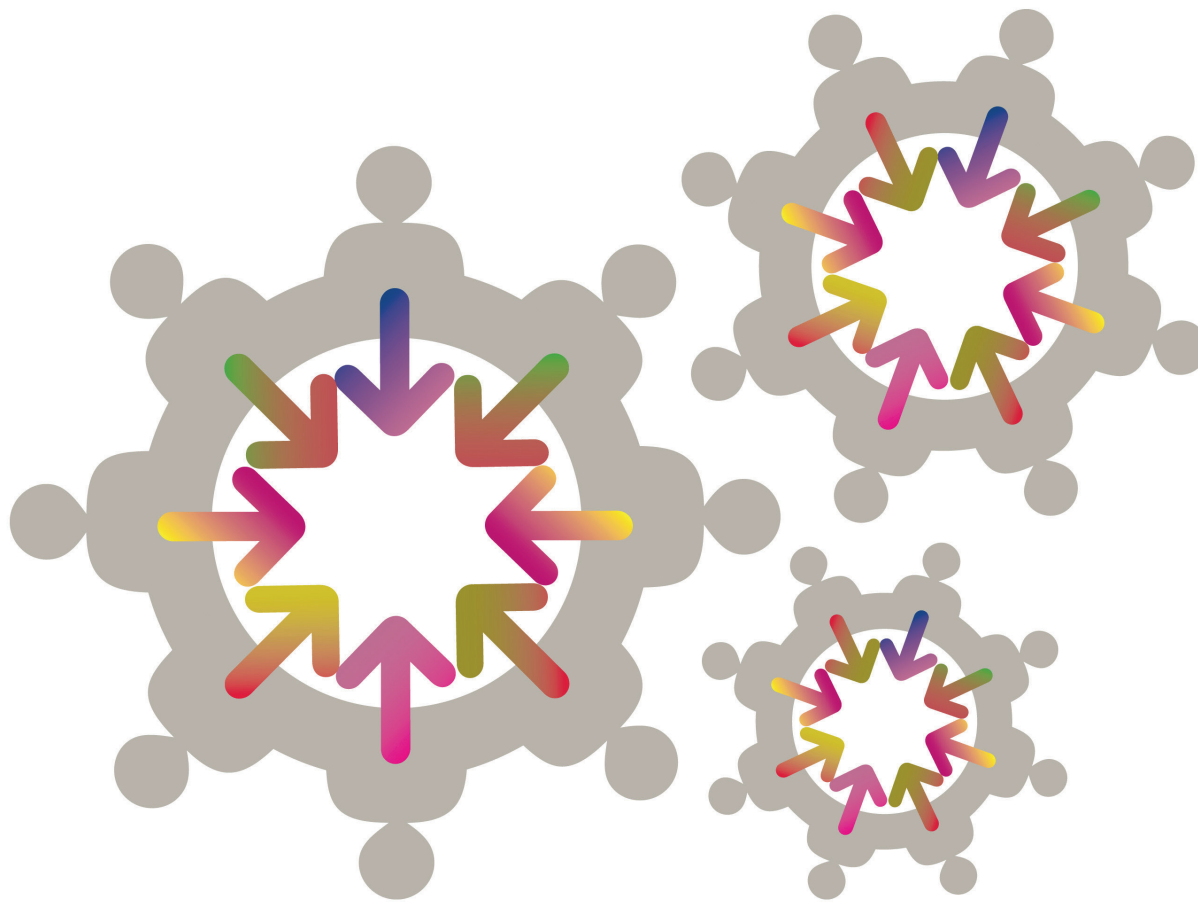


# INNOVACIÓ SOCIAL

per la inclusió a la ciutat de Barcelona



## Recull de reflexions i experiències

Seminari 10.12.2014 | Palau Macaya de l'Obra Social "la Caixa"

Organizat per:

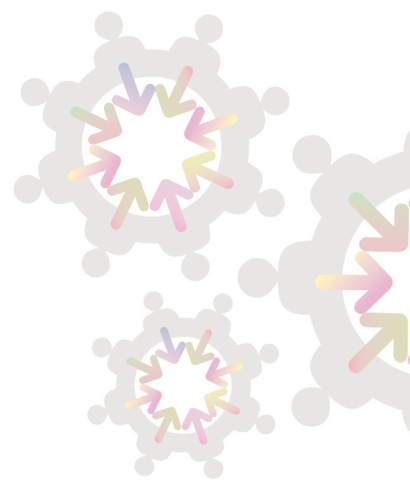


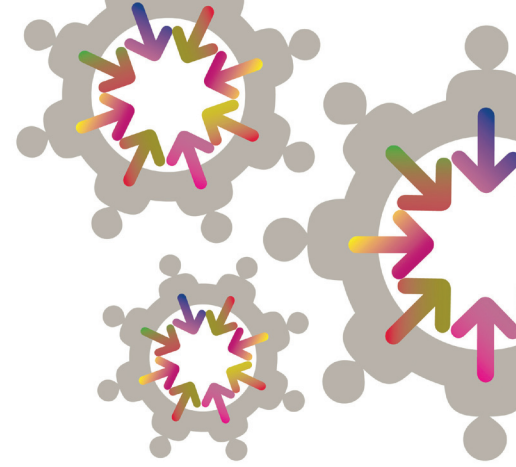
Amb el suport de:



# Índex

<b>Introducció</b>	3
<b>1   Què s'entén per innovació social?</b>	4
Ponència de Josep Maria Miró, director de Projectes d'Innovació Social de l'Ajuntament de Barcelona	
<b>2   Processos d'innovació en el marc de les entitats socials a Barcelona</b>	7
Ponència de Jordi Gusi, gerent d'ECAS	
<b>3   Experiències d'innovació social</b>	11
3.1. EDUCACIÓ, CULTURA I ARTS	11
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taller de Músics   <b>Cabal Musical</b>, projecte d'innovació a la Franja Besòs</li><li>• Institut de Cultura de Barcelona, Consorci d'Educació de Barcelona   <b>Creadors en residència</b> als instituts públics d'ensenyament secundari de Barcelona</li><li>• Casal dels Infants per l'acció social als barris   <b>Adaptació Formativa Raval</b></li><li>• Fundació Comtal i Fundació Orfeó Català, Palau de la Música Catalana   <b>Clavé XXI</b>, Música per a la transformació de la realitat i la cohesió social</li></ul>	
3.2. SALUT	16
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sant Pere Claver Fundació Serveis Socials   Centre de capacitació <b>My Life</b> Barcelona</li><li>• Fundació Salut i Comunitat   Servei tutelar '<b>Amb tu</b>'</li><li>• Fundació Els Tres Turons   <b>Servei de suport a la vida independent</b></li><li>• Siel Bleu   <b>Afegir anys a la vida i vida als anys!</b></li></ul>	
3.3. INSERCIÓ SOCIOLABORAL	20
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundació Èxit   <b>Training intensiu d'entrada al mercat laboral</b></li><li>• El Lloc de la Dona   <b>Dona Kolors</b></li><li>• Insercoop   <b>Acciona't</b></li><li>• Acció contra la Fam   <b>Llançadores d'Ocupació i Emprenedoria Solidària</b></li></ul>	
3.4. HABITATGE	24
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Fundació Mambré</b>   Habitatge social per a persones sense llar a través del treball en xarxa</li><li>• Ajuntament de Barcelona   Servei '<b>Primer la Llar</b>' (<i>Housing First</i>)</li></ul>	
<b>4   Conclusions</b>	26
Cloenda del seminari a càrrec de Sonia Fuertes, membre de la Junta Directiva d'ECAS	





## Introducció

Les necessitats socials canvien i la manera de pal·liar-les també. La innovació ens permet pensar diferent, identificar nous motors, fer coses noves o de maneres diferents, i trobar noves solucions.

L'objectiu d'aquesta publicació, que recull les reflexions i experiències exposades al seminari 'Innovació social per la inclusió a la ciutat de Barcelona' celebrat el 10 de desembre de 2014 al Palau Macaya de l'Obra Social "la Caixa", és donar a conèixer experiències d'èxit d'aplicació pràctica de processos d'innovació social en entitats socials de la ciutat de Barcelona per tal que els professionals puguin aplicar noves metodologies d'innovació social als seus projectes.

Tant el seminari, organitzat per ECAS, com aquesta síntesi dels continguts que s'hi van compartir s'emmarquen en l'Acord Ciutadà per una Barcelona Inclusiva, un espai de participació, cooperació publico-privada i acció conjunta entre institucions i organitzacions de la ciutat que treballen per construir una Barcelona més inclusiva i amb major qualitat de vida per a totes les persones. La finalitat de l'Acord és incrementar el capital social de la ciutat, és a dir, la seva capacitat d'organització i actuació conjunta. I ho fa mitjançant la promoció de la cooperació i l'articulació de xarxes d'acció per avançar en la construcció plural i democràtica d'un bé comú primordial: la inclusió social.

Esperem que us orienti i us resulti útil de cara a aplicar innovacions socials a la vostra organització per produir un major impacte en la societat.

# 1 | Què s'entén per innovació social?

Conferència de **Josep Maria Miró**,  
director de Projectes d'Innovació Social de l'Ajuntament de Barcelona

Què s'entén per innovació social? no és una pregunta gaire interessant, ja que té similituds amb quan va començar el debat al voltant de la Responsabilitat Social Corporativa i, a la pregunta 'Què és la RSC?', el professor del Departament de Ciències Socials d'ESADE i investigador sènior de l'Institut d'Innovació Social Josep M. Lozano va dir:

*"Quants debats i projectes hem vist últimament que s'eternitzen perquè algú diu que no es pot avançar si no aclarim abans què entenem per responsabilitat social de l'empresa (RSE)? De fet, es tracta d'una 'pregunta bumerang', és a dir, una qüestió que retorna intacta a qui la planteja."*

Amb la innovació social estem davant del mateix dilema. Ens adonem que la definició no és important, sinó que és molt més interessant fixar-se en qui són els innovadors socials, què fan, com es comporten, quines són les seves pràctiques, com s'organitzen...

Sovint em pregunten si les administracions públiques han d'innovar i la resposta és *sí*. Les administracions han de buscar solucions a nous reptes. Hem de començar a fer alguna cosa de manera diferent, tant si som administració pública com si estem al món empresarial, al de les entitats, o a d'altres.

En un article publicat a la revista Compromiso Empresarial, Javier Martín Cavanna exposa *10 raons per crear una oficina d'innovació social en totes les administracions públiques*:

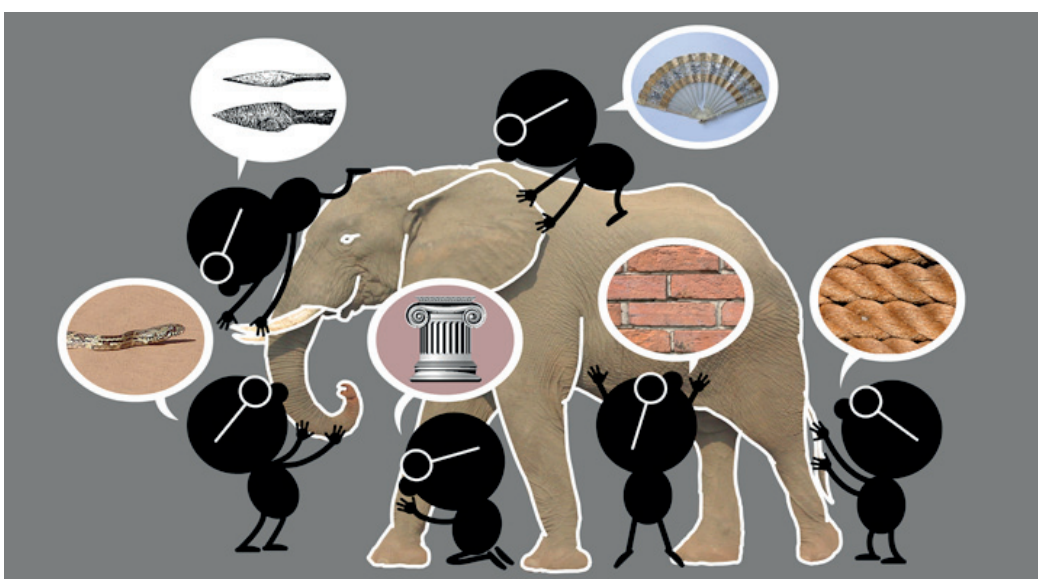
1. La innovació social busca assajar nous camins; la burocràcia, en canvi, premia seguir les regles establertes.
2. La innovació social cerca sempre aliats i recursos externs, la qual cosa en època de crisi econòmica és especialment necessari; la burocràcia defensa sempre les seves competències i fronteres.
3. La innovació està enfocada a l'obtenció de resultats; la burocràcia al compliment de procediments.
4. L'administració pública concedeix les ajudes en funció de l'antiguitat i la grandària de l'organització; la innovació premia les millors idees i resultats, mai el nom o la grandària de les organitzacions.
5. El control de les subvencions públiques està orientat a la justificació comptable de les despeses; la innovació se centra en l'impacte de les activitats.
6. La innovació sempre està buscant com fer més amb menys; la burocràcia pública tracta de fer sempre el mateix amb un pressupost major cada any.

7. La innovació incentiva el lideratge en l'organització; la burocràcia premia la uniformitat de tots.
8. La innovació està sempre pendent dels canvis externs; a la burocràcia solament li interessen els canvis interns.
9. La innovació no té por a equivocar-se; la burocràcia busca la seguretat costi el que costi.
10. En la innovació els errors es converteixen en aprenentatges; en la burocràcia, els errors es transformen en faltes disciplinàries.

### **L'agenda de la innovació social inclou:**

- Llocs de treball per a les persones vulnerables i/o excloses
- Noves maneres de prestar els serveis
- Un ecosistema que fomenti l'empresa social
- L'experimentació social
- El rol de l'empresa en l'àmbit social

Per poder entendre un concepte cal tenir una visió global, ja que si per exemple a sis persones agafades a un elefant amb els ulls tapats els preguntem què és un elefant, les respostes seran diverses. Qui estigui al final dirà que és com una corda, el de la pota respondrà que una columna, el del lloc que una paret... En funció d'on estem posicionats donem rellevància a una part o a una altra; en aquest cas de l'elefant, però el mateix passa en la innovació social. Hi ha qui parla d'empoderar la comunitat perquè adquireixi capacitats i surti endavant, per a altres té a veure amb un model de negoci social, altres ho vinculen a solucionar problemàtiques socials a través de la tecnologia... Tot això pot ser innovació social, però de vegades ens costa veure la globalitat.



Cadascú de nosaltres té la seva visió parcial de les coses, però tots estem d'acord que cal fer alguna cosa que fins ara no fèiem. Hem de prendre riscos, ser valents i experimentar el que no hem provat fins ara.

Tots els qui estem en el "món social" hem de saber veure i aprofitar les oportunitats. Davant de situacions de crisi sempre hi ha maneres diferents de veure les coses i opcions de provar coses noves. Actualment hi ha aspectes que funcionen i altres que no; hem de deixar de fer el que no funciona i construir a partir dels elements estables que funcionen. Cal fer coses noves i destinar més recursos a les pràctiques que obtenen resultats positius.

**«Una nova solució a un problema social que és més eficaç, eficient o sostenible que les solucions existents i per als quals el valor creat s'acumula principalment a la societat en el seu conjunt i no als particulars»**

James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller, *Rediscovering Social Innovation* (2008)

Innovació social és buscar una solució nova a un problema social. Aquesta solució ha de ser més eficient, més efectiva i més sostenible que les solucions existents i que el valor creat.

#### **Elements centrals:**

- Novetat percebuda
- Implementació
- Satisfacció d'una necessitat social
- Major efectivitat
- Millora de la capacitat d'actuació d'algú

#### **Altres elements:**

- Hibriditzar-ho tot
- Obert o col·laboratiu
- Model en xarxa
- Co-producció de serveis
- Nous rols o relacions
- Millor ús dels recursos

El que no podem perdre de vista és que VOLEM CANVIAR COSES, volem millorar una situació social, afrontar un nou repte.

#### **Els set rols de la innovació social,**

segons Alfonso Carlos Morales

- **Generadors de principis:** teòrics, acadèmics
- **Difusors:** no innoven, però sensibilitzen i mobilitzen
- **Preparadors:** no innoven, però aplanen el camí
- **Catalitzadors:** no innoven, però provoquen la trobada, les sinergies
- **Innovadors:** posen en pràctica idees que resolen problemes socials
- **Replicadors:** reproduïxen experiències en altres llocs
- **Multiplificadors:** no innoven, però impacten en la política pública

## 2 | Processos d'innovació en el marc de les entitats socials a Barcelona

*Ponència de Jordi Gusi, gerent d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS)*

### **Algunes reflexions prèvies:**

- Des de quan fan innovació social les entitats?
- Perquè es parla ara més que mai d'innovació?
- Què ha canviat o està canviant?
- Què es emprendre i què és innovar?
- Què se'ns demana o ens demanem les entitats?
- Hi ha entitats innovadores i entitats no innovadores?
- Hi ha persones i entitats innovadores?
- És la innovació social patrimoni del tercer sector social?

Les entitats porten la pràctica d'innovar en el seu ADN. Les necessitats socials –inserció laboral, habitatge, salut mental, discapacitat, atenció a la gent gran...— són permanents i canviant. En els darrers anys hem sofert canvis en tres eixos:

- Temàtica: les condicions s'han aguditzat
- Finançament: ha disminuït el finançament públic de què que disposava el tercer sector
- Tecnologia: avenços importants i significatius

### **Algunes idees a tenir en compte:**

- La innovació ha d'anar lligada a la finalitat d'assolir de forma eficient la nostra missió o ampliar l'abast de la mateixa. És, per tant, un element que toca el cor de les nostres entitats i que, per aquest motiu, ha de comptar amb el suport de tots els membres de l'organització (òrgans de govern, gerències, treballadors, etc.)
- La innovació es gestiona, no es deixa a l'atzar de possibles genialitats. Implica un esforç continuat de tota l'organització; no és un element basat en el curt termini, sinó una aposta de futur que requereix temps i esforç.
- Innovar no és tenir noves idees, és un procés de transformació d'una idea (nova o no) en una realitat implementada i que genera algun tipus de retorn (social, econòmic, mediambiental, etc.).
- Cal, doncs, aprofitar els coneixements de tots els treballadors i col·laboradors de l'organització, així com les experiències externes (copiar i millorar també és innovar), ja que de totes elles poden sorgir idees que, un cop avaluades, poden ser implementades en la nostra entitat.

- Com a entitats socials podem innovar en diferents àmbits (activitats, gestió, organització, finançament, avaluació, etc.), tenint sempre present que qualsevol innovació tindrà un impacte transversal en totes les àrees de la nostra organització donada la forta interrelació entre les mateixes.

En resum podem dir que la innovació és a l'abast de tota organització que aposti i treballi per ella aprofitant al màxim el gran coneixement que tenen tots els membres de l'entitat.

## Innovar és emprendre?

Depèn del punt de vista de cadascú. Per innovar s'ha d'emprendre, però la innovació es pot acabar consolidant dins d'una organització ja existent o a través d'una nova organització.

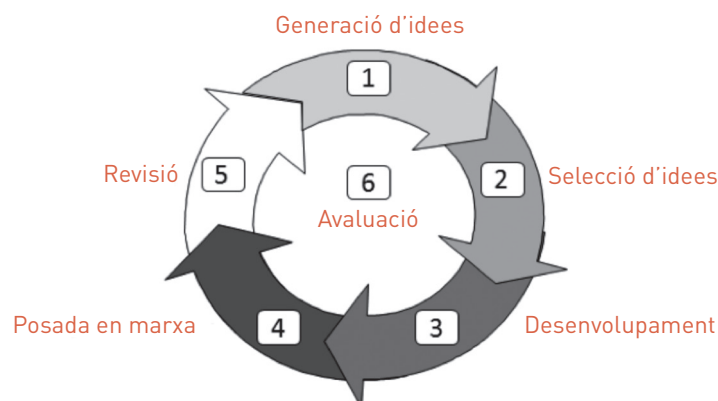
A les persones que liderem organitzacions se'ns demana que emprenem, que innovem, que ens re-inventem, que ens avaluem... Ens fa falta que ens diguin no tant el QUÈ, sinó el COM.

Hi ha tot una sèrie d'aspectes relacionats amb la innovació en les organitzacions: els recursos disponibles, la motivació i els reptes, la llibertat de creació, l'aversion al risc, la cultura de la mateixa organització, l'aprenentatge, el marc de la innovació... Per a esdevenir una eina eficient, el nostre sistema d'innovació ha de ser integral.

**La innovació és el procés que transforma una idea en valor per a l'usuari i té com a resultat beneficis sostenibles per a «l'organització» («la societat»), generant un flux constant d'innovacions significatives que amb el temps constitueixen la base d'un «avantatge competitiu» («referent») sòlid.**

Curtis Carlson – Peter Skarzynski

## El cicle de la innovació



El sistema d'innovació és un conjunt de processos iteratius que, de forma sistemàtica, persegueixen la millora continua i l'excel·lència. La innovació es pot donar en la generació de nous projectes i en la millora de processos existents.



Per assegurar l'eficiència del funcionament de cadascuna de les fases bàsiques del procés d'innovació cal respondre prèviament les següents preguntes:

- Qui és el responsable de la innovació a l'entitat?
- Quines eines emprarem per al desenvolupament de cada fase?
- Quins són els agents implicats en cadascun dels processos?
- Qui és el responsable del procés?
- Quins indicadors d'avaluació de l'èxit del nostre sistema farem servir?
- Quin mecanisme posarem en marxa per avaluar l'èxit o fracàs de les idees implantades?
- Com assegurarem la transformació, adequació i actualització del nostre sistema d'innovació?

L'èxit del nostre sistema d'innovació requereix dissenyar processos que descriguin cadascuna de les fases, des que neix la idea fins que es desenvolupa i s'avalua el projecte.

## METODOLOGIA D'UN PROJECTE D'INNOVACIÓ



### Fase 1: Diagnosi interna

Respondre a:

- Per què volem innovar?
- Quina és la nostra capacitat d'innovar?
- Què necessitem per a innovar?
- Amb quines dificultats ens trobem i ens trobarem?
- La innovació és realment un valor dins de la nostra organització?



### Fase 2: Disseny del sistema d'informació

- Disseny del sistema d'innovació per a la generació de nous negocis
- Disseny del sistema d'innovació dels processos de gestió
- Disseny del desplegament del sistema d'innovació

Disseny del nostre propi model i sistema d'innovació per consolidar la innovació com a:

- Valor de la nostra entitat
- Eina per assolir la màxima eficiència en els nostres processos
- Buscar i trobar solucions per al desenvolupament de la nostra organització



### **Fase 3: Capacitació i formació**

Sessions grupals per tal de sociabilitzar:

- Què és la innovació?
- Per què hem d'innovar?
- Quins processos emprarem?
- Dinàmica «Innovem»
- Sessions amb directors per tal de desenvolupar les capacitats directives per consolidar la innovació en els seus propis equips

Assegurar:

- La correcta sociabilització del per què de la innovació
- La capacitació de l'equip i dels directius
- El correcte desplegament del pla



### **Fase 4: Implementació**

Implementació del pla d'innovació a l'entitat, tot realitzant:

- Sessions d'innovació
- Sessions periòdiques de generació d'innovació
- Avaluació de l'entitat: seguiment i anàlisi de la innovació a l'entitat

## 3 | Experiències d'innovació social

A continuació presentem un seguit d'experiències d'innovació social aplicades en organitzacions de Barcelona, classificades segons l'àmbit de treball.



### 3.1 EDUCACIÓ, CULTURA I ARTS

#### Nom del projecte:

**Cabal Musical, projecte d'innovació a la Franja Besòs**

**Organització:** Taller de Músics en conveni amb l'Ajuntament de Barcelona (Direcció d'Estratègia i Innovació, amb el suport del Departament d'Acció Comunitària)

**Pàgina web:** [www.cabalmusical.cat](http://www.cabalmusical.cat)

#### Descripció del projecte

Impuls de diferents projectes en el marc d'una zona de Barcelona amb indicadors d'especial vulnerabilitat (Franja Besòs, que inclou els districtes de Sant Andreu, Sant Martí i Nou Barris). Es pretén una actuació integral i sostenible de promoció, cohesió social i desenvolupament econòmic local. Es treballa amb un nou impuls de col·laboració públic-privada imbricada en els territoris.

Els projectes Franja Besòs treballen diferents línies:

- Habitatge social i rehabilitació
- Microfinances i economia social
- Formació, ocupació i treball
- Reforç educatiu
- Cultura de prevenció de les microviolències
- Manteniment urbà
- Cultura, música i arts

Cabal Musical treballa per objectius:

- Formació i empenedoria entre els joves amb inquietuds musicals
- Promoció de la convivència intercultural i la cohesió social del territori
- Posada en valor de la implicació dels joves i dinàmica constructiva al barri
- Capacitat de transferibilitat i de rèplica del projecte a altres zones
- Impuls d'aliances i xarxes amb creadors culturals i artístics a tot el territori de la Franja Besòs

#### Aspectes innovadors

- Implicació de diferents àrees i gerències de districtes des d'una òptica innovadora en un nou marc de desenvolupament local
- Treball en un marc de confiança de col·laboració públic-privada, en qualitat de partenariat
- Treball pel consens, capacitat d'interaccionar diferents mirades i perspectives, treball polièdric
- Coneixement i valor transversal dels projectes per part de tots els agents
- Treball des del risc, flexibilitat, fer-se preguntes, partir del 'no saber'
- Pensar en la creativitat com a valor, també en situacions de gestió de la vulnerabilitat
- Responsabilitat compartida i, per tant, avaluació compartida
- Dedicar espais a la reflexió, el seguiment i l'avaluació

### Factors d'èxit

- Selecció de cinc projectes musicals (total 20 joves) per a la formació en emprenedoria. Realització de 24 sessions formatives amb 12 formadors/es diferents que sumen un total de 80 hores per grup participant. Formació en direcció musical, producció escènica i artística i comunicació 2.0.
- Constitució, elaboració de maquetes i *management* musical d'activitats de divulgació dels cinc projectes finals.
- Distribució en àrees, instituts municipals i districtes, així com entitats i associacions dels diferents barris. Generació d'un viver especialitzat en projectes d'emprenedoria cultural, i específicament musical.
- Distribució orientada al mercat privat per a la contractació en espais turístics, grans esdeveniments de la ciutat, certàmens, congressos...
- Avaluació de la intervenció: posar en valor el treball en xarxa, el partenariat i l'eficiència, així com l'impacte en les necessitats de la zona i entre els participants, i la capacitat de transferibilitat i rèplica del projecte.
- Valoració en la dinàmica constructiva del barri, per part dels propis joves i del veïnatge en general.

### Recomanacions

- Implicació de diferents agents del territori
- Estar oberts al risc i partir del 'no saber' per millorar
- Treballar la confiança mútua
- Reserva pressupostària per a la innovació de projectes
- Adaptació i flexibilitat a les necessitats del col·lectiu, a la vegada que una alta exigència
- Implicar el col·lectiu en la millora del barri, visió integral
- Avaluació contínua, treballar per a la sostenibilitat dels projectes

### **Nom del projecte**

## **Creadors en residència als instituts públics d'ensenyament secundari de Barcelona**

**Organització:** Institut de Cultura de Barcelona, Consorci d'educació de Barcelona

**Pàgina web:** [www.enresidencia.org](http://www.enresidencia.org)

### **Descripció del projecte**

Projecte que apropa l'art contemporani i els seus processos al context educatiu, tot posant en contacte un creador/a amb l'alumnat d'un centre educatiu amb l'encàrrec que creïn conjuntament una obra, compartint al llarg d'un curs totes les fases del procés de creació.

Aquesta proposta es dirigeix a centres públics d'educació secundària de la ciutat de Barcelona i té per objecte la realització de residències amb un triple propòsit:

- Apropar els processos de creació contemporània al sistema educatiu
- Connectar els sistema cultural amb el sistema educatiu
- Oferir una oportunitat de reflexió en l'àmbit de les metodologies dels centres educatius a partir d'una experiència concreta.

La coordinació de cadascuna de les residències es realitza per part d'entitats seleccionades per l'Institut de Cultura de Barcelona, que fan la funció de mediació entre el desenvolupament del projecte artístic i el seu encaix en el projecte educatiu del centre.

### **Aspectes innovadors**

El fet d'articular els aprenentatges a través d'un projecte de creació real en connexió directa amb l'artista facilita el treball interdisciplinari i l'aprenentatge competencial de l'alumnat, alhora que obre les portes a metodologies, organitzacions i noves formes de treball i reflexió.

### **Factors d'èxit**

La clau de l'èxit rau en canviar el context en què s'aprèn mentre es vehiculen els aprenentatges a través de processos de recerca-creació. Això obliga a establir nous rols i relacions entre l'artista, el professorat i l'alumnat, en les quals el paper del professorat esdevé encara més important. A més, ofereix l'oportunitat de reflexionar sobre les preocupacions de l'artista, que és acollit pel grup del centre educatiu.

### **Nom del projecte**

## **Adaptació Formativa Raval**

**Organització:** Casal dels Infants per l'acció social als barris

**Pàgina web:** [www.casadelsinfants.org](http://www.casadelsinfants.org)

### **Descripció del projecte**

L'Adaptació Formativa Raval és un projecte desenvolupat amb els instituts del barri del Raval de Barcelona Miquel Tarradell i Milà i Fontanals. Està dirigit a l'alumnat que es troba en situació de vulnerabilitat social, la qual cosa influeix sobre els nois/es en el seu rendiment acadèmic general i en el seu comportament social.

El projecte introdueix l'enfocament i les metodologies de l'educació social en una part de l'horari lectiu, treballant col·laborativament amb el professorat i oferint als alumnes espais d'aprenentatge basats en l'experiència i la connexió amb la comunitat, com ara l'apropament a oficis, l'aprenentatge servei, accions comunitàries, etc.

Cada curs participen al projecte uns 50 alumnes entre els dos centres educatius.

### **Aspectes innovadors**

Els principals aspectes diferencials o innovadors de la proposta, tenint en compte que s'inscriu dins l'àmbit de l'educació formal, són:

- Col·laboració centre educatiu + entitat social (relació no mercantilista).
- Incorporació de visió i metodologies de l'educació social / informal.
- Treball intens de les competències instrumentals d'una manera transversal en totes les accions que es duen a terme.
- Aplicació de metodologies pràctiques/manipulatives com a base d'adequació curricular dels alumnes.
- Focalització en el treball d'habilitats i comportaments pro-socials.
- Enfocament preventiu de l'absentisme i l'abandonament escolar.
- Intervenció comunitària: generació de vincle i recolzament social de l'entorn vers els itineraris educatius i de promoció social dels alumnes.

### **Factors d'èxit**

A l'hora de fer propostes innovadores, o que donin resposta a necessitats no resoltes mitjançant un canvi d'estratègia o de plantejament, creiem que és important:

- Analitzar la situació i les dificultats sense tenir en compte el marc normatiu o els habituals impediments burocràtics/formals
- Deixar de banda conceptes previs, prejudicis o deformacions professionals
- Focalitzar-se en el que realment necessita el destinatari, aquella persona per a la qual treballarem i que volem que es beneficiï de la nostra proposta
- Tenir en compte els destinataris i altres agents que tradicionalment no participen en l'anàlisi del problema ni en l'elaboració de propostes
- Utilitzar els recursos de l'entorn, aquells que són propers a les persones; reconnectar amb la comunitat

### Nom del projecte

#### **Clavé XXI, Música per a la transformació de la realitat i la cohesió social**

**Organització:** Fundació Comtal en col·laboració amb la Fundació Orfeó Català  
– Palau de la Música Catalana

**Pàgina web:** [www.comtal.org](http://www.comtal.org) | [www.orfeocatala.cat](http://www.orfeocatala.cat)

### Descripció del projecte

L'objectiu principal és afavorir la inclusió social dels infants i joves a partir del caràcter transformador de la música. Per això es desenvolupa en col·laboració amb les entitats educatives del barri, que comprenen tant centres educatius com entitats socials, i fins i tot les Escoles Coral de Ciutat Vella.

Està adreçat fonamentalment a nois i noies de 6 a 10 anys, si bé el projecte creix amb els nois que s'hi vinculen i continuen implicats en edats més avançades.

En els tres primers anys de col·laboració hi han participat un total de 68 infants procedents de la Fundació Comtal. Al llarg dels anys s'ha observat l'evolució viscuda, sobretot en aspectes relacionats amb l'autoestima i el concepte de sí mateixos, la capacitat de comunicació i relació, i el desenvolupament de la creativitat. En tots aquests aspectes els nois i noies han experimentat millora i creixement.

### Aspectes innovadors

- Possibilitat de rebre les classes al mateix Palau, que fa que des del primer moment els infants experimentin què significa cantar en una coral "de veritat". La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana no només posa a disposició del barri el seu equip de professionals, sinó que obre les portes d'un dels edificis més emblemàtics de Catalunya perquè els veïns més petits puguin gaudir-lo i fer-se'l seu.
- Articulació del projecte de manera que els nois, les noies i les seves famílies saben el 'per a què'. A més, al llarg del cicle del curs hi ha moments clau en què el treball dels infants es pot exposar davant de les famílies (mitjançant classes-concerts obertes), altres grups de treball (en espais de formació de professors de cant, on els infants col·laboren com a cors amb els quals els docents fan pràctiques) i el públic en general (quan se celebren concerts de final de curs a la Sala Principal del Palau).

### Factors d'èxit

Coordinació entre els professors de l'Escola Coral i els educadors de les entitats educatives. La feina resulta molt fàcil i ofereix una possibilitat real de construir plegats la concreció del projecte. És una experiència molt enriquidora per a ambdues parts.

## 3.2 SALUT

### Nom del projecte

#### **Centre de Capacitació My Life Barcelona**

**Organització:** Sant Pere Claver Fundació Serveis Socials

**Pàgina web:** [www.spcsocial.org/my-life](http://www.spcsocial.org/my-life)

### Descripció del projecte

La metodologia My Life ofereix a les persones amb discapacitat intel·lectual i/o problemes de salut mental un aprenentatge pràctic, ampli i estructurat de les habilitats necessàries per a la vida quotidiana a la nostra societat.

La Fundació de Serveis Socials Sant Pere Claver ha portat aquesta metodologia a Barcelona per obrir un Centre de Capacitació amb l'objectiu d'oferir als usuaris un servei on aprendre i practicar habilitats concretes i guanyar autonomia personal.

El centre ofereix un servei integral amb una metodologia innovadora en què el treball grupal i l'assessorament individual i familiar acompanyen i enriqueixen l'aprenentatge per assolir més autonomia i una major qualitat de vida.

### Aspectes innovadors

En la metodologia My Life hem trobat la flexibilitat suficient perquè cada usuari pugui fer-se seu el procés d'aprenentatge, juntament amb una bona estructuració dels continguts dels 21 mòduls que la componen, que permet l'avaluació constant dels avanços assolits. Cada mòdul –disponible en format digital i interactiu– incorpora un sistema propi d'avaluació on els coneixements teòrics, l'evidència pràctica i la incorporació d'allò après a la vida quotidiana són elements essencials.

Els mòduls My Life són el resultat del treball conjunt d'usuaris, familiars i professionals. A mesura que la nostra societat canvia, els continguts dels mateixos també es desenvolupen.

### Factors d'èxit

- Suport digital interactiu amb capacitat d'adaptació als canvis socials
- Alta estructuració dels continguts i, per tant, procés amb resultats mesurables
- Col·laboració d'entitats del tercer sector, emprenedoria social i administració pública
- Col·laboració internacional



### **Nom del projecte**

#### **Servei tutelar 'Amb tu'**

**Organització:** Fundació Salut i Comunitat

**Pàgina web:** [www.fsyc.org/proyectos/servicio-tutelar-amb-tu](http://www.fsyc.org/proyectos/servicio-tutelar-amb-tu)

### **Descripció del projecte**

Servei que exerceix la representació legal de persones incapacitades jurídicament. Les funcions tutelars s'exerceixen sempre en interès i d'acord amb la personalitat dels/les tutelats/des i han d'assegurar la protecció de la persona, l'administració i la guarda dels seus béns, i l'exercici dels seus drets.

L'objectiu general del programa és complementar o suplir la manca de capacitat per prendre decisions quan la persona sigui declarada incapaç total o parcial, afavorint el desenvolupament dels seus drets i deures com a ciutadà.

### **Aspectes innovadors**

Conceptualització de la tutela com un factor que, malgrat la paradoxa, pot treballar i potenciar l'autonomia de la persona. Defensem que la persona tutelada és un ciutadà subjecte de drets i deures.

Es treballa des de la potenciació de les seves possibilitats i capacitats, procurant que pugui exercir el seu dret a decidir en tots els àmbits vitals, com ara l'habitatge.

### **Factors d'èxit**

- Atenció individualitzada dels usuaris. Treball del cas atenent a la particularitat i afavorint el vincle terapèutic.
- Treball de «capacitació» de la persona incapacitada jurídicament. Totes les intervencions situen el subjecte en el nucli de les decisions i accions. Si s'escau, es planteja la reversió de la incapacitació.
- Equip multidisciplinari amb llarg recorregut en les tres xarxes d'atenció: salut mental, drogo-dependències i discapacitats físiques i psíquiques.

### Nom del projecte

## Servei de suport a la vida independent

**Organització:** Fundació Els Tres Turons

**Pàgina web:** [www.els3turons.org](http://www.els3turons.org)

### Descripció del projecte

El Servei de suport a la vida independent ofereix suport i acompanyament a persones amb trastorn mental mitjançant un programa d'accions i serveis professionals que s'articulen en un Pla d'atenció personalitzat.

L'objectiu principal és desenvolupar funcions de caràcter preventiu, educatiu, assistencial i rehabilitador que abasten l'atenció personal, domèstica, de suport psicosocial, familiar, de convivència i de relacions amb l'entorn, prestats en el domicili i/o en l'entorn immediat de les persones ateses.

En l'actualitat es presta atenció a 20 persones en els seus domicilis particulars, a 20 persones en habitatges socials de cessió municipal i a 10 persones en itinerari de demanda d'habitatge social.

### Aspectes innovadors

Les possibilitats d'accés a projectes de vida independent per part de persones amb malaltia mental a la ciutat de Barcelona es veuen limitades per l'estancament en el nombre de places dels serveis residencials. Alhora, observem que si l'enfocament de suport a la vida independent d'aquestes persones no es basa en la recuperació, es generen llocs amb una orientació finalista i institucionalitzadora.

Fruit d'aquesta situació es detecta que cal generar alternatives innovadores que permetin donar resposta a les necessitats d'aquestes persones en relació al seu procés de recuperació, d'inserció comunitària i de constitució com a ciutadans amb plens drets.

Des del Servei de suport a la vida independent es proposa com a alternativa innovadora l'articulació de recursos complementaris per tal de promoure aquests processos. Alguns exemples d'aquests recursos articulats des del servei serien, entre d'altres, el Programa de suport a l'autonomia a la pròpia llar (Departament de Benestar Social i Família), el Programa de vida independent (Institut Municipal de Discapacitats) i l'accés a l'habitatge social (via habitatges de cessió municipal o via contingent per a persones amb discapacitat).

### Factors d'èxit

- Capacitat d'adaptar-se a les necessitats detectades en el col·lectiu de persones amb trastorn mental
- Enfocament a la millora de l'autonomia i a la promoció de la plena ciutadania
- Participació dels professionals de l'entitat en espais de treball vinculats a diferents xarxes amb l'objectiu de promoure noves possibilitats d'intervenció
- Cerca d'alternatives per part dels equips professionals quan les fórmules d'abordatge implementades no permeten donar resposta a les necessitats de la població atesa

**Nom del projecte****Afegir anys a la vida i vida als anys!**

**Organització:** Siel Bleu

**Pàgina web:** [www.sielbleu.com](http://www.sielbleu.com)

**Descripció del projecte**

Les millores tecnològiques i les noves circumstàncies han afegit anys a la nostra vida. La meta de Siel Bleu és assegurar que aquests anys estiguin plens de vida.

El canvi demogràfic sense precedents ha portat a una escassetat de programes adaptats per garantir la qualitat de vida i actuar de manera preventiva en salut, sobretot en el cas dels col·lectius més vulnerables.

Els nostres objectius com a emprenedors socials són promoure l'autonomia i el bon envellir a gran escala, garantir l'accessibilitat als programes d'activitat física a la majoria de gent gran i persones vulnerables, i millorar contínuament el valor preventiu, la qualitat i l'adaptabilitat dels nostres programes.

**Aspectes innovadors**

El fet de tenir delegacions a diferents països de la UE afavoreix que puguem recollir les bones pràctiques provinents d'altres indrets on l'activitat física té una major consideració en les estratègies preventives.

La força viva de Siel Bleu són els 450 educadors físics que recullen les necessitats i demandes expressades en les sessions que imparteixen, les quals serveixen per millorar l'impacte preventiu dels programes i crear-ne de nous, més específics.

**Factors d'èxit**

Centrar-se en una necessitat concreta i oferir solucions amb un producte pràctic i innovador, però sobretot de molta qualitat.

### 3.3 INSERCIÓ SOCIOLABORAL

#### Nom del projecte

#### **Dona Kolors**

**Organització:** El Lloc de la Dona, associació Enfilant l'agulla

**Pàgina web:** [www.donakolors.cat](http://www.donakolors.cat)

#### Descripció del projecte

Enfilant l'agulla neix per proporcionar alternatives d'inserció reals a les dones que exerceixen la prostitució, sigui quina sigui la seva situació legal al país. Les destinatàries són dones immigrants, majoritàriament de Nigèria, que pateixen un fort estigma, tenen fills a càrrec i sovint han rebut poca formació al seu país d'origen.

El projecte consta d'una part de formació professional en costura i un taller de producció i confecció:

- La formació està oberta a les dones que vulguin adquirir habilitats en costura i tinguin un nivell d'idioma suficient per seguir l'itinerari tècnic. L'objectiu és que aprenguin a fer arranjaments.
- El taller està dissenyat per facilitar insercions laborals i ofertes de feina amb dues línees de negoci: s'elaboren productes propis sota la marca Dona Kolors i es cus també per a dissenyadors externs.

Al finalitzar la formació les dones fan pràctiques en el taller propi o en algun altre taller extern, i reben una màquina de cosir per fer treballs pel seu compte.

#### Aspectes innovadors

- Unió del món de l'empresa amb el món social. L'emprenedoria social fa realitat la inserció laboral per a un col·lectiu de dones que ho tenen molt difícil al mercat ordinari.
- Iniciativa replicable a altres projectes de la pròpia congregació, tant a Espanya com a nivell internacional. Possibilitat de crear sinergies entre projectes.
- El mercat del tèxtil torna a estar en alça, ja que es valora la producció i confecció en 'km 0'.
- Visibilitat de la realitat de la prostitució des d'uns valors diferents als que transmet un projecte social.

#### Factors d'èxit

- Estudi de les necessitats que atén el projecte i de la demanda del mercat: és important realitzar una prova pilot per veure si el projecte cobreix les necessitats del col·lectiu i, alhora, valorar la rebuda que pot tenir el producte final al mercat.
- Cal estructurar molt bé la formació i la producció: tenir molt clar quina part ha de proporcionar els ingressos per fer sostenible el projecte i quina part és purament de formació de les persones usuàries. És el punt de confluència entre el món social i el món empresarial.

### Nom del projecte

## Training intensiu d'entrada al mercat laboral

**Organització:** Fundació Èxit

**Pàgina web:** [www.fundacionexit.org](http://www.fundacionexit.org)

### Descripció del projecte

L'objectiu del Training intensiu és augmentar l'empleabilitat dels joves en recerca de feina. El Training és un mòdul de dos mesos de durada, durant els quals els joves realitzen un entrenament intensiu amb l'objectiu de posicionar les seves candidatures en processos de selecció. Les activitats que es realitzen al training són:

- *Speed dating* inicial: voluntaris d'empresa valoren les candidatures dels joves.
- Identificació competencial: coneixement de les pròpies competències.
- Creació de «marca» personal: voluntaris d'empresa ajuden a trobar el diferencial dels joves.
- *Speed dating* final: tècnics de recursos humans valoren les candidatures dels joves.

### Aspectes innovadors

El Training parteix de l'experiència de l'espai de recerca de treball. La realitat del mercat laboral actual fa necessari que els joves canviïn l'enfocament actual i incorporin certs elements:

- Proactivitat davant el mercat laboral: no esperar ofertes, sinó dirigir-se a les empreses que interessin.
- Recerca de feina en grup: comptar amb professionals dels recursos humans i de la comunicació en actiu, que col·laboren impartint sessions.
- Identificació i desenvolupament de les competències pròpies per posicionar-se en els processos de selecció.

### Factors d'èxit

- Recollir el treball d'*assessment center* que realitza l'entitat amb les empreses col·laboradores per poder donar als joves informació actualitzada sobre les necessitats de les empreses.
- Participació activa de voluntaris corporatius que enriqueixen el programa de manera contínua.
- Selecció del perfil dels participants: cal assegurar que estan en el moment adequat per participar.
- Construir el projecte a partir d'experiències tant pròpies com de les empreses col·laboradores; això permet no partir de zero i assegurar l'èxit.

### **Nom del projecte**

#### **Acciona't**

**Organització:** Insercoop, sccl

**Pàgina web:** [www.insercoop.com](http://www.insercoop.com)

### **Descripció del projecte**

Context de partida marcat per tres elements: índex d'atur, efectes de la manca de feina en les persones, i perfil i condicions dels aturats. Una actuació adreçada a evitar l'exclusió social de les persones en situació de pobresa arran de la crisi no pot obviar que les dificultats per sortir-se'n es multipliquen després de dos o més anys a l'atur.

#### **Objectius generals:**

1. Elaborar un itinerari d'inclusió a partir de la lògica de l'empoderament i l'autonomia
2. Garantir l'acompanyament de la persona en el desenvolupament de l'itinerari d'inclusió
3. Transversalitat i complementarietat amb la resta d'actuacions al territori
4. Millorar les estratègies de lluita contra la pobresa a través de processos d'anàlisi dels propis resultats i de la transferència de coneixements
5. Viabilitat i sostenibilitat econòmica

### **Aspectes innovadors**

Espai de treball amb les persones destinatàries centrat en l'atenció des d'una perspectiva integral i a partir de la lògica de la informació, l'autonomia, la participació i l'empoderament.

La proposta del programa és articular i intensificar accions que permetin a les persones sentir-se actives respecte a la seva situació, per tal que estiguin en condicions d'accedir al mercat laboral quan es generi ocupació.

### **Factors d'èxit**

Tenir en compte els següents aspectes a l'hora de pensar l'actuació:

- Ofertar un nou lloc amb valor social no és una empresa fàcil
- Cal repensar què vol dir acompanyar la persona
- L'atenció de les situacions particulars és fonamental
- Estar atents al risc de cronificació

### **Nom del projecte**

## **Llançadores d'Ocupació i Emprenedoria Solidària**

**Organització:** Acció contra la Fam

**Pàgina web:** [www.vivesproyecto.org/vives\\_emprende](http://www.vivesproyecto.org/vives_emprende)

### **Descripció del projecte**

Les Llançadores d'Ocupació i Emprenedoria Solidària (LEES) consisteixen en un equip de persones joves en situació d'atur, voluntàries, actives i solidàries que, amb l'ajuda d'un coach, s'organitzen com una empresa per impulsar la consecució d'ocupació per compte aliè i el desenvolupament d'iniciatives emprenedores.

### **Aspectes innovadors**

- Suport constant de la figura d'un coach-coordinador que està present en totes les sessions grupals i individuals de la llançadora.
- Implicació activa de les empreses.
- Usuaris com a protagonistes del projecte.

### **Factors d'èxit**

La flexibilitat, l'escolta activa, l'acceptació incondicional del que els usuaris volen fer i el fet de responsabilitzar-los del seu procés i de les fites que aconsegueixen.

## 3.4 HABITATGE

### Nom del projecte

**Habitatge social per a persones sense llar a través del treball en xarxa**

**Organització:** Fundació Mambré

**Pàgina web:** [www.fundaciomambre.org](http://www.fundaciomambre.org)

### Descripció del projecte

La Fundació Mambré neix l'any 2007 impulsada per quatre entitats socials (Arrels Fundació, Assís Centre d'Acollida, la Companyia de las Filles de la Caritat i l'Orde Hospitalari de Sant Joan de Déu) que opten per donar una resposta conjunta a les necessitats de les persones sense llar en l'àmbit residencial i laboral.

A través d'una borsa pròpia d'habitatge s'atenen les necessitats d'allotjament de persones en risc d'exclusió social que no poden accedir a un habitatge en el mercat ordinari (gent gran amb escassos recursos econòmics, joves sense xarxa familiar...), amb l'objectiu últim d'aconseguir la seva autonomia.

Actualment la Fundació Mambré gestiona més de 230 places residencials distribuïdes en 82 habitatges. L'any 2014 va oferir allotjament a més de 370 persones, amb un total de gairebé 61.300 nits d'allotjament.

### Aspectes innovadors

El principal aspecte innovador d'aquesta experiència és l'especialització i el treball en xarxa: un conjunt d'entitats socials aposten per crear una nova entitat, Mambré, perquè els presti uns serveis concrets que totes elles necessiten.

La nova entitat ofereix diversos serveis d'habitatge a les entitats cofundadores, però mai realitza el seguiment social dels residents, que se segueix donant des de les entitats de referència especialitzades en l'atenció a persones sense llar.

Aquesta forma de funcionar ha requerit de l'establiment de mecanismes de coordinació que, amb el temps, han resultat molt enriquidors.

### Factors d'èxit

Considerem factors determinants perquè una iniciativa basada en el treball en xarxa sigui exitosa:

- Que les diverses entitats participants, malgrat poder ser diferents en dimensió, forma jurídica i/o trajectòria, tinguin uns valors compartits i una manera de treballar afí.
- Que existeixin unes necessitats reals compartides per totes les entitats.
- Que els òrgans de direcció de les diverses entitats estiguin involucrats.
- Que es faci un treball previ per definir detalladament el projecte que es desenvoluparà (objectius, grau d'implicació, aportació de les entitats, participants, terminis, aspectes delicats...)
- Que es creïn mecanismes potents i estables de coordinació (bases de dades, reunions a diferents nivells...)



### Nom del projecte

#### Servei 'Primer la Llar' (*Housing First*)

**Organització:** Ajuntament de Barcelona, Àrea Qualitat de Vida, Igualtat i Esports.

Departament d'atenció a persones vulnerables

**Pàgina web:** <http://w110.bcn.cat/portal/site/QualitatDeVida>

### Descripció del projecte

El servei 'Primer la Llar' (*Housing First*) és un projecte nou a la ciutat de Barcelona i s'inscriu en la xarxa de serveis i equipaments que ofereix la ciutat a les persones sense sostre. Està inspirat en experiències internacionals d'atenció a persones sense sostre i pot donar resposta al col·lectiu de persones sense llar en situació crònica que no acaba de vincular-se als recursos existents, i els utilitza només de manera puntual.

El servei 'Primer la Llar' és una alternativa al model tradicional o d'escala que ofereix un habitatge estable i, partint d'aquest punt, inicia el procés de recuperació, autonomia i inserció social de les persones beneficiàries. Es tracta, doncs, d'un servei d'accés immediat a l'habitatge i d'acompanyament socioeducatiu des del qual poder iniciar el procés de recuperació, apoderament i autonomia personal. L'assignació d'un habitatge és el punt d'ancoratge en la societat i la persona esdevé protagonista del seu procés de millora.

Els principis del model són:

- Compromís per treballar amb les persones el temps necessari
- Habitatges independents, individuals i distribuïts en el municipi
- Habitatge com a llar permanent de la persona
- Suport als processos d'empoderament de la persona
- Respecte i empatia envers les persones usuàries
- Orientació a la recuperació
- Reducció de danys

### Aspectes innovadors

Respecte a l'allotjament:

- Habitatge permanent
- La persona no canvia d'allotjament
- Habitatges dispersos per la ciutat
- Desinstitucionalització
- Normalització de les condicions de vida

Respecte al procés d'atenció:

- L'equip d'acompanyament i suport es desplaça i visita els pisos
- L'equip multidisciplinar inclou la figura del *peer* (usuari expert)
- La persona és l'eix central d'atenció: decideix quan i què vol fer
- Individualització del suport, personalització
- Empoderament i acompanyament
- No hi ha límit de temps
- Els professionals acompanyen en les decisions, orienten i donen suport
- Projecte pilot que inclou una avaluació externa d'un 'Grup Programa' i un 'Grup Control' per comparar

### Factors d'èxit

El model *Housing First* té una àmplia trajectòria d'aplicació a nivell internacional avalada per resultats contrastats (entre 80% i 97% de manteniment de la persona en l'habitatge) i s'està posicionant com un model de referència a Europa en el treball amb persones sense llar.

A més de ser un dels nous eixos estratègics en què treballa l'Ajuntament de Barcelona per proporcionar allotjament a les persones en situació d'exclusió social, hi ha un ampli consens en el marc de la Xarxa d'atenció a les persones sense llar (XAPSLL) per assajar la seva posada en marxa a la ciutat.

## 4 | CONCLUSIONS

*Cloenda del seminari a càrrec de Sonia Fuertes,  
membre de la Junta Directiva d'ECAS*

*«La innovació social consisteix a trobar noves formes de satisfer les necessitats socials que no estan adequadament cobertes pel mercat o el sector públic, o a produir els canvis de comportament necessaris per resoldre els grans reptes de la societat, capacitant la ciutadania i generant noves relacions socials i nous models de col·laboració. Són, per tant, al mateix temps innovadores en si mateixes i útils per capacitar la societat a innovar.»*

INNOVATION UNION (Comissió Europea, 6 d'octubre de 2010)

Una primera qüestió rellevant és que la innovació comporta fer coses que no fem i deixar de fer allò que no funciona. Es fa necessari, per tant, apropar-se a la pràctica des d'una altra mirada, i això comporta generar una cultura, una determinada manera de treballar. La innovació pot ser de processos, tecnològica, relacional, de serveis... Ara bé, **innovació no és invenció: innovació és estratègia.**

En el cas que ens ocupa, la innovació social, entenem que ha de ser vinculada a una comunitat, cercant l'**apoderament i la transformació social**. Comporta sovint redistribuir recursos i avaluar processos, però també mesurar i avaluar l'impacte.

En el treball entre entitats, un altre aspecte rellevant és **la transferència de coneixements i l'aprenentatge compartit**. En aquest sentit, el rol de federacions com ECAS pel que fa a la innovació social és múltiple: pot ser catalitzador, promotor, difusor... Es tracta de generar espais on aquests rols es puguin desenvolupar i on les entitats siguin les protagonistes de les diverses accions. L'objectiu fonamental és **impulsar noves cultures** que necessàriament comporten un canvi en la manera de fer de les organitzacions.

Com generem cultures organitzacionals que afavoreixin la innovació? Un aspecte clau és la confiança. **Innovar comporta prendre riscos**, i aquesta ha de ser una **responsabilitat compartida des dels llocs de direcció**. S'ha de cuidar el procés i s'ha de possibilitar que, des dels diversos llocs de l'entitat, tothom se senti recolzat per aportar idees diferents, trencadores.

En relació a la ciutadania i a l'administració, les entitats de segon nivell –com ara ECAS– tenen també la responsabilitat de **promoure nous espais relacionals**. Eixamplar els espais de governança i prendre també iniciatives en aquesta direcció.

Finalment, pel que fa al tercer sector social, cal aportar un model de relació també innovador, que defugui les relacions jeràrquiques i verticals i es configuri com un espai de treball on **el primer, el segon i el tercer nivell s'articulin en una xarxa de col·laboració.**



[www.acciosocial.org](http://www.acciosocial.org)

Amb el suport de:



**Edició i coordinació**

**Agència de Comunicació Social**  
la veu de l'acció social

**Redacció**

Belén Serrabou

**Il·lustració**

Andrea Gusi

**Maquetació**

Alfa Gráficas

Barcelona, abril 2015

