



ANUARI D'EMPRENEDORIA, ECONOMIA I INNOVACIÓ SOCIAL 2021

CENTRE D'ESTUDIS I DE RECERCA EN EMPRENEDORIA I INNOVACIÓ SOCIAL (CREIS)

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona



Àrea de Desenvolupament
Econòmic, Turisme i Comerç

L'Anuari d'Emprenedoria, Economia i Innovació Social és una col·lecció d'accés obert promoguda i coordinada pel Centre d'Estudis i de Recerca en Emprenedoria i Innovació Social (CREIS), un centre de recerca interdisciplinària per a l'estudi del fenomen de l'emprenedoria i la innovació social, dels factors que el determinen i de l'impacte que els projectes socials susciten sobre l'economia en general i sobre les persones en particular. La col·lecció es planteja l'objectiu de tractar els diferents temes d'interès social des d'un doble vessant. Primer, des d'un punt de vista proper, vinculat al territori, i amb voluntat d'influir en la definició de les polítiques públiques. I segon, proporcionant la mirada àmplia i rigorosa amb què els experts, acadèmics i no acadèmics, poden analitzar aquests problemes, ajudar a comprendre'n l'origen, i indicar com cal gestionar-los i resoldre'ls de la millor manera possible.

El Anuario de Emprendimiento, Economía e Innovación Social es una colección de acceso abierto promovida y coordinada por el Centro de Estudios y de Investigación en Emprendimiento e Innovación Social (CREIS), un centro de investigación interdisciplinaria para el estudio del fenómeno del emprendimiento y la innovación social, de los factores que lo determinan y del impacto que suscitan los proyectos sociales sobre la economía en general y sobre las personas en particular. La colección se plantea el objetivo de tratar los diferentes temas de interés social desde una doble vertiente. Primero, desde un punto de vista cercano, vinculado al territorio, y con voluntad de influir en la definición de las políticas públicas. Y segundo, aportando la mirada amplia y rigurosa con que los expertos, académicos y no académicos, pueden analizar estos problemas, ayudar a comprender su origen, e indicar cómo hay que gestionarlos y resolverlos de la mejor manera posible.

The Yearbook in Entrepreneurship, Economy and Social Innovation is an open access collection promoted and coordinated by the Center for Studies and Research in Entrepreneurship and Social Innovation (CREIS), an interdisciplinary research center for the study of the phenomenon of entrepreneurship and social innovation, its causal factors, and the impact that social projects have on the economy in general, and people in particular. The collection sets itself the objective of dealing with the different topics of social interest from a double perspective. In the first place, from a close point of view, connected to the territory, and with the will to influence the definition of public policies. Second, providing the broad and rigorous view with which experts, academic and non-academic, can analyze these problems, help to understand their roots, and advise on how they must be managed and solved in the best possible way.

L'Annuaire en Entrepreneuriat, Économie et Innovation Sociale est une collection en libre accès promue et coordonnée par le Centre d'Études et de Recherche en Entrepreneuriat et Innovation Sociale (CREIS), un centre de recherche interdisciplinaire pour l'étude du phénomène de l'entrepreneuriat et l'innovation sociale, des facteurs qui la déterminent et de l'impact que les projets sociaux suscitent sur l'économie en général, ainsi que sur les personnes en particulier. La collection s'est fixé l'objectif de traiter les différents sujets d'intérêt social à partir d'une double perspective. Tout d'abord, d'un point de vue proche, associé au territoire, et avec la volonté d'exercer une influence sur la définition des politiques publiques. Ensuite, en apportant la vision élargie et rigoureuse avec laquelle les experts, universitaires ou non universitaires, peuvent analyser ces problèmes et faciliter la compréhension de leur origine, et indiquer comment il faut les gérer et les résoudre le mieux possible.

Editors / Editores / Editors / Éditeurs:

Marta-Patricia Aparicio y Montesinos, CREIS-UAB
Hector Sala Lorda, CREIS-UAB

Disseny i maquetació:

PI-ART scp / Servei de Publicacions de la UAB

Edició:

Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
Edifici A. 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Spain
sp@uab.cat
<http://publicacions.uab.cat>

ISBN: 978-84-490-9881-9

ANUARI D'EMPREDORIA, ECONOMIA I INNOVACIÓ SOCIAL està subjecte a una llicència d'ús Creative Commons:



Reconeixement – No comercial – Sense obra derivada (by-nc-nd): no es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades.

Índex

Presentació	4
--------------------------	---

A. EXPERIÈNCIES TERRITORIALS

1. Iniciatives socials i transformadores en temps de pandèmia. Experiències singulars	8
Consell Comarcal del Vallès Occidental	
Consell Comarcal del Vallès Oriental	
2. L'economia social i solidària al Vallès Occidental i al Vallès Oriental	29
Observatori-Centre d'Estudis Vallès Occidental	
Observatori-Centre d'Estudis Vallès Oriental	

B. MONOGRAFIES

3. Canvis i transformació socioeconòmica en temps de crisi: bases de la Llei d'Economia Social i Solidària i Pacte d'una Economia per la Vida	54
Guillem Llorens i Gragera, <i>president de la Confederació de Cooperatives de Catalunya i de l'AESCAT</i>	
4. ODS i emprenedoria, economia i innovació social	65
Jordi Boixader, <i>Diputació de Barcelona</i>	
5. Tecnologia i economia circular: tendències cap a nous models de negoci i patrons de consum	86
Laura Talens Peiró, <i>ICTA-UAB</i>	
Jordi Verdú Tirado, <i>CREIS-UAB</i>	
6. Digitalització de la governança de les cooperatives: Cercles.Coop	104
Lorena Torró i Garrido, <i>direcció de CoopCat</i>	
Cristina Ferraté i Anguera, <i>àrea tècnica de CoopCat</i>	
7. El valor social integrat: metodologia i aplicació a la Fundació Formació i Treball	112
Irene Febrer Daunas, <i>Formació i Treball</i>	
Isaías Galindo Abellán, <i>Formació i Treball</i>	
Alexandra González Pozuelo, <i>Formació i Treball</i>	
Ana de Veciana Vila, <i>Formació i Treball</i>	
Paula Veciana Botet, <i>Formació i Treball i CREIS-UAB</i>	
8. Model de diagnòstic sociorelacional d'organitzacions (DSRO): una simulació	134
Hugo Valenzuela-Garcia, <i>CREIS-UAB</i>	
José Luis Molina, <i>UAB</i>	

1. Iniciatives socials i transformadores en temps de pandèmia. Experiències singulars

Autors | Consell Comarcal del Vallès Occidental
| Consell Comarcal del Vallès Oriental

Les grans crisis econòmiques del sistema capitalista tenen com a conseqüència l'activació d'un procés de disrupció creativa com a mecanisme d'innovació per generar noves activitats i iniciar un període de recuperació i posterior creixement. Un procés, però, que no afronta degudament les desigualtats socials i externalitats negatives que es generen.

Tanmateix, la causa i el detonant de la crisi actual, una pandèmia sanitària mundial, han requerit fer-hi front des d'una mirada més humana i no estrictament econòmica. Els estralls sobre la vida quotidiana de les persones, sobre les bases essencials de l'estat del benestar, com la sanitat i l'educació, han obligat l'agenda pública a donar una resposta o afrontar, si més no, conseqüències i necessitats diferents de les crisis anteriors.

En aquest context, han emergit diferents problemàtiques que en general s'afronten de forma aïllada, buscant causes concretes, quan sovint són el reflex de problemes estructurals del mateix sistema: des de la manca d'una base industrial i tecnològica potent, fruit de les an-

teriors deslocalitzacions productives i capaç d'afrontar la urgència de fabricar material sanitari i de protecció, fins al fosc moment de les residències de gent gran, que ha fet esclatar un model de cures insostenible, amb una precarització del seu personal i manca d'inversió pública alarmant que, malauradament, avui dia encara no s'ha resolt.

En moments de canvi també emergeixen nous conceptes i possibles escenaris de recuperació, com la proposta de la Unió Europea centrada en dos vectors: transició ecològica i digitalització. Dos processos i palanques de canvi molt potents, però que no hauríem d'entendre de forma aïllada. És a dir, a part de tenir clares les línies d'actuació, hauríem de tenir encara més clars els objectius cap a on volem avançar.

En aquesta disjuntiva, els territoris i les seves àmplies i diverses veus esdevenen clau per aportar una visió de baix a dalt, on la ciutadania pugui tenir un paper menys residual. Per això, apareix novament i amb força un concepte com el de resiliència territorial, que s'entén, de forma genèrica, com la capacitat que posseei-

xen els territoris (ciutats, regions, àrees rurals, etc.) per preparar-se, resistir o adaptar-se a situacions de xoc.

En aquesta lluita constant entre transformar perquè tot continuï més o menys igual, o transformar per afrontar la base dels problemes i generar nous escenaris de canvi, existeixen moltes iniciatives. No partim de zero. A Catalunya disposem de moltes propostes d'identificació i divulgació de projectes transformadors; un exemple recent n'és el catàleg d'iniciatives socials transformadores en temps de pandèmia del Vallès Occidental.

El catàleg té la finalitat de posar en valor iniciatives i pràctiques d'innovació i transformació social que donen resposta a reptes i necessitats socials, mediambientals i econòmics, i que ho fan des d'una gestió participativa, amb responsabilitat social i amb una mirada local. I és que, sens dubte, tenir referents que alhora són també exemples d'èxit és clau per generar i enfortir una comunitat local activa, innovadora i oberta.

En aquest context, el present capítol té l'objectiu d'explicar en primera persona el testimoni dels moments viscuts per sis entitats del Vallès durant la crisi socioeconòmica. Les persones protagonistes, líders en les seves organitzacions, comparteixen les seves angoixes, ex-

periències i aprenentatges durant la pandèmia, i després fan un exercici de reflexió cap al futur i aporten consells per gestionar situacions d'alta incertesa amb èxit.

El treball en equip, l'orientació a les persones i la flexibilitat han estat solucions comunes aplicades de manera reactiva vers l'adversitat del moment. Vies alternatives de comunicació, noves àrees d'activitat i canvis en el model organitzatiu han estat algunes de les claus per respondre proactivament i sortir reforçades d'aquesta situació adversa que ha obligat a desplegar tota la capacitat innovadora del personal.

Tot i que la COVID-19 ha afectat econòmicament aquestes iniciatives de manera severa, no tot ha estat negatiu. Les veus d'aquestes persones també transmeten l'establiment de vincles més forts i de lleialtat amb els seus i la seva comunitat, i un esperit de cooperació poderós i de reforçament de les seves estructures organitzatives. Transmeten, en definitiva, tot allò que podem resumir en el concepte de resiliència i, sobretot, deixen entreveure l'element més poderós per fer front a canvis sobtats i a nous paradigmes: la importància de la qualitat humana i de posar les persones al centre de totes les mirades.

a. Dinàmics

Dinàmics va néixer l'any 2016. És una cooperativa de segon grau formada per les escoles Ginebró i Sant Gervasi, dues escoles cooperatives amb més de cinquanta anys d'història al

Vallès Oriental. Dinàmics neix amb l'objectiu d'esdevenir l'escola de referència en esports, lleure i salut del territori.

“ La nostra missió és fomentar la inserció laboral de les persones, i per això formem i qualifiquem professionals de l'àmbit de les activitats físicoesportives, la salut, les habilitats personals, el lleure i el medi natural. Per aconseguir aquest objectiu, impartim programes de formació ocupacional i contínua, tant subvencionada com privada. ”

Gemma Muñoz, *directora de Dinàmics Sports, SCCL*

■ Activitat abans i durant la pandèmia

Quina ha estat la vostra activitat abans i durant la pandèmia?

Recentment hem obtingut la ISO 9001. Actualment som tres persones. Pel que fa als nostres ingressos, és difícil de detallar, ja que som una cooperativa de segon grau. Ens nodrim de les dues cooperatives, l'Escola Sant Gervasi i l'Escola Ginebró.

■ Situacions crítiques

Quines situacions heu viscut durant la pandèmia? N'hi ha cap que destacaríeu? Podries compartir una situació crítica

viscuda a la vostra organització durant la pandèmia?

Vam haver d'aturar tota la formació que estàvem impartint en el moment de la pandèmia, que era presencial. De cop, pel que fa a activitat, ens vam quedar a zero, com moltes altres empreses, i els primers dies amb una sensació de no saber cap a on tirar. En algunes formacions, les administracions al cap de poc van aplicar mesures flexibilitzadores. Però, per exemple, en el curs presencial de socorrisme, no; el vam haver de parar en sec! Nosaltres ens dediquem a la formació en esports i lleure, un àmbit que a priori no és fàcilment replicable virtualment.

A més, nosaltres impartim formació oficial del SOC,¹ del Consorci i de Joventut. Cada administració va aplicar normatives i restriccions diferents.

¹ El SOC (Servei Públic d'Ocupació de Catalunya) és un organisme autònom de naturalesa pública i de caràcter administratiu adscrit al departament de la Generalitat que té assignades les competències en matèria d'ocupació.

Quina ha estat la vostra resposta davant d'aquests esdeveniments crítics? Reactiva o proactiva?

La nostra reacció ha estat proactiva, guiada per l'instint de supervivència.

En poc temps ens vam haver de readaptar i vam haver de mirar possibilitats segons cada cas. Per exemple:

1. Reducció de l'activitat formativa presencial i, quan la fem, aplicar totes les mesures necessàries, tenir docents a la recambra per a possibles confinaments, etc.
2. Certificat de Professionalitat de Socorrisme: refer horaris, esperar a poder retornar a la presencialitat i avançar al màxim possible perquè ràpidament els alumnes poguessin optar a pràctiques.
3. Reconversió de formacions a la modalitat en línia. Van ser canvis «expres», sobretot en els cursos d'educació en el lleure: l'estiu de 2020, en quinze dies vam reconvertir els cursos que teníem previst fer presencialment en cursos en línia. Això ens ha anat passant durant l'any; per exemple, per Nadal, en tres dies vam convertir un curs presencial en virtual. Aquesta capacitat d'adaptació hauria semblat impossible uns mesos abans!
4. També vam preparar un pla de contingència per al curs següent (2020-2021), però afortunadament tot ha anat millor del que ens pensàvem.

Les vostres solucions a aquests reptes han incorporat elements socials i innovadors en la vostra organització?

Sí, en el vessant social ens dediquem a la formació contínua i ocupacional. La modalitat virtual i la flexibilitat horària ens han permès d'arribar a alumnes que abans tenien més dificultat per formar-se. La incorporació d'elements innovadors o la innovació educativa s'ha donat a través de tres focus:

1. L'acompanyament i la proximitat en la distància. Apostem per les formacions amb contingut sincrònic (videoconferències en temps real) perquè, tot i la distància física,

no es perdi l'opció d'interactuar amb un professor i la resta de companys en temps real per fer dinàmiques, resoldre dubtes, etc. De fet, un dels valors de la cooperació és la proximitat. Si no pot ser presencial, hem de trobar la manera que continuï existint, tot i la distància física.

2. La qualitat dels continguts a distància i de l'equip docent.
3. Una bona plataforma tècnica.

Resiliència i enfortiment de les organitzacions arran de la pandèmia

Com s'ha enfortit la vostra organització amb la pandèmia? Enumereu tres aspectes positius resultat de la pandèmia que no s'haurien donat en un context pre-COVID.

1. L'adaptació i l'oferta de formacions en línia, que ens ha permès d'arribar a molts més alumnes. Així donem oportunitats formatives a persones que, per disponibilitat o procedència, no ho tenien tan fàcil presencialment.
2. La nostra visibilitat en línia, que ha permès que ens donéssim a conèixer a alumnes i clients de tot Catalunya, gràcies a les formacions virtuals. Aquí hem vist com la feina que ja feia temps que fèiem per estar ben posicionats a Google (en cerques als buscadors) ha estat molt útil. La gent ens ha trobat, tot i ser petits! Per tant, continuem apostant per la visibilitat en línia que proporciona la nostra pàgina web.
3. L'Administració ha agilitzat algunes gestions que abans eren obligatòriament presencials. Ara moltes d'aquestes gestions es poden fer en línia.

I els vostres treballadors, com han gestionat la pandèmia?

Tenim una estructura petita i per aquest motiu no ha calgut posar cap treballador fix en ERTO. Això sí, docents amb contractes per obra

i servei s'han vist afectats per la conjuntura. A l'equip tots tenim clar que hem de veure el costat positiu de tot el que ha passat: l'evolució de les formacions en línia. I que cal adaptar-se per continuar endavant! A més, l'esforç està donant els seus fruits i això ajuda a encarar el futur amb optimisme.

Quins tres consells donaríeu a organitzacions com la vostra per gestionar situacions d'alta incertesa amb èxit?

1. Cal fer equip, tant amb els companys com amb altres entitats amb qui, gràcies a la co-operació, podem continuar creixent i evolucionant. Per exemple, mitjançant el vincle de Dinàmics amb l'Escola Sant Gervasi i l'Escola Ginebró, estem creant una taula de treball de formació a distància.
2. No mostrar resistència al canvi. Per sobreviure, cal reconvertir-se o reconvertir-se.
3. Tenir resiliència. Estar preparat per al que pugui passar, però no angoixar-se abans d'hora.

Enumera tres aspectes positius resultat de la pandèmia.

1. Oportunitats formatives per a més persones.
2. Més visibilitat arreu de Catalunya.
3. Hem augmentat la facturació gràcies a les formacions en línia.

Què heu après de la pandèmia?

En primer lloc, que la qualitat i la proximitat formativa són valors que cal continuar potenciant, sigui de manera presencial o en línia. En segon lloc, que la formació contínua i ocupacional és molt necessària. L'aprenentatge al llarg de la vida és un fet i el model educatiu ha canviat. Necessitem formar-nos contínuament per fer front a crisis, canvis de feina, etc. Ara mateix, per exemple, ja veiem la importància de la formació en noves tecnologies. En tercer lloc, que les entitats i l'Administració hem d'anar de

bracet. Hem d'escollir-nos i hem de cooperar, sobretot els que estem a peu de carrer i sabem les necessitats reals de les persones.

— Necessitats i perspectives de futur

Quines necessitats o mancances heu detectat durant la pandèmia? Com les esteu gestionant?

Tot i que, com tothom diu, la formació en línia ha vingut per quedar-se, no hauríem d'oblidar el valor afegit de la presencialitat: el contacte visual, els gestos... Quan vam reprendre els cursos presencials, molts alumnes ens ho comentaven, ho trobaven a faltar. Cal trobar la balança per combinar tots dos models de formació.

Quina és la vostra visió de futur en aquests moments? Com us veieu d'aquí a un any, tres anys i cinc anys?

Dinàmics treballarà en la millora i innovació educativa i tecnològica per a formacions en línia, però també presencials. Segurament, un model híbrid és el futur en el nostre àmbit. Cal trobar l'equilibri entre la flexibilitat i la necessària presencialitat. Hem de tenir clar el canvi de paradigma en la formació del segle XXI.

En un any hem après molt! Docents i alumnes hem millorat habilitats a l'hora de fer videoconferències i hem anat incorporant bones pràctiques. És a dir, de la mateixa manera que en una classe presencial no t'aixeques de la cadira i marxes sense dir res, en una classe en línia és de bona educació tenir la càmera engegada i estar atent. De mica en mica, tots anem entenent i incorporant aquesta nova manera de fer.

Què necessiteu per preparar-vos de cara al futur?

Tenim molt clar que hem d'invertir temps i recursos en innovació educativa, tant recursos acadèmics com tecnològics. I també continua-

rem treballant en la comunicació i posicionament en línia, perquè és el que ens ha permès

tenir visibilitat i donar-nos a conèixer a tot el territori català.

b. Fundació Main

“ La Fundació Main té com a missió construir una societat millor, més justa, donant oportunitats a infants, joves i les seves famílies que estiguin en situació o risc d'exclusió social. ”

Ricard Rodríguez Abellán, *director*

■ Activitat abans i durant la pandèmia

Quina ha estat la vostra activitat abans i durant la pandèmia?

A la Fundació Main tenim diferents serveis aglutinats en cinc àmbits:

1. El socioeducatiu: on hi ha el projecte Unitats d'Escolarització Compartida (UEC) i el projecte Mòduls d'Atenció Psicoeducativa per a Adolescents (MAPA), molt similar a l'UEC però per a joves amb problemes de salut mental. Dins d'aquest àmbit també hi hauria projectes complementaris, com el PROFIT o el de suport a l'estudi, que són més de caràcter preventiu.
2. El terapèutic, a través del que nosaltres anomenem GIRA, un gabinet de psicologia que atén persones en situació de vulnerabilitat. Juntament amb això tindríem un projecte més específic, el Servei d'Atenció a Famílies Especialitzat (SAFE), específic per a les famílies que tenen joves a les UEC.
3. El formatiu: abans de la pandèmia aquest

àmbit funcionava amb joves a partir de setze anys. Tenim formacions en dos programes: un és el que nosaltres anomenem Cook and Serve (Cuinar i Servir), relacionat amb la restauració, amb cuina i sala, cuiners/eres, cambrers/eres, i un altre és el BTT, que té a veure amb la bicicleta i la transició al treball.

4. El comunitari: aquest el portem a terme a la zona nord de Sabadell. El projecte es diu CODIS, coordinat conjuntament amb una altra entitat i amb l'Ajuntament de Sabadell. És un treball d'intervenció comunitària que permet crear els enllaços propis de la ciutadania per fer créixer el territori on vius i per poder aportar aquelles millores que creus que són imprescindibles per a la comunitat.
5. El de cooperació internacional. Tenim projectes a Moçambic des de fa més de quinze anys, com el programa Stop, per a noies que surten de la via de l'explotació sexual; el Semba, d'acompanyament als joves, o el Censa, perquè el Govern no coneix tots els joves que viuen al carrer i ajudem al retrobament de les famílies. Finalment, Totes Juntes és un projecte d'empoderament de noies.

Tot i que durant la pandèmia tots els serveis s'han vist afectats d'alguna manera, continuem treballant en aquestes mateixes línies. Pel que fa a l'activitat, els serveis educatius han estat essencials. Malgrat tenir contractes aturats, hem pogut mantenir la facturació i això ens ha permès no haver de fer ERTO a la Fundació. Pel que fa als serveis relacionats amb subvencions ha anat molt diferent. Per exemple, en l'àmbit de la formació, els programes Cook and Serve i BTT van quedar aturats. Les convocatòries havien de sortir el març de 2020 i no ho van fer fins a l'octubre; van ser set mesos d'aturada amb una situació realment complexa, amb un perfil de joves que, si no estaven en un entorn educatiu o laboral, no feien res. Per tant, les contractacions per executar aquests programes també es van aturar. Les activitats grupals també es van veure afectades per la conjuntura COVID. El fet de treballar en grup t'aporta aspectes molt positius en els àmbits terapèutic, socioeducatiu i especialment comunitari, però va quedar tot aturat. De mica en mica es va anar recuperant l'activitat, però era molt difícil fer teràpies grupals amb restriccions com ara haver d'organitzar les activitats en diferents bombolles. En conclusió, molts d'aquests serveis grupals s'han hagut de reinventar i adaptar a la nova normalitat en un format personalitzat.

■ Situacions crítiques

Quines situacions heu viscut durant la pandèmia? N'hi ha cap que en destacaríeu? Podries compartir una situació crítica viscuda a la vostra organització durant la pandèmia?

Hi ha dos moments que voldria destacar: un de relacionat pròpiament amb l'entitat, la incertesa econòmica durant el confinament, incertesa per les dificultats en la digitalització de les factures i el seu pagament. Aquí vam ser força àgils i ja veurem com aniran les coses, però fins ara hem mantingut els pagaments.

Una altra situació crítica va ser l'augment de pobresa extrema o de necessitat ex-

trema puntual de les famílies al nostre voltant. Nosaltres, com a entitat, mai no havíem donat ajudes en alimentació i vam haver de gestionar-les, i això va ser com una patacada. En col·laboració amb l'Ajuntament de Sabadell i amb altres finançadors, com ara l'Obra Social de la Caixa, vam poder fer-les efectives per a setanta famílies. Aquestes famílies no estaven preparades per no tenir cap ingrés, la qual cosa les va abocar a una situació crítica de vulnerabilitat.

Tenint en compte els diferents contextos interns a la Fundació, per exemple operacions, model organitzatiu o equip, quina experiència voldries destacar?

En destacaria una que té a veure amb operacions i model organitzatiu. Una més encaminada a les operacions, no a la reducció o el cessament de l'activitat, sinó a la modificació de l'activitat i dels processos, als canals per portar a terme els serveis que oferim i el model de negoci, a buscar les propostes de valor, a trobar els elements que en un moment donat siguin de més impacte i a tenir noves mirades. Això és important, no només en l'àmbit de la gestió o la direcció, sinó també per a l'equip, per a les persones implicades dins l'entitat, tant professionals com usuaris, els joves o les famílies.

Quina ha estat la vostra resposta davant d'aquests esdeveniments crítics? Reactiva o proactiva?

Penso que ens hem basat en una simbiosi entre ambdues respostes. Inicialment va ser reactiva perquè va ser de dijous a divendres. Gestionar les contingències, pensar què fèiem amb el personal, si s'havia o no de reduir, si havíem d'aplicar un ERTO o no; va ser tot molt reactiu. El que sí que és veritat és que al mateix temps vam crear estructures de gestió perquè aquesta reacció fos prou òptima, i aquí ens va ajudar molt crear una comissió de crisi. Ens reuníem pràcticament cada dia i això va fer que la part reactiva fos cada vegada més proactiva i que

tornéssim realment a allò de les noves mirades. Ens va portar la visió de noves oportunitats, nous projectes.

Les vostres solucions a aquests reptes han incorporat elements socials i innovadors en la vostra organització?

Els elements socials i innovadors formen part de la nostra activitat des dels seus inicis. La base social forma part de la nostra missió i l'entenen en l'atenció cap als altres. Per posar algun exemple de solucions en aquest camp, durant l'època de pandèmia hem fet tota l'atenció terapèutica de forma telemàtica, que realment sí que ha acostat les persones a la seva realitat. Ens hem adonat que, quan una persona és a casa seva i necessita parlar, de casa estant se sent molt més còmoda. A més, pot incorporar a la conversa els membres amb qui convisqui en aquell moment, i això és molt productiu per a la teràpia i, sobretot, molt proper. A més a més, redueix l'absentisme a les sessions.

Una segona solució ha estat el contacte constant amb els nostres joves col·laboradors. Hem ampliat la nostra xarxa de contactes, tant amb usuaris com amb professionals, amb una comunitat molt més activa i dinàmica que la que teníem fins ara. En el període de pandèmia, amb infants i joves vam fer 9.000 contactes, 970 sessions terapèutiques, 1.500 contactes de suport a l'estudi i més de 2.500 contactes amb famílies.

Una altra solució innovadora ha estat la implementació del mòbil com a eina d'aprenentatge amb els joves i saber treure'n la part positiva, d'informació, de contacte, etc.

Resiliència i enfortiment de les organitzacions arran de la pandèmia

Com s'ha enfortit la vostra organització amb la pandèmia? Enumera tres aspectes positius resultat de la pandèmia que no s'haurien donat en un context pre-COVID.

Com aspectes positius destacaria:

1. La digitalització de l'entitat, que possiblement s'hauria fet, però d'una forma més lenta.
2. La comunicació, tant interna com externa, a través de xarxes, dels nous entorns virtuals.
3. La possibilitat del treball col·laboratiu amb intercanvi de documents.
4. L'estructuració en la presa de decisions de forma molt més àgil.

I els vostres treballadors, com han gestionat la pandèmia?

Molts dels treballadors arran de la pandèmia van canviar horaris, formes de treballar, etc., per poder donar resposta als nostres joves. Aquí remarcaria la paraula *compromís* d'aquests treballadors per adaptar-se a la nova realitat dels joves. Un altre aspecte que voldria destacar és la formació que van fer aquests professionals a l'inici de la pandèmia. Es van preparar per tenir més capacitats i donar una millor resposta. Tot i així, molts professionals van passar moments de molta ansietat i angoixa, que van poder gestionar positivament gràcies a la millora de la comunicació interna, ja esmentada anteriorment.

Quins tres consells donaríeu a organitzacions com la vostra per gestionar situacions d'alta incertesa amb èxit?

Ara mateix diria calma, anàlisi i participació.

Què heu après de la pandèmia?

Com a entitat hem après a gestionar i potenciar el que pensem que és més òptim. Hem après a parar i pensar.

Necessitats i perspectives de futur

Quines necessitats o mancances heu detectat durant la pandèmia? Com les esteu gestionant?

D'una banda, la manca de digitalització, però també de connectivitat, sobretot amb les persones amb qui treballem. Ens hem trobat molts casos en què les persones tenien les eines, però no tenien la connectivitat per poder operar. I això és una de les coses que més hem trobat a faltar. Ens hem trobat amb molts joves que tenien dispositius però no connexió. Com es podria gestionar? Amb educació digital, amb càpsules formatives i amb la recerca de fonts de finançament.

Una altra mancança o necessitat detectada ha estat la fragilitat de l'entorn d'aquests joves, que els provoca moltes més dificultats per seguir uns itineraris professionals reeixits, la qual cosa afecta els àmbits familiar, laboral i econòmic.

Quina és la vostra visió de futur en aquests moments? Com us veieu d'aquí a un any, tres anys i cinc anys?

La nostra visió de futur es basa a consolidar els serveis que ja tenim, treballant sempre des de la millora contínua; però el que sí que és veritat és que tenim una sèrie de projectes per tirar endavant i ens cal continuar treballant.

Què necessiteu per preparar-vos de cara al futur?

Necessitem finançadors, noves estratègies i aliances, tant amb l'Administració com amb altres entitats. I això és el que estem fent ara mateix: buscar aliances.

c. Fundació Viver de Bell-lloc

“Viver de Bell-lloc és un grup d'entitats sense ànim de lucre del Vallès Oriental que tenen com a missió promoure el creixement personal i la inclusió laboral i social de persones en risc d'exclusió, especialment persones amb discapacitat intel·lectual i trastorn mental sever, desenvolupant i participant en projectes empresarials i socials sostenibles.”

Carlos Sopeña, gerent de la Fundació Viver de Bell-lloc

— Activitat abans i durant la pandèmia

Quina ha estat la vostra activitat abans i durant la pandèmia?

La nostra activitat consisteix en el desenvolupament de diferents projectes i serveis per donar suport a les persones perquè puguin tenir el seu projecte de vida, amb una acció centrada en la persona i fomentant i respectant les seves pròpies decisions. La nostra voluntat és oferir un con-

junt de serveis que van des dels centres ocupacionals per a les persones que no poden treballar fins a serveis de formació professional i ocupacional i d'integració al mercat ordinari, passant per serveis d'habitatge, de lleure, d'orientació, etc., i projectes empresarials que directament generen llocs de treball per a les persones amb discapacitat o trastorn mental. Producció ecològica, jardineria, neteja, muntatges industrials, control d'accessos i vigilància, entre d'altres, són una mostra de les activitats que desenvolupem.

La plantilla total el 31 desembre de 2020 era de 222 persones (85 dones i 137 homes), amb uns ingressos totals de 4.503.000 €. L'any 2019 la plantilla total era de 212 persones (75 dones i 137 homes), amb uns ingressos de 4.786.000 €.

Aquesta reducció d'ingressos va ser provocada per l'efecte de la pandèmia, ja que durant quatre mesos es va haver de reduir l'activitat de l'entitat de forma considerable, amb l'aplicació d'un ERTD i d'altres mesures econòmiques i de disminució de l'activitat que van afectar el 30 % de la plantilla. Malgrat tot, el resultat de l'any 2020 va ser positiu i el 2021 s'ha pogut continuar amb tots els serveis, s'ha incrementat el nombre de persones treballadores i s'han iniciat nous projectes.

■ Situacions crítiques

Quines situacions heu viscut durant la pandèmia? N'hi ha cap que en destacaríeu?

La pandèmia, igual que a la resta de les organitzacions, ens va agafar totalment desprevinguts. Després del col·lapse inicial, de seguida es va constituir un comitè de crisi que tenia tres objectius clars: 1) la salut i la seguretat de tothom i especialment de les persones més vulnerables, 2) el manteniment de l'activitat al màxim, sobretot de les activitats essencials relacionades amb l'atenció de les persones, i 3) la preservació dels llocs de treball i dels ingressos.

La reacció de la major part de les persones va ser extraordinàriament positiva, malgrat l'experiència incerta que estàvem vivint, i tothom es va alinear i adaptar per continuar la nostra missió. La capacitat de resiliència de la Fundació Vivers Bell-lloc ha estat molt remarcable.

Destacaria dues situacions:

1. De forma immediata, el grup de professionals responsable de diferents departaments es va constituir en comitè de crisi i estaven en contacte continuat per adaptar-se a una situació molt incerta, que canviava continuament i amb informacions totalment contradictòries. La feina d'aquest grup i de la resta del personal es va transformar en una situació de guàrdia de dilluns a diumenge, sempre atents a les instruccions de l'Administració i del Govern, i a les novetats que es produïen.
2. Totes les persones d'atenció directa, malgrat la falta d'EPI² (els pocs que teníem ens els proporcionaven persones de la societat civil), no van deixar d'atendre mai les persones usuàries, sobretot en els serveis d'habitatge i als domicilis de les persones. De març a juny es van fer més de 1.650 trucades i videotrucades.

Podries compartir una situació crítica viscuda a la vostra organització durant la pandèmia?

La situació crítica principal va ser com mantenir l'activitat, que la crisi afectés el mínim possible a tothom i que mantinguessin els seus ingressos, a banda de la salut (com a aspecte principal). Vam haver de mantenir en marxa diferents activitats empresarials considerades essencials (alimentació, neteja i manteniment d'espais públics) i van haver d'anar a treballar persones que mai no havien fet aquestes feines, ja que teníem treballadors habituals que, per qüestions personals, no podien acudir a la feina i també perquè en alguns casos vam haver de triplicar l'activitat. Una altra vegada la capacitat d'adaptació va ser extraordinària.

² EPI: equip de protecció individual.

Tenint en compte els diferents contextos interns a la vostra fundació, per exemple operacions, model organitzatiu o equip, quina experiència voldríes destacar?

Pel que fa a les operacions, vam continuar amb totes les activitats essencials tant d'atenció a la persona com d'activitats econòmiques. En el cas d'altres serveis, els nostres clients ens van donar facilitats per reduir l'activitat creant una borsa d'hores per recuperar-les quan fos possible, i mantenint la facturació pactada (una part dels nostres serveis es basa en factures mensuals d'acord amb un contracte de manteniment). La resposta dels nostres clients també va ser facilitadora per al manteniment i la capacitat d'ingressos. Això va fer que les mesures de reducció de personal (ERTO i baixes mèdiques) afectessin només un màxim del 30 % de la plantilla dels serveis empresarials. El juliol de 2020 ja havíem recuperat tota l'activitat i no teníem cap persona en ERTO.

Novament menciono, pel que fa a l'equip, la capacitat d'adaptació de les persones treballadores, la majoria de les quals van haver d'adaptar-se a llocs de treball no habituals i moltes altres van haver d'oferir serveis de suport i assistència a persones usuàries en àrees que no eren les pròpies.

El resultat podem dir que ha estat molt bo: un total de vint contagis (tots fora de l'empresa), cap decés, cap pèrdua de lloc de treball, manteniment de tota l'activitat i un resultat econòmic positiu el 2020.

Les vostres solucions a aquests reptes han incorporat elements socials i innovadors en el vostre negoci? Enumera els més destacats.

1. Teletreball: ha esdevingut una solució que s'ha incorporat parcialment com una nova forma de treball.
2. Solucions telemàtiques: la nostra entitat ha fet un salt i un nombre important de persones disposen d'equipament informàtic i accessos als sistemes remots. Malgrat tot, la

bretxa digital d'una part important de la nostra plantilla s'ha fet evident.

3. Noves línies d'activitat: el control d'accessos i la realització de treballs auxiliars per a la indústria.
4. Nou projecte per a la salut mental dirigit a joves: estem treballant en un projecte de teràpia a través de l'aventura i la natura adreçat a joves en risc d'exclusió. La pandèmia ha destapat una fragilitat de la salut mental de les persones joves que, com a societat, és important atendre. Nosaltres volem aportar la nostra llavor amb programes de prevenció i tractament de la salut mental dels joves i ja hem començat a treballar.

Resiliència i enfortiment de les organitzacions arran de la pandèmia

Com s'ha enfortit la vostra organització amb la pandèmia?

Potser destacaria tres aspectes que he anat mencionant al llarg de l'entrevista:

1. La capacitat d'adaptació de les persones treballadores, moltes de les quals van haver d'ocupar llocs de treball no habituals.
2. L'adaptació tecnològica i el teletreball.
3. Les noves línies d'activitat iniciades.

Necessitats i perspectives de futur

Quines necessitats o mancances heu detectat durant la pandèmia? Com les esteu gestionant?

Una de les principals mancances detectades ha estat la gran bretxa digital que té una part important de la nostra plantilla: les persones amb discapacitat i trastorn mental no tenen competències digitals. És essencial formar-les en temes digitals si volem que tinguin oportunitats en el futur.

La gestió de la informació és essencial per a la nostra organització: hem de fer un gran

esforç per disposar d'un sistema de gestió de la informació que serveixi per gestionar tota l'entitat i totes les àrees.

Quina és la vostra visió de futur en aquests moments? Com us veieu d'aquí a un any, tres anys i cinc anys?

Hem de pensar en l'estratègia per al futur: hem cregut imprescindible fer un nou pla estratègic per preparar-nos per al futur i afrontar les noves tendències i l'evolució de la nostra societat i les seves necessitats. En aquests moments estem treballant en el quart pla estratègic (2021–2023), que s'adaptarà contínuament a una societat en canvi continu.

Eixos principals: sostenibilitat (financera, empresarial i ambiental); persones (totes

les persones de l'organització en el centre de la nostra activitat); organització interna (processos interns que millorin l'eficiència i l'eficàcia); innovació (com a activitat essencial en totes les nostres accions i projectes) i relació amb l'entorn (les aliances amb les organitzacions, entitats i empreses per treballar pel bé comú i la consecució de la nostra missió).

Què necessiteu per preparar-vos de cara al futur?

Tenim una societat que canvia constantment, per la qual cosa la nostra organització ha d'estar preparada per adaptar-se de forma continuada. La resiliència és una paraula de moda. Nosaltres diríem que és molt més que una moda: és una necessitat. Aquí estarem nosaltres.

d. Moragas

“Som una entitat social sense ànim de lucre amb forma jurídica de cooperativa dedicada a l'atenció de persones amb risc d'exclusió social.”

Cristina Monteagudo, *gerent*

Activitat abans i durant la pandèmia

Tenim bàsicament tres línies de treball. La primera, un centre ocupacional orientat a l'ocupació de persones amb trastorn del desenvolupament i mental; la segona, la gestió d'una llar-residència, que seria el vessant més social; i la tercera, un centre especial de treball, la part més produc-

tiva, més d'empresa, on la nostra fita és la inserció sociolaboral de persones amb vulnerabilitat.

Quina ha estat la vostra activitat abans i durant la pandèmia?

Abans de la pandèmia el desplegament de la nostra activitat tenia dificultats, però també for-

taleses, i anàvem fent. Quan va esclatar la COVID-19 vam identificar de seguida les diferents problemàtiques a què ens havíem d'enfrontar.

Concretament, una de les línies productives del Centre Especial de Treball, que és la secció de manipulats, treballa amb persones molt grans. Això, lligat amb vulnerabilitats de tipus físic i psíquic, va fer que els haguéssim d'aplicar un ERTO parcial.

Les altres línies van haver de subsistir com van poder: servei de neteja, desinfeccions, servei de neteja de contenidors i manteniment preventiu... Tenim una bugaderia, un petit taller de costura i, alhora, fem formacions permanents per poder captar persones i fer insercions laborals. Tot això ho vam fer com vam poder. La part de neteja i desinfecció ens va donar molta feina, però ens vam organitzar de forma molt col·laborativa. El centre ocupacional i el servei de llars d'alguna manera també donaven suport al Centre Especial de Treball.

A la part social també vam tenir dificultats importants. El nostre personal no és personal sanitari i ens vam haver d'adaptar a la nova realitat. Vam aprofitar el personal diürn del centre ocupacional perquè fes l'atenció nocturna.

La postpandèmia va ser i està sent també molt dura. El primer que visualitzem és una important davallada de la facturació. Així com les subvencions es van ajustar més o menys, perquè es van posar en marxa línies d'ajut extraordinàries, la facturació va patir una davallada molt important i el personal anava molt estressat. Vam haver de fer contractacions extres, cobrir comandes imprevistes perquè no podíem renunciar a oportunitats. Avui encara ara tenim les persones de manipulats en un ERTO i seguim organitzant-nos de forma col·laborativa. Per sort, som una organització flexible, la qual cosa ens permet de continuar funcionant, però evidentment estem afectats.

■ Situacions crítiques

Quines situacions heu viscut durant la pandèmia? N'hi ha cap que destacaríeu? Podries compartir una situació crítica

viscuda a la vostra organització durant la pandèmia?

Durant la pandèmia, i encara ara, tenim nous escenaris que ens han canviat la vida. Un és el que us comentava: la facturació s'ha reduït. No hi ha hagut un cessament d'activitat, perquè no hem deixat de treballar, però hem perdut comandes molt importants. El nostre servei de manipulats, per exemple, va haver de tancar. En canvi, altres serveis van tenir més demanda, com el de neteja, que necessitava més hores però no disposàvem del personal necessari per ajustar el servei i els pressupostos. Això ens va passar factura perquè, al final, t'adones que has treballat amb més personal però has facturat menys. També ens va afectar el caos que es va generar perquè no ho vam poder planificar, simplement, ens ho vam trobar.

I, d'altra banda, hi ha la variable personal, que ens va afectar en positiu i en negatiu. En positiu perquè vam poder aprofitar el personal diürn per donar servei a les residències, però també en negatiu perquè el personal realment estava molt cremat. Sort, i aquesta és una de les nostres forteses, que l'equip tècnic ja feia alguna feina en el sentit de reorganitzar els horaris, reubicar les persones i intentar que les persones més febles o més vulnerables no tinguessin molta pressió laboral.

També durant la pandèmia vam visualitzar clarament que hi havia persones que estaven perdudes, que necessitaven molta ajuda. I és clar, des de l'atenció psicosocial, sobretot psicològica, ens hi vam apropar de forma molt intensa. El psicòleg va afrontar i atendre casos molt concrets de persones que estaven totalment desbordades amb la situació, i això també va comportar molt desgast dels nostres treballadors.

Tenint en compte els diferents contextos interns a la cooperativa, per exemple d'operacions, model organitzatiu o equip, quina experiència voldries destacar?

Si hagués de triar un dels contextos agafaria el primer. Tal com comentava al principi, vam ha-

ver d'aplicar un ERTO parcial a la línia de manipulats i, per tant, ens vam veure afectats per una reducció de l'activitat.

Quina ha estat la vostra resposta davant d'aquests esdeveniments crítics? Reactiva o proactiva?

Jo diria que una barreja d'ambdues. D'una banda, vam haver de reduir una de les seccions, la de manipulats, i això va ser una conseqüència reactiva de la pandèmia. No vam tenir més remei. Però, d'altra banda, vam tenir l'oportunitat de fer coses noves, com per exemple tota la confecció de mascaretes o l'intent de fer alguna formació en línia.

Les vostres solucions a aquests reptes han incorporat elements socials i innovadors en la vostra organització?

D'una banda, vam intentar fer alguna formació en línia, molt difícil en el nostre cas. Durant la pandèmia s'havien de fer feines molt concretes i una que ens va arribar, i que va requerir fer formació, és la confecció de mascaretes. En vam confeccionar per a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès, per a empreses, per a nosaltres mateixos... També, amb l'ajuda de persones voluntàries, vam facilitar el treball a domicili i l'autoajuda a través del telèfon. Això sí que és destacable i aquesta feina es coneix molt poc. Més enllà d'això, era difícil continuar treballant fora de l'horari, fora del lloc habitual. Van ser dues solucions pautades de forma ràpida, quasi instintiva: l'ajuda i el suport psicològic i l'intent de fer formació o treball en línia.

■ Resiliència i enfortiment de les organitzacions arran de la pandèmia

Com s'ha enfortit la vostra organització amb la pandèmia?

Els equips de treball han tingut una resiliència important. Les direccions tècniques també han desenvolupat una maduració molt ràpida, han fet un intensiu en la presa de decisions. En organitzacions com la nostra és molt important decidir de manera consensuada, però a vegades, en situacions crítiques com la COVID-19, no pot ser.

I els vostres treballadors, com han gestionat la pandèmia?

Pel que fa al personal, ens hem trobat una actitud molt similar. Per exemple, les monitores van ser molt proactives. Tenien un protocol a seguir i un criteri propi i en les organitzacions és difícil que tothom pensi igual. D'una situació dura ha sortit un equip enfortit.

Quins tres consells donaríeu a organitzacions com la vostra per gestionar situacions d'alta incertesa amb èxit?

A nosaltres ens ha anat molt bé la consciència de treballar en equip, de fer les coses totes plegades. Això ha generat menys tensió, menys estrès a l'hora de gestionar una situació difícil i també més sensació de col·lectivitat. I això no només és bo per a una organització del tercer sector, sinó per a qualsevol organització. Tenim el convenciment que anant juntes les coses surten millor, que si treballem de forma col·lectiva podem assolir fites més altes.

Enumera tres aspectes positius resultat de la pandèmia.

1. La consciència de treballar en equip.
2. La maduració dels equips tècnics.
3. La proactivitat dels monitors.

Què heu après de la pandèmia?

Una mica el que hem comentat anteriorment, sobretot el que fa referència a treballar de for-

ma col·lectiva. Això ens ha ajudat moltíssim en la presa de decisions, per exemple, perquè hem descobert que no tenim por de prendre decisions errònies, ja que tots som un equip i ens donem suport.

■ Necessitats i perspectives de futur

Quines necessitats o mancances heu detectat durant la pandèmia? Com les esteu gestionant?

La primera mancança és sanitària. Voldríem un marc d'actuació clar i, sobretot, basat en realitats concretes. Perquè les necessitats de les persones vulnerables amb discapacitat en aquests casos són elevadíssimes. Fruit de la pandèmia hi ha hagut persones amb problemes mèdics importants més enllà de la COVID-19 que havíem d'atendre en un context laboral, no familiar, i això és molt complex de portar a terme.

I la segona, i en termes empresarials, la necessitat de suport de les administracions públiques i financer. No només són ajuts econòmics sinó també oportunitats de feina. La nostra tasca principal és que les persones vulnerables tinguin feina, i donar feina a una persona

que té un trastorn, sigui de tipus mental o de desenvolupament intel·lectual, no és fàcil, no és una cosa que es pugui aconseguir ràpidament, és tot un procés. Aquestes persones necessiten formació, necessiten tenir consciència que són treballadores i tot això requereix recursos. Necessitem que l'Administració, de forma regular, ens doti de recursos que ens puguin permetre formar les persones abans d'incorporar-les al centre de treball.

Quina és la vostra visió de futur en aquests moments? Com us veieu d'aquí a un any, tres anys i cinc anys?

Concretament Moragas té moltes possibilitats, perquè és un equip jove, un equip amb ganes i, sobretot, molt motivat i conscient de la seva responsabilitat. Una altra cosa és que, després, la gestió global del projecte permeti tenir equilibris. Percebo que hi haurà la maduresa suficient per consolidar el que s'ha fet, protegir el que s'ha construït i créixer. Realment el que es fa en aquesta entitat, a banda de ser important per a la societat, és important per a la humanitat, en el sentit que no podem construir un món on no hi hagi lloc per a les persones vulnerables.

e. Prodis

“ A Prodis tenim tots els serveis d'atenció a persones amb discapacitat intel·lectual, paràlisi cerebral i trastorn mental en edat adulta. És a dir, tenim un centre ocupacional, un centre especial de treball, un centre de dia i llars-residències. ”

Dani Jorquera, *gerent*

— Activitat abans i durant la pandèmia

Quina ha estat la vostra activitat abans i durant la pandèmia?

Abans de la pandèmia estàvem en un moment de transformació de l'entitat quant a habitatge. Teníem setanta persones vivint en diferents llars-residències molt grans i les hem anant reduint perquè cada vegada siguin més llars i menys residències, és a dir, que hi puguin viure de quatre a sis persones. Quan ens va agafar la pandèmia havíem inaugurat un equipament al barri de Torre-Sana de Terrassa, un nou model de llar, molt més com un pis, on hi ha professionals que atenen els residents vint-i-quatre hores.

El 2020 havia de ser un any meravellós perquè era el seixantè aniversari de l'entitat i va acabar sent tot el contrari. Els dos primers mesos van ser dramàtics. Vam tenir una sensació d'abandó total de la Generalitat, no ens va arribar ni una sola mascareta, ni un sol EPI, ni una trucada per preguntar com estàvem. El primer cas el vam tenir la primera setmana i les llars no estaven preparades. Tot l'esforç que havíem fet per transformar les residències en cases en aquell moment va jugar en contra nostra. Les habitacions de les llars estan molt bé però no tenen una cambra de bany pròpia, tenen espais comuns i les persones que atensem nosaltres tenen un grau de discapacitat i requereixen molta cura. Amb els primers detalls de simptomatologia de la COVID-19, ens vam adonar que els nostres residents tenien patologies associades semblants i vam pensar que no ens en sortiríem. En relació amb les activitats a l'exterior, de seguida vam poder fer passejos terapèutics.

La clau va ser quan vam aconseguir que ens concedissin quelcom que feia temps que demanàvem, tenir contacte directe amb els centres d'atenció primària (CAP) del territori. Ens van assignar un metge de referència de cada un dels nostres CAP i a partir d'aquell moment vam començar a veure la llum: teníem algú a qui trucar que ens diria què ens havia de preocupar o no.

— Situacions crítiques

Quines situacions heu viscut durant la pandèmia? N'hi ha cap que destacaríeu? Podries compartir una situació crítica viscuda a la vostra organització durant la pandèmia?

Des del primer moment vam decidir que la nostra feina gira entorn del benestar de les persones amb discapacitat. Intentem fer-les felices i protegir-les; per tant, vam enviar tothom a casa, fins i tot la gent del Centre Especial de Treball, i vam decidir no fer cap ERT. Les persones del Centre Especial de Treball cobren el salari mínim, per la qual cosa fer una reducció de salari ens semblava una barbaritat. Ens va anar prou bé perquè la majoria dels nostres clients ens van entendre i ens van donar suport en aquell moment. Vam tancar el centre ocupacional, que és el que es dedica a les persones amb discapacitat durant el dia, i tots els professionals van passar a donar suport a les llars-residències. Va arribar un moment que el 50 % estava de baixa, però cal destacar la resposta magnífica de la resta de professionals i la seva disponibilitat.

Quina ha estat la vostra resposta davant d'aquests esdeveniments crítics? Reactiva o proactiva?

La nostra resposta ha estat més proactiva. Vam tenir la sort que ja veníem d'una època de repensar-nos internament. El que ha fet la pandèmia ha estat accelerar tots els processos. L'hostaleria, que s'havia d'implantar d'aquí a dos anys, es va fer pràcticament sencera l'any passat. Vam fer un canvi d'organigrama en ple juny de 2020 que aglutinava tot el que és el centre de dia, els serveis ocupacionals i les llars-residències. Tots aquests canvis a tres anys vista es van fer ràpidament. I gràcies a aquestes reorganitzacions hem pogut anant remuntant, però anímicament també ha estat quelcom que ha pesat molt en tot l'equip durant aquest any especialment dur.

— Resiliència i enfortiment de les organitzacions arran de la pandèmia

Com s'ha enfortit la vostra organització amb la pandèmia?

Un dels èxits de Prodis va ser canviar el canal de comunicació. Dos dies abans de l'inici de l'estat d'alarma vam obrir un canal de comunicació amb trenta persones que porten equips via WhatsApp per, pràcticament en temps real, exposar qualsevol incidència. També vam obrir grups de WhatsApp a les famílies perquè tothom estigués informat al màxim possible. Fins i tot en les nostres xarxes socials també vam intentar fer un exercici de transparència total; tot el que passés a Prodis, fos bo o dolent, s'havia d'explicar per tranquil·litzar la gent.

Un repte important per a nosaltres va ser que, a mitjans de l'any passat, una de les nostres vies de negoci, la fàbrica de Prodis, que donava feina a vint persones amb discapacitat, va tancar. Com que havíem fet una aposta molt seriosa en hostaleria (hem obert quatre projectes en plena pandèmia), les vam poder recol·locar.

Quant al volum de negoci, vam tenir una pèrdua gran l'any passat però vam poder recol·locar les persones, que és la nostra tasca essencial.

Quins tres consells donaríeu a organitzacions com la vostra per gestionar situacions d'alta incertesa amb èxit?

Tres coses que ens van anar molt bé van ser:

1. La comunicació, per a nosaltres va ser realment fonamental. Per exemple, vam obrir el canal de YouTube i cada dia fèiem una història.
2. La polivalència dels serveis. Si cadascú s'hagués dedicat als seus temes no ens n'hauríem sortit, hauria estat impossible.
3. Tenir una bona sintonia amb l'Ajuntament —amb l'Administració local va haver-hi una comunicació molt fluida i un suport gaire-

bé minut a minut— i, sobretot, amb la ciutadania. Tenim seixanta anys d'història i la gent interpreta Prodis com una entitat seva; la gent respon de seguida davant qualsevol crida que fem. Aquesta resposta va ser magnífica.

Una darrera cosa, que no és menor i que ens va anar molt bé, va ser estrenar cuina pròpia. Fins l'any passat teníem càtering i just aquell gener havíem inaugurat una cuina central, teníem cuiners que s'anaven adaptant a les necessitats. Que els nostres poguessin dinar i sopar bé va ser fonamental.

Enumera tres aspectes positius resultat de la pandèmia.

La pandèmia ha servit per adonar-nos que tots els serveis de l'entitat estant molt més connectats del que pensàvem. T'adones que no només som cuidadors, sinó que també som persones que vetllem per la qualitat de vida i ho fem d'una forma professional.

Vam tenir el cas de l'Àngel, que tenia pneumònia, era gran i amb discapacitat. El metge ens va dir que teníem dues opcions: o que morís aquí, a casa seva, o a l'hospital, sol. Ens vam reunir un equip d'aquella llar i unànimement vam decidir que s'hi quedés. Vam medicalitzar l'habitació i ho vam preparar tot perquè, si havia de passar alguna cosa, passés a casa seva envoltat dels seus. Per sort, ara mateix l'Àngel és a l'hort collint tomàquets. Aquesta sensació d'orgull i de família només te la pot portar una situació tan extrema com aquesta.

Què heu après de la pandèmia?

Una de les coses que hem après ha estat el fet de saber que estem més connectats entre nosaltres del que pensàvem. Hem treballat tots plegats i això ha fet que la resposta a la pandèmia hagi estat proactiva en comptes de reactiva, tal com comentava anteriorment. Quan treballes en equip tot és més fàcil.

— Necessitats i perspectives de futur

Quines necessitats o mancances heu detectat durant la pandèmia? Com les esteu gestionant?

Les mancances que hem detectat tenen a veure amb quelcom que estem demanant al nou govern. Ara tenim nova consellera i les primeres peticions que li fem van molt en aquesta línia. Continuem cobrant el mateix i no podem pujar el salari del personal. Pensem que cal valorar aquests professionals i que han de deixar de ser considerats purament cuidadors i ser considerats professionals. La visibilitat i el prestigi del nostre sector hauria de començar a ser evident.

Quina és la vostra visió de futur en aquests moments? Com us veieu d'aquí a un any, tres anys i cinc anys?

Sobre la visió de futur hem fet una aposta. La línia de treballs industrials ja era molt fluixa abans de la pandèmia, que va acabar de donar-li l'estocada final. Hi ha gent que se'n va a

Turquia, que deixa de fer manipulats o que robotitza els seus magatzems. Cada cop més, el valor que podíem donar des del Centre Especial de Treball acaba sent bàsicament un valor social perquè són feines de molt baixa qualificació, com per exemple fer manipulats. Nosaltres, a poc a poc, hem renunciat voluntàriament a aquestes feines i ens hem orientat més cap als serveis. En el futur ens veiem més aviat en aquest sector, donant serveis a les ciutats; per exemple, actualment estem fent aliances amb les cooperatives de la ciutat.

Què necessiteu per preparar-vos de cara al futur

El contacte amb els centres d'atenció primària és fonamental. Continuem reclamant tenir un metge de referència que no cal que sigui un professional que treballi a Prodis. Nosaltres no treballem amb malalts; treballem amb persones molt sanes. Una cosa és que tinguin una discapacitat intel·lectual, però de salut estan molt bé. Tot i això, en moments puntuals, ens aniria bé tenir un recurs molt més fàcil i directe.

f. Quesoni

“ Quesoni és una cooperativa de treball associat sense ànim de lucre, nascuda a principis de l'any 2016 de la suma de diferents persones provinents de projectes lligats a la cultura. ”

Oriol Jornet, soci de la Cooperativa Quesoni

— Activitat abans i durant la pandèmia

Quina ha estat la vostra activitat abans i durant la pandèmia?

Tenim tres àrees de treball: oferim infraestructures i serveis tècnics per realitzar esdeveniments; fem la producció integral d'esdeveniments amb la coordinació i el muntatge d'infraestructures com escenaris, generadors, la part tècnica, producció, etc.

També desenvolupem projectes culturals propis, com les programacions del Say It Loud, que acosta propostes artístiques i musicals diverses en equipaments públics i gestionades des de l'economia social.

Participem en diferents iniciatives de l'economia social: la Xarxa d'Economia Social, l'Impuls Cooperatiu o l'Ateneu Cooperatiu del Vallès Oriental. Alhora, estem implicades i participem en iniciatives culturals com No Callarem o BAM Cultura Viva. Donem serveis a múltiples festes majors promogudes pel teixit associatiu i els ajuntaments.

L'estructura actual de la cooperativa és de set persones: quatre persones sòcies a 40 hores (quatre homes), dues persones no sòcies amb contracte indefinit de 30 hores (una dona i un home) i una persona no sòcia amb contracte indefinit de 25 hores (un home). Comptem amb una borsa de personal tècnic que treballa a la cooperativa segons la demanda de serveis.

Tenim dues seus: una oficina de producció a Barcelona, a l'espai de la Comunal de Sants, i una altra a Llinars del Vallès, on coordinem els serveis tècnics i tenim el magatzem de totes les infraestructures i els materials.

— Situacions crítiques

Quines situacions heu viscut durant la pandèmia? N'hi ha cap que destacaríeu?

Destacaríem la situació d'un dels projectes artístics: el projecte Rebelmadiq Sound és un sistema de so construït artesanalment, per la

qual cosa oferim una experiència musical diferent que recupera l'esperit comunitari de la música negra i caribenya a través d'esdeveniments. A finals de gener de 2020 teníem l'agenda d'actuacions tancada per a aquell any. Amb l'esclat de la pandèmia es van anul·lar totes. Això va repercutir molt en el projecte, tant emocionalment com econòmicament.

També caldria ressaltar la incertesa de no saber què passaria amb l'activitat cultural. Es va evidenciar la precarietat del sector i dels professionals que en depenen. Vam dubtar sobre la viabilitat de la nostra aposta i vam pensar si tenia sentit o no continuar el que estàvem fent.

Tenint en compte els diferents contextos interns a la vostra cooperativa, per exemple d'operacions, model organitzatiu o equip, quina experiència voldríeu destacar?

Pel que fa a operacions, durant el primer any de pandèmia vam reduir l'activitat vinculada als serveis tècnics dels esdeveniments més d'un 75 %. Les programacions vinculades als nostres projectes artístics, com el Say It Loud, es van haver de cancel·lar en reiterades ocasions i vam haver de demanar ajudes vinculades al cessament d'activitat.

Quina ha estat la vostra resposta davant d'aquests esdeveniments crítics? Reactiva o proactiva?

La nostra resposta va ser alhora reactiva i proactiva.

Reactiva reduint al màxim les despeses i ajornant els pagaments dels lloguers dels nostres locals, dels crèdits, i reduint els sous de les persones sòcies. Les persones treballadores amb contracte es van acollir als ERTO, i les persones treballadores sòcies van sol·licitar ajudes adequades al projecte cooperatiu.

Proactiva, durant l'any 2020, intentant treballar en diversos escenaris a mitjà i llarg termini. Es van plantejar diversos pressupostos per aportar solucions diverses en cada situació,

però a causa de la inexperiència en la gestió d'una crisi d'aquestes característiques, el pla de treball no va ser gaire sostenible en el temps o sòlid. Ens vam anar adaptant segons la realitat del curt termini.

Amb la part de serveis tècnics aturada es va apostar per reforçar la part d'acompanyament artístic i de *management* associada al Say It Loud. Es va impulsar la botiga en línia, des d'on oferim productes relacionats amb el nostre festival i amb els grups de música amb els quals treballem.

Vam destinar els recursos a vertebrar l'àrea de *management* artístic, des d'on oferir serveis de contractació de grups musicals i processos d'acompanyament professional, a partir del cooperativisme i l'economia social, a aquests projectes artístics.

Les vostres solucions a aquests reptes han incorporat elements socials i innovadors en el vostre negoci?

Sí, els serveis tècnics es van adaptar a la nova realitat oferint-ne de nous. Quan es van deixar de fer esdeveniments presencials, vam haver de reinventar-nos per oferir serveis en línia. Vam incorporar els *streamings* com a nou servei per a esdeveniments musicals, xerrades, etc., i poder seguir oferint serveis.

Resiliència i enfortiment de les organitzacions arran de la pandèmia

Com s'ha enfortit la vostra organització amb la pandèmia?

Hem aguantat la crisi i ens hem plantat a mitjans de 2021 mantenint les infraestructures, tant físiques com d'equip humà; tot un èxit. Personalment hem sortit enfortides d'aquest procés, que ens ha unificat com a projecte cooperatiu.

El canvi dels horaris dels espectacles, més diürns, ha fet que la vida del personal tèc-

nic estigui més d'acord amb els altres aspectes de la seva vida. Hem vist que és possible i real adequar la cultura a les vides de tothom.

Internament hem aconseguit una millora en el traspàs d'informació de la situació econòmica interna. Les treballadores s'interessen per l'estat econòmic de la cooperativa, la qual cosa ens ha facilitat fer plans i prendre decisions conjuntament sobre cap a on tirar.

Ens hem adonat que hem estat capaces de plantejar solucions. Reorientar part de la nostra activitat per reinventar-nos i seguir treballant ha estat clau per no aturar-nos; i no tenir el 100 % de l'activitat centrada en un únic servei ens ha funcionat per tenir una mínima activitat fins a la reobertura.

I els vostres treballadors, com han gestionat la pandèmia?

Han entès la situació de la pandèmia. Es va fer una gestió econòmica triant les necessitats de cadascú per cobrir els mínims vitals. Tothom sabia que era una de les claus per tirar endavant el projecte conjuntament.

L'adaptació al teletreball s'ha fet treballant per projectes i objectius que anaven sortint i no tant basant-nos en les hores que s'havien de complir. Aquest enfocament va resoldre tensions internes i es va plantejar la feina des d'una nova perspectiva.

Fer un exercici de transparència econòmica amb tothom va ajudar a apoderar-nos del projecte conjunt i guanyar confiança en tot l'equip.

Quins tres consells donaríeu a organitzacions com la vostra per gestionar situacions d'alta incertesa amb èxit?

Fer una anàlisi concreta de la situació econòmica del projecte cooperatiu per adaptar-lo a les necessitats vitals de cadascú, i fer un seguiment estricte del curt termini per anar veient com evoluciona la situació.

Mantenir el contacte amb els clients i amb el sector per no desconnectar-se de l'activi-

tat tot i no tenir feina. Aquests vincles permeten recuperar l'activitat en el moment en què es pot treballar.

Una activitat diversificada permet tirar endavant el projecte.

Enumera tres aspectes positius resultat de la pandèmia.

1. La conciliació laboral.
2. Tenim capacitat per afrontar situacions incertes amb la generació de noves eines.
3. Tenim capacitat de resposta, i això ens ajuda a dimensionar nous reptes de futur.

Què heu après de la pandèmia?

Que som un gran equip humà i que juntes som capaces de sortir de qualsevol situació.

■ Necessitats i perspectives de futur

Quines necessitats o mancances heu detectat durant la pandèmia? Com les esteu gestionant?

Les persones treballadores i les persones sòcies tenen diferents responsabilitats i aquest fet s'ha evidenciat amb la pandèmia. Potser no tant en el tracte del dia a dia, però sí en les responsabilitats. Hem endegat un procés d'anàlisi interna per enfortir i definir millor el nostre projecte cooperatiu.

Quina és la vostra visió de futur en aquests moments? Com us veieu d'aquí a un any, tres anys i cinc anys?

La visió de futur exigeix plantejar processos d'escalabilitat del conjunt del projecte cooperatiu.

La sortida de la crisi no és un procés fàcil. El món de la cultura se n'ha ressentit molt. Aquest any volem recuperar l'estabilitat del conjunt del projecte cooperatiu: ritmes de feina, conciliació familiar, recuperació de salaris i analitzar les coses positives i negatives de la pandèmia.

Els alts i baixos que hem viscut amb els confinaments i l'adaptació constant ens han estressat molt emocionalment; és un element per treballar l'any vinent.

Tenim clares les principals línies de serveis. A mitjà termini ens veiem consolidant les àrees que actualment estan en creixement, com la de *management* i la d'acompanyament artístic.

També ens veiem consolidant l'estructura interna, reforçant la governança interna i establint un reglament de règim intern que dimensioni la nostra realitat.

Què necessiteu per preparar-vos de cara al futur?

Necessitem tancar bé aquesta etapa de recuperació de la crisi amb els aprenentatges incorporats i l'equip humà ben consolidat. Només així podrem afrontar millor les properes crisis que vinguin i tenir més eines de reacció.

El repte serà desenvolupar un procés d'escalabilitat que ens permeti elevar el projecte cooperatiu a un altre nivell: incorporació de noves persones sòcies, integració de nous serveis, feminització de la cooperativa, etc.