social, més que el financer • Suport a la gestió per ajudar que els nous models de negoci prosperin. • Flexibilitat per tractar d'establir associacions amb els governs i les empreses a través de subsidis i d'inversions conjuntes quan fer-ho pugui ser beneficiós per als clients d'ingressos baixos.
---------------------	--

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. El model d'Acumen Fund és escalable sempre que tingui prou fons i pugui identificar suficients oportunitats d'inversió.
Aplicabilitat a Catalunya	Ara mateix els emprenedors catalans no tenen accés als fons d'Acumen Fund, tot i que el model seria aplicable.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. El model de capital pacient es podria aplicar a molts emprenedors catalans i ser una gran ajuda per escalar el seu impacte social. Es podria crear un fons de capital pacient amb els mateixos principis, aplicat a resoldre problemes a Catalunya.
Ecosistema necessari	Àmplia xarxa d'inversors i assessors. Prou empreses socials amb perspectives de rendiment econòmic a mitjà/llarg termini.

ECHOING GREEN

www.echoinggreen.org

Fundador	Líders de General Atlantic LLC
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	1987
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Particular

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Capital (inversió).
Formació	Personalitzada.
Assessorament	Assistència tècnica i consultoria.
Xarxes	Entre emprenedors.
Difusió i comunicació	Publicació de casos.
Altres	No.
Beneficiaris	Joves emprenedors socials sense experiència provada.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Inicial.
Països o ciutats on actua	Arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Dos anys.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	Per accelerar el canvi social, Echoing Green inverteix i dona suport a destacats emprenedors socials emergents per posar en marxa noves organitzacions que ofereixin solucions audaces i d'alt impacte. A través d'un programa de beques de dos anys, ajuda la seva xarxa de visionaris a desenvolupar noves solucions als problemes més difícils de la societat. Aquests emprenedors socials i les seves organitzacions treballen per resoldre les desigualtats socials, ambientals, econòmiques i polítiques profundament arrelades, per garantir la igualtat d'oportunitats i per ajudar totes les persones a assolir el seu potencial.
-----------------	--

Abast actual	<p>Escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fins ara, Echoing Green ha invertit gairebé 30 milions de dòlars en donacions llavor a prop de 500 emprenedors socials. • Els seus becaris han provocat el canvi social en quaranta-dos països d'arreu del món.
---------------------	---

Retorn de la inversió:

- En dos anys, els becaris d'Echoing Green atreuen inversions per un valor tres vegades superior al donatiu d'Echoing Green.
- Cinc anys després de la finalització de la seva beca, les organitzacions finançades per Echoing Green han atret inversions equivalents a 37 vegades el capital llavor d'Echoing Green
- Segons un estudi realitzat el 2004, les organitzacions dels becaris d'Echoing Green van recaptar aproximadament 930 milions de dòlars per ajudar la seva feina —un retorn de la inversió de quaranta-quatre vegades la inversió inicial.

Llançament d'organitzacions construïdes per tenir impacte:

- En dos anys, el 58 per cent de les organitzacions d'Echoing Green tenen pressupostos de més de 100.000 dòlars, en comparació amb el 43 per cent de les organitzacions comparables.
- En dos anys, el 86 per cent dels becaris d'Echoing Green contracten com a mínim un membre del personal addicional, en comparació amb el 75 per cent de les organitzacions comparables.

Creació de solucions a llarg termini:

- Aproximadament dues de cada tres organitzacions fundades a través d'una inversió d'Echoing Green arriben a la sostenibilitat.
- De les organitzacions sense la participació de companys de curs, el 75 per cent continuen prosperant sota un nou lideratge.

Echoing Green també avalua la difusió d'idees dels seus becaris —com les seves idees innovadores, els models o les estratègies per al canvi social els adopten, adapten i desenvolupen altres institucions i, finalment, són considerats una pràctica corrent.

Premis i reconeixements No observats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost Echoing Green es finança amb el suport de les contribucions privades de corporacions, fundacions i individus.

Pilars/valors Echoing Green ha modelat el seu programa de beques al voltant del seu enfocament per al canvi social:

1. Els emprenedors socials tenen un paper vital en la promoció de canvis socials

- La propera gran idea per al canvi social vindrà d'una sòlida gamma de nous líders amb solucions innovadores. Els em-

preneadors socials presenten un grau extremadament alt de passió i compromís amb les seves idees. Com a resultat, es mantenen fermes en la realització de la seva visió, però també romanen mal-leables per tal d'enfrontar-se als obstacles.

- Els emprenedors socials són «ponts» extraordinaris. Ells tenen la gran capacitat d'involucrar profundament múltiples i diversos actors en el seu treball, que atrau igualment els líders empresarials, públics i sense ànim de lucre.

2. Els emprenedors socials necessiten un suport i una xarxa forta per tenir èxit

- El treball per al canvi social és moltes vegades solitari i difícil i més enllà de la capacitat de qualsevol individu, especialment durant la seva fase inicial.
- Una forta xarxa de suport és fonamental per a la feina dels grans líders socials i l'ampliació del seu impacte.

3. Es requereix assumir més riscos en el sector filantròpic per impulsar el canvi social veritable

- L'esperit empresarial que sempre ha impulsat el creixement econòmic als EUA i arreu del món ha de ser portat al sector social. El canvi social es crea mitjançant el desenvolupament de nous enfocaments que abordin les causes fonamentals.
- Al llarg de la història, les idees innovadores i el canvi social tendeixen a provenir dels sectors marginals de la societat.
- Les noves organitzacions, sense restriccions per la tradició, sovint són més capaces de desafiar l'*statu quo*.

Funcionament

Igual que algunes empreses de capital de risc, es consideren a si mateixos inversors actius, no només proporcionant finançament, sinó també ajudant els seus emprenedors socials que arriben el seu màxim potencial a través d'una gamma de serveis de suport, que inclou formació, oportunitats, consultoria... De la mateixa manera, consideren els seus becaris com a socis d'inversió, amb els quals col·laboren, per construir i fer créixer les seves organitzacions, i amb els quals esperen tenir una relació a llarg termini.

Com fan la diferència:

- Identifiquen visionaris: A través del seu procés de selecció de diversos nivells, Echoing Green identifica emprenedors socials amb talent, però sense experiència provada, que es dediquen a abordar les causes profundes dels problemes socials.
- Aposten per la innovació: Ofereixen beques llavor per ajudar els seus becaris a transformar idees innovadores en acció. Mitjançant l'aplicació de principis empresarials a la inversió social, ajuden a llançar organitzacions d'avantguarda que transformen les comunitats.
- Proporcionen suport pràctic: Es presta assistència tècnica i de consultes per ajudar els nous líders a construir organit-

zacions, augmentar la capacitat de la seva organització i administrar el creixement. També faciliten aprenentatge *peer to peer* (entre becaris) per millorar les habilitats de lideratge i assegurar la sostenibilitat de l'organització.

- Connecten les persones: Aprofiten l'experiència i la perícia de la seva xarxa global d'emprenedors socials per compartir les millors pràctiques i garantir l'èxit de tots.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Mitjana.
Aplicabilitat a Catalunya	Els emprenedors catalans ja poden accedir a Echoing Green. Es podria replicar un model similar, o ajudar emprenedors catalans per presentar-se a Echoing Green.
Replicabilitat a Catalunya	Mitjana.
Ecosistema necessari	Finançadors.

FRANCE ACTIVE

www.franceactive.org

Fundador	La Caisse des Dépôts et Consignations, la Fondation de France, el Crédit Coopératif, la Fondation Macif i l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprises.
País d'origen	França
Any d'inici	1988
Tipus d'organització	Sense finalitat de lucre
Finançament de les activitats	Assignacions dels membres fundadors; cotitzacions i drets d'entrada dels membres; ingressos pel mecenatge; ajudes públiques de l'Estat, dels organismes regionals i de la Comunitat Europea; emissió de títols i valors mobiliaris; aportacions, i recursos que genera el resultat de les seves activitats.

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Proveeix un fons de suport per a les empreses solidàries i per a associacions.
Formació	No.
Assessorament	S'estableix, a l'inici, el pla de negoci per a l'empresa (estudi de mercat, previsions d'ingressos, necessitats de finançament...). S'avalua la viabilitat del projecte i se'n valida la facticitat. Una vegada aprovat, l'acompanyament continua durant tota l'execució del projecte.
Xarxes	Entre emprenedors, entre emprenedors i entitats bancàries, entre emprenedors i institucions públiques, i entre emprenedors i organismes d'acompanyament.
Difusió i comunicació	Publicació en l'informe anual de casos d'emprenedors amb èxit.
Altres	Ajuden als emprenedors a aconseguir un préstec amb unes condicions favorables.
Beneficiaris	Els emprenedors socials o aquells que afavoreixen l'activació dels demandants d'ocupació, els beneficiaris de les prestacions socials mínimes, els discapacitats, els joves, les dones i la gent gran.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Des de l'inici.
Països o ciutats on actua	França, en quaranta fons territorials.
Horitzó temporal de les activitats	Variable segons les necessitats.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	France Active treballa a favor de la solidaritat i de l'ocupació, sobretot amb les persones més allunyades del món laboral (demandants d'ocupació, beneficiaris de prestacions socials mínimes, persones discapacitades, joves, dones i gent gran). Dóna suport, per una banda, a les empreses socials o solidàries que creen o consoliden llocs de feina i, per l'altra, a les persones en dificultats més importants que volen crear el seu propi negoci. Els ofereix una expertesa financera que els permet donar viabilitat al seu projecte i accedir als canals bancaris i financers que existeixen.
Abast actual	El 2010, France Active va mobilitzar 180 milions d'euros a favor de l'economia social i solidària a França, un 45 % més que l'any 2009. Aquests fons han irrigat una economia propera que ha permès la creació o la consolidació de prop de 30.000 llocs de treball, un 40 % més que el 2009. Dels 180 milions d'euros, 113,5 milions els han atorgat els bancs a les persones amb dificultats, directament, per tal que trobessin la seva pròpia ocupació a través de la garantia bancària presentada per France Active. Amb aquests resultats, se sumen prop de 27 milions d'euros mobilitzats per France Active en el dispositiu NACRE (Nouvel Accompagnement à la Création et la Reprise d'Entreprise). En total, dels demandants d'ocupació que s'han beneficiat d'un préstec bancari a França durant el 2010, un de cada quatre ho ha fet per mitjà de France Active. S'han creat, així, més de 8.800 llocs de treball. Al mateix temps, France Active ha continuat amb el seu suport a les empreses socials i solidàries, i ha mobilitzat més de 41 milions d'euros en estalvis solidaris i fons públics. 884 empreses s'han beneficiat del seu suport, i s'han finançat 6.774 projectes, un 30,8 % més que el 2009. Tot això l'ha convertit en l'empresa líder d'emprenedoria social a França.
Premis i reconeixements	No identificats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	Assignacions dels membres fundadors; cotitzacions i drets d'entrada dels membres; ingressos pel mecenatge; ajudes públiques, tant de l'Estat com dels organismes regionals i de la Comunitat Europea; emissió de títols i valors mobiliaris; aportacions, i recursos que genera el resultat de les seves activitats. France Active es beneficia de l'aportació dels fons d'estalvi solidari, que han d'estar disponibles per llei per a tots els treballadors que hi vulguin invertir a través del mecanisme d'estalvi salarial. Aquest mecanisme voluntari permet que els treballadors inverteixin fins a un 25 % del seu salari anual en fons d'inversió a través de l'empresa mateixa, i que aquesta
---------------------------------	--

també aportí un percentatge de la inversió en seguretat social a aquest mecanisme. El fet d'obligar per llei a proporcionar unes alternatives solidàries per a aquestes inversions ha fet augmentar considerablement els fons disponibles per a les empreses socials i de reinserció a França. Una bona part d'aquests fons es canalitzen via France Active.

Pilars/valors	SOLIDARITAT. Com a primer finançador de l'economia solidària a França, France Active es compromet a treballar cada dia per a una economia més social i solidària. Mitjançant els seus recursos ajuda a enfortir la cohesió social. PROXIMITAT. La xarxa de France Active permet acompanyar els caps dels projectes amb una xarxa internacional però amb arrels locals. Com que estan dividits per fons territorials, poden fer un assessorament més proper. PROFESSIONALITAT. Gràcies a la qualitat, la seriositat i la professionalitat dels equips de la xarxa, el 80 % de les empreses finançades per France Active superen els cinc primers anys d'existència i de funcionament. La seva filosofia és una pràctica ètica i solidària del finançament de les empreses.
Funcionament	Per finançar iniciatives que generen ocupació, la xarxa de France Active ofereix suport als projectes en tres passos: 1. EXPERTS EN MATÈRIA FINANCERA - INICI. Després d'establir el pla de negoci (estudi de mercat, previsió d'ingressos, de les necessitats de finançament...), el promotor del projecte s'allotja dintre d'una xarxa del Fons territorial de France Active. - EXPERIÈNCIA. El cap de projecte responsable del cas n'avalua la viabilitat i la facticitat. - AJUDA PER AL SUPORT FINANCER. Dóna ajuda, si cal, per muntar el pla de finançament. Per a això, mobilitza les eines financeres més adequades al projecte. 2. LES FINANCES I LA INTERMEDIACIÓ BANCÀRIA - AJUDA FINANCERA EN EQUIP. El Fons facilita l'organització territorial d'un grup financer i permet obtenir influència sobre el finançament. - VALIDACIÓ. El projecte és validat per un comitè compost per personal qualificat (banquers, representants d'associacions d'economia social, comptables públics, etc.), que decideix col·lectivament sobre la concessió del suport financer. - MOBILITZACIÓ DE RECURSOS FINANCERS. Les col·laboracions financeres o les garanties acordades ajuden els altres col·laboradors financers (Banc Popular, caixes d'estalvis, Crèdit Agricole, Crèdit Cooperatif, etc.), fundacions, xarxes i col·lectivitats, entre d'altres, a mobilitzar part dels seus fons. 3. SEGUIMENT DESPRÉS DEL FINANÇAMENT - COACHING. Després de la intervenció, el responsable del projecte continua essent recolzat per la xarxa de France Active, que l'ajuda durant la consecució del projecte.

- SUPORT A LA XARXA. Gràcies a un fort arrelament local, el Fons territorial li permetrà construir unes relacions sòlides amb els actors locals de la seva regió i el posarà en contacte amb els líders d'altres projectes que, com ell, han estat recolzats per France Active.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. El model de France Active és escalable sempre que tingui prou fons i pugui identificar suficients oportunitats d'inversió.
Aplicabilitat a Catalunya	Nul·la. Ara mateix, els emprenedors catalans no tenen accés a France Active, ja que aquesta entitat opera només a França i a partir de fons francesos. No obstant això, el model sí que seria aplicable si es construís sobre fons i suport locals.
Replicabilitat a Catalunya	Alta, Malgrat que caldria tenir un fort suport d'entitats finançadores. El canvi de llei, que obligava a oferir plans d'estalvi solidaris als treballadors, va resultar crucial a França per aconseguir prou finançament.
Ecosistema necessari	Les xarxes que formen els fons territorials i les entitats finançadores que tinguin l'ànim de continuar col·laborant.

OPENIDEO

www.openideo.com

Fundador	IDEO
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2010
Tipus d'organització	IDEO és una organització comercial
Finançament de les activitats	IDEO + patrocinadors

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No.
Assessorament	Suport tècnic i administratiu.
Xarxes	Entre emprenedors.
Difusió i comunicació	Publicació de casos.
Altres	Plataforma de col·laboració i innovació en línia.
Beneficiaris	Qualsevol persona amb ganes de participar en la innovació social.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Qualsevol.
Països o ciutats on actua	Plataforma en línia mundial (en anglès).
Horitzó temporal de les activitats	Els reptes d'innovació solen durar uns dos mesos.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

OpenIdeo és un lloc on la gent dissenya millor i per al bé social. És una plataforma en línia per als pensadors creatius: el dissenyador veterà i el nou que acaba de començar, el crític i l'MBA, el participant actiu i el curiós. En conjunt, això és el que fa el valor creatiu d'OpenIdeo.

Per convertir-se en un lloc on les bones idees guanyen impuls, OpenIdeo depèn de la participació de la gent —la inspiració d'un, els comentaris d'uns altres, els conceptes de tercers i el mateix procés de disseny. Són aquests esforços, tant grans com petits moments de compartir i col·laborar, els que fan d'aquesta plataforma un recurs dinàmic per fer front a importants reptes globals.

IDEO, una firma de disseny i innovació, va desenvolupar OpenIdeo com una manera d'incloure una gamma més àmplia de persones en el procés de disseny a través d'inspiració, conceptualització i avaluació.

Abast actual	Segons la pàgina, a principis d'abril de 2011 ja comptaven amb 2.847 inspiracions, 1.567 conceptes i 13.944 usuaris. Des que va llençar el seu primer repte al juny del 2010, OpenIdeo ja ha posat en marxa vuit reptes.
Premis i reconeixements	No identificats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	IDEO aporta la plataforma i els patrocinadors de cada repte donen suport a cada esforç a canvi de poder implementar les solucions guanyadores. (IDEO és una empresa de disseny que fa molts anys que és a Silicon Valley, amb molt d'èxit.).
Pilars/valors	<p>Principis de la comunitat OpenIdeo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Principi # 1: Inclusió Reconèixer i permetre tots els àmbits de participació de diferents disciplines. Es tracta de permetre que tothom pugui contribuir al procés creatiu. Ja sigui una gran visió, un dibuix bonic, un prototip esperançador o unes paraules de lloança, la plataforma permet a tothom de participar i sentir-se com si fos part del procés.• Principi # 2: centrada en la comunitat OpenIdeo s'esforça per recordar els punts forts de la comunitat i jugar amb ells. OpenIdeo té la intenció de fomentar una forta comunitat vibrant, plena de vida, que es nodreixi de la inspiració —i que tothom confia que farà una diferència. Centrar-se en aquesta comunitat i les seves activitats és essencial.• Principi # 3: Col·laboració Promoure el treball en equip entre els individus i els equips mitjançant el reconeixement de les moltes funcions que són crucials per a cada pas del procés de disseny. Tria sempre la col·laboració sobre la competència per crear un ambient per a la construcció d'unes idees sobre les altres.• Principi # 4: Optimista Mai se sap quan una idea boja pot permetre a altres d'acostar-se a una solució viable.• Principi # 5: Sempre en versió beta Disseny en millora contínua i iteració deliberadament. Això va per a la comunitat, la plataforma i aquests principis.

Funcionament

- **Gran pregunta.** IDEO llança un repte a través d'OpenIdeo. Aquest repte es formula a través d'una «gran pregunta» sobre com resoldre un problema social.
- **Inspiració.** Tothom pot penjar idees que poden ajudar a resoldre el problema, com ara estudis, tecnologies, noves preguntes, imatges, vídeos i històries.
- **Conceptualització.** A partir de les inspiracions, la creativitat entra en joc per resoldre de quina manera cada un respondria a la gran pregunta.
- **Col·laboració.** Si la idea d'algú altre inspira una modificació, es pot construir també sobre altres idees. És així com les millors idees van prenent forma i es van polint.
- **Avaluació:** Els usuaris voten i comenten les idees que pensen que millor poden resoldre el problema.
- **Guanyadors:** Les idees més votades guanyen i estan a disposició del patrocinador de cada repte per implementar-les.
- **DQ (design quotient).** La participació de cada individu ajuda a definir un quocient de participació, que cada usuari pot fer públic o mantenir en privat segons prefereixi. Aquest quocient permet el reconeixement dels membres de la comunitat que més aporten.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. La plataforma OpenIdeo pot donar cabuda a un gran nombre de reptes si hi ha interès per part dels finançadors/patrocinadors.
Aplicabilitat a Catalunya	La plataforma d'OpenIdeo està oberta als innovadors d'arreu del món, però com que és en anglès pot frenar emprenedors catalans que no dominin l'idioma. El model, no obstant això, és absolutament aplicable a Catalunya.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. Una plataforma similar es podria llançar aquí en català/castellà per proposar reptes adaptats a les necessitats d'aquí. No obstant això, el seu èxit dependria de la capacitat d'atreure suficients innovadors —i finançadors.
Ecosistema necessari	Dissenyadors, finançadors, innovadors socials.

YOXI

<http://yoxi.tv>

Fundador	Sharon Chang
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2010
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Concurs o premi.
Formació	No.
Assessorament	<i>Mentoring.</i>
Xarxes	Entre emprenedors.
Difusió i comunicació	Publicació de casos.
Altres	Foment de la innovació oberta a través d'un joc i una competició.
Beneficiaris	Qualsevol innovador disposat a competir per la innovació social en equips de tres persones. Qualsevol usuari pot participar en el joc i votar pels equips que més li agradin.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Inicial.
Països o ciutats on actua	Arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	<p>És una competició creativa i un joc social. Equips de solucionadors de problemes batallen per crear i comunicar les millors solucions als problemes socials. Experts i jutges hi intervenen, mentre que els usuaris voten, comenten i juguen en línia. L'equip guanyador rep el finançament i la posició per fer la seva idea realitat. Com més coses fa un usuari, més se sent la seva veu. D'aquesta manera, es juga per donar suport a les grans idees portades al món real.</p> <p>Tot va començar l'estiu de 2010 amb la fundadora de Yoxi, Sharon Chang. Ella va reunir un equip petit que va compartir la seva visió, segons la qual la gent pot «jugar» en lloc de «treballar» per una meta més gran. Després de moltes discus-</p>
----------	--

sions, debats i terminis, l'equip va decidir que estava llest per provar la seva idea. Van reclutar quatre equips i van posar en marxa un concurs pilot. Va néixer Yoxi.

Abast actual	Des de la seva fundació a l'estiu del 2010, yoxi.tv ja ha llençat dos reptes.
Premis i reconeixements	No identificats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	TTSL Charitable Foundation.
Pilars/valors	<ul style="list-style-type: none">• Els problemes seriosos necessiten solucions interessants. Yoxi desafia els equips de solucionadors de problemes apassionats per fer front a qüestions socials. Què es necessita per fer un impacte?• Canviar el món ha de ser divertit. Yoxi permet als usuaris apropar-se als creadors dels futurs grans èxits, votar per promoure els seus favorits i veure donar forma als seus projectes a través de la càmera. L'usuari decideix qui guanya.• Les idees que canvien el món mereixen un impuls. Les qualificacions d'equip guanyador poden rebre fons inicials, tutories i una gran quantitat de fans per llançar el seu somni al món. Yoxi és on el seu somni comença a ser real.

Funcionament	<p>Yoxi és a la vegada un concurs creatiu i un joc d'estratègia en línia. Mentre els equips lluiten entre si en el concurs, qualsevol usuari hi pot jugar. Tothom comença en el nivell 1 i arriba a alts nivells per guanyar punts en una varietat de maneres. Amb cada nivell, l'usuari augmenta la seva influència sobre el que succeeix en el joc i la comunitat Yoxi. No es tracta de guanyar altres jugadors; es tracta d'assolir nivells més alts. D'aquesta manera, l'usuari pot fer que més gent voti i doni suport a l'equip que li interessa perquè ells i la seva idea guanyin.</p> <p>L'equip guanyador pot obtenir entre 5.000 i 40.000 dòlars.</p>
--------------	--

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. És un programa que neix ja amb un abast global i un cop creada la plataforma poden accedir-hi molts usuaris.
Aplicabilitat a Catalunya	Des de Catalunya ja es pot participar a Yoxi sempre que es parli anglès.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. Es podria plantejar una plataforma similar aplicada a Catalunya, en català o castellà, amb reptes adaptats a la realitat d'aquí i enfocats a donar oportunitats aquí. No obstant això, caldria comptar amb el finançament adequat.
Ecosistema necessari	Socis que hi donin difusió, finançament, experts per tutorar les iniciatives.

ASHOKA

www.ashoka.org

Fundador	Bill Drayton
País d'origen	Estats Units, però el primer emprenedor es va seleccionar a l'Índia
Any d'inici	1980
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge i donatius particulars

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Donació o subvenció a emprenedors socials durant tres anys.
Formació	No.
Assessorament	Divers, com ara consultoria <i>pro bono</i> per part de professionals.
Xarxes	Entre emprenedors, experts, inversors, etc.
Difusió i comunicació	Publicació de casos d'emprenedors socials i difusió de les seves històries.
Altres	Ashoka fa difusió del concepte d'emprenedor social i d'innovació social, i així fomenta el reconeixement social d'aquestes iniciatives i els ecosistemes de suport.
Beneficiaris	La innovació social és possiblement la característica principal que distingeix la definició d'emprenedor social d'Ashoka d'altres definicions. Ashoka busca les idees que tinguin el potencial de canviar les pautes i els patrons socials. Idees que en ser implementades siguin senzilles, flexibles, versàtils i atractives, i que en definitiva siguin capaces de canviar la manera en la qual una societat percep i defineix un tema en particular, al mateix temps que canvia les seves creences sobre quin tipus de solucions i estratègies resoldran el problema.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Experiència pilot provada, idees ja implementades i en desenvolupament.
Països o ciutats on actua	Els primers emprenedors es van triar a l'Índia, Indonèsia, el Brasil, Mèxic i Nepal. Actualment Ashoka selecciona emprenedors en més de seixanta països, incloent-hi Espanya.
Horitzó temporal de les activitats	En principi, tres anys, tot i que els «graduats» d'Ashoka segueixen rebent suport, de les xarxes sobretot.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	Ashoka cerca emprenedors socials destacats i posa en marxa solucions innovadores que tinguin un alt impacte social. Els ajuda amb finançament i una xarxa de contactes i suport tècnic durant tres anys perquè puguin fer créixer el seu impacte.
Abast actual	Gairebé 2.000 emprenedors socials seleccionats des de 1981, a una mitjana d'uns 150 seleccionats cada any. Segons el Programa de Mesura d'Efectivitat, deu anys després d'haver estat seleccionats per Ashoka: <ul style="list-style-type: none"> • El 83 % dels emprenedors continuen consolidant i estenent les seves innovacions. • El 82 % ha demostrat l'eficàcia de les seves idees, que han estat reproduïdes per altres organitzacions o per l'Administració pública. • El 71 % ha aconseguit impactar en la legislació o en polítiques públiques del seu país (a escala local, regional i estatal). • El 66 % són considerats líders en el seu camp d'acció. • El 80 % opina que el suport d'Ashoka va ser decisiu per aconseguir els seus resultats.
Premis i reconeixements	No observats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	En l'última dècada, el pressupost anual d'Ashoka s'ha incrementat des dels 2 milions de dòlars fins als 33 milions actuals. Ashoka rep fons procedents exclusivament de persones físiques i del sector privat. El seu pressupost està format per les aportacions següents: <ul style="list-style-type: none"> • 51 % d'emprenedors de negocis i les seves empreses; • 24 % de fundacions; • 18 % de filantrops particulars; • 7 % de corporacions. Els costos d'Ashoka estan generalment associats, d'una banda, al pagament de l'estipendi mensual i, de l'altra, als serveis d'assistència professional brindats per la xarxa mundial. Ashoka dona un estipendi per tres anys, que varia segons les necessitats de l'emprenedor social i el nivell de salaris en el sector social del país.
Pilars/valors	La visió d'Ashoka és que tothom pot canviar el món. Per això promou una societat que respongui de manera ràpida i eficaç als problemes i reptes socials, en què qualsevol persona tingui la llibertat, la confiança i el suport per resoldre necessitats socials. Una societat en què es fomenti la innovació i el desig de canvi, de manera que les persones trobin en elles mateixes la força i el poder necessaris per generar aquesta transformació.

Missió: per desenvolupar un món on sigui possible una constant innovació, es necessita un sector ciutadà fort i establert; per això Ashoka du a terme accions l'objectiu de les quals és la transformació del sector ciutadà perquè sigui més emprenedor, integrat i eficient.

Ashoka inverteix en emprenedors socials innovadors, perquè considera que ells són la força més poderosa per provocar transformacions socials. El seu impacte condueix altres individus a adoptar i difondre les seves innovacions i a més permet que persones de qualsevol lloc del món imaginin o provin les seves pròpies idees per produir canvis socials significatius.

Funcionament

La xarxa mundial d'Ashoka permet als emprenedors socials compartir idees i col·laborar a través de trobades nacionals, esdeveniments globals finançats per Ashoka i iniciatives temàtiques com ara la Iniciativa d'Aprenentatge Innovador i la d'Innovacions Ambientals. La xarxa d'Ashoka ajuda els emprenedors socials a aprendre dels èxits i els reptes d'altres integrants de la xarxa que els guiïn en la recerca dels seus objectius. La xarxa global també ofereix formació i informació per a la recerca i mobilització de recursos a través de la seva Iniciativa de Base Ciutadana (CBI). D'altra banda, i gràcies a l'aliança global amb la consultora internacional McKinsey, els emprenedors socials d'alguns països com Argentina, Brasil, Índia, Mèxic i Sud-àfrica han rebut formació i consultoria en temes de gestió estratègica i organitzacional.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Mitjana. Requereix fons i una xarxa de detecció i suport d'emprenedors socials important.
Aplicabilitat a Catalunya	Ja existeix Ashoka Espanya, i diversos emprenedors seus són de Catalunya.
Replicabilitat a Catalunya	Ja existeix Ashoka a Espanya.
Ecosistema necessari	Xarxa de finançadors, professionals que donin suport als emprenedors, informadors que proposin nous becaris, etc.

SOCIAL EDGE

www.socialedge.org

Fundador	Jeff Skoll
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2003
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No.
Assessorament	<i>Mentoring.</i>
Xarxes	Entre emprenedors.
Difusió i comunicació	Difusió del fenomen i de casos d'èxit.
Altres	No.
Beneficiaris	Social Edge té una audiència de desenes de milers d'emprenedors socials d'arreu del món. És especialment dirigit a emprenedors socials i professionals amb accés limitat a altres recursos locals a causa de la naturalesa del seu treball (per exemple, el desenvolupament internacional) o de la seva ubicació (per exemple, els països en desenvolupament o les zones rurals).
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Indefinida.
Països o ciutats on actua	Arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	És un web d'«emprenedors socials per als emprenedors socials». Ofereix una comunitat en línia per als filantrops, els professionals sense ànim de lucre i la comunitat empresarial per conèixer les tendències, aprendre, debatre, inspirar i compartir coneixements i recursos.
Abast actual	No identificat.
Premis i reconeixements	No observats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	Skoll Foundation.
Pilars/valors	Si bé Social Edge està patrocinat per la Fundació Skoll, no té relació amb els seus programes de donacions. La participació a Social Edge no és un factor que es tingui en compte en les sol·licituds de subvenció de la Fundació Skoll ni en els processos de recomanació. A més, les opinions expressades a Social Edge no necessàriament reflecteixen les opinions de la Fundació Skoll, i viceversa.
Funcionament	<p>Social Edge és un programa de la Fundació Skoll que va ser inspirat pel compromís de Jeff Skoll de connectar les persones amb passions compartides. És una comunitat global en línia en què els emprenedors socials i altres professionals del sector social poden connectar-se a la xarxa, aprendre, inspirar-se i compartir recursos. Social Edge es va posar en marxa el juny de 2003 amb la missió de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Connectar els emprenedors socials, els seus socis i aliats per discutir temes d'avantguarda en la configuració del camp.• Fomentar el diàleg franc, respecte mutu i un sentit de comunitat entre tots en el sector.• Promoure l'aprenentatge a partir de les millors pràctiques, de les prometedores i de les desastroses. <p>Cada setmana es proposen dues discussions en línia moderades per experts en la matèria. Els esdeveniments de la setmana es destaquen en la pàgina principal. També mantenen un bloc, amb contingut que va des de la inspiració a la pràctica, i podcasts per escoltar els companys emprenedors socials. L'apartat de recursos inclou espais per demanar als experts i altres emprenedors consell sobre preguntes candents que un tingui sobre la seva pròpia empresa social (cal ser usuari registrat per fer una pregunta, però).</p>

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. La plataforma web admet un gran nombre d'usuaris.
Aplicabilitat a Catalunya	Els emprenedors socials catalans ja hi tenen accés.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. Es podria copiar el model dedicant-lo al sector social de Catalunya.
Ecosistema necessari	Sobretot, accés a emprenedors socials per captar nous usuaris i crear economies de xarxa.

THE HUB

<http://www.the-hub.net> i <http://madrid.the-hub.net>

Fundador	Jonathan Robinson
País d'origen	Regne Unit
Any d'inici	2005
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Divers

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No.
Assessorament	No.
Xarxes	Entre emprenedors, experts, finançadors i qualsevol persona interessada en l'impacte social, mediambiental o cultural.
Difusió i comunicació	Directori de membres, esdeveniments de difusió de casos d'èxit, etc. Difusió del concepte d'emprenedor social.
Altres	No.
Beneficiaris	Qualsevol persona amb voluntat de tenir un impacte social, mediambiental o cultural, interessada en la innovació i la col·laboració.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Totes.
Països o ciutats on actua	És a 23 països, i està en expansió. Les oficines actuals inclouen: <ul style="list-style-type: none">• Amsterdam• Atlanta• Bay Area• Berlín• Bombai• Bristol• Brussel·les• el Caire• Cape Town• Halifax• Hèlsinki• Johannesburg• London Kings Cross• London Islington• Madrid• Milà• Oaxaca• Porto• Praga• Riga• Rotterdam• São Paulo• Stockholm• Tampere• Tel Aviv• Toronto• Viena
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	<p>El Hub és una empresa social amb l'ambició d'inspirar i donar suport a les iniciatives imaginatives i emprenedores per un món millor. És una comunitat global de persones de totes les professions, formacions i cultures de treball que creen «noves fronteres» per fer front al món dels desafiaments socials, culturals i ambientals més urgents.</p> <p>Per ajudar els innovadors socials, ofereix oficines i espais de treball, sales de reunions i esdeveniments en què els innovadors socials poden compartir experiències i crear noves solucions. Així, es dedica a dissenyar i realitzar esdeveniments i experiències que creen l'accés als recursos, connexions, experiència, coneixement i capital per donar suport a la ruta de viatge de les idees en acció.</p> <p>A mes, el Hub dinamitza aquests espais creant esdeveniments que van des de conferències Hub d'alt nivell, Sopars de Pensament i dels laboratoris d'innovació interdisciplinària fins a dinars <i>open source</i> (codi obert), que fomenten l'aprenentatge en una base d'igualtat i la col·laboració entre els membres.</p>
Abast actual	<p>El Hub disposa ja de més de 23 espais repartits en diversos països i està creixent. Compta amb més de 400 emprenedors en 25 ciutats d'arreu del món.</p>
Premis i reconeixements	<p>The Hub ha rebut múltiples premis arreu del món. Per exemple, el 2011 els seus fundadors i alguns dels seus membres a Madrid van estar entre els guanyadors dels deu guardons a Jove Emprenedor Social de l'Any que la UAM atorga cada any a joves menors de trenta anys.</p>

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	<p>La majoria de Hub es financen amb aportacions de socis o mecenes (e. g., fundacions, fons públics) per iniciar les activitats. En el cas del Hub Zurich, han fet un sistema de <i>crowd funding</i>, és a dir, finançament col·lectiu per part de multitud de petits inversors. Les operacions es financen amb el rendiment de la mateixa activitat, per mitjà de les quotes dels socis i del lloguer de l'espai per a esdeveniments, exposicions, congressos, etc.</p>
Pilars/valors	<p>El Hub creu que no hi ha falta de bones idees al món. El problema és una crisi d'oportunitats, l'escala, els recursos i l'impacte. Així doncs, els sembla vital crear llocs arreu del món per tenir accés a espai, recursos, connexions, el coneixement, l'experiència i la inversió. Es van proposar crear espais que tinguessin el millor d'un club de membres, d'una agència d'innovació, d'una oficina de serveis i d'un grup d'experts per crear un tipus molt diferent d'entorn per a la innovació. Es-</p>

pais amb totes les eines necessàries per créixer i desenvolupar noves empreses. Espais per accedir a l'experiència, el coneixement, les finances i els mercats. I, sobretot, espais per a l'experiència i la trobada, plens de gent fent diverses coses sorprenents. Anomenen aquests espais Hubs.

Funcionament	<p>Requereix membres i el pagament és segons el tipus d'empresa i segons el grau d'utilització de l'espai (hores al mes):</p> <ul style="list-style-type: none">• Start-up, es refereix a les empreses i organitzacions que estan començant.• Up and Running, són empreses i organitzacions que facturen més de 150.000 euros/any.• Corporate, grans empreses i multinacionals.
---------------------	---

REPLICABILITAT

Escalabilitat	<p>Alta. Un cop un Hub existeix, té una alta capacitat de mobilització d'usuaris. L'escalabilitat del model internacionalment ha estat molt ràpida pel gran interès a replicar-lo, però requereix equips que ho liderin localment i un model financer sòlid.</p>
Aplicabilitat a Catalunya	<p>Sí. Els emprenedors catalans poden ser membres de qualsevol dels Hubs existents, però no existeix encara cap Hub a Catalunya.</p>
Replicabilitat a Catalunya	<p>Alta. Existeix un grup de persones treballant per crear un Hub a Barcelona. Existeixen altres espais de cotreball en l'àmbit social, però encara no tenen la força del Hub i la seva xarxa internacional.</p>
Ecosistema necessari	<p>Finançadors, emprenedors, xarxes de difusió.</p>

ECOFASHIONWORLD

<http://www.ecofashionworld.com/>

Fundadors	Kim Poldner, Aaron Handford, Erda Schnarr i Eva Anastasiu
País d'origen	Canadà (tot i que els fundadors es troben també a França i Suïssa)
Any d'inici	2008
Tipus d'organització	Empresa comercial amb ànim de lucre o lucre limitat
Finançament de les activitats	Rendiments de la mateixa activitat

MBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	No.
Formació	No.
Assessorament	No.
Xarxes	No.
Difusió i comunicació	Publicació de casos i articles, directoris, fotos, etc.
Altres	No identificats.
Beneficiaris	Empreses, ONG i dissenyadors de moda sostenible i ètica.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Qualsevol empresa que ja funcioni.
Països o ciutats on actua	Arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Continu. La <i>newsletter</i> és mensual, tot i que en el passat va arribar a ser setmanal.

CONCEPTE I ABAST

Concepte ecofashionworld.com és a la vegada un directori i cercador de marques i botigues de moda ètica, i una revista que inclou articles i entrevistes relacionats. El seu objectiu és promoure el sector de la moda ètica amb un fort èmfasi tant en els criteris ètics com en la qualitat dels dissenys. La quantitat de tràfic que rep li permet finançar-se cobrant a les empreses que apareixen a la seva guia i per mitjà de publicitat. A més, el web disposa de recursos educatius sobre la moda ètica, com ara un glossari complet de termes en anglès, i enllaços a diferents ONG i organismes certificadors del sector.

Abast actual El web d'Ecofashionworld actualment té una mitjana de 22.000 visitants diferents al mes, i unes 70.000 visites a la pàgina. Les visites van arribar a ser de 130.000 al mes quan la web comptava amb més redactors i notícies setmanals.

Quant als emprenedors, compta amb més de 200 marques i botigues al directori del web. El retorn de les inversions en publicitat es mesura regularment, i es garanteix que els anunciants s'estan beneficiant de la seva presència al web i la revista.

Premis i reconeixements Ecofashionworld no ha rebut cap premi de moment, però ha estat esmentada en diverses ocasions per la premsa i pàgines web especialitzades.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost Ecofashionworld es finança a partir de la seva activitat amb dos mecanismes:

- **Mensualitats.** Les empreses membres d'Ecofashionworld que apareixen a la guia de marques i botigues al web paguen una mensualitat com a membres de la comunitat ecofashionworld.
- **Publicitat.** Les empreses poden inserir publicitat, bé a la web, o bé a la *newsletter* mensual. Ecofashionworld els proporciona estadístiques del nombre de visites a la web, que les marques o botigues reben a partir d'ecofashionworld, i es justifica així el valor de la publicitat.

El pressupost d'Ecofashionworld actualment permet cobrir despeses i pagar un salari a temps complet d'una de les fundadores, Erda Schnarr, que es dedica en exclusiva a l'empresa.

Pilars/valors Avui en dia estar al corrent del que et poses adquireix un significat molt diferent del que tenia abans. Es comença amb la comprensió de les repercussions globals que vénen amb el consumisme descuidat. Es continua amb el fet que tots estem vinculats, des de Nova York a Nova Delhi, de París al Pakistan, del Brasil a Bangla Desh, de Vancouver al Vietnam, per les cordes de la nostra roba. Es desenvolupa amb el reconeixement que, quan donem suport a la moda ètica, ajudem a reduir la pobresa i el dany ambiental. Les nostres accions tenen un impacte. Les nostres decisions dinamitzen la transformació. La moda és un dels mitjans més visibles i seductors que hi ha. «Igual que la primera revolució industrial es va iniciar en la indústria de la moda, també ho farà aquesta revolució que ens condueix a la sostenibilitat» (*Cradle to Cradle*, Michael Braungart i William McDonoug).

És per això que ecofashionworld posa especial èmfasi en les dues paraules que defineixen aquesta empresa: *moda i ètica*. Ecofashionworld utilitza estrictes criteris estètics a l'hora de seleccionar empreses per al seu catàleg, i rebutja moltes més empreses de les que anuncia, ja que el seu èxit es basa en la qualitat de les marques i dissenys que mostra. Per altra banda, es regeix per estrictes criteris ètics, entesos entorn de quatre principis:

- **Ètica social:** les marques han d'operar sota un estrict compliment de les normatives laborals, protecció dels drets humans i de la infància, igualtat d'oportunitats, etc. En molts casos, es tracta de marques que segueixen els principis del comerç just.
- **Ètica ecològica:** les marques han de respectar el medi ambient. En la majoria de casos, els productes estan realitzats amb materials ecològics (per exemple, cotó certificat ecològic o fibres de bambú).
- **Transparència en la cadena de subministrament:** les marques han d'estar compromeses amb els seus proveïdors a llarg termini, i proporcionar relacions comercials estables i transparents.
- **Savoir faire local o regional:** les marques posen èmfasi en les habilitats tradicionals i locals, més que en models estàndard replicables a qualsevol fàbrica de baix cost.

Funcionament

El món de la moda ecològica està avançant. Cada dia es realitza un nou desenvolupament en teixits sostenibles. Un disseny innovador crea una col·lecció glamurosa socialment conscient. Una *boutique* es dedica a fer la roba ètica més fàcilment accessible. Una celebritat admirada es posa un vestit respectuós amb el medi ambient en la catifa vermella i fa la declaració d'estil més elegant possible. Una persona pren la seva primera camisa de fibra de bambú o un parell de pantalons texans orgànics i instantàniament se n'enamora. En realitat, cada dia neix un nou ecofashionista. I això és el que vol explicar ecofashionworld.com

La història que hi ha darrere d'ecofashionworld.com comença amb quatre persones repartides en tres continents. Diversos antecedents individuals, mateixes metes col·lectives. Totes creien en el fet d'adoptar un estil personal. I totes estan facultades per a les possibilitats de canvi.

Ecofashionworld no ven res en el seu lloc d'Internet, sinó que més aviat el seu objectiu és inspirar noves idees, ideals, informació. La seva meta és que les persones puguin mantenir-se belles de forma ecològica amb un cercador d'ecofashion integral de les més grans marques, les botigues i els recursos arreu del món.

El web inclou totes les notícies de l'última ecomoda i opinions, permet buscar un dissenyador, els perfils de botiga, actualitzacions de llançament i entrevistes amb les dives ètiques favorites. També conté un directori sempre en expansió amb els noms importants, les organitzacions i les oportunitats del sector.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. Un cop creat el web, la principal barrera per créixer són els recursos humans dedicats a escriure regularment a la web per promoure el tràfic, i els contactes amb nous emprenedors de moda ètica. Calen també bons redactors per als articles.
Aplicabilitat a Catalunya	Els ecodissenyadors catalans ja poden utilitzar el canal.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. Les necessitats financeres per replicar aquest projecte són baixes. El disseny i desenvolupament del web no és gaire costós, però el projecte és intensiu en recursos humans especialitzats, és a dir, bons redactors capaços de parlar tant de moda com d'ètica, i la xarxa d'emprenedors que han de proporcionar el contingut (i finançament) per al web. La idea podria ser fàcilment replicada a Catalunya fent un web en català que anunciés les marques i botigues que disposen de moda ètica al país. El mateix model també es podria replicar en altres àrees de negoci interessant per a Catalunya, com l'alimentació o el turisme.
Ecosistema necessari	Emprenedors socials, bons redactors.

THE TECH AWARDS

<http://www.techawards.org>

Fundador

País d'origen Estats Units

Any d'inici 2000

Tipus d'organització Sense ànim de lucre

Finançament de les activitats Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera Concurs o premi.

Formació No.

Assessorament No.

Xarxes Sí, sobretot entre innovadors.

Difusió i comunicació Publicació de casos.

Altres No observats.

Beneficiaris Innovadors en les categories de salut, medi ambient, desenvolupament econòmic, igualtat i educació.

Fase de desenvolupament dels beneficiaris No definida.

Països o ciutats on actua Arreu del món.

Horitzó temporal de les activitats Gala anual a Silicon Valley.

CONCEPTE I ABAST

Concepte És un programa de premis internacionals que ret homenatge als innovadors d'arreu del món que estan aplicant la tecnologia en benefici de la humanitat. Els premis es divideixen en cinc categories: Salut, Medi Ambient, Desenvolupament Econòmic, Igualtat i Educació.

Abast actual Arreu del món.

Premis i reconeixements No disponibles.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost Diverses empreses i fundacions.

Pilars/valors Gent d'arreu del món està millorant profundament la condició humana en les àrees d'educació, igualtat, medi ambient, salut i desenvolupament econòmic a través de l'ús de la tecnologia. L'objectiu dels Tech Awards és mostrar les seves històries convincents i recompensar els seus èxits brillants.

Funcionament El programa Tech Awards inspira un compromís global en l'aplicació de tecnologia als problemes més urgents de la humanitat mitjançant el reconeixement dels millors entre aquells que utilitzen solucions tecnològiques innovadores per abordar les qüestions crítiques més urgents a què s'enfronta el nostre món.

Cada any, els candidats són nominats i després convidats a presentar sol·licituds. Els individus, les empreses amb ànim de lucre i les organitzacions sense ànim de lucre són elegibles. Panels internacionals de jutges revisen les sol·licituds i seleccionen anualment quinze premiats. Els premis es presenten en cinc categories: Medi Ambient, Desenvolupament Econòmic, Educació, Igualtat i Salut. Es distingeixen tres premis per categoria i un de cada categoria rep 50.000 dòlars. Els guardonats són homenajats en un esdeveniment anual de gala i admesos a la Xarxa Tech Awards (TAN). El TAN està el programa de premis d'un esdeveniment anual a un programa durant tot l'any. L'objectiu del TAN és crear oportunitats per a l'aprenentatge, la creació de xarxes i l'exposició per ajudar els premiats en la promoció del seu treball.

REPLICABILITAT

Escalabilitat Alta. Els Tech estan ja donant permisos per repetir l'experiència per països i diferents sectors.

Aplicabilitat a Catalunya Els emprenedors catalans ja poden accedir als Tech Awards. El model també seria aplicable aquí.

Replicabilitat a Catalunya Alta. Els Premis Impulsa de la Fundació Príncep de Girona neixen inspirats pels Tech Awards.

Ecosistema necessari Empreses, administracions públiques, emprenedors socials, etc.



SKOLL FOUNDATION

www.skollfoundation.org

Fundador	Jeff Skoll
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	1999
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Concurs o premi.
Formació	No.
Assessorament	Altres/divers.
Xarxes	Altres/diverses.
Difusió i comunicació	Publicació de casos.
Altres	No.
Beneficiaris	Emprenedors socials innovadors en les àrees de la tolerància i els drets humans, la salut, la sostenibilitat ambiental, la responsabilitat institucional, la pau i la seguretat i l'equitat econòmica i social. Dins d'aquestes àrees, la Fundació té especial interès en els innovadors que treballen sobre el canvi climàtic, l'escassetat d'aigua, les pandèmies, la proliferació nuclear i el conflicte de l'Orient Mitjà.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	No disponible.
Països o ciutats on actua	Arreu del món.
Horitzó temporal de les activitats	Tres anys.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	<p>La Fundació Skoll és una fundació empresarial social amb seu a Silicon Valley, Califòrnia, amb la missió d'impulsar el canvi a gran escala mitjançant la inversió en la connexió i en empenedors socials i altres innovadors dedicats a la solució dels problemes més urgents del món.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inverteix en empenedors socials per mitjà del seu Premi Skoll per a l'Emprenedoria Social anual i fa donacions per donar suport a l'ecosistema al voltant dels empenedors socials, incloent-hi el Centre Skoll per a l'Emprenedoria Social a Oxford.
-----------------	---

- **Connecta** empenedors socials a través de la seva comunitat en línia Social Edge, així com a través de la trobada anual del Fòrum Mundial Skoll sobre Emprenedoria Social a Oxford.
- **Celebra** l'èxit dels empenedors socials i els dona difusió a través de projectes de mitjans de comunicació com ara els següents:
 - *Uncommon Heroes (Herois poc comuns)*, una de les quatre parts de *New Heroes (Nous Herois)*, documental de la televisió pública (emès el 2004).
 - Les associacions amb altres mitjans de comunicació, incloent-hi el Sundance Institute, NPR, PBS i el públic Ràdio Internacional.
 - La cerimònia dels Premis Skoll en el Fòrum Mundial Skoll cada primavera.

Va ser fundada per Jeff Skoll, que va ser el primer empleat i primer president d'eBay, i ofereix beques de més de 40 milions de dòlars a l'any.

Abast actual	Skoll és avui una de les fundacions líder en el camp de l'empenedoria social. En els últims deu anys ha atorgat més de 250 milions de dòlars, incloent-hi inversions en 81 empenedors socials notables i 66 organitzacions d'arreu del món que estan creant un futur millor per a les comunitats marginades.
Premis i reconeixements	No observats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	Mecenatge. Detalls no disponibles.
Pilars/valors	Jeff Skoll va crear la Fundació Skoll el 1999 per perseguir la seva visió d'un món de pau duradora i de prosperitat. Dirigida pel seu CEO Sally Osberg des de l'any 2001, la seva missió és impulsar el canvi a gran escala connectant, celebrant l'èxit i invertint en empenedors socials i altres innovadors dedicats a la solució dels problemes més urgents del món. Els empenedors socials són agents de canvi en la societat, els creadors de les innovacions que alteren l' <i>statu quo</i> i transformen el nostre món cap a millor. Mitjançant la identificació de les persones i els programes que ja porten un canvi positiu arreu del món, els dona la possibilitat d'estendre el seu abast, aprofundir el seu impacte i, fonamentalment, millorar la societat.

Funcionament	Atorga els Skoll Awards for Social Entrepreneurship, que estan considerats els «Oscars» de l'empenedoria social arreu del món, i el premi és un finançament de tres anys a empenedors socials per a la rèplica o ampliació de programes que han demostrat la seva eficàcia en el tractament de qüestions socials crítiques. A més, té un fòrum anual titulat Skoll World Forum. La seu és a Silicon Valley, Califòrnia.
---------------------	---

També compta amb les iniciatives següents:

1. El Centre Skoll per a l'Emprenedoria Social a l'escola de Negocis Said de la Universitat d'Oxford, que patrocina cinc becaris Skoll (*Skoll scholars*) per participar en el curs complet del màster en administració d'empreses (MBA) de Said. També dóna suport als socis Skoll (*Skoll fellows*) per investigar i ensenyar sobre l'emprenedoria social.
2. Xarxa Social Edge a Internet, on els emprenedors socials, professionals sense ànim de lucre, filantrops i altres en el sector poden connectar-se, aprendre, inspirar-se mútuament i compartir recursos.
3. Suport a cineastes, documentalistes i periodistes per produir obres que expliquin les històries dels emprenedors socials i promoguin la sensibilització a gran escala. Exemples de les produccions en què han participat són: Good Night, and Good Luck, Syriana, An Inconvenient Truth, The Kite Runner, Charlie Wilson's War, The Visitor, The Informant!, The Socialist, The Cove and Food, Inc In 2008.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta.
Aplicabilitat a Catalunya	En principi, la fundació ja ajuda emprenedors a Espanya.
Replicabilitat a Catalunya	Mitjana.

SCHWABB FOUNDATION

www.schwabfound.org

Fundador	Klaus Schwab
País d'origen	Suïssa
Any d'inici	1998
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Sí.
Formació	No.
Assessorament	No.
Xarxes	Entre tots els membres del sector, com ara emprenedors, finançadors i experts.
Difusió i comunicació	Publicació de casos.
Altres	Publicació d'estudis relacionats amb l'emprenedoria social.
Beneficiaris	Emprenedors socials en general.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Emprenedors socials experimentats, en fase consolidada.
Països o ciutats on actua	Realitza la recerca i la selecció d'emprenedors socials a Amèrica Llatina, Àfrica, Orient Mitjà, Índia i sud-est d'Àsia.
Horitzó temporal de les activitats	Variable.

CONCEPTE I ABAST

Concepte	La Fundació Schwab per a l'Emprenedoria Social és una organització sense ànim de lucre, independent i neutral, fundada el 1998 amb el propòsit de promoure l'esperit empresarial i social per fomentar l'emprenedoria social com un important catalitzador per a la innovació social i el progrés. La Fundació està sota la supervisió jurídica del Govern Federal Suís i té la seu a Colònia, Ginebra, Suïssa. Està afiliada al World Economic Forum. La Fundació Schwab dóna suport als empresaris socials de tres maneres. La primera és posar en relleu els emprenedors socials més destacats dins d'un país per proporcionar credibilitat i atenció als seus esforços. La segona és construir una
-----------------	---

comunitat d'emprenedors socials «última etapa» agnòstica de la condició jurídica que poden aprendre els uns dels altres. La forma final de l'ajuda és proporcionar una plataforma per als emprenedors socials per interactuar amb líders empresarials i governamentals, entre altres personalitats de l'economia mundial, en les activitats del Fòrum.

Ofereix plataformes a escala nacional, regional i mundial que posen en relleu l'emprenedoria social com un element clau per avançar en les societats i abordar els problemes socials d'una manera innovadora i eficaç. Selecciona de tres a cinc emprenedors socials a l'any en cada regió i els posa en contacte amb els líders empresarials i polítics i els mitjans de comunicació d'arreu del món a través d'esdeveniments i iniciatives del World Economic Forum. Va fundar el Fòrum de Joves Líders Globals per identificar emprenedors socials amb menys de 40 anys.

A més, treballa amb empreses per determinar la seva agenda en aspectes de suport a l'emprenedoria social.

Abast actual

Els concursos Emprenedor Social de l'Any de la Fundació Schwab han aconseguit el seu objectiu d'incrementar la credibilitat dels finalistes i guanyadors dins dels països. A més, els emprenedors socials han valorat positivament la comunitat cohesiva construïda per la Fundació Schwab.

Esdeveniments com el Fòrum Econòmic Mundial, que es reuneix anualment a Davos, ofereixen una veu als emprenedors socials en un diàleg global amb altres líders. Com que hi ha un nombre limitat d'emprenedors socials experimentats, en el futur la Fundació Schwab no només continuarà construint la credibilitat dels emprenedors socials a través de concursos nacionals, sinó que també construirà la seva comunitat central de Schwab Fellows del Fòrum Econòmic Mundial a través de processos regionals de selecció per garantir un alt nivell de qualitat dels membres de la xarxa. Això també assegurarà que emprenedors socials rellevants puguin assistir als esdeveniments del Fòrum Econòmic Mundial a escala regional. De la mateixa importància per a la comunitat seran esdeveniments que ajudin a construir una xarxa entre els emprenedors socials vells i els nous.

Des del 2005 fins al 2008, inclusivament, Schwab Foundation va rebre un total de 3.455 sol·licituds i va atorgar 67 premis.

Els emprenedors socials enquestats van ser molt positius sobre els efectes de la xarxa en la credibilitat que els va proporcionar a les parts interessades externes. El 2006 els enquestats van reportar que la credibilitat es construïa amb la majoria dels mitjans de comunicació, mentre que el 2007 els enquestats van assenyalar que la credibilitat es construïa majoritàriament amb els governs. Hi va haver un marcat contrast en l'eficàcia de la Fundació

Schwab per atraure els mitjans de comunicació entre els guanyadors mundials i els guanyadors de l'Emprenedor Social de l'Any. Aquests van qualificar la cobertura dels mitjans de comunicació com a molt útil.

Premis i reconeixements

No observats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

Detalls no disponibles.

Pilars/valors

La Fundació es va iniciar en la premissa d'ajudar que la innovació social arribés a la maduresa molt més de pressa que ho ha fet en el passat. Definició d'emprenedor social de Schwab Foundation: Un emprenedor social ha creat i dirigeix una organització amb ànim de lucre o sense que té com a objectiu catalitzar el canvi social sistèmic a través de noves idees, productes, serveis, metodologies i canvis d'actitud. Els emprenedors socials creen organitzacions híbrides que empren mètodes de negocis, però el seu objectiu és la creació de valor social. La capacitat de convertir les noves idees en solucions concretes de transformació és el segell distintiu d'un emprenedor.

Funcionament

Les principals activitats de la Fundació inclouen:

- **Identificació del món d'emprenedors socials líders:** En l'última dècada, la Fundació ha estat seleccionant de vint a trenta emprenedors socials a l'any d'arreu del món en la seva xarxa d'emprenedors socials líders. Els emprenedors socials han estat seleccionats d'entre més de mil candidats que es presenten cada any ja sigui al concurs nacional d'Emprenedor Social de l'Any o directament a una selecció regional de la Fundació. Els perfils dels emprenedors socials seleccionats es poden buscar i veure en línia.

- **Construir la comunitat:** En l'actualitat, més de 150 empresaris socials formen part de la comunitat de la Fundació Schwab. Provenen d'arreu del món i treballen en una àmplia gamma de sectors, però tenen molts reptes i característiques en comú. La Fundació fomenta l'intercanvi *peer to peer* dels emprenedors socials i suporta la reproducció de les seves metodologies entre si.

- **Connexió dels emprenedors socials:** La Fundació dona suport a la participació i la implicació activa dels emprenedors socials seleccionats en les reunions regionals i mundials del Fòrum Econòmic Mundial. Aquestes reunions ofereixen una oportunitat única per als emprenedors socials per connectar amb els líders empresarials, polítics i acadèmics, els mitjans de comunicació i altres.

- **Generació de solucions en col·laboració:** Els emprenedors socials participen en les iniciatives del Fòrum, en les converses per a la configuració de l'agenda futura de les indústries i són experts en els consells de l'agenda del Fòrum Mundial. La Fundació treballa amb les empreses seleccionades per fer avançar les activitats específiques dels empresaris socials o les que donen suport a la iniciativa empresarial social (socis).

- **La pròxima generació d'emprenedors socials:** La Fundació treballa amb el Fòrum de Joves Líders Globals per identificar l'augment dels emprenedors socials amb un impacte significatiu en l'edat de 40 anys.

- **Serveis addicionals:** La Fundació treballa amb la Universitat de Harvard, la Universitat de Stanford i l'INSEAD per proporcionar oportunitats de beques als millors cursos d'educació executiva en l'àmbit dels emprenedors socials seleccionats. Així mateix, treballa en estreta col·laboració amb les principals institucions acadèmiques per publicar casos d'estudi sobre els emprenedors socials específics per incorporar a cursos de pregrau i postgrau. No concedeix subvencions ni inverteix financerament en les organitzacions dels emprenedors socials seleccionats. Tanmateix, en col·laboració amb la Fundació Lemelson, la Fundació Schwab va llançar el Fons de Leapfrog per donar suport a la transferència i adaptació de les innovacions tecnològiques desenvolupades pels emprenedors socials i les seves organitzacions a altres emprenedors socials en altres parts del món.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Mitjana.
Aplicabilitat a Catalunya	Baixa (fora del fet que emprenedors catalans poden accedir als serveis de la Schwab Foundation).
Replicabilitat a Catalunya	Baixa per la dificultat de replicar una xarxa mundial d'aquest calibre. Tanmateix es podria plantejar la replicabilitat a escala autonòmica, i fomentar un major diàleg entre emprenedors socials catalans i líders socials i polítics.
Ecosistema necessari	Molt important la xarxa de contactes i credibilitat per al Forum Economic Mundial de Davos.

THE UNREASONABLE INSTITUTE

<http://www.unreasonableinstitute.org/>

Fundador	No disponible
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2009
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Rendiment de la mateixa activitat

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Aportació financera	Beques per participar en la formació de l'Institut. Accés a finançadors.
Formació	No reglada.
Assessorament	Consultoria.
Xarxes	Entre emprenedors, finançadors i experts.
Difusió i comunicació	Publicació de casos.
Altres	Recerca sobre mesures d'impacte de les empreses socials. A més, estan treballant amb els seus socis capitalistes per aconseguir una major transparència i per construir el capital social dels mercats en el seu conjunt.

Beneficiaris	The Unreasonable Institute (UI) ajuda emprenedors que compleixin els criteris següents: Idea irraonable: Les empreses que l'UI impulsa estan dissenyades per abordar els reptes socials i ambientals d'una magnitud global. Sostenible: Dedicats a l'exploració de mercats nous i emergents, treballen amb alguns dels models de negoci més innovadors del món. Les rendes internes d'una empresa de l'UI han de cobrir els seus costos d'operació, i permetre a l'empresa sostenir-se a si mateixa sense dependre de subvencions ni de filantropia. Escalable: dissenys de model de negoci que poden escalar-se o replicar-se a través de fronteres i adaptar-se a la mida i la necessitat dels reptes globals d'arreu del món. Aquest abast global pot passar per l'expansió interna, franquícies o l'obertura de la idea per a la rèplica sense restriccions per altres emprenedors socials (<i>copylefting</i>). Un milió: Les empreses de l'UI no s'aturaran fins que hagin satisfet les necessitats d'almenys un milió de persones. Després, seguiran endavant.
---------------------	---

Mesurament de l'eficàcia: Encara que s'espera que totes les empreses de l'UI arribin a aquestes xifres, cada empresa seguirà tenint els seus propis criteris per avaluar l'eficàcia amb què aborda un problema social, o de medi ambient. Gran part de la recerca a l'Institut se centra en els millors enfocaments per al desenvolupament i la distribució de mesures.

L'objectiu és assegurar que almenys el 80 % de les empreses amb les quals treballen han generat almenys 1 dòlar en ingressos per la venda d'un producte o servei bàsic. Després d'executar el seu primer Institut, s'han adonat que treballen més efectivament amb empreses en les seves primeres etapes, i no empreses en fase de conceptualització. Creuen que els ingressos són una indicació que una empresa està més enllà de l'etapa d'idees. A més, haver realitzat almenys una venda és una indicació que els clients puguin trobar el seu producte o servei valuós. De vegades, les empreses no estan dissenyades per generar ingressos fins a les últimes etapes del desenvolupament.

Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Inicial.
Països o ciutats on actua	Estats Units.
Horitzó temporal de les activitats	Sis setmanes a l'estiu (cicle anual).

CONCEPTE I ABAST

Concepte	The Unreasonable Institute (L'Institut No Raonable) vol donar ales als emprenedors socials. La formació intensiva, una col·laboració eficaç, l'exposició internacional i l'orientació dels millors experts del món asseguren que les empreses en què treballen aixequin el vol.
Abast actual	No disponible.
Premis i reconeixements	No observats.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost	A través de la Fira dels Finalistes i dels ingressos generats per la venda d'entrades a la Cimera Mundial Irraonable (la seva conferència final), es recupera el cost de les operacions. I una vegada que el seu model es demostrí eficaç, escalaran i replicaran el model arreu del món. Patrocinadors de The Unreasonable Institute són Atlas Institute, Demong Center for Entrepreneurship, Silicon Flatirons, Intuit i Bhakti Chai.
---------------------------------	---

Pilars/valors

The Unreasonable Institute creu en això que segueix:

- **L'esperit empresarial.** La força fonamental per al progrés en el segle XXI serà forjada pels empresaris audaçs que creïn empreses «irraonables» —innovadores, autosuficients i que abordin qüestions de manera escalable a milions arreu del món. L'esperit empresarial és la resposta als majors desafiaments del nostre món.

- **Persones no raonables.** George Bernard Shaw va pronunciar la cèlebre frase: «L'home raonable s'adapta al món; l'irraonable persisteix a intentar adaptar el món a si mateix. Per tant, tot progrés depèn de l'home irraonable [i la dona].» L'Institut creu en les persones irraonables. Creu en els que estan prou bojós per ignorar els escèptics, que romanen sense immutar-se pel fracàs persistent i que, sobretot, estan convençuts que poden canviar el món.

- **Practicar el que predica.** Cada empresa en què treballa ha d'existir principalment per fer front a una necessitat social o ambiental, ser financerament autosuficient i capaç de ser escalada o replicada per satisfer les necessitats d'almenys un milió de persones. L'Institut mateix s'imposa aquestes mateixes normes. El seu propòsit és activar els empresaris que a escala mundial desenvolupen solucions per als problemes més urgents del món. A través de la Fira dels Finalistes i dels ingressos generats per la venda d'entrades a la Cimera Mundial Irraonable (la seva conferència final), es recupera el cost de les operacions. I una vegada que el seu model es demostrí eficaç, l'escalaran i el replicaran arreu del món. D'aquesta manera L'Institut i altres organitzacions similars dedicades a donar suport i activar els emprenedors d'alt impacte s'estendrà arreu del món —la creació d'un exèrcit mundial d'empresaris innovadors capaços d'afrontar els grans desafiaments del món.

- **«Això no és caritat».** Totes les empreses no raonables estan dissenyades per generar ingressos interns suficients per cobrir els costos d'operació sense dependència de l'ajuda externa, com subvencions i donacions. En última instància, és la viabilitat financera el que permet a les empreses en què treballen prendre escala d'àmbit internacional. Segons la cita del president Bill Clinton, «Això no és caritat», és a dir, això va de crear solucions eficaçes i escalables.

«El negoci és l'únic mecanisme al planeta avui en dia prou potent per produir els canvis necessaris per revertir entorns globals i la degradació social» (Paul Hawken).

Funcionament

Atreure: The Unreasonable Institute atreu els empresaris més brillants i prometedors del món dedicats a tenir un impacte d'importància mundial, social o ambiental en les seves empreses. A través d'un procés d'inscripció intensiu, aquests emprenedors en fase inicial són elegits per esdevenir *Unreasonable Fellows* (becaris) i assistir a l'UI. A més, l'UI atreu emprenedors en sèrie, líders de pensament i innovadors reconeguts a escala mundial i inversors líders per fer de mentors als becaris. Aquests mentors són la base del model.

Unir: Imagineu si personatges de la talla de Richard Branson, la mare Teresa, Mohammad Yunus, Henry Ford, Albert Einstein i Rosa Parks s'unissin per desenvolupar solucions als problemes més urgents del món. Això és el que l'UI fa amb 25 dels emprenedors més prometedors del món i 60 mentors experts d'arreu del món als seus cursos intensius de sis setmanes, on tothom viu sota el mateix sostre i comparteix àpats.

Tutorar: A l'Institut, aquests emprenedors socials reben una formació rigorosa i pràctica que inclou el desenvolupament d'habilitats personals i empresarials, col·laboració i tallers intensius, i consells pràctics i actius dels principals líders d'opinió, innovadors, emprenedors i inversors. A més, l'UI convida consultors altament reconeguts per dirigir tallers setmanals i sessions de valor incalculable sobre el desenvolupament de prototips, l'estructura jurídica, el disseny, l'obtenció de capital, la comercialització i molt més. Cada becari de l'Institut es gradua estant preparat per desenvolupar la seva empresa de forma econòmicament viable i escalable en l'àmbit mundial.

Finançar: Els becaris es connecten amb els socis inversors de l'UI, trenta dels fons i fundacions més importants del món en l'espai de la inversió amb impacte. Cada fons envia un inversor líder a conèixer amb els becaris en l'Institut d'Estiu. Això assegura que els nous emprenedors construeixen relacions significatives amb possibles fonts de finançament més enllà de les seves necessitats de finançament immediat i en tot el cicle de vida de la seva empresa. A més, a través d'un contacte i presentacions sense precedents, els becaris tenen l'oportunitat de mostrar els seus negocis als inversors i líders empresarials en el lloc més empenedor dels Estats Units: San Francisco. A més, l'Institut culmina amb la Cimera Mundial a Boulder, on els becaris exposen les seves presentacions finals al món en un esforç per atraure els recursos necessaris per donar ales a les seves empreses.

Xarxa global: Una comunitat mundial dels mentors principals, els empresaris de renom mundial (antics alumnes i becaris de l'UI) i les organitzacions consultores de primera classe són essencials per a l'èxit a llarg termini i l'execució efectiva d'empreses de l'UI. Es podria dir que l'actiu més valuós de l'Institut és que els seus becaris poden accedir a aquesta xarxa privada global de suport que està en creixement constant.

• **SOCIS INVERSORS.** The Unreasonable Institute s'ha associat amb trenta dels fons més importants del món i les fundacions en l'espai de la inversió amb impacte. Cada fons envia un inversor a viure amb els becaris en els Instituts d'Estiu.

• **CONSULTORS.** The Unreasonable Institute s'ha associat amb organitzacions de reconegut prestigi en consultoria per dirigir tallers de valor incalculable i oferir serveis de consultoria d'experts en tot, des del desenvolupament de prototips i el disseny, l'estructura legal i l'obtenció de capital, fins a l'avaluació de l'impacte i molt més.

• **SOCIS IDENTIFICADORS.** Aquests ajuden a atreure emprenedors d'alt impacte d'arreu del món, i compartir l'oportunitat d'inscriure's per al procés de selecció de l'Institut amb els seus empresaris més irraonables. D'altra banda, determinats socis es dediquen a donar als becaris valuoses oportunitats després de l'Institut.

• **PATROCINADORS**

• **SOCIS DE MITJANS DE COMUNICACIÓ**

• **MODELS D'INSPIRACIÓ.** Treballa amb els professionals líders i simpatitzants dels empresaris i emprenedors socials per veure com ho fan millor. Incorporar les millors pràctiques dels models provats és essencial per al seu èxit.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Mitjana.
Aplicabilitat a Catalunya	Els emprenedors catalans poden demanar el programa, però l'accés és molt competitiu. No obstant això, el model seria aplicable.
Replicabilitat a Catalunya	Mitjana. En principi el model seria aplicable a Catalunya ja que ara mateix no hi ha res igual. Les dificultats per trobar mentors rellevants i, sobretot, inversors són les principals barreres.
Ecosistema necessari	Xarxa de finançadors i mentors de prestigi, i socis que ajudin a identificar candidats a becaris.



CAPÍTOL 4
QUÈ FAN I CÒM
TREBALLEN ALGUNS
EMPRENEDORS
SOCIALS
EXITOSOS?



CDI

<http://www.cdi.org.br>

Fundador	Rodrigo Baggio
País d'origen	Brasil
Any d'inici	1995
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge i patrocinadors

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Sector	Inclusió digital i foment de l'emprenedoria.
Principal activitat	Programes propis de formació no reglada en inclusió digital i basats en metodologies de Paolo Freire per fomentar la resolució dels propis problemes.
Idea	La inclusió digital de qualitat a les poblacions de la base de la piràmide permet fomentar els microemprenedors socials que es converteixen en actors de la transformació social a les seves comunitats.
Beneficiaris	Poblacions vulnerables en països en vies de desenvolupament en favelas, presons, hospitals i, de forma creixent, també en països desenvolupats (per exemple, el Regne Unit).
Països o ciutats on actua	Tretze països de l'Amèrica Llatina, Indonèsia, Jordània, l'Àrabia Saudita i Anglaterra. En procés d'expansió global, inclouent-hi els Estats Units i Espanya.
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit. Cada programa té una durada diferent.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

Creat el 1995, el Comitè per a la Democratització de la Informàtica (CDI) s'ha convertit en un pioner en el moviment per a la inclusió digital a l'Amèrica Llatina i és una de les empreses socials líders al món amb un enfocament diferent i un model únic en la gestió dels seus socis, amb vista a la sostenibilitat del projecte. CDI és un exemple d'emprenedoria social amb èxit i, alhora, fomenta la creació d'emprenedories socials a la base de la piràmide i capacita les persones en situació vulnerable per solucionar els seus propis problemes i basar-se en les noves tecnologies per fer-ho.

Així doncs, CDI és una organització no governamental que utilitza la tecnologia com una eina per combatre la pobresa i la desigualtat, fomentar l'esperit empresarial i crear noves generacions d'emprenedors socials. El seu objectiu és convertir les persones en agents de canvi grà-

cies a la inclusió digital. Operen en les comunitats d'ingressos baixos, les presons, les institucions de salut mental i atenció a les persones amb discapacitat, els pobles indígenes i els centres de menors privats de llibertat, hospitals i empreses, entre d'altres, ja sigui a la ciutat o a les zones rurals. La xarxa CDI s'estén als racons més remots de l'Amèrica Llatina i el Brasil, com ara l'Amazones, en benefici de persones de diferents edats, cultures, races i ètnies.

La major fortalesa de CDI és la seva metodologia d'ensenyament, una combinació d'educació cívica i digital, que busca assistir les persones a ajudar-se a si mateixes mitjançant la capacitat dels joves i els adults pobres per comprendre els desafiaments que afronten les seves comunitats i treballar junts per resoldre'ls.

Abast actual

Rodrigo Baggio va fer un canvi de carrera a mitjan anys noranta amb una campanya anomenada «Informàtica per a tots», que va ser pionera a l'Amèrica Llatina i va aportar ordinadors retirats a la població de Morro Dona Marta, a Rio de Janeiro. Però era necessari anar més enllà: ensenyar els joves d'aquesta comunitat a mantenir aquests equips i, sobretot, a treure el millor profit de la tecnologia. Així va néixer l'organització no governamental CDI, la primera a aconseguir el desenvolupament d'iniciatives d'inclusió digital per beneficiar les poblacions desfavorides. La primera comunitat CIE, ubicada a Morro Dona Marta, demanava altres espais similars en diverses comunitats d'ingressos baixos al Brasil i, poc després, en diversos països de l'Amèrica Llatina. El model CDI ha guanyat visibilitat i capilaritat a un ritme extremadament ràpid.

Tenen una xarxa anomenada "comunitat CDI", amb 816 espais d'actuació, estesos per tretze països, incloent-hi el Brasil, l'Argentina, Bolívia, Xile, Colòmbia, l'Equador, Mèxic, el Perú i l'Uruguai, i oficines de representació als Estats Units, Anglaterra i Jordània.

CDI calcula que ja ha format més d'1.300.000 persones, de les quals el 65 % tenen entre deu i divuit anys, el 56 % són dones i el 63 % no tenen cap font d'ingressos. Entre les persones formades, el 78 % han millorat la comprensió de la seva pròpia comunitat, el 75 % han millorat les seves capacitats lectores i matemàtiques, el 47 % han trobat una nova feina, el 24 % han augmentat els seus ingressos, el 23 % han tornat a estudiar i el 12 % han començat el seu propi negoci.

Premis i reconeixements

Tant l'organització com el seu fundador han estat reconeguts com una referència mundial en l'àmbit de la inclusió digital, i han estat guardonats amb diversos premis i una gran visibilitat.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

CDI és una organització sense ànim de lucre i es finança sobretot gràcies als donatius i el patrocini de programes per part d'empreses alineades amb la seva missió. No obstant això, alguna de les seves activitats, com ara CDI LAN Houses, té viabilitat comercial.

Alguns exemples de socis de CDI inclouen: WWW Foundation, Microsoft, Dell, Motorola, ABN-Amro Bank, Vale Foundation, Accenture, Skoll Foundation, Avina, W. K. Kellogg Foundation, DeLoitte, IBM, Cisco Systems, Unilever, Esmee Fairbairn Foundation, Vivendi i la Carrefour Foundation.

A més, rep contribucions en espècies de la Unesco, Globo Media, Unicef, Giovanni + Draft FCB, Deloitte Touche Tohmatsu, Ashoka, Barbosa Mussnich & Aragão, Schwab Foundation, Terra, Domingues e Pinho Contadores i Sucesu, entre d'altres.

Pilars/valors

VISIÓ. Creu en un món en què totes les persones poden participar activament en la societat del coneixement, amb la condició de ciutadans autònoms, crítics i emprenedors.

MISSIÓ. La seva missió és transformar vides i enfortir comunitats d'ingressos baixos mitjançant la capacitat en les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), i l'aprenentatge complementari centrat en la pràctica de la ciutadania i l'esperit empresarial.

PILARS DE FUNCIONAMENT. CDI funciona a partir de tres principis bàsics:

- Aprendre a còpia de resoldre problemes socials. CDI segueix una metodologia desenvolupada pel brasiler Paulo Freire.
- Treballar amb socis locals: 1.460 educadors en més de mil centres associats a CDI.
- Sostenibilitat. Els centres comunitaris CDI volen perdurar en el temps com a referència per a l'educació, l'emprenedoria i els serveis.

Funcionament

CDI compta amb diversos programes adaptats als diferents llocs on treballa. A més, CDI està constantment innovant i reinventant-se per mitjà de l'expansió territorial, l'adaptació a les noves TIC que van sorgint i el desenvolupament de noves metodologies. Els seus programes principals són els següents:

- Els centres comunitaris CDI ofereixen educació amb cursos de tecnologia bàsica i avançada, i proporcionen una àmplia gamma de serveis de tecnologia a les comunitats, desenvolupant competències reals per desenvolupar-se en el mercat de treball modern, augmentant el desenvolupament comunitari i promovent una ciutadania activa, mobilització comunitària, més autonomia i comportaments propis dels emprenedors. A través de la implementació d'aquests serveis, els centres comunitaris CDI estan en el camí de convertir-se en microempreses completament autosuficients. Cada centre és una associació amb una organització de base existent que aporta la infraestructura, mentre que CDI proporciona equips i programari lliure, implementa els mètodes educatius i aporta instructors i monitors.
- CDI LAN pretén ampliar CDI per mitjà del sector privat. Al Brasil hi ha més de cent mil petites empreses d'accés a internet que serveixen com el principal punt d'accés a la tecnologia per a les comunitats d'ingressos baixos (gairebé la meitat de tots els brasilers, 40 milions de persones). Una gran part d'aquests negocis, però, són il·legals, tenen una vida útil curta i no són ambients saludables per als joves, a causa de l'accés incontrolat als videojocs i a la pornografia violenta. Amb CDI LAN, les Cases LAN s'afilien legalment i han de signar un codi de conducta ètica en què accepten assumir objectius econòmics, socials i mediambientals treballant amb les poblacions de la base de la piràmide (BDP).
- Projecte Conexao és una empresa social conjunta entre CDI i la Rede Cidadã, una altra organització ciutadana altament considerada amb seu a Minas Gerais (Brasil). Conexao creu que l'ocupació és un mitjà pel qual els joves i els empresaris d'ingressos baixos poden esdevenir ciutadans actius i compromesos en la transformació de les seves pròpies realitats. Com que

els proporcionen formació professional i orientació per moure's en el mercat de treball, els joves estan preparats per convertir-se en agents de canvi de les seves pròpies vides. De la mateixa manera, a través de Conexao, les empreses del sector privat ofereixen serveis de consultoria gratuïts a microemprenedors per enfortir les seves empreses i, per extensió, les seves comunitats circumdants.

- CDI Consulting és una divisió nova de CDI que té les arrels en l'experiència de CDI en la inclusió digital i en el treball amb la base de la piràmide (BDP). Amb catorze anys d'èxit, la innovació i la creació contínua d'estàndards a la indústria, CDI està ben situada per oferir assessorament, consultoria estratègica, així com serveis operatius a un nombre cada cop més elevat de clients, que inclouen empreses multinacionals i mitjanes empreses, els governs estatals i federal, així com ONG i empreses socials.

- Apps for Good - powered by CDI. Aquest programa creat per CDI Europa en associació amb el gegant de la tecnologia Dell, i amb el suport d'empreses del món de la tecnologia i la creativitat com Orange, Talk Talk i Ogilvy, forma joves amb talent per a l'ocupació en una indústria amb un munt d'espai per a la creativitat, la prosperitat i l'ocupació. El curs pilot durant l'abril-juny de 2010 va agrupar nou joves d'entre 16 i 25 anys per al desenvolupament d'aplicacions mòbils per resoldre problemes socials en les seves comunitats al sud de Londres. El programa està en expansió i se n'està estudiant l'aplicabilitat en altres països, com ara Espanya.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta, gràcies als partenariats, les metodologies estandarditzades i les ofertes centralitzadament amb programari lliure, i les possibilitats de desenvolupar programes amb interès comercial per a empreses privades.
Aplicabilitat a Catalunya	Ara mateix, els programes de CDI no són aplicables a les persones que viuen a Catalunya. CDI ja està mirant d'implantar-se a Espanya mitjançant una adaptació del seu model per tal d'oferir serveis d'inclusió digital de qualitat a les poblacions més vulnerables d'Espanya, com ara els immigrants, els joves o la gent gran. A Catalunya ja existeixen algunes organitzacions que treballen en aquesta direcció, i hi ha una bona oportunitat per fer partenariats interessants.
Replicabilitat a Catalunya	Mitjana. El model requereix adaptacions a les diferents necessitats i a l'ecosistema d'aquí. Els coneixements, els contactes i el prestigi que CDI ha acumulat no són fàcils de copiar.
Ecosistema necessari	CDI treballa en partenariat amb el teixit social existent a cada lloc –centres comunitaris, escoles, cibercafès, institucions penitenciàries, etc. Es basa en la construcció de xarxes, a més dels centres propis. Addicionalment, CDI compta amb el suport de múltiples institucions, des d'ONG a multinacionals i governs locals.



KIVA

www.kiva.org

Fundador	Matt i Jessica Flannery (EUA)
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	2005
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Donatius i mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Sector	Microcrèdit.
Principal activitat	Publicitar projectes que necessiten microcrèdits, i canalitzar i gestionar les aportacions de particulars a través d'una plataforma en línia.
Idea	Oferir microcrèdit a petits empresaris del sud a través de préstecs que particulars d'arreu del món poden fer en línia.
Beneficiaris	<ul style="list-style-type: none"> • Adults, principalment microempresaris pobres. • Institucions de microcrèdits locals. • Classes mitjanes amb voluntat de contribuir al desenvolupament.
Països o ciutats on actua	En 54 països d'arreu del món, entre els quals hi ha Uganda, Bolívia, el Vietnam, Kenya, les Filipines, Nigèria, Cambodja, Pakistan, Mèxic, Nicaragua, Tanzània, Paraguai i el Perú.
Horitzó temporal de les activitats	Temporal per als emprenedors, continu amb les institucions de microcrèdit locals.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

Kiva va ser el primer lloc d'internet amb una plataforma de préstecs individuals a través d'organitzacions de microfinances a emprenedors dels països en vies de desenvolupament. La plataforma permet que qualsevol persona amb una targeta de crèdit o un compte a PayPal «presti» un mínim de 25 dòlars a un emprenedor. Per descomptat, els projectes reben més de 25 dòlars, i un mateix «creditor» usualment presta a més d'un emprenedor. L'emprenedor utilitza els diners per tirar endavant el seu projecte i es compromet a un esquema de pagaments per reintegrar els diners, els quals generalment són utilitzats per finançar altres emprenedors. Un cop el creditor ha recuperat el seu préstec, té l'opció de retirar-lo o d'atorgar-lo a un altre projecte. En el cas que no es realitzin cap de les dues opcions, Kiva té accés als rendiments econòmics que se n'obtinguin.

Abast actual

El novembre de 2009, Kiva ja era intermediari de 100 milions de dòlars en préstecs.

Xifres en data 1 de desembre de 2010:

- Quantitat total de diners prestats a través de Kiva: 176.400.000 dòlars
- Nombre d'usuaris: 801.657
- Nombre d'usuaris que han finançat un préstec: 506.786
- Nombre de països que representen els prestadors: 208
- Nombre d'emprenedors que han rebut un préstec: 461.718
- Nombre de préstecs amb fons de Kiva: 240.804
- Nombre de préstecs fets a dones: 81,71 %
- Nombre de socis locals (institucions que avaluen microempresaris): 122
- Nombre de països en els quals estan ubicats els socis locals: 55
- Taxa actual de compliment (repayment rate): 98,99 %
- Quantitat mitjana per préstec (aquesta és la mitjana que un emprenedor rep. Alguns préstecs –com els de grup– són dividits entre els seus membres): 381,62 dòlars
- Quantitat mitjana prestada per cada creditor (inclou «reversions»): 219,89 dòlars
- Mitjana de préstecs que realitza un creditor: 6,51.

Premis i reconeixements

TIME's «50 Best Websites 2008»; Skoll Award for Social Entrepreneurship de la Skoll Foundation; World Summit Award 2007 for «e-Business»; The Tech Museum Awards 2007; Economic Development Award Laureate; The W. K. Kellogg Foundation.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

Particulars i mecenatge. En cada microcrèdit, es convida el creditor que aporti l'equivalent al 10 % del crèdit per a les operacions de Kiva. Si ho accepta, aquests diners són cobrats directament de la targeta de crèdit. Un cop que el creditor ha recuperat el seu préstec, té l'opció de retirar els diners o d'atorgar-los a un altre projecte. En el cas que no es realitzin cap de les dues opcions, Kiva té accés als rendiments econòmics que se n'obtinguin. Rep donacions de diferents institucions, com ara WK Kellogg, Skoll Foundation (el 2008 va acordar donar-li una suma d'un milió de dòlars per a tres anys), The Rockefeller Foundation (donació de 300.000 dòlars), Seven Bar Foundation (recaptació de 50.000 dòlars en l'esdeveniment Lingerie Miami), etc.

Pilars/valors

Kiva va néixer partint de les creences següents:

- Les persones són generoses per naturalesa, i ajuden els altres si se'ls dona l'oportunitat de fer-ho d'una manera transparent i responsable.
- Els pobres estan molt motivats i poden tenir molt d'èxit quan se'ls dona una oportunitat.
- En connectar la gent, es poden crear relacions més enllà de les transaccions financeres, i construir una comunitat global que expressi el suport i l'estímul dels uns als altres.

El suport de Kiva es fonamenta en tres principis bàsics:

1. **Dignitat:** encoratja les relacions d'associació per oposició a les relacions de benefactor. Les relacions d'associació es caracteritzen per la dignitat i el respecte mutu.
2. **Rendició de comptes:** els préstecs afavoreixen la responsabilitat i l'abast dels resultats, al contrari de les donacions, en què no s'esperen reemborsaments.
3. **Transparència:** el lloc web de Kiva és una plataforma oberta, en què la comunicació pot fluir lliurement pel món.

Funcionament

- Un dels 111 socis locals de Kiva avalua la factibilitat d'atorgar un préstec a un dels emprenedors de la seva comunitat. Aquests socis locals són institucions de microfinances. Cal assenyalar que Kiva privilegia les petites empreses i els microempresaris de països en vies de desenvolupament, però admet sol·licituds per a préstecs personals que permeten adquirir béns de consum (ordinadors, remodelació d'habitatges, etc.)
- Un cop que el soci local aprova el finançament, pren una fotografia de l'emprenedor i en redacta la història, que resumeix la necessitat o el projecte que l'impulsa a demanar un préstec.
- El soci local insereix la història de l'emprenedor a la pàgina d'internet de Kiva. Si el text no està en anglès, un dels voluntaris de Kiva el tradueix.
- Creditors d'arreu del món revisen les històries i trien algú per prestar.
- Kiva reuneix els fons obtinguts de diferents creditors i els dona al soci local. És comú que alguns dels socis locals utilitzin el préstec que reben de Kiva per reposar el préstec que ja van fer a l'emprenedor. És a dir, quan un emprenedor demana un préstec, el pot rebre directament del soci local o bé esperar que es reuneixin els diners des del lloc d'internet de Kiva. Per això, els préstecs poden ser atorgats 30 dies abans o 30 dies després que hagi estat demanat des del web de Kiva.
- L'emprenedor paga el préstec en les dates acordades amb el soci local i aquest confirma a Kiva que pot fer el «cobrament electrònic» dels préstecs que n'ha rebut. Si el soci local no ha reunit la suma pactada, avisa Kiva perquè li doni temps a completar-la, per a la qual cosa compta amb 30 dies.
- Quan el creditor rep els seus diners, els pot tornar a prestar a un altre emprenedor, donar-los als fons de Kiva (per cobrir els seus costos d'operació) o retirar-los del seu compte de PayPal.
- Un cop que s'ha atorgat el préstec, el creditor té eines a la pàgina d'internet que li permeten fer un seguiment per conèixer en quin percentatge ha pagat l'emprenedor, així com l'impacte del seu negoci en benefici de la comunitat (quan s'aplica). Els creditors no reben interessos pels seus préstecs; l'únic actor dins de Kiva que sí que ho fa són els «socis locals», els quals acorden amb l'emprenedor la taxa d'interès que se li cobrarà. Aquesta taxa d'interès s'integra en la suma total que es demana a través de Kiva. A més, Kiva destaca per l'ús que fa de les «xarxes socials», ja que compta amb eines de col·laboració en la seva pàgina, amb les quals els creditors es poden conèixer (i fins i tot identificar quantes persones ha convidat cada un). Així mateix, compta amb espais de discussió, liderats per escoles, titulats, militants de partits polítics, etc.

- El Programa de Becaris de Kiva ofereix a les persones una oportunitat única per viatjar a l'estranger i el testimoni de primera mà de l'impacte i de les realitats de les microfinances, treballant directament amb una institució de microfinances d'acollida (IMF). La beca de Kiva és una posició no remunerada, voluntària, dissenyada per augmentar l'impacte de Kiva i oferir als participants una experiència única amb informació privilegiada. Els participants en el passat han trobat que la beca era un gran primer pas en una carrera en microfinances o el desenvolupament internacional.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Alta. El web de Kiva té un gran potencial d'escalabilitat ràpida si aconsegueix atreure més finançadors.
Aplicabilitat a Catalunya	Qualsevol català pot prestar diners a través de Kiva, però no pot ser beneficiari de microcrèdits. No obstant això, el model seria aplicable a Catalunya.
Replicabilitat a Catalunya	Alta. Un sistema similar es podria replicar per proporcionar crèdit o crowdfunding a emprenedors catalans, de fet, ja comencen a desenvolupar-se iniciatives similars.
Ecosistema necessari	<ul style="list-style-type: none">• Entitat de transferències financeres, com PayPal.• Socis locals coneixedors del terreny i dels projectes.



CIVIC VENTURES

<http://www.civicventures.org>

Fundadors	John Gardner i Marc Freedman
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	1999
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Sector	Gent gran/jubilats.
Principal activitat	Concurs o premi; beques de formació; broker d'oportunitats de treball entre gent gran, amb capacitats i temps, i organitzacions que ofereixen oportunitats de treballar amb un impacte social.
Idea	Proporcionar a la gent gran que té capacitat per continuar treballant oportunitats per complementar els seus ingressos tot contribuint a la societat.
Beneficiaris	Persones més grans de 60 anys.
Països o ciutats on actua	Estats Units.
Horitzó temporal de les activitats	Variable.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

El 2030, el nombre de nord-americans més grans de 55 anys serà de 108 milions, és a dir, pràcticament es duplicaran els 60 milions que hi ha actualment. Mai abans s'havia comptat amb tanta gent amb experiència i molt de temps disponible, i més amb la voluntat de posar-se al servei d'altres.

Sota aquesta realitat va sorgir Civic Ventures com un centre d'incubació d'idees i de programes que tenen l'objectiu d'aprofitar l'experiència i la disposició dels seus adults per atacar problemes socials d'alta prioritat en diversos sectors, com ara l'educatiu, l'ambiental i de la salut. Civic Ventures és un *think tank* sobre els *baby boomers*, el treball i la finalitat social. A través d'una cartera de programes original, una recerca original, unes aliances estratègiques i el poder de les històries de la vida de les persones, Civic Ventures demostra el valor de l'experiència a l'hora de resoldre greus problemes socials –des de l'educació fins al medi ambient, l'atenció sanitària o les persones sense sostre.

La campanya Encore Careers ('carreres encara') de Civic Ventures té com a objectiu involucrar milions de persones en les carreres *encore* –combinant el significat personal, l'ingrés continuat i l'impacte social– per tal de produir una onada de talent per resoldre els grans problemes de la societat. Tot i que Encore.org no és un servei de col·locació laboral, proporciona informació gratuïta i exhaustiva que ajuda a la transició cap a ocupacions en el món sense ànim de lucre i el sector públic.

Abast actual

No disponible.

Premis i reconeixements

Marc Freedman, fundador i CEO de Civic Ventures, ha estat reconegut per Fast Company tres anys seguits com un dels emprenedors socials líders de la nació. El *New York Times* el va descriure com «la veu dels *baby boomers* que es fan grans i estan deixant de banda la jubilació per [...] un treball significatiu i que els sostingui en el futur».

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

Basat en donatius de diverses fundacions i empreses.

Pilars/valors

Valorar la capacitat i el potencial de la gent gran per continuar aportant valor a la societat, i millorar-ne l'autoestima i el benestar a través de feines que ajudin la comunitat.

Funcionament

Alguns dels programes oferts per Civic Ventures són:

1. Encore.org: proveeix d'informació, recursos, notícies i una xarxa de contactes per a individus i organitzacions que ofereixen una oportunitat laboral que permet combinar interessos personals, seguretat financera i contribució social.
2. The Purpose Prize: premis de 100.000 dòlars per a innovadors socials més grans de 60 anys que descobreixen noves oportunitats i dissenyen programes per resoldre de manera sostenible els problemes més greus del món.
3. Encore Fellowships: treballs temporals per a persones amb experiència i perfil alt en organitzacions sense ànim de lucre durant un període crític, que els permeti consolidar els projectes que realitzen.
4. Encore Career Community College Grants: beques a universitats i escoles comunitàries que preparen persones més grans de 50 anys en carreres com ara l'educació, la salut i el servei social.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Mitjana. Escalar pot ser difícil amb vista a trobar finançament i prou oportunitats per a la gent gran.
Aplicabilitat a Catalunya	Civic Ventures no està obert a persones de fora del seu territori d'influència. No obstant això, el model seria aplicable a Catalunya.
Replicabilitat a Catalunya	Mitjana. El model és totalment aplicable a Catalunya, però pot ser difícil desenvolupar-lo en un context de crisi i atur, sobretot pel que fa a trobar finançament.



TEACH FOR AMERICA

<http://www.teachforamerica.org/>

Fundadors	Wendy Kopp
País d'origen	Estats Units
Any d'inici	1990
Tipus d'organització	Sense ànim de lucre
Finançament de les activitats	Mecenatge

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Sector	No.
Principal activitat	Educació primària i secundària.
Idea	No.
Altres/Varis	No.
Beneficiaris	Estudiants de barris deprimits dels Estats Units.
Fase de desenvolupament dels beneficiaris	Variat.
Països o ciutats on actua	Estats Units i a través de Teach for All ja és en més de 18 països (entre ells, Espanya, on es diu "Empieza por educar").
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

Teach For America és una organització que facilita professors ben preparats que estan ajudant a trencar el cicle de la desigualtat educativa. Aquests mestres, anomenats corps members, són acabats de llicenciar que provenen de les millors universitats del país i es comprometen a ensenyar durant dos anys en una de les 39 regions urbanes i rurals de tot el país. La idea pretén anar més enllà de les expectatives tradicionals de l'escola i tracta d'ajudar els seus estudiants a assolir nivells alts d'aprenentatge.

Abast actual

Més de 20.000 estudiants universitaris ja han participat en la iniciativa.

Premis i reconeixements

Molts arreu del món.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

L'any 2009, els ingressos de l'organització (Teach for America i Teach for All) van ser de 278 milions de dòlars, davant dels 165 milions de dòlars de l'any anterior. Les donacions provenen principalment de fundacions, empreses i particulars.

Pilars/valors

Els principals valors de Teach for America són definits per les creences i les accions dels membres del personal treballador, del personal de la corporació i dels ex-alumnes qui promouen la seua visió col·lectiva. Els seus principals valors son part de la seva cultura i l'organització aspira a viure d'acord amb ells en tot el que fa.

• **CANVI TRANSFORMACIONAL.** S'esforcen en ampliar les oportunitats educatives, per a canviar la vida dels nens i transformar el país. Tenint en compte la profunda creença que tenen en els nens i les comunitats, la magnitud de la in-eguitat educativa i les seves conseqüències, i el seu optimisme sobre la possibilitat de solucionar el problema, actuen des del nivell més alt, amb urgència i amb una visió a llarg termini.

• **LIDERATGE:** S'esforcen per desenvolupar i convertir-se en els líders necessaris per assolir l'excel·lència educativa i l'equitat. Treballen de manera intencional, estratègica i recursiva, i defineixen en termes generals el que està fora del seu control per resoldre, aprendre i millorar constantment. Operen amb un sentit de possibilitat, perseverant davant dels reptes, garantint la coherència entre llurs accions i creences i assumint la responsabilitat personal pels resultats.

• **EQUIP:** Valoren i es preocupem pels altres, operen amb generositat d'esperit, i es diverteixen en el procés de treballar junts. Per aprofitar al màxim el seu impacte col·lectiu, s'inspiren, desafien, i recolzen mútuament com a millor manera de sostenir el seu esforç.

• **DIVERSITAT:** Actuen sota la creença de que el moviment per assegurar l'equitat educativa només tindrà èxit si és divers en tots els aspectes. En particular, valoren la perspectiva i credibilitat del compartir els diferents orígens racials i econòmics que els estudiants poden aportar a l'organització, a les aules, i a l'esforç a llarg termini pel canvi. De fet la teoria de canvi darrera Teach for America va més enllà de l'impacte que els seus becaris puguin tenir mentre ensenyen a l'escola. Teach for America creu que quan aquests becaris assoleixin en el futur posicions de poder i/o benestar econòmic, seran ells els qui promouran els canvis de lleis, sistema i finançament a gran escala que transformaran de debò l'educació als Estats-Units.

• **RESPECTE I HUMILITAT:** Valoren les fortaleses, experiències i perspectives dels altres, i reconeixen les seves pròpies limitacions. Estan compromesos a col·laborar eficaçment amb les famílies, escoles i comunitats, per assegurar que el seu treball avança de la millor manera per a tots els nens.

Funcionament

Durant l'any 2009, 35.000 estudiants universitaris als Estats Units van aplicar al programa (davant dels 24.000 del 2008). I 4.100 hi van ser admesos (davant dels 3.700 del 2008). Després de ser admesos, els estudiants reben una formació intensiva en diferents universitats del país i s'incorporen a diferents escoles de tot el país. En aquestes escoles, ensenyen durant dos anys, amb el suport de tota la comunitat educativa. Després d'aquests dos anys, aquests corps members seran per sempre ciutadans actius en pro de la lluita per la igualtat educativa al país.

Un cos creixent de recerca mostra que, en molts casos, el professors de Teach For America són més eficaços que altres professors, incloent-hi els mestres certificats i veterans. Els membres de TFA està tenint un impacte positiu en el rendiment estudiantil en les matèries i els graus escolars, des de preescolar fins a l'escola secundària.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Sí
Aplicabilitat a Catalunya	Sí
Replicabilitat a Catalunya	Sí
Ecosistema necessari	Sí, ja s'està a punt de començar a Barcelona i a Madrid el programa "Empieza por educar".



ELVIS & KRESSE

<http://www.fire-hose.co.uk>

Fundador	J. Elvis (Regne Unit) i C. Kresse (Canadà)
País d'origen	Regne Unit
Any d'inici	2007
Tipus d'organització	Empresa
Finançament de les activitats	Venda de productes (fets a partir del reciclatge)

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Sector	Complements de moda.
Principal activitat	Reutilització de materials resistents transformant-los per fer productes de qualitat.
Idea	Utilitzar velles mànegues de bombers per fer cinturons, bosses de mà i altres complements de qualitat.
Beneficiaris	ONG i altres organitzacions socials (p. ex., bombers).
Països o ciutats on actua	Regne Unit (i ara està entrant al Benelux).
Horitzó temporal de les activitats	Indefinit.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

Elvis i Kresse creen accessoris impressionants a partir de la reenginyeria de les deixalles aparentment inútils. L'innovador i pioner cinturó fet a partir de la mànega contra incendis ha estat un dels seus productes més innovadors. Les mànegues, després d'una distingida carrera en la lluita contra els incendis i de salvar vides, finalitzen a les cintures de diferents persones.

El 50 % dels beneficis de la línia de mànegues de bomber s'atorguen a les organitzacions de caritat dels bombers.

Abast actual

Regne Unit i Benelux.

Premis i reconeixements

Ha sortit en la majoria de revistes de moda d'Europa i dels Estat Units.

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

Es finança a partir de la venda de productes al mercat.

Pilars/valors

El reciclatge.

El disseny i la innovació, per un costat. La capacitat d'entendre les necessitats de les empreses, per l'altre.

Funcionament

Tots els productes d'Elvis i Kress tenen el medi ambient al nucli –els residus industrials són la pedra angular de la marca... Aquests són alguns dels materials que reciclen: la mànega de foc, sacs de cafè, sacs de te, draps de veles, cartró, palets, paracaigudes de seda, tèxtils de moles, etc.

I, a partir del reciclatge, es comprometen a tornar a distribuir fins a un 50 % dels seus beneficis a projectes i obres de caritat relacionades amb els residus que recullen.

Han fet donacions anuals a organitzacions benèfiques que estan relacionades amb els residus que recullen. Enguany han fet donacions a WWF, The Wessex Autistic Society, Help For Heroes, Comic Relief i, per descomptat, a les organitzacions dels Bombers de suport a la tasca que realitzen.

A través del projecte dels sacs de cafè han fet contribucions a Cafédirect, la Fundació Costa, David Williamson Rwanda Fundació Betty i Taylors.

Per què fan aquestes donacions? Expliquen que creuen en la noció d'un "bon negoci": "la nostra empresa va ser creada per ajudar a resoldre un problema ambiental, és a dir, el dels residus industrials."

Les empreses més tradicionals només són capaces de mesurar l'èxit d'una manera: els diners que guanyen. A Elvis i Kress tenen dues mesures addicionals d'èxit: la quantitat de residus que són capaços de desviar dels abocadors i la quantitat de diners que són capaços de tornar a les institucions benèfiques, de les quals extrauen els residus.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Sí
Aplicabilitat a Catalunya	Sí
Replicabilitat a Catalunya	Sí



ALTERECO

<http://www.altereco.com>

Fundador	Tristan Lecomte
País d'origen	França
Any d'inici	1999
Tipus d'organització	Empresa privada (SL). També és una associació
Finançament de les activitats	Venda de productes de comerç just al mercat

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

Sector	Comerç just (alimentació i cosmètics).
Principal activitat	Producció i venda de productes alimentaris i cosmètics de comerç just, ecològics i de qualitat.
Idea	Vendre productes de comerç just i ecològics d'alta qualitat en supermercats a un preu raonable.
Beneficiaris	Productors al tercer món.
Països o ciutats on actua	França, Estats Units, el Brasil i Austràlia.

CONCEPTE I ABAST

Concepte

Alter Eco té per objecte la importació i la distribució de productes (essencialment, d'alimentació i cosmètica) de comerç just (CJ). El seu objectiu és maximitzar les vendes de CJ a través d'una aproximació atractiva, i oferint el màxim de garanties al consumidor pel que fa a la qualitat dels seus productes, que procedeixen majoritàriament de l'agricultura biològica i són l'aliança del coneixement tradicional i una excepcional qualitat de origen. Els seus productes són assequibles i es venen en gairebé totes les grans superfícies i supermercats de França.

Abast actual

El 2009, Alter Eco va facturar uns 15 milions d'euros, dels quals un 17,58 % retorna als països d'origen de les matèries primeres. Compta amb uns 40 empleats i s'ha expandit amb filials als Estats Units i Austràlia. També comercialitza els seus productes al Japó, Bèlgica i Dinamarca. Actualment treballa amb 39 organitzacions de petits productors repartits en 27 països i comercialitza més de 100 productes diferents.

Premis i reconeixements

Múltiples premis, sobretot a França. Per exemple: Premi "Cuisine et Vins de France"; Premi « EDC-Ethique & Gouvernance »; Premi « Planète Avenir »; Premi « Gazelles » (Ministeri de Comerç).

FUNCIONAMENT

Finançament i pressupost

AlterEco neix des d'un principi amb la doble ambició de crear valor social i econòmic, de ser una empresa sostenible i rendible que no requereixi de subvencions ni donatius per subsistir, demostrant que l'economia no està renyida amb "fer un món millor".

Després de les dificultats dels primers anys, en què les botigues no eren rendibles, el model actual d'Alter Eco, que va iniciar les seves operacions el 2002 i es basa en la distribució en supermercats habituals, ha viscut un fort creixement en tots els nivells: nombre de referències, nombre de punts de venda i facturació. Aquest creixement econòmic ha anat acompanyat d'un increment en el valor social, començant per l'augment del nombre de productors als quals Alter Eco dóna suport i les vendes que Alter Eco genera per aquests, com a nivell de la qualitat social i ambiental dels seus productes.

En els tres primers anys d'activitat, Alter Eco va multiplicar la seva facturació per 6, i va assolir els 5,5 milions d'euros el 2004, i el 2009 havia triplicat aquesta xifra, facturant 15 milions d'euros.

Alter Eco és una societat anònima controlada per 50 petits inversors individuals (36,60 % del capital el 2009), la majoria dels quals van entrar al projecte a l'inici. Els assalariats també participen de l'empresa (tot i que pràcticament tot el percentatge encara és propietat de Tristan Lecomte, el fundador) i comparteixen tots els seus valors per al comerç just. Amb el creixement, s'han realitzat ampliacions de capital. Amb elles van entrar a formar part del capital alguns fons de inversió que es van comprometre a respectar la carta d'Alter Eco i a limitar la taxa interna de rendibilitat (TIR) que exigeixen, és a dir, la taxa de retorn de la inversió mínima que exigeixen del projecte). El més destacat és Unigrains (13,40 % del capital el 2009), seguit de Normandie PME (9,90 %); Creagro (9,40 %) o PHI TRUST (7,50 %).

Pilars/valors

COMERÇ JUST. Els compromisos imperatius de comerç just, tal com els entén Alter Eco, són els següents:

- **Solidari.** Treballar prioritàriament amb els productors més desvalguts en un acostament solidari i de desenvolupament sostenible.
- **Just.** Definir d'una manera contractual el preu d'acord amb el productor, que ha de garantir-li una remuneració i ha de tenir en compte les seves necessitats i les de la seva família en termes de formació, de salut i de protecció social.
- **Directe.** Instaurar una relació el més directa possible entre el productor i el consumidor per maximitzar el marge amb el productor.
- **Transparent.** Proporcionar la informació total sobre el productor i els productes, el seu origen i el seu curs. Acceptar un control en cada etapa del procés.
- **Digne.** Garantir un salari i unes condicions de treball decents als assalariats en totes les etapes de la fabricació del producte, en concret, pel que fa a higiene, seguretat i horaris de treball. Rebutjar qualsevol forma d'esclavitud o de treballs forçats.

Els criteris del progrés que s'observen en les cooperatives i es procura impulsar són:

- Donar suport a les organitzacions participatives respectuoses de la llibertat d'expressió i de l'opinió de cada un sense cap discriminació. En un grup això es tradueix en una presa de decisions democràtica, o en una companyia, per mitjà de la negociació entre patronal i sindicats.
- L'eliminació del treball infantil usant els mitjans adaptats i en interès del nen. El treball infantil es pot tolerar només durant un període transitori o en l'àmbit d'un programa d'escolaritza-

ció o de formació professional. No obstant això, sovint la interrupció immediata del treball infantil generaria unes conseqüències encara més perjudicials per als nens i la seva família.

- La valoració dels potencials locals dels productors: utilització de matèria primera natural disponible o de coneixements tècnics tradicionals.

Estimular els productors cap a l'autonomia, privilegiant la diversificació de les sortides, sobretot en el mercat local. L'activitat econòmica ha de ser rendible.

- Un compromís dels actors cap al seu entorn econòmic, social i ambiental. Per exemple, els beneficis obtinguts seran reinvertits en l'empresa o en els programes de desenvolupament de caràcter col·lectiu, econòmic, ecològic o social, incloent-hi la formació.

- Proporcionar una informació que permeti al consumidor realitzar una compra fundada i responsable que afavoreixi l'intercanvi cultural i el respecte mutu amb el productor.

MEDI AMBIENT. A més, Alter Eco ha demostrat un elevat compromís amb el medi ambient: tots els seus productes són biològics certificats, i les emissions de CO2 que no es poden reduir o eliminar són compensades mitjançant projectes de reforestació.

RESPONSABILITAT INDIVIDUAL I COL·LECTIVA. Alter Eco es preocupa d'educar a tots els agents amb qui es relaciona, des dels seus distribuïdors, consumidors, proveïdors i empleats fins a la premsa. També participa en campanyes de comunicació i *lobbying* del sector.

QUALITAT. Alter Eco té com a fonament del seu èxit l'elaboració de productes d'altíssima qualitat, tant en la qualitat organolèptica dels seus ingredients com en els processos artesanals de producció.

Funcionament

Alter Eco exerceix essencialment el rol de productor d'aliments i de cosmètics. Així doncs, en la cadena de valor Alter Eco:

- estableix partenariats estables i a llarg termini amb proveïdors de matèries primeres.
- importa matèria primera sense processar o parcialment processada.
- processa, fabrica i etiqueta.
- distribueix a grans superfícies que venen el producte al consumidor final.

A més, Alter Eco:

- acompanya els proveïdors en la millora de la seva producció i la qualitat de vida de la seva gent.
- avalua i audita els seus proveïdors econòmicament, socialment i ambientalment amb una metodologia pròpia amb més de 200 variables (FTA 200).
- consciència els consumidors i la societat de la importància d'un comerç just i ecològic.

REPLICABILITAT

Escalabilitat	Sí. El model ha demostrat que pot créixer molt, tant dins d'un país com internacionalment.
Aplicabilitat a Catalunya	Sí. El CJ és encara un mercat petit de productes distribuïts majoritàriament en circuits alternatius a un preu molt elevat.
Replicabilitat a Catalunya	Sí, empreses existents podrien copiar la idea.
Ecosistema necessari	Finançadors; distribuïdors forts favorables als productes; consumidors conscienciats.



CAPÍTOL 5

L'APOSTA DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA PELS NOUS EMPRENEDORS SOCIALS



"El microcrèdit és una eina que ha permès sortir de la pobresa a milers de persones. Volem ampliar-la posant el microcrèdit a l'abast de tothom i incorporant-hi les microinversions."

www.1x1microcredit.org

QUÈ ÉS

1x1 Microcrèdit és una organització sense ànim de lucre, liderada per un equip de professionals amb experiència i gran compromís envers la pobresa.

Facilita l'accés al microcrèdit incorporant un mecanisme persona a persona, que permet vincular petits inversors socials amb persones microemprenedores. L'objectiu és donar suport i ajudar-les a escapar de la pobresa a través d'una plataforma web simple i transparent que permet a la gent invertir petites quantitats de diners en microcrèdits¹.

La majoria de prestataris són dones i gent jove, que desenvolupen activitats relacionades amb l'artesania i l'agricultura, que viuen en la pobresa en qualsevol part del món (especialment a l'Àfrica i l'Amèrica Llatina) i que, a causa de la seva situació, no tenen possibilitats d'accés a la banca comercial.

1x1 Microcrèdit no ofereix donacions sinó préstecs, perquè:

- es demana el que es necessita. L'èxit dels microcrèdits a tot el món rau en el fet que responen a la demanda meditada d'una persona o d'una comunitat que viu en la pobresa. El fet que els préstecs s'hagin de tornar fa que la gent que viu en la pobresa demani els diners que realment necessita;
- un euro pot ajudar més gent. Com que cada préstec es retorna (normalment en un termini d'entre sis mesos i un any) els diners es reinverteixen en un altre préstec, i així es multiplica el valor de cada euro en la lluita contra la pobresa mundial;

c. donar els mitjans a la gent és una ajuda digna. Els préstecs faculden la gent pobre per sortir de la seva situació confiant en les seves pròpies habilitats per establir, consolidar o ampliar un petit negoci.

Els microcrèdits acostumen a respondre a alguna de les següents necessitats:

- el desenvolupament de negocis: la majoria dels préstecs s'utilitzen per desenvolupar negocis que els permetin ser econòmicament autosuficients;
- la formació professional: alguns préstecs s'atorguen a persones que volen aprendre un ofici;
- una emergència familiar: una petita part dels préstecs s'ofereixen a les famílies en cas d'una emergència de salut;
- la millora de la qualitat de vida: també es concedeixen préstecs per millorar les disposicions bàsiques d'habitatge i altres elements essencials per reduir la vulnerabilitat a la pobresa.

La plataforma 2.0 d'**1x1 Microcrèdit** permet:

- personalització: la connexió directa i la inversió un a un, d'una persona inversora social a una persona empresària pobre;
- immediatesa: les persones usuàries poden triar els projectes de suport, i immediatament invertir-hi;
- participació: la gent pot participar en l'intercanvi de les seves experiències, publicar les seves opinions, vídeos, fotos, etc.;
- aprenentatge: permet comprendre millor la situació de les persones que viuen en la pobresa arreu del món i participar en el suport als seus esforços per ser autònomes econòmicament.

QUÍ SÓN

1x1 Microcrèdit és promogut principalment per **Miquel de Paladella Salord** i **Laia Oto Llorens**.

En Miquel és economista i té una carrera professional de 18 anys de treball en el desenvolupament. Des de l'any 2003 dirigeix el Moviment Mundial en Favor de la Infància, on actualment treballa com a coordinador executiu. Ha escrit àmpliament sobre el desenvolupament, l'educació i els drets dels nens i nenes.

La Laia és economista i té una trajectòria professional en el sector de les finances: ha treballat en el món bancari i en auditories empresarials, i posteriorment al programa de Nacions Unides de Sistemes de Promoció de Tecnologies d'Informació (amb seu a Roma) com a gerent de finances.

1. Els microcrèdits són petits préstecs d'entre 300,00 i 1.000,00 € aproximadament per a persones i d'entre 3.000,00 i 8.000,00 € per a comunitats.

Àfrica Innova

“L'emigració de talent del continent africà és la condemna a la pobresa.”

QUÈ ÉS

Àfrica Innova és una empresa que proporciona a persones qualificades de l'Àfrica subsahariana les habilitats necessàries per generar activitats empresarials als seus països d'origen. Ofereix formació orientada a l'adquisició de competències en gestió de la innovació i de la qualitat, per tal que puguin impulsar projectes empresarials competitius en els seus països d'origen.

Àfrica Innova vol contribuir a frenar l'èxode de talent local de l'Àfrica subsahariana i evitar que les persones qualificades hagin d'emigrar a les capitals, o altres països o continents, per poder desenvolupar-se professionalment. S'orienta a persones que volen desenvolupar activitats econòmiques al seu territori d'origen, tot fomentant, millorant i augmentant l'èxit dels seus projectes emprenedors.

Àfrica Innova inicia la seva activitat amb un seminari pilot a la Universitat d'Ouagadougou i preveu estendre el seu model de treball per tot l'Àfrica subsahariana, promovent una xarxa de centres de formació amb la mateixa metodologia de treball.

QUÍ SÓN

Àfrica Innova és promoguda per **Rosa M. Druget Tantiña**.

La Rosa Maria és química, bioquímica i llicenciada en geografia i història. Ha treballat al Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial i és cofundadora des de l'any 2000 de la consultoria Europainnova, empresa especialitzada a oferir serveis a empreses i organismes en l'àmbit de la innovació i la tecnologia, interessats a optimitzar el procés d'innovació i en l'obtenció del finançament adequat per als seus projectes d'R+D+i. També és professora associada a la UPC.

La Rosa M. va viure durant sis anys (1983-1987) a Ghana, on va treballar com a professora titular a la Universitat de Ciències i Tecnologia de Kumasi, fet que li va permetre conèixer les oportunitats i, alhora, les mancances a l'Àfrica subsahariana. Fruit d'aquella experiència, actualment ha decidit ampliar la seva activitat i desenvolupar una empresa social basada en la seva experiència durant 30 anys executant i coordinant activitats d'innovació.



“Mels excepcionals que canvien el món”

www.bee-honey.org

QUÈ ÉS

Bee Honey és una empresa que comercialitza mels especials d'alta qualitat, produïdes per cooperatives que s'organitzen i produeixen d'acord amb criteris i estàndards de comerç just, o per projectes rurals de desenvolupament de comunitats pobres.

Ofereix mels singulars, d'origens florals poc habituals i de procedència geogràfica remota, que aporten noves aromes i sabors sorprenents. La comercialització, que es fa per canals *delicatessen* i gourmet, cuida especialment la presentació dels seus articles, i hi introdueix el disseny com a component fonamental.

Bee Honey col·labora amb diverses organitzacions europees expertes en la implantació de projectes de desenvolupament rural basats en l'apicultura. L'apicultura ha demostrat ser una eina generadora d'ingressos per a persones pobres en països en vies de desenvolupament. Adquirir la mel generada en aquestes cooperatives i projectes els ofereix un canal comercial alternatiu i un augment de la generació de recursos per finançar futurs projectes d'apicultura. Bee Honey contribueix a crear un cercle virtuós: com més mel ven, més mel adquireix als projectes d'apicultura, i més genera una font d'ingressos sostenible i respectuosa amb el medi ambient.

És una empresa sense ànim de lucre: els ingressos generats a Bee Honey s'inverteixen, d'una banda, a fer créixer el projecte i, per tant, continuar adquirint més mel i, d'altra banda, en el finançament de nous projectes de desenvolupament basats en l'apicultura. Bee Honey també té cura especial en la selecció dels proveïdors: les tasques de manipulació i logística de les mels s'encomanen al TEB Barcelona, una organització d'inserció social per a persones amb discapacitats psíquiques, i les caixes del seu Kit de Tast les produeix Shalom Lleida, una altra organització que treballa en la inserció de persones amb discapacitat psíquica.

QUÍ SÓN

Bee Honey és impulsada per **Jorge Rovira Pi**.

En Jorge és enginyer de camins i té un MBA per ESADE. És una persona inconformista amb una dilatada experiència en la gestió empresarial i de projectes; ha estat gerent d'una enginyeria durant 12 anys. Ha trobat en la mel una oportunitat empresarial sostenible i una eina transformadora en la vida de persones de comunitats pobres de països en vies de desenvolupament.



“Diagnòstic i prevenció de malalties no transmissibles, a l'abast de tothom.”

www.dbs-screening.org

QUÈ ÉS

L'empresa catalana Dry Blood Spot Screening, SL, (**DBS Screening**) és pionera a nivell mundial en el diagnòstic sanguini preventiu, aplicable tant a malalties infeccioses com a malalties cròniques, d'una manera eficaç, econòmica, accessible i indolora, i permet que les comunitats més vulnerables hi tinguin accés.

A través d'una tecnologia senzilla, econòmica, eficaç, accessible i indolora, elimina la cadena de fred necessària per al manteniment de mostres de sang i democratitza la prevenció de malalties. Amb una sola gota de sang dipositada sobre un paper de filtre s'evita la temible i costosa xeringa.

El sistema de DBS Screening permet a les autoritats sanitàries de tot el món posar en marxa campanyes preventives i facilitar el diagnòstic d'un ampli ventall de malalties, des de l'obesitat infantil, la insuficiència renal crònica o la diabetis, fins a malalties infeccioses que afecten gran part de la població mundial, com ara la sida o la sífilis.

Amb seu al Parc Científic de Barcelona, DBS Screening ha estat guardonada amb el premi Tecnos al millor projecte de biotecnologia 2010 i el premi Galien 2011 a la innovació tecnològica.

QUÍ SÓN

DBS Screening és impulsada per **Jordi Martí**.

En Jordi és enginyer bioquímic i la seva obsessió per la importància de la prevenció i el diagnòstic primerenc de malalties es remunta a la seva experiència al servei militar, quan va estar destinat a la Unitat de Cures Intensives d'un hospital militar. Allí va veure de prop com, per culpa d'un atac de cor o d'altres malalties evitables, la vida de moltes persones i famílies es truncava massa aviat. Per aquest motiu va dirigir la seva carrera professional cap al diagnòstic; tota la seva carrera professional s'ha desenvolupat en el sector del diagnòstic *in vitro*. L'any 2011 ha estat reconegut com a Emprenedor Social Ashoka.

“Recuperem, repensem i redissenyem mobles que temps enrere van tenir esplendor.”

www.lestoc.com

QUÈ ÉS

L'Estoc es dedica a la recuperació de mobles de segona mà, i ofereix serveis complementaris de transport i venda, amb l'objectiu de normalitzar l'entorn laboral de les persones amb discapacitat intel·lectual a través de la creació directa de llocs de treball.

Es tracta d'una empresa social sense ànim de lucre destinada a un consumidor que busca un producte de disseny, de qualitat garantida i a un preu assequible i que, a més, és sensible als valors socials i ambientals. L'Estoc promou una altra manera de consumir en línia amb les directives ambientals europees de model sostenible en producció i consum.

El projecte compta amb el suport de la Fundació Xamfrà Sant Miquel, entitat amb una àmplia trajectòria en la formació i integració laboral i social de persones amb discapacitat intel·lectual.

QUÍ SÓN

L'Estoc és impulsada per **Jordi Mayals, Thomas Aubry i Hedwig Verstappen**.

Jordi Mayals, que pren la iniciativa en la idea de negoci, és enginyer agrònom. Compta amb una àmplia experiència professional, tant en l'àmbit de la gestió de residus, com en el de les empreses d'inserció. En Jordi dedica part del seu temps d'oci a coordinar l'activitat de Clariana, espai de lleure per a persones amb discapacitat intel·lectual.

El disseny del producte és obra de Thomas Aubry. En Thomas ha treballat en la rehabilitació d'espais i en la recuperació i restauració de mobles i és cofundador i president de l'associació Univers Paral·lel (UP Barcelona) dedicada a la promoció de l'art.

Hedwig Verstappen, responsable de logística i serveis, té una àmplia experiència en serveis de mudances, transport i buidat de pisos.

“Proporciona un diagnòstic adequat a temps i actua integralment amb infants adoptats; dóna eines a la persona i a la família per viure l'adopció en plenitud.”

www.familiayadopcion.com

QUÈ ÉS

L'Institut Família i Adopció és una associació que ofereix un acompanyament integral a famílies adoptives i persones adoptades, per al suport pedagògic, psicològic, jurídic i mèdic. També ofereix una plataforma de recursos per a professionals relacionats amb el món de l'adopció, així com entitats que defensen els interessos de les famílies i les persones adoptades.

Es tracta d'un projecte pioner a l'Estat espanyol, el segon país del món en nombre d'adopcions (el primer és Estats Units). I és que sovint les adopcions presenten reptes que les famílies no saben resoldre ni saben a qui recórrer. Fins ara no existia a Espanya un servei d'atenció integral (psicològic, social, educatiu i de salut) de referència, de manera que les famílies començaven un llarg recorregut buscant respostes per a dificultats complexes que no es podien resoldre des d'una única disciplina. Això suposava sotmetre les famílies a processos poc eficaços i amb fortes conseqüències i desgastos emocionals i econòmics.

Els diferents agents que actualment intervenen en el procés d'adopció (administracions públiques, institucions col·laboradores d'integració familiar, entitats col·laboradores d'adopció internacional, associacions de famílies, professionals especialistes) ofereixen solucions parcel·lades i poc coordinades entre si. La punta de l'iceberg del problema és la xifra d'adopcions truncades,¹ que ja és del 5%.

QUÍ SÓN

L'Institut Família i Adopció és impulsat per **Eva Gispert Curbasi**, **Margarita Múñiz Aguilar** i **Àlex Puig**, i integra una quinzena de professionals del món pedagògic, psicològic, mèdic i social.

Eva Gispert, directora de l'Institut, és una emprenedora inquieta que viu en primera persona el fet adoptiu com a filla adoptiva i com a mare adoptant. És membre de l'Associació de Famílies Adoptants d'Infants Etiòps. De formació és llicenciada en dret, i ha cursat un MBA i un màster en recursos humans a ESADE. Ha ampliat la seva preparació professional com a mediatadora familiar, com a tècnica d'adopció i acolliment, i en tècniques de teatre terapèutic i Gestalt.

La seva experiència professional li ha permès desenvolupar-se com a directora financera administrativa, com a directora i coordinadora de programes de cooperació internacional de la Comissió Europea, i com a responsable de formació contínua del Consell d'Advocats de Catalunya.

Marga Múñiz, mare adoptiva de dues nenes, és la directora de Recursos Psicopedagògics de l'Institut. És llicenciada en filosofia i lletres, diplomada en fonoaudiologia i logopèdia, ha cursat un màster en orientació educativa i professional i és diplomada en assessorament en matèria d'adopcions. S'ha format en teràpia sistèmica i en tècniques d'alliberament emocional, i exerceix com a logopeda amb una dilatada experiència en el tractament dels trastorns específics de lectoescriptura, en trastorns de l'aprenentatge i en teràpia familiar. És escriptora i conferenciant especialista en adopció internacional.

Àlex Puig, pare de dues nenes nascudes a la Xina, és emprenedor i fundador de l'agència de publicitat i multimèdia Factor Essencial, especialitzada en projectes web i multimèdia. En el camp de l'adopció ha estat els darrers anys president de l'Associació de Famílies Adoptants de la Xina, de la qual encara avui és membre. Ha dirigit la revista *Nihao* i ha gestionat les plataformes digitals de la Coordinadora d'Associacions en Defensa de l'Adopció i l'Acolliment, l'Associació de Famílies Nombroses de Catalunya, la Federació Espanyola de Famílies Nombroses i Morning Tears (ONG d'ajuda al desenvolupament que actua amb la infància a la Xina). L'Àlex ha participat en nombroses conferències, presentacions i reunions de treball relacionades amb el món adoptiu a l'Estat espanyol.

1.S'entén per "truncats" els casos en què els nens o les nenes es retornen a les institucions.



*"Productes respectuosos amb el mercat,
la societat i el medi ambient."*

www.maamproject.com

QUÈ ÉS

Maam Project és una empresa de disseny de productes a partir de la recuperació de residus industrials (com ara la moqueta de fira) i de la producció social i sostenible d'aquests productes. Maam Project només dissenya i fabrica produccions originals i limitades, de regals promocionals, embalatges, articles d'ús personal, joies, etc., productes en els quals incorpora l'ecoinnovació.

El disseny dels seus productes està sempre pensat per tal que la seva fabricació sigui senzilla, ràpida i fàcilment manipulable per qualsevol personal amb discapacitat física i/o intel·lectual. Maam Project col·labora amb el Centre d'Iniciatives per a la Reinserció del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya.

Maam Project ja ha rebut diversos reconeixements per la seva aposta per l'ecoinnovació: el 2009 va rebre el premi al Disseny per al Reciclatge de l'Agència de Residus de Catalunya; també va rebre el primer premi a la Sostenibilitat 2010 d'Ebreambient (el saló de medi ambient, sostenibilitat i nova cultura de l'aigua), i el 2011, el premi GiDi de l'Associació del Disseny de Girona, al millor disseny sostenible.

QUÍ SÓN

Maam Project és impulsat per **Xavier Majoral** i **Carles Amadó**, i compta amb la col·laboració d'**Ana Villagordo Vegara** i **Xavier Escatllar**.

Xavier Majoral és dissenyador industrial i cofundador d'Stimulo, una agència de disseny de producte que crea l'any 2002. En els darrers anys, dins l'empresa ha estat el responsable d'internacionalització, així com el director de disseny i màrqueting a la Xina. Ha estat mem-

bre de la Comissió d'Innovació de la Cambra de Comerç de Girona, i és cofundador i membre de la Junta de GiDI, una associació sense ànim de lucre que treballa pels interessos dels professionals del disseny i la creació de tots els sectors.

En la seva trajectòria professional, en Xavier ha vist que hi ha un seguit de materials àmpliament reutilitzables que, si s'incorporen a un disseny sostenible, permeten produir una cadena de satisfacció per a qui els consumeix (en la producció, per exemple, de bosses, fundes i accessoris fets a partir de moqueta recuperada de fires) i també per a qui els fabrica.

En Carles és llicenciat en ciències de la computació i té un MBA per la Universitat de Barcelona. Des de fa més de 13 anys treballa com a consultor d'empreses, professió que combina amb la tasca de responsable d'organització, control de costos i finances i de la implementació comercial i industrial de Maam Project.

L'Ana és ambientòloga, consultora ambiental i està especialitzada en ecodisseny i comunicació ambiental. Des de l'any 2002 treballa en la prestigiosa consultora ambiental estratègica ERF - Estudi Ramon Folch & Associats, on desenvolupa la seva activitat professional en projectes de comunicació, exposicions, gestió ambiental i estratègia, a més de col·laborar en la innovació de l'empresa, en la cerca de nous productes i en altres tasques de caire més comercial. Paral·lelament escriu articles i reportatges a Sostenible.cat, des d'on també dinamitza una secció setmanal sobre productes i serveis ecodissenyats. També forma part de la junta de la xarxa d'ecodisseny o2Spain, des d'on s'impulsa la difusió del disseny sostenible i la seva consolidació en el sistema productiu actual. Més enllà de la seva dedicació professional i de les seves inquietuds associades a l'ecodisseny, és creadora i dinamitzadora del bloc Quincalla.org, on comparteix tot allò que li crida l'atenció relacionat amb el bon disseny i les maneres alternatives de produir i consumir.

Xavier Escatllar és dissenyador, però després del seu pas per una empresa multinacional està bolcat en projectes col·laboratius que l'han portat a l'Índia i, actualment, en iniciatives on la creativitat i la societat tenen un paper rellevant. Dins Maam Project en Xevi està implementant la vessant comercial i la comunicació dels valors dels productes.



“Un projecte de revaloració de la llana i de sensibilització sobre el sector primari i l'artesanía al món rural.”

www.obradorxisqueta.cat

QUÈ ÉS

L'**Obrador Xisqueta** és una associació sense ànim de lucre ubicada al Pallars Sobirà, hereva del Projecte Grípia (promogut per l'empresa mOntanyanes) i de l'associació Rurbans, que treballen per la dinamització del sector primari a l'Alt Pirineu i al món rural en general.

L'associació es dedica a transformar i comercialitzar a un preu just la llana d'ovella de raça xisqueta. Aquesta iniciativa respon a la situació del sector oví a Catalunya (i també en altres zones de l'Estat espanyol), que es caracteritza per una absència d'iniciatives que portin a terme el cicle tancat del procés productiu (producció, transformació i venda) i una devaluació creixent d'alguns dels productes que obté, com és el cas de la carn i la llana. En especial, la llana al nostre país no té cap valor; es considera un material de rebuig i, en molts casos, es llença sense aprofitar-se.

Els objectius de l'Obrador Xisqueta són donar a conèixer els oficis de pastura i artesanía, mostrar les persones que fan possible que els ramats continuïn pasturant per les muntanyes, i donar a conèixer una raça autòctona i el territori que l'acull.

L'Obrador Xisqueta comercialitza productes realitzats per artesanes amb la llana de l'ovella xisqueta. Aplica un disseny modern i el comercialitza a la seva web i a comerç minorista. Es tracta de peces de vestir, objectes decoratius i de bijutería. La llana de menor qualitat, es ven com a material aïllant a la eco construcció.

L'Obrador Xisqueta es troba vinculat al Projecte Grípia que pretén dinamitzar el sector primari del Pallars Sobirà, el Pallars Jussà i l'Alta Ribagorça a través de la primera Escola de Pagesia i Activitat Pastoral de Catalunya.

També compta, com a principals entitats col·laboradores, amb Artesania de Catalunya i el programa Oficis Singulares (de la Generalitat de Catalunya), que tenen com a objectiu difondre l'artesanía catalana a través de la marca Empremtes de Catalunya. Alhora l'Obrador Xisqueta compta amb el suport de la Diputació de Lleida, l'Institut de Desenvolupament de l'Alt Pirineu i Aran, i el Parc Natural de l'Alt Pirineu.

Ha creat una xarxa de col·laboració amb tres organitzacions de Catalunya que treballen vinculades als conceptes de local, qualitat i sostenible: l'empresa Recuperació de Materials Tèxtils (l'única empresa a l'Estat espanyol que treballa en la producció d'aïllaments amb llana certificada per a la construcció), la cooperativa d'integració social Teixidors de Terrassa (Premi Nacional d'Artesania 2009) i el projecte Marcelinus d'Olot. Amb cadascuna desenvolupa productes vinculats a les llanes locals.

QUI SÓN

L'Obrador Xisqueta és impulsat per **Vanesa Freixa Riba**.

La Vanesa és llicenciada en belles arts i especialista en gestió cultural. És especialista en desenvolupament cultural comunitari i ha exercit com a docent del Màster de Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona i el Postgrau en Desenvolupament Cultural Comunitari de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Nascuda al Pallars Sobirà i cansada de la vida a ciutat decideix tornar a la seva terra natal, on es converteix en dinamitzadora del territori muntanyenc i tècnica en desenvolupament rural. Fruit de la inquietud sorgida d'un llarg procés de participació a la comarca del Pallars Sobirà, que coordina com a membre de l'Associació Sociocultural per a la Dinamització Rural de Muntanya, l'any 2006 cofunda l'empresa mOntanyanes. Aquesta empresa respon a la motivació d'un equip de professionals vinculades a la zona, i la duu a aportar els seus coneixements al desenvolupament d'estratègies creatives per impulsar la dinamització del Pirineu a través de l'economia, la cultura, el medi i la gent.

Els projectes que mOntanyanes porta a terme se centren en els àmbits del desenvolupament econòmic, el turisme cultural, l'artesanía, l'urbanisme, la participació, l'educació, la ramaderia i el medi ambient. Tots aquests àmbits es treballen des de la motivació de contribuir a la diversificació econòmica de l'Alt Pirineu, alhora que se'n potencia l'equilibri social, cultural i ambiental. És aquesta àmplia experiència i el profund convenciment de les potencialitats de l'entorn rural el que condueix la Vanesa a fundar l'Obrador Xisqueta.

Portal Berguedà



“Productes lactis amb segell de producte artesà fet al Berguedà per a la inserció social.”

www.fundacioportal.org

<http://deliciesdelbergueda.cat>

QUÈ ÉS

Portal Berguedà és una empresa d'inserció que proporciona sortida laboral a joves de fins a 24 anys amb patologia dual, és a dir, en els que coexisteix un consum de substàncies psicoactives (estupefaents o alcohol) i trastorns psiquiàtrics (bipolaritat, esquizofrènia, anorèxia, bulímia).

L'empresa produeix, sota la marca Delícies del Berguedà productes derivats lactis artesans (iogurts, postres, mató, formatges), de qualitat, de gustos innovadors, artesans i relacionats amb el territori (amb proveïdores de la comarca). Aquesta empresa és promoguda per la Fundació Portal i el Consorci de Formació i d'Iniciatives Cercs-Berguedà. La Fundació Portal és un col·lectiu creat per pares i mares de joves amb patologia dual, que ha decidit apostar fort per la creació d'alternatives a la inserció laboral ordinària.

L'empresa dóna formació en hàbits de treball i instruments per buscar feina, amb l'objectiu que els llocs de treball creats siguin rotatoris i les persones joves puguin acabar inserint-se en el mercat de treball ordinari. A mitjà termini es vol complementar l'elaboració de productes lactis amb altres activitats com la producció d'agricultura i ramaderia ecològica, i el turisme rural.

QUI SÓN

Portal Berguedà és promogut i gestionat per **Joan Maria Sala**.

En Joan Maria, enginyer industrial de formació i professió, té una llarga experiència com a empresari i gestor. Tenir un fill afectat per patologia dual i entrar en contacte amb un món sociosanitari totalment desconegut per ell el va fer decidir-se a coordinar la Fundació Portal i, posteriorment, a muntar una empresa d'inserció laboral per a joves que, com el seu fill, es troben en greu risc d'exclusió social.



cita

www.solsdevelopment.com

QUÈ ÉS

SOLS Ingeniería para el desarrollo és una cooperativa que dissenya i gestiona projectes de cooperació en l'àmbit de l'habitatge social. Ofereix un sistema de construcció i producció de materials econòmics, ecològics i segurs, que permet reconstruir àrees devastades per catàstrofes naturals o proveir d'habitatge digne zones en vies de desenvolupament.

SOLS coordina i desenvolupa projectes d'enginyeria per a l'habitatge social a través de la utilització de materials de construcció i mà d'obra local. Els materials, a més, són ecològics, ja que tenen cura de la reducció d'emissions de carboni en la seva fabricació i estan especialment fabricats per suportar una climatologia adversa (inundacions, huracans, calor extrema, etc.), i són antifissures, cosa que elimina considerablement els riscos de pèrdua o esfondrament dels habitatges.

La seva finalitat principal és crear habitatge digne i adequat, que promogui el desenvolupament endogen de les comunitats empobrides i sigui respectuós amb el medi ambient.

SOLS és fruit de la Plataforma per a la Implementació de Tecnologies Apropiadades per al Desenvolupament (PiTAD), una iniciativa acadèmica interdisciplinària que unia el treball dels estudiants d'enginyeria i professionals de la Universitat de Bristol (Regne Unit), la Universitat de Gant (Bèlgica) i l'Institut Politècnic de l'Havana (Cuba). La seva missió va consistir a investigar i desenvolupar solucions tecnològiques per capacitar les persones per millorar les seves formes de vida d'una manera sostenible. Els projectes desenvolupats com a resultat de la col·laboració entre aquestes tres institucions van rebre tres vegades el premi Mundialogo d'Enginyeria, un reconeixement de gran prestigi ofert per la UNESCO i Daimler.

SOLS sorgeix per implementar el projecte guanyador de la medalla de disseny 2009 Gold Mundialogo: Casa protegida i tecnologia de la construcció de zones vulnerables a huracans al Carib, un compendi de tecnologies transferibles a microempreses locals perquè siguin capaces de produir materials de construcció ecològics i econòmics, que condueixen a la generació d'estratègies logístiques, tecnològiques i de disseny per fer front a les necessitats d'habitatge social i per mitigar els desastres a través de la potenciació de la comunitat i l'ús dels recursos locals. SOLS és un canal sistemàtic i organitzat per al comerç d'aquests serveis.

A Catalunya ha rebut el premi al Millor Pla d'Empresa de la XI Edició dels Premis a les Millors Iniciatives Empresariales 2010, convocada per la Diputació de Barcelona.

QUÍ SÓN

L'equip coordinador de SOLS es compon actualment d'un grup de sis persones especialistes en ciències tècniques, econòmiques i de comunicació. A Catalunya, la impulsora és **Ana Fernández-Aballí Altamirano** que, a més, amb només 24 anys, n'és la presidenta.

L'Ana és economista i ha treballat en el camp de la comunicació i el disseny. Ha estat investigadora en comunicació participativa per al desenvolupament. Actualment està cursant un doctorat científic i és la coordinadora de comunicació de SOLS.

La resta de l'equip està format per Julio Efraín Vaillant Rebollar, enginyer mecànic, investigador i professor d'eficiència energètica en edificis i coordinador financer de SOLS; Elizabeth Hernández Zubeldía, enginyera civil, investigadora i professora de materials de construcció i estructures, que coordina les vendes de SOLS; Iván Martínez Herrera, enginyer civil especialista en materials de construcció, que coordina les recerques aplicades de SOLS; Alejandro Pérez Malagón, enginyer d'automatismes, especialitzat en controls automàtics i programació web, que realitza la funció de coordinador informàtic, i Carlos Fernández-Aballí Altamirano, enginyer de disseny, especialista en eficiència energètica renovable, que realitza la coordinació logística de SOLS.



“La cooperativa de producció i consum d'energia verda.”

www.somenergia.coop

QUÈ ÉS

Som Energia és una cooperativa sense ànim de lucre que vol reunir milers de persones per tal de canviar el model energètic actual i contribuir a assolir un model 100% renovable. Vol donar l'oportunitat a les persones preocupades per l'actual model energètic de contribuir a transformar l'entorn en un lloc més sostenible.

El projecte de creació de Som Energia va prendre forma durant la primavera de 2010 quan un grup de persones vinculades a la Universitat de Girona va veure la necessitat de reproduir experiències d'èxit en altres països europeus per promoure la participació de la ciutadania en un canvi de model energètic.

El seu objectiu és comercialitzar energia elèctrica 100% renovable i certificada i, més endavant, realitzar projectes per a la producció energètica.

A partir del setembre de 2010, s'inicia la difusió de la idea de crear la cooperativa Som Energia. Com a resultat, s'assoleix una xifra de socis i sòcies necessària per poder constituir oficialment la cooperativa, que es realitza el desembre de 2010.

La comercialització d'energia verda s'inicia el segon semestre de 2011. El desembre de 2011, el nombre de socis i sòcies és de 1.500.

Som Energia promou els valors següents:

- implicació i participació: els socis i sòcies poden participar aportant coneixement, diners, béns o treball. Per facilitar la participació, s'han creat diferents comissions de treball que tenen una missió específica i que permeten treballar de manera autònoma a aquells socis i sòcies que vulguin participar en el funcionament de Som Energia. També s'impulsa la generació de grups locals de treball en zones o municipis on hi hagi socis i sòcies amb ganes de difondre la cooperativa i cercar possibles projectes en el seu entorn;
- transparència i control democràtic: tots els socis i sòcies tenen un vot, independentment de la seva contribució econòmica;
- participació financera de totes les persones sòcies: petites aportacions de moltes persones ens donen el poder financer i popular per promoure els nostres projectes;
- autonomia i independència: s'estableixen col·laboracions amb altres projectes seguint els nostres criteris cooperatius;
- educació i informació: promou una nova cultura energètica orientada a l'energia renovable;
- col·laboracions amb altres cooperatives: es fomenta la cooperació amb altres cooperatives existents, siguin o no de l'àmbit energètic per assolir els nostres objectius comuns;
- enfocament a la comunitat local: promou la creació de llocs de treball relacionats amb l'energia renovable, i contribueix a la creació d'una economia veritablement sostenible.

QUÍ SÓN

L'actual Consell Rector de Som Energia està format per **Marc Roselló Casas** (president), **Gijsbert Huijink** (vicepresident), Marc Garfella Ruiz (secretari), Toni Márquez Briones, David Montgomery, Núria Palmada Garcia, Jordi Punset Pagès, Joaquim Vilà Bramon i Afons Porterias (vocals).

En Marc és enginyer tècnic industrial i té un màster en gestió d'energies renovables. Durant gairebé set anys ha treballat com a tècnic de fabricació i extrusió de termoplàstics, i posteriorment ha esdevingut responsable de producció en el disseny i la instal·lació solar fotovoltaica.

En Gijsbert és un economista holandès que, des de 2008, treballa com a professor a la Universitat de Girona. Com a emprenedor va crear a Romania una empresa de fabricació de mobles. Com a coneixedor de models europeus, impulsa el model cooperatiu per la producció d'energia verda.



cita

<http://www.trevol.com>

<https://ssl.mercasol.net>

QUÈ ÉS

La **Cooperativa Trèvol** és una empresa amb més de 25 anys d'experiència en ecomissatgeria (missatgeria en bicicleta), serveis de neteja ecològica (amb la utilització de productes no agressius amb el medi ambient ni amb les persones treballadores) i gestió logística (manipulació i distribució de publicitat i propaganda amb qualsevol tipus de suport). Recentment, la cooperativa ha creat Trèvol Distribuidora, com eina facilitadora de la distribució de productes ecològics, de comerç just i de proximitat.

La missió del Trèvol Distribuidora és contribuir a dinamitzar l'economia social i solidària a Catalunya, amb criteris de desenvolupament sostenible i consum responsable. Vol fer accessibles els productes amb certificat ecològic i de comerç, al reduir els costos d'intermediació.

Trèvol Distribuidora ofereix serveis logístics i de distribució de productes ecològics, de comerç just i socials, orientats especialment a cooperatives de consum, botigues especialitzades i menjadors escolars.

La Cooperativa Trèvol ha rebut nombrosos reconeixements al llarg de la seva existència: premi Rai Verd (1998), premi ATLAS (1999), premi a la Millor Trajectòria en l'Economia Social (2002), premi Acció 21 i premi Rally Solar (2003), Bones Pràctiques Fòrum de les Cultures (2004), premi Barcelona d'Ofici Emprenedora (2005 i 2006) i premi Solar (2005).

QUÍ SÓN

Trèvol Distribuidora està impulsada per **Francesc Bis** i **Xavier Palos**.

En Xavier i en Francesc, son persones inquietes socialment, la qual cosa les ha dut a participar activament en el moviment de l'economia social i solidària des de ben joves. La seva voluntat és consolidar el Mercat Social a Catalunya.



“Donem anys a la vida i vida als anys!”

www.sielbleu.org

QUÈ ÉS

Siel Bleu és un grup associatiu, implantat a diversos països europeus, que aporta a Catalunya les seves propostes de prevenció i millora de la salut física, psíquica i emocional de les persones a través de l'exercici físic adaptat per a persones jubilades joves, gent gran a la llar o en residències, persones amb discapacitat i persones amb malalties cròniques o malalties greus. La seva finalitat última és la reducció de la dependència i el manteniment dels llaços socials de les persones amb limitacions físiques.

Les persones que professionalment treballen amb aquests col·lectius també es beneficien de l'activitat física adaptada participant en programes específics per prevenir dolors associats amb l'exercici de les seves tasques diàries.

Siel Bleu ha desenvolupat, en paral·lel a la seva activitat, nombrosos estudis científics que demostren l'impacte de la seva metodologia de treball.

QUÍ SÓN

L'associació Siel Bleu neix el 1997 a Estrasburg a través de la iniciativa de **Jean-Daniel Muller** i **Ricard Jean-Michel**. La seva ferma convicció i passió van convèncer les persones expertes en geriatría que la seva visió era viable. Amb el temps van aconseguir estendre la seva metodologia a tot el territori francès. Actualment compta amb més de 270 professionals d'activitats físiques adaptades, que treballen per a més de 3.000 entitats diferents a França. L'any 2006 va rebre el suport d'Ashoka com a iniciativa d'emprenedoria social de referència a Europa.

Actualment el Grup Siel Bleu està format per l'associació Siel Bleu, l'associació Domisiel (que desenvolupa les activitats físiques adaptades a la llar, orientada principalment a persones amb malaltia d'Alzheimer, persones amb discapacitat, gent gran amb dificultats de mobilitat i persones amb malalties cròniques), GPS Santé (empresa que dóna suport i assessoria a empreses i altres organitzacions en temes de qualitat per a la prevenció i la salut de la vida en el treball) i Siel Bleu Formation (que canalitza acords amb universitats i instituts de formació per tal que estudiants i professionals de la medicina i paramedicina desenvolupin estudis i investigacions).



CONCLUSIONS

L'anàlisi de les bones pràctiques a escala internacional quant a models de suport als emprenedors socials posa en relleu diverses observacions.

En primer lloc, l'ecosistema de suport als emprenedors socials està creixent. S'han creat un gran nombre d'organitzacions en els últims cinc anys, i totes estan creixent a ritme accelerat i consolidant-se com a referències, no només per als emprenedors socials sinó fins i tot en el món dels negocis en general.

Segon, les organitzacions són molt diverses. Aquesta diversitat respon a la diversitat dels mateixos emprenedors socials, que es troben en fases de desenvolupament diferents, geografies i sectors variats i, per tant, amb necessitats tan diverses com el mateix sector.

Tercer, moltes organitzacions es complementen, fins al punt que sovint ajuden els mateixos emprenedors de diferents maneres, i arriben a treballar en xarxa per coordinar i complementar els seus serveis. De nou, l'ecosistema de suport als emprenedors socials és un reflex de les dinàmiques que els mateixos emprenedors socials practiquen com és ara l'esperit de col·laboració en xarxa, més que el de competència.

Per tot això, hi ha una oportunitat per promoure la generació d'un ecosistema de suport als emprenedors socials al nostre país. Des de fa uns quants anys ja s'estan desenvolupant diverses iniciatives, que cobreixen alguns dels aspectes esmentats en aquest article, sovint amb una aplicació local o regional. Però l'espai per créixer, innovar i, sobretot, replicar models d'èxit a l'estranger és molt gran. Aquest ecosistema no solament serà una font de llocs de treball, coneixement, innovació i inspiració, sinó que serà el factor clau que promourà la proliferació de més empreses socials d'èxit a Espanya i el seu creixement, i que donarà lloc a un sector social potent i alhora econòmicament viable.



GLOSSARI

- **Emprenedoria Social**
- **Economia Cooperativa**
- **Economia social i solidària**
- **Impacte Social**
- **Base de la Piràmide**
- **Escalabilitat o replicabilitat**
- **Capital Risc Social**
- **Innovació Social**

Emprenedoria social

El terme empenedoria social s'utilitzà per primera vegada a la literatura anglosaxona sobre el canvi social entre els anys 60 i 70, si bé no va tenir reconeixement internacional fins a mitjans dels anys 80 amb l'impuls de l'organització Ashoka, una de les referents en l'impuls de l'empenedoria social arreu del món, que després anat seguida de moltes altres.

Parlem d'una corrent empenedoria formada per persones que **reconeixen problemes socials** que semblen irresolubles i **busquen solucions innovadores per a resoldre'ls**. Utilitzen estratègies empresarials per a organitzar, crear i administrar organitzacions orientades al canvi social, conciliant l'enfocament econòmic amb els reptes socials i ambientals que aborden; mesuren el seu retorn en termes de capital social. Les fórmules d'empenedoria social són molt diverses, i poden seguir un model més basat en el voluntariat i l'altruisme o en un model més orientat a l'obtenció de beneficis per a la reinversió en la finalitat social que es persegueix.

L'anàlisi de l'empenedoria social s'ha liderat des de països anglosaxons, que centren les estratègies de suport en la persona empenedora, doncs aquesta es concep com l'alma mater de la iniciativa empenedora social. Així, existeix un ampli ventall de recursos orientats a persones amb unes determinades característiques i motivacions, deixant de banda la dimensió col·lectiva de la iniciativa empenedora social. Aquesta dimensió sí ha estat analitzada més recentment ens països francòfons i entronca amb la tradició cooperativa i amb la conceptualització de l'economia social i de l'economia solidària.

Economia cooperativa

Una cooperativa és una associació autònoma de persones que s'uneixen voluntàriament per a formar una organització democràtica, l'administració i gestió de la qual es duu a terme segons la forma en que acorden les persones sòcies, generalment en un context d'economia de mercat. Habitualment el seu objectiu és fer front a les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes, a través d'una organització empresarial. La diversitat de necessitats de les persones sòcies (treball, consum, comercialització conjunta, educació, habitatges, crèdit, etc.) conformen l'objecte social o activitat cooperativitzada d'aquestes empreses, oferint un ventall molt ampli i divers d'economia cooperativa.

Els principis cooperatius constitueixen una de les regles bàsiques de funcionament d'aquestes organitzacions: 1) Adhesió voluntària i oberta; 2) Gestió democràtica; 3) Participació econòmica de les persones sòcies; 4) Autonomia i independència; 5) Educació, formació i informació; 6) Cooperació entre cooperatives; i 7) Interès per la comunitat.

L'Aliança Cooperativa Internacional (ACI) és l'organització que des de l'any 1895 aglutina i promou el moviment cooperatiu al món.

La cooperativa constitueix la forma més extesa d'organització dins l'economia social.

Economia social i solidària

No existeix una única definició d'aquesta realitat econòmica que, en determinats contextes s'anomena i identifica amb el tercer sector, el tercer sector solidari, el sector voluntari, el sector no lucratiu, l'economia solidària, la iniciativa social i amb altres noms, que designen realitats diverses i alhora properes. En general, però s'observa que l'economia social està composta per iniciatives diverses que pugnen per economia plural, actuant tant en l'àmbit del mercat com en el no mercat, en pro d'un desenvolupament social i econòmic col·lectiu inclúsiu.

En països francòfons es considera que l'economia social integra a les mutualitats, les cooperatives, les associacions i les fundacions. En canvi en països anglosaxons, és el sector no lucratiu i voluntari al què es considera economia social. A l'Estat espanyol el concepte d'economia social presenta diferències de contingut segons s'expressin les persones especialistes de l'àmbit científic, les professionals del sector o les representants dels poders públics en les seves polítiques i normes.

L'any 2010 s'aprovà la primera Llei d'Economia Social de l'Estat, que afecta de forma directa a les empreses d'inserció social, els centres especials de treball, les fundacions socials, laborals, etc., les associacions de persones amb discapacitats, les confraries de pesca, les societats agràries de transformació, les cooperatives, mutualitats de previsió social i les societats laborals.

A Catalunya l'economia solidària aglutina un moviment format per una amalgama diversa d'iniciatives i organitzacions que propugnen una economia subordinada a la provisió sostenible de les bases materials per al desenvolupament humà, social i ambiental de les persones. Aquest moviment beu d'una llarga tradició humanista en la seva manera d'entendre les relacions humanes i les relacions amb l'entorn.

Les iniciatives d'economia solidària acostumen a compartir la capacitat d'articular tres dimensions fonamentals: un projecte econòmic, una funció social i una gestió participativa, per això bona part de les entitats que consideren formar part de l'Economia solidària són també cooperatives.

Les iniciatives d'economia solidària tenen una forta vocació de transformació, de manera que promouen una manera diferent de consumir, d'estalviar, de treballar i de fer empresa. Consumir de manera diferent tot desenvolupant la capacitat de les persones i de les col·lectivitats d'escollir un consum de productes més respectuosos amb la dignitat humana, la salut i el medi ambient. Estalviar de manera diferent orientant els excedents de producció i els estalvis familiars cap a productes financers que garanteixin l'ètica humanista i/o que s'orientin cap a activitats d'economia social i solidària. Treballar de manera diferent dedicant la pròpia foça de treball a activitats que impliquin una motivació intrínseca en la persona per un projecte social, ambiental, cultural o solidari que tingui un impacte positiu en les persones i en l'entorn. Fer empresa de manera diferent incorporant la governabilitat democràtica en el model econòmic i fent sobiranes d'aquest a les persones que desenvolupen l'activitat.

Impacte social

Mesurar i visualitzar els impactes que tenen les iniciatives d'emprenedoria social és una de les claus per a desenvolupar tot el seu potencial. Si mesuren i donen a conèixer el seu impacte social, generen valor per als agents que intervenen en el mateix camp d'acció i, per tant, valoritzen també la seva activitat emprenedora.

Es tracta no només de mesurar el nombre de persones que es beneficien de l'acció emprenedora social, sinó de mesurar els beneficis socials que genera el procés que segueix la iniciativa per a fer les coses, així com els resultats que s'obtenen d'aquest procés un cop observat què passaria si la iniciativa emprenedora social no hagués intervingut.

Poder respondre a la pregunta de fins a quin punt la iniciativa emprenedora està canviant aquella realitat que vol modificar, i oferir mesures fiables que visualitzin aquest canvi, és una de les claus del creixement i expansió del sector de l'emprenedoria social.

En termes d'obtenció de recursos econòmics, les iniciatives emprenedores socials han de poder mesurar el seu "Retorn Social d'Inversió" o "SROI" (segons les sigles en anglès). Quan els fons de capital risc social, les empreses, els fons filantròpics, les administracions públiques... inverteixen en iniciatives emprenedores socials, busquen proves de la rendibilitat social que ha generat la seva destinació financera. L'SROI indica el valor de l'impacte social des del punt de vista financer.

Base de la Piràmide

El terme "Base de la Piràmide" o "BOP" (segons les seves sigles en anglès), va ser encunyat per primera vegada per l'economista C.K Prahalad al seu llibre "La Fortuna en la Base de la Piràmide". Es refereix a les persones amb ingressos per sota de la línia de la pobresa, que necessiten serveis i productes bàsics com medicaments, aigua, aliments, energia, transport o crèdit, i que per accedir-hi haurien de pagar un cost més elevat que les persones que es troben fora del risc de patir pobresa.

Es tracta d'un concepte i alhora d'un enfocament econòmic que apunta cap a la necessitat de trobar nous models de negoci que incloguin a milers de milions de persones que queden fora del sistema de mercat regular. No es tracta només de vendre'ls coses tan simples com aliments, bolquers o telefonia a preus justos, sinó que s'orienta la necessitat que s'as-

sociïn a la producció i comercialització dels mateixos. Així, aquells recursos que tinguin present la millora d'estratègies de BOP, contribuiran a consolidar les iniciatives emprenedores socials que s'hi adrecen.

Escalabilitat o replicabilitat

Parlar d'iniciatives emprenedoria social requereix apuntar cap a una dimensió universalista de les mateixes. Les iniciatives d'emprenedoria social tenen, majoritàriament, una vocació d'expandir la seva forma de fer les coses a escala mundial, doncs les persones que són al darrera acostumen a estar convençudes que les innovacions que aporten contribueixen de manera efectiva a resoldre problemes socials i ambientals de diferent índole.

Quanta més gent i entorns es puguin beneficiar de la seva idea emprenedora molt millor. Per això, sovint les iniciatives emprenedores socials, a diferències de les empreses ordinàries, estan plenament obertes a ser copiades, a ser traslladades i adaptades a altres entorns i realitats, a ser modificades, ampliades i emmotllades en el decurs del seu creixement.

Els recursos que siguin capaços d'incorporar aquesta dimensió seran els que contribuiran en bona mesura al creixement i expansió de l'emprenedoria social.

Per al propòsit d'aquest estudi i la descripció de les iniciatives de suport als emprenedors socials (Capítol 3), diferenciem els termes següents:

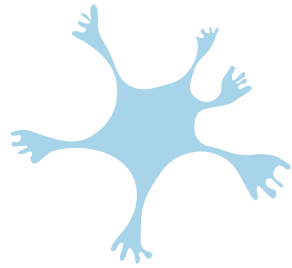
- **Escalabilitat.** Es refereix a la capacitat de l'organització per poder incrementar el seu impacte i abast, bé creixent directament i cedint el seu model (per exemple per franquícies)
- **Aplicabilitat a Catalunya.** Es refereix a la possibilitat pels emprenedors Catalans d'accedir als serveis oferits per l'organització en concret.
- **Replicabilitat.** Es refereix a la possibilitat de crear a Catalunya una nova organització inspirada en el mateix model però adaptada al context i idioma local

Capital risc social

El capital risc social és un instrument d'inversió en projectes d'emprenedoria social, que trasllada la fórmula econòmica del capital risc a la creació de valor social. Es tracta d'un recurs de desenvolupament estratègic adaptat a les necessitats i característiques específiques dels projectes en el que inverteix.

L'objecte principal del capital risc social consisteix en la participació temporal en el capital d'empreses socials, facilitant l'accés a inversió a projectes habitualment exclosos del sistema financer. Amb aquesta ajuda, els projectes empresarials augmenten el seu valor i, una vegada madurada la inversió, el capital risc social es retira obtenint un benefici.

El capital risc social espera un retorn econòmic però, sobretot, un retorn social. De nou, tal com apuntàvem amb el concepte d'impacte social, aquest retorn s'ha de poder mesurar.



BIBLIOGRAFIA

Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición. Real Academia Española (octubre de 2002).

Elkington, John and Hartigan, Pamela: *Creating Successful Business Models. Lessons from Social Entrepreneurship*. Excerpt de, *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008.

Isenberg, D. How to Start an entrepreneurial revolution. Harvard Business Review, Gener, 2012.

James, F. Moore, *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, (Nueva York, NY: HarperBusiness 1966), 26.

Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (Nueva York, NY: Free Press, 1985).

Michel R. Sandler (2010) *Social Entrepreneurship in Education*.

Skoll World Forum (2010). *Beyond the Single Bottom Line: Pioneers in Blended Value*. Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, 15 d'Abril de 2010

Scarlata, Mariarosa; Alemany, Luisa (2008). "Financing Social Entrepreneurs: Philanthropic Venture Capital vs. Foundations". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 28, núm. 21, art. 8

Vernis, Alfred. *Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. N. 13. Revista Española del Tercer Sector. Setembre-Desembre 200

Vernis, Alfred i Iglesias, Maria (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*. ESADE-Instituto de Innovación Social, 2010.

Vernis, Alfred y Navarro, Clara (2011): "El concepto de ecosistema para el emprendimiento social", Revista Española del Tercer Sector, n.17 (2011).