

Grau en Filosofia, Política i Economia
Treball de fi de Grau (22948)
Curs acadèmic 2019-2020

L'Ajuntament de Barcelona davant l'Emprenedoria Social: Anàlisi de mesures i propostes de millora

Ferran Joan Dalmau Fradera
NIA:184718

Tutor del Treball:
Dr. Andrea Noferini

“Social entrepreneurs are not content just to give a fish or teach how to fish.
They will not rest until they have revolutionized the fishing industry.”

— **Bill Drayton, Fundador d’Ashoka** —

DECLARACIÓ D'AUTORIA I ORIGINALITAT

Jo, Ferran Joan Dalmau i Fradera, certifico que el present treball no ha estat presentat per a l'avaluació de cap altra assignatura, ja sigui en part o en la seva totalitat. Certifico també que el seu contingut és original i que en sóc l'únic autor, no incloent cap material anteriorment publicat o escrit per altres persones llevat d'aquells casos degudament referenciats al llarg del text.

Ferran Joan Dalmau i Fradera
Sant Boi de Llobregat, 25 de juny de 2020

RESUM

Als anys 80 Bill Drayton va descriure un tipus concret d'iniciatives i persones que utilitzaven mètodes propis de l'emprenedoria comercial tradicional per resoldre problemàtiques socials a partir de canvis sistèmics. Ho anomenà *Emprenedoria* i *Emprenedors Socials* respectivament. Quaranta anys després, milers d'iniciatives i persones s'identifiquen amb aquests conceptes i emprenen els seus projectes per donar resposta als problemes socials més punyents. Les investigacions han demostrat que són capaços d'afrontar aquests reptes de forma més eficaç i eficient i de produir canvis socials sostenibles en el temps. L'acadèmia també ha identificat les Administracions Locals com un dels actors clau que poden determinar l'èxit o fracàs d'aquestes iniciatives.

A Barcelona, l'Ajuntament porta des del 2016 impulsant iniciatives de foment i enfortiment de l'Emprenedoria Social. Aquest estudi analitza la política pública del consistori mitjançant entrevistes a experts i l'anàlisi documental de fonts primàries. Els resultats mostren que si bé l'Ajuntament va ser pioner en el disseny i execució de les polítiques públiques, en va excloure els agents i iniciatives provinents del sector privat. La investigació exhorta al consistori a ampliar el focus del seu públic objectiu, a buscar aliances amb el sector privat i a aprofundir en alguns dels àmbits d'actuació.

Paraules clau: innovació social, empenedoria social, economia social i solidària, administració pública local, Barcelona.

ÍNDEX DE CONTINGUTS

1. INTRODUCCIÓ	1
1.1. JUSTIFICACIÓ DE RELLEVÀNCIA TEÒRICA I PRÀCTICA.....	1
1.2. OBJECTIUS ESPECÍFICS DE LA INVESTIGACIÓ	2
2. MARC TEÒRIC.....	3
2.1. DELIMITACIÓ CONCEPTUAL I DEFINICIÓ D'ES	3
2.1.1. <i>Conceptes fonamentals</i>	3
2.2. L'ESSÈNCIA DE L'EMPRENEDORIA	4
2.2.1. <i>Perspectiva dels Resultats</i>	4
2.2.2. <i>Motors del comportament emprenedor</i>	5
2.2.3. <i>Emprenedoria Social Vs. Emprenedoria Comercial Tradicional</i>	5
2.3. CONCEPTUALITZACIÓ DE L'ES	6
2.4. EL ROL DE L'AA.PP EN LA PROMOCIÓ I EL FOMENT DE L'ES	8
.....	8
3. METODOLOGIA.....	9
3.1. JUSTIFICACIÓ DE LA SELECCIÓ DE CAS	9
3.2. METODOLOGIA APLICADA	9
4. INVESTIGACIÓ	10
4.1. CONTEXT SOCIOECONÒMIC I POLÍTIC	10
4.2. CONTEXT DE LA INNOVACIÓ SOCIAL A L'AJUNTAMENT DE BARCELONA	13
4.3. MARC CONCEPTUAL I TEORIA DEL CANVI	15
4.4. ANÀLISI DE POLÍTICA PÚBLICA.....	19
4.4.1. <i>PIESS i Comissionat d'Economia Social, Desenvolupament Local i Política Alimentària</i>	19
.....	21
BARCELONA ACTIVA	21
4.5. DISCUSSIÓ DELS RESULTATS	26
5. PROPOSTES DE MILLORA.....	28
6. CONCLUSIONS	32
7. BIBLIOGRAFIA.....	34
ANNEX.....	41
TAULA 1 – RELACIÓ D'ENTREVISTATS I CÀRRECS.....	41
TAULA 2 – INDICADORS SOCIOECONÒMICS DE CATALUNYA.....	44
TAULA 3 – D'ANÀLISI DELS IMPACTES ESPERATS.....	45

1. INTRODUCCIÓ

Una de les principals funcions de qualsevol administració pública és la de vetllar per suplir part de les necessitats d'ens i ciutadans en aquelles àrees dins de les seves competències. Tanmateix, aquestes necessitats, reptes o problemàtiques socials són canviants, i, a diferència dels fenòmens de la naturalesa o els cossos celestes, no acostumen a regir-se segons lleis o regles exactes i immutables. Aquesta naturalesa de les qüestions socials exigeix una constant adaptació de la resposta que se'ls hi dona, ja sigui per millorar-ne l'efectivitat o per proveir solucions allà on no n'hi havia.

La situació de crisi generalitzada provocada per la pandèmia de la COVID-19, ha fet encara més evident la necessitat d'adaptar les eines i polítiques de l'administració pública per donar resposta a problemes canviants, exponencials i cada vegada més complexos i interrelacionats. Per fer-ho, és imprescindible tenir un marc mental i d'actuació centrat en la Innovació Social (IS) i d'això tracta precisament aquest estudi. Més concretament, aquesta investigació se centra en analitzar quin és el rol i quines són les mesures empreses per l'Ajuntament de Barcelona per fomentar l'Emprenedoria Social (ES) a la ciutat. Les preguntes d'investigació plantejades són, per tant:

P1: Quines mesures emprèn l'Ajuntament de Barcelona per fomentar l'ES a la ciutat?

P2: Com podrien millorar-se aquestes mesures o quines de noves caldria implementar per millorar el recolzament que es dona a l'ES a Barcelona?

1.1. JUSTIFICACIÓ DE RELLEVÀNCIA TEÒRICA I PRÀCTICA

L'any 2019, la Plataforma CTI alertava de la necessitat de proveir una estratègia sòlida de promoció i articulació de la innovació social com a eina per fer front als reptes plantejats per un sistema de protecció social cada vegada més debilitat (Plataforma CTI, 2019). La Plataforma justificava la necessitat de la implicació dels poders públics per la conjunció de tres grans reptes socials: la consolidació del procés de cronificació de la pobresa; l'establiment de grans porcions de la societat en un estat de vulnerabilitat permanent i el cercle viciós creat per la desvinculació de creixement econòmic i progrés social.

De fet, és en la desampara de la societat davant de les conseqüències d'aquestes problemàtiques socials on trobem una de les causes fundacionals de la majoria d'iniciatives d'ES. Els acadèmics coincideixen a assenyalar el sorgiment de l'ES allà on ni el mercat (sector privat), ni les AA.PP. (sector públic) ni les ONGs (tercer sector tradicional) han estat capaços

d'oferir una resposta satisfactòria als reptes i problemàtiques socials (Nashchekina et al., 2019; Zahra et al., 2008). Per tant, és de summa importància que l'Administració recolzi aquelles iniciatives que arriben allà on ella, per manca de recursos, expertesa o coneixement, no pot arribar-hi.

Ja a escala més global, múltiples informes de les mateixes organitzacions de les Nacions Unides duen anys advertint del dèficit mundial en la inversió necessària per complir amb els ODS: dels 6 bilions de dòlars anuals estimats, només se n'estan aconseguint 3,4 , deixant un dèficit de 2,6 bilions (UNCTAD, 2014, 2019; UNEP Finance Initiative, 2018). Per reduir aquest dèficit, múltiples estudis han demostrat la importància de les iniciatives d'ES, no només per mobilitzar recursos del sector privat, sinó també en tant que font de solucions més efectives a aquests reptes (Littlewood & Holt, 2018; PwC, 2020; Rahdari et al., 2016).

1.2. OBJECTIUS ESPECÍFICS DE LA INVESTIGACIÓ

Els objectius específics d'aquesta investigació són els següents:

- O1:** Entendre i diferenciar els conceptes principals de l'àmbit de l'ES: innovació social, emprenedoria social, empresa social, emprenedor social, ecosistema d'emprenedoria social, economia social, economia social i solidària.*
- O2:** Entendre quin rol poden jugar les AA.PP locals en el suport a l'ES i, en concret, el de l'Ajuntament de Barcelona.*
- O3:** Dur a terme una anàlisi de la política pública de promoció de l'ES de l'Ajuntament de Barcelona per tal de:*
 - O3.1:** Detectar els punts forts, els punts cecs i els punts de millora.*
 - O3.2:** Promoure les bones pràctiques de l'Ajuntament de Barcelona per inspirar polítiques públiques similars en d'altres municipis i AA.PP*
 - O3.3:** Fer una proposta de millora de l'actuació municipal en el foment de l'ES.*
- O4:** Identificar mesures que puguin promoure l'ES a Barcelona des de l'Administració Pública.*

Per abordar aquests reptes, es realitza a continuació un exercici de clarificació conceptual per diferenciar els principals conceptes relacionats amb l'ES i per acotar l'enfocament de l'estudi. Acte seguit, es procedirà a una breu exposició i justificació de la metodologia emprada per dur a terme la investigació. Després, es presentaran els resultats de l'anàlisi de la política pública duta a terme pel consistori. Finalment, seran sotmesos a escrutini i discussió amb l'objectiu de sintetitzar una bateria de propostes.

2. MARC TEÒRIC

2.1. DELIMITACIÓ CONCEPTUAL I DEFINICIÓ D'ES

2.1.1. Conceptes fonamentals

Anant d'allò més general a allò més concret, convé començar definint el concepte d'*innovació social* (IS). Tant la Comissió Europea com Nesta i la Young Foundation (Murray et al., 2010) coincideixen a assenyalar els mateixos trets característics:

“La innovació social es pot definir com el desenvolupament i la implementació de noves idees (productes, serveis i models) per satisfer necessitats socials i crear noves relacions o col·laboracions socials. [...] Les innovacions socials són socials tant en els seus fins com en els seus mitjans. [...] Són una oportunitat tant per al sector públic com per als mercats, de manera que els productes i serveis satisfan millor, no només, les aspiracions individuals, sinó també col·lectives.” (Comissió Europea et al., 2013)

Tal com destaca Miquel de Paladella (entrevista 22), el que diferencia la IS de l'ES és que en el segon cas s'ha agafat una idea, iniciativa o projecte d'IS i s'han utilitzat metodologies pròpies del món de l'empresa i l'ECT per dur-la a terme. Un altre aspecte que cal puntualitzar és que l'IS no requereix necessàriament la invenció de quelcom nou, n'hi ha prou en què la manera com s'apliqui comporti una optimització de recursos o millors resultats.

El conjunt d'iniciatives que, guiades per la IS, duen a terme una activitat econòmica de qualsevol tipus configuren el que es coneix com *Economia Social* (EcoS). Tanmateix, dins del món de l'IS hi ha tot un sector que prefereix parlar d'*Economia Social i Solidària* (ESS). Aquesta distinció suposa una divisió dins del paradigma de l'IS/ES ja que exclou sectors provinents de l'empresa tradicional i n'inclou d'altres. Tal com figura a la web del Comissionat d'Economia Social, l'ESS pot definir-se com:

“el conjunt d'iniciatives socioeconòmiques, formals o informals, individuals o col·lectives, que prioritzen la satisfacció de les necessitats de les persones per sobre del lucre. També es caracteritzen perquè són independents respecte als poders públics, actuen orientades per valors com l'equitat, la solidaritat, la sostenibilitat, la participació, la inclusió i el compromís amb la comunitat, i també, són promotores de canvi social.” (Ajuntament de Barcelona, 2015)

A més a més, comparteixen tres pilars característics: la gestió democràtica i participativa, l'orientació a les necessitats humanes i el compromís amb la comunitat.

Finalment caldria parlar del concepte d'*emprenedor social* (EorS) i d'*empresa social* (EsaS). El primer fa referència a la persona que concep i lidera una iniciativa d'ES, i el segon fa referència a l'estructura organitzativa que utilitza un EorS per materialitzar la seva iniciativa

d'ES. Per tal que una organització pugui ser considerada una EsaS cal que, com a mínim, l'objectiu de generar valor social tingui igual o major grau de prioritat que l'objectiu de generar valor econòmic (Nashchekina et al., 2019). A més a més, hi ha qui exigeix que els interessos econòmics se supeditin als socials i que en cap cas la generació d'impacte social es vegi constreta pel model de generació de valor econòmic (Pablo Santaefemí, entrevista 9).

Malgrat que el contingut i les pràctiques de l'ES no és nou (M. T. Dacin et al., 2011), l'estudi de l'Emprenedoria Social en tant que disciplina acadèmica és un fenomen relativament recent (Nicolás, 2014). No és fins els anys 80 que Bill Drayton – fundador de la Fundació Ashoka,– encunya el terme “Emprenedoria Social”. El concepte feia referència un conjunt d'emprenedors que, amb la seva pràctica, tiraven endavant iniciatives que combinaven la metodologia i formes de fer pròpies de les empreses tradicionals amb finalitats d'impacte social, pròpies del 3r sector.

Tal com expliquen Moreira i Urriolagoitia (2011, p. 20) aquest és l'únic consens que existeix en el món acadèmic: que “l'emprenedoria social implica la creació de valor social a través de mitjans innovadors i que, al seu torn, conté elements inspirats en el món dels negocis”. Sigui perquè la comunitat d'estudiosos que s'han proposat estudiar aquest fenomen és àmpliament diversa (Zahra et al., 2009) o per altres motius, el fet és que l'ES significa coses diferents a persones i investigadors diferents (Mair & Martí Lanuza, 2006).

2.2. L'ESSÈNCIA DE L'EMPRENEDORIA

2.2.1. Perspectiva dels Resultats

Malgrat el dissens, indagar en l'essència de l'emprenedoria en termes generals resulta un bon punt de partida. Una primera escola de pensament s'ha centrat en definir l'emprenedoria a partir dels resultats de la seva activitat. D'aquesta manera JB Say, per exemple, concebia els emprenedors en tant que *agents creadors de valor* i *optimitzadors de recursos* (Say, 1861). D'altra banda, Schumpeter els veia com a *disruptors de l'equilibri*. Per Schumpeter (1934) “el fenomen fonamental del desenvolupament econòmic és l'aparició de noves combinacions de mitjans de producció (innovacions) que pertorben l'equilibri, i els individus que les promouen són els emprenedors.” En aquesta mateixa línia, Martin i Osberg (2007) defineixen aquesta tasca com el fet de passar “d'un equilibri de baixa qualitat a un de més alta”. Finalment, hi ha qui ha destacat la centralitat de la innovació i l'aprofitament d'oportunitats, definint els emprenedors com explotadors d'oportunitats orientades al canvi (Drucker, 1985).

2.2.2. Motors del comportament emprenedor

Els estudiosos dels orígens del comportament emprenedor destaquen les ganes de tenir èxit, construir un imperi empresarial o la pròpia joia de crear (Schumpeter, 1934) i de realitzar contribucions substancials a la societat (Drucker, 1985) com a motors interns. De l'altre costat, també s'ha fet èmfasi en aquells motors externs, relacionats, principalment, amb la identificació d'oportunitats. Drucker, per exemple, identifica les set fonts d'oportunitats innovadores: allò inesperat; la incongruència entre la realitat i el que “hauria de ser”; la necessitat de processos; canvis en l'estructura del mercat o de la indústria; canvis demogràfics; canvis en la percepció, l'estat d'ànim i el significat; i el nou coneixement científic i no-científic. (Drucker, 1985). Finalment, un altre gran nombre d'acadèmics s'han centrat en estudiar la personalitat característica dels emprenedors. A tall d'exemple, Nashchekina et al. (2019) els defineix com a persones arriscades, amatents al reconeixement d'oportunitats, resolutives, persistents, creatives i innovadores.

2.2.3. Emprenedoria Social Vs. Emprenedoria Comercial Tradicional

Tot i que les indagacions anteriors poden resultar intel·lectualment interessants, a nivell pràctic, resulten molt més esclaridors els articles que s'han dedicat a comparar l'Emprenedoria Social (ES) amb l'Emprenedoria Comercial Tradicional (ECT).

Així, per exemple, Neck et al. (2009) afirma que es poden distingir 4 tipus d'emprenedoria en funció de la seva missió (generació de valor social i/o econòmic) i els resultats esperats (impacte social i/o econòmic): l'ES, l'ECT, l'emprenedoria amb conseqüències socials i les organitzacions no lucratives. Amb un plantejament similar, Dees i Anderson (2006) situen l'ES dins un continu: l'espectre de l'empresa social. Per ells, els factors de caracterització són la missió, el públic objectiu, l'origen del capital, el tipus de força de treball o els proveïdors principals. D'aquí que el defineixin així: Emprenedoria Filantròpica – ES – ECT. També apuntant en la mateixa direcció, Austin et al. (2012) assenyalen 4 variables que permeten diferenciar-los: l'aprofitament de les falles de mercat, la missió, la mobilització de recursos humans i financers i la mesura de l'impacte social.

A la seva Tèsi Doctoral C. Nicolás (2014) es remetia a diverses obres per establir els 4 pilars de diferenciació: el pilar de la missió, el de la innovació, el del model de gestió de recursos humans i financers (Dees, 2011; Lepoutre et al., 2013) i de l'estratègia empresarial (Santos,

2012)¹. De les obres que es refereixen a la missió (Acs et al., 2011; Austin et al., 2012; Certo & Miller, 2008; P. A. Dacin et al., 2010; Murphy & Coombes, 2009) Nicolàs en conclou que la voluntat de generar valor social és primordial per poder considerar com a social una activitat emprenedora. En el camp de la Innovació, l'autora identifica dues tendències entre aquells que ho consideren com un tret fonamental (Acs et al., 2011; Austin et al., 2012; Casson, 2005; Certo & Miller, 2008; Dees, 2011; Lepoutre et al., 2013; Light, 2006) i aquells que no (Bennett & Iossa, 2010; Cornelius et al., 2008; Defourny & Borzaga, 2001; Elkington, 1999; Henriques & Richardson, 2013) i acaba coincidint amb el primer grup.

Finalment, el pilar del model de gestió dels recursos és considerat com un dels més importants a l'hora de diferenciar entre tots dos tipus d'emprenedoria (Austin et al., 2012; Certo & Miller, 2008; Chell, 2007; Lepoutre et al., 2013). Novament la idea comuna és situar l'ES al mig d'un eix que comprèn les organitzacions socials sense ànim de lucre a un costat i l'ECT a l'altre, sent la hibridació la característica fonamental de l'ES. En termes de recursos financers, l'ES obté el capital tant de les fonts de les empreses tradicionals (préstecs, inversions d'*equity*, etc.) com de les donacions (pròpies del 3r Sector tradicional) (Cornelius et al., 2008; Desa, 2012; Di Domenico et al., 2010; Investments, 2010; Lumpkin et al., 2011; Suisse, 2012; West et al., 2008; Wilsker & Young, 2010). Pel que fa a RR.HH., la literatura coincideix a ressaltar la dificultat de les empreses socials per captar i retenir talent, així com per oferir salaris competitius als seus treballadors. En qualsevol cas, i a diferència de les ONGs tradicionals, el gruix de la seva força de treball consisteix en persones assalariades (Cornelius et al., 2010; Emanuele & Higgins, 2000; Foote, 2001).

2.3. CONCEPTUALITZACIÓ DE L'ES

Moreira i Urriolagoitia ofereixen una revisió de la literatura que permet obtenir una imatge ordenada i definitiva del fenomen de l'ES (2011). Les autores ho divideixen en dues parts: la conceptualització del terme i la descripció del fenomen com a procés. Per aquest estudi interessa centrar-se només en la primera.

D'entrada, les autores analitzen els articles que s'han proposat de trobar una definició de l'ES tot intentant respondre la pregunta "què és l'ES?". Més enllà d'establir les diferències amb l'ECT, resulta imprescindible diferenciar l'ES de la provisió social de serveis (tasca de les

¹ Per qüestions d'extensió i rellevància per aquest estudi, no s'entrarà en aquest pilar. Vegeu Nicolás, 2014, pp. 84-102.

AA.PP.) així com de l'activisme social o l'assistencialisme convencional (Martin & Osberg, 2007). L'ES es diferencia d'aquest darrer pel tipus d'acció que emprèn. Les ONGs tradicionals duen a terme una acció directa per intentar pal·liar els efectes negatius de diverses problemàtiques socials. L'ES, en canvi adopta un enfocament d'acció indirecta procurant influir en l'estructura d'incentius i relacions causals de l'ecosistema que genera la problemàtica social per tal que els agents i entitats que hi juguen un paper arrenquin el problema de soc-arrel. Afegit a això, l'ES es diferencia de la provisió de serveis socials pel fet de generar canvis socials sostenibles i de gran impacte.

A mode de síntesi, tant Zahra et al. (2009, p. 522) com Mair i Martí (2006) defineixen l'ES com “un procés que implica l'ús innovador i la combinació de recursos per buscar oportunitats per catalitzar el canvi social i/o la direcció de les necessitats socials”².

El següent apartat de la primera part busca entendre quin és l'actor principal de l'ES. Els autors que pertanyen a l'Escola de la Innovació Social hi identifiquen la figura de l'emprenedor social amb les seves respectives característiques (Drayton, 2002; Roper & Cheney, 2005; Waddock & Post, 1991). Per contra, els de l'Escola de l'Empresa Social³ posen l'accent en la comunitat i en com la seva visió i esforç col·lectiu tira endavant l'ES (Peredo & Chrisman, 2006; Tapsell & Woods, 2008). La secció següent es focalitza en allò que produeix l'ES, és a dir, els seus resultats. Moreira i Urriolagoitia observen l'oposició entre aquells que defensen la necessitat de tenir com a objectiu primordial la creació de valor social (Dees & Anderson, 2006; Mair & Martí Lanuza, 2006; Martin & Osberg, 2007; Murphy & Coombes, 2009; Peredo & McLean, 2006) i aquells qui assenyalen que no és necessari que aquest sigui ni l'únic ni el principal (Mair & Martí Lanuza, 2006).

Finalment, la darrera secció analitza els factors d'èxit de les iniciatives d'ES. L'accés a recursos financers i humans (Emerson & Twersky, 1996) o la formació i l'autoconfiança dels Emprenedors Socials i la disponibilitat d'una seu (Thompson, 2002) són algunes de les primeres característiques assenyalades. Apart d'això, uns quants estudis coincideixen a assenyalar el fet de tenir un bon pla de negoci i, sobretot, el recolzament de l'AA.PP. per tal de resultar exitós (Korosec & Berman, 2006; Sullivan, 2007; Wallace, 1999).

² Per veure més definicions d'ES vegeu les següents obres: (Nicolás, 2014, pp. 28–30) o (Nashchekina et al., 2019, p. 132)

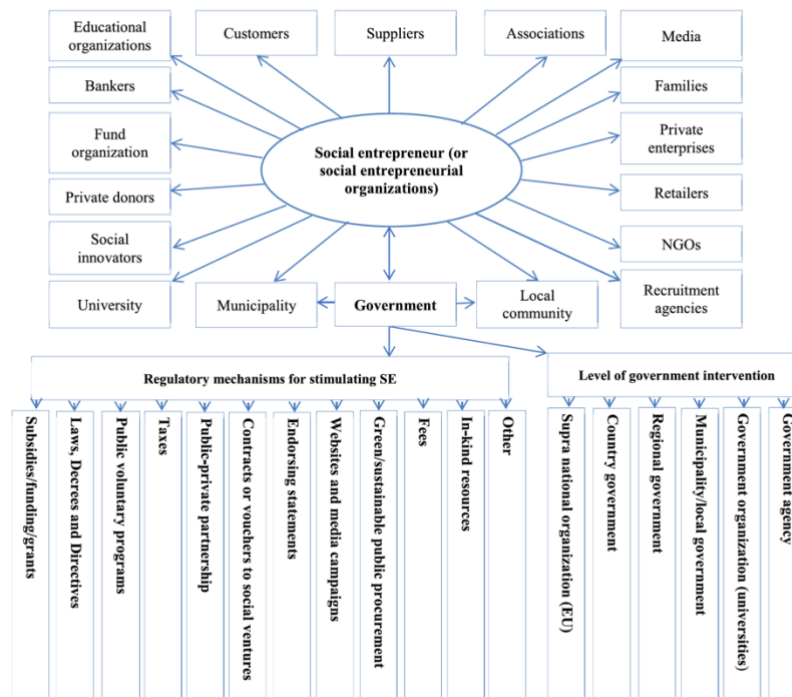
³ Els termes “Escola de la Innovació Social” i “Escola de l'Empresa Social” provenen de (Dees & Anderson, 2006)

2.4. EL ROL DE L'AA.PP EN LA PROMOCIÓ I EL FOMENT DE L'ES

Tota acció orientada a *fomentar i promoure* l'ES és aquella que va orientada a la generació d'un ecosistema procliu i acollidor per a l'ES en algun dels eixos següents:

1. Afavorint el sorgiment o l'establiment d'iniciatives d'ES.
2. Assegurant els mitjans pel manteniment i la supervivència d'iniciatives d'ES.
3. Fomentant la consolidació, el desenvolupament i l'escalabilitat de les iniciatives d'ES presents a l'ecosistema.

En una recent revisió sistemàtica de la literatura sobre el rol dels governs i dels actors clau no governamentals en l'ES, Bozhnik et al. (2019) recullen algunes d'aquestes mesures així com els resultats dels estudis que s'han fet al respecte. L'estudi mostra que com a mínim hi ha sis nivells d'intervenció dels poders públics per facilitar el desenvolupament de l'ES així com quatre eixos principals de suport: la creació d'un marc legal així com estàndards que permetin a les organitzacions de l'ES funcionar adequadament; la provisió de suport financer, tant a EorS com a EsaS; la creació de partenariats público-privats amb EorS i EsaS; i finalment, l'ús de comunicats oficials, campanyes de comunicació, registres d'iniciatives d'ES o certificacions oficials per impulsar el relat de l'ES. A la il·lustració 1 els autors esquematitzen l'ecosistema d'ES i el rol del govern.



Il·lustració 1- Ecosistema de l'ES i Rol de l'AA.PP

3. METODOLOGIA

3.1. JUSTIFICACIÓ DE LA SELECCIÓ DE CAS

La justificació de l'elecció de Barcelona com a àmbit geogràfic d'estudi i de l'Ajuntament com a Administració Pública es troba en els següents punts: el primer, de caire pragmàtic, per tractar-se d'una de les ciutats d'on resulta més fàcil obtenir informació i contactes; en segon lloc, perquè tal com apunten alguns estudis, l'AA.PP. local acaba sent, no només la punta de llança de qualsevol política pública de nivell administratiu més elevat, sinó també aquella que pot tenir més incidència en el dia a dia de les iniciatives d'ES i coneixement de major proximitat (Nel & McQuaid, 2002; Onyx & Leonard, 2010).

Tal com destaca l'*Informe Executiu Catalunya 2018-2019* del GEM de Catalunya (Guallarte, 2019), Barcelona ciutat i les seves rodalies representen un dels entorns més favorables a l'emprenedoria d'Espanya, Europa i, en alguns àmbits, del món. D'entrada, cal destacar que Barcelona ciutat presenta la taxa TEA (*Total Entrepreneurial Activity*) més alta de Catalunya, sent superior a la mitjana espanyola i europea. Barcelona és el 6è *hub* tecnològic europeu en nombre d'empreses i el 5è en capital invertit (Mobile World Capital, 2019); és la 3a opció escollida pels emprenedors internacionals per crear la seva *startup* i la 4a opció per invertir-hi (Atómico, 2018); és també un pol d'atracció de talent, sent la 4a ciutat preferida del món per emigrar-hi a treballar (Boston Consulting Group and The Network, 2018). Per tot plegat, s'ha considerat que Barcelona era la ciutat ideal per dur a terme aquesta investigació.

3.2. METODOLOGIA APLICADA

Per tal de donar resposta a les dues preguntes plantejades, s'ha optat per utilitzar mètodes d'investigació qualitatiu: primerament s'ha dut a terme una extensa recerca bibliogràfica que ha comprès des de les disquisicions teòriques sobre el terme d'ES fins al rol de les AA.PP. en la cadena de generació de valor a través de l'emprenedoria i la innovació. Aquesta recerca s'ha complementat amb l'anàlisi documental de fonts primàries provinents, principalment de l'Ajuntament de Barcelona i de Barcelona Activa. L'anàlisi de les polítiques públiques s'ha fet seguint el marc conceptual de Meny & Thoenig (2002) parant especial atenció a cadascuna de les fases del cicle de polítiques públiques definit per Jones (1970), al mètode d'anàlisi de la T^a del Canvi descrit pels autors així com als tres elements del sistema d'acció pública: els actors, les activitats i els processos involucrats.

L'altra gran font d'informació ha estat la realització d'entrevistes a experts i representants dels principals agents de l'ecosistema de l'ES (un total de 27). La taxonomia dels

agents clau s'ha extret de l'Informe "Retos del Emprendimiento Social en España"(PwC, 2020) i consta de les següents categories: el govern i l'AA.PP. (5); les universitats i centres d'investigació (3); els emprenedors i les empreses socials (5); els finançadors (5), les empreses amb iniciatives socials i les organitzacions socials (2) i, finalment, les organitzacions de recolzament (7)⁴. La selecció de les persones a entrevistar s'ha fet seguint mètodes combinats i una estratègia de mostreig teòric i programàtic. Concretament, s'han obtingut els contactes atenent als mètodes de bola de neu, de cas paradigmàtic i màxima variació. Les entrevistes, semiestructurades i a través de videoconferència, van tenir una durada d'una hora de mitjana, recollint preguntes demogràfiques, d'experiència, d'opinió, de percepció i de coneixement (Sanz, 2011).

4. INVESTIGACIÓ

4.1. CONTEXT SOCIOECONÒMIC I POLÍTIC

Abans d'analitzar les polítiques públiques de promoció de l'ES de l'Ajuntament de Barcelona, resulta imprescindible fer un repàs del context social i polític que envolta l'ascens d'Ada Colau a l'Alcaldia de Barcelona. Per això cal que situar-se en el període anterior a les eleccions municipals del 24 de maig de 2015.

En l'àmbit econòmic ens trobem tot just al començament d'una tímida recuperació de la recessió resultant de la crisi financera i immobiliària mundial del 2008. Tanmateix, l'aparent remuntada dels indicadors econòmics no feia justícia a les seqüeles socials que havia deixat la crisi i les mesures de retallades i austeritat empreses pels poders públics. "Fràgil" i de "profunda transformació" són els dos qualificatius que millor defineixen el context social resultant de la crisi de 2007-2008 (Plataforma CTI, 2019). Així ho evidencien tant la discrepància entre els indicadors de creació de riquesa (PIB per càpita) i els de benestar social mostrada pel Social Progress Index (SPI; Il·lustració 2) com les dades socioeconòmiques (Taula 2).

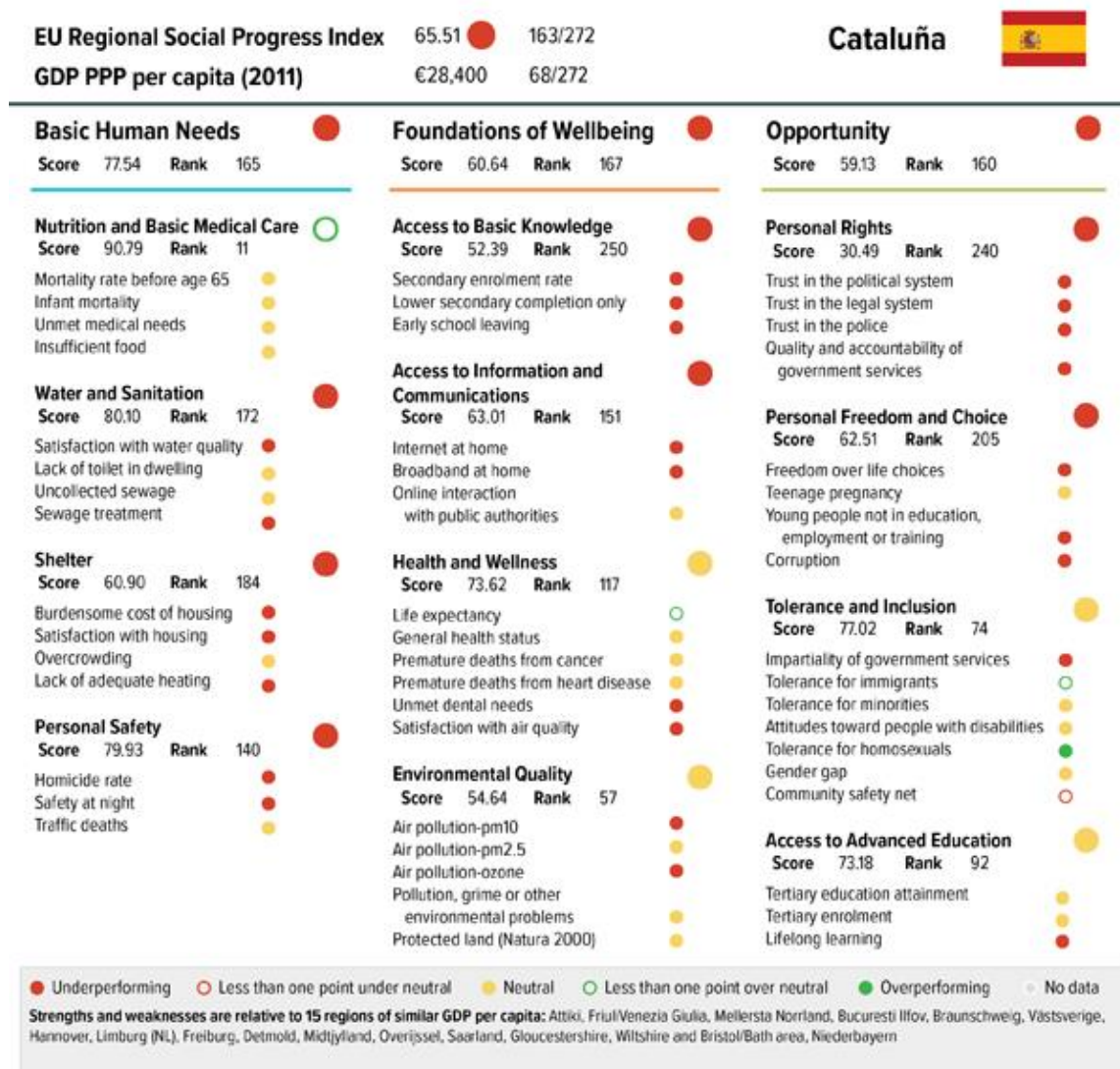
En el mateix període, Barcelona no representa una excepció: una taxa AROPE enfilada fins el 27,7% el 2011⁵ o una taxa de llars receptores de prestacions socials del 61% el 2012⁶. Per acabar-ho d'adobar, dues dades evidenciaven encara més la fràgil i desigual situació a la ciutat: tal com mostra el mapa (Il·lustració 3), Barcelona presentava al 2014 una gran desigualtat entre districtes i barris pel que fa a Renda Familiar Disponible. Sumat a això,

⁴ Vegeu la Taula 1 de l'Annex.

⁵ Segons dades de l'AMB a partir de l'Enquesta de condicions de vida i hàbits de la població de Catalunya, 2011 (Idescat i IERMB). Accedit el 23/06/2020. Disponible aquí: <http://www.amb.cat/web/area-metropolitana/dades-obertes/catalogue/detall/-/dataset/taxa-arope--barcelona--amb-i-catalunya-2011/1016949/11692>

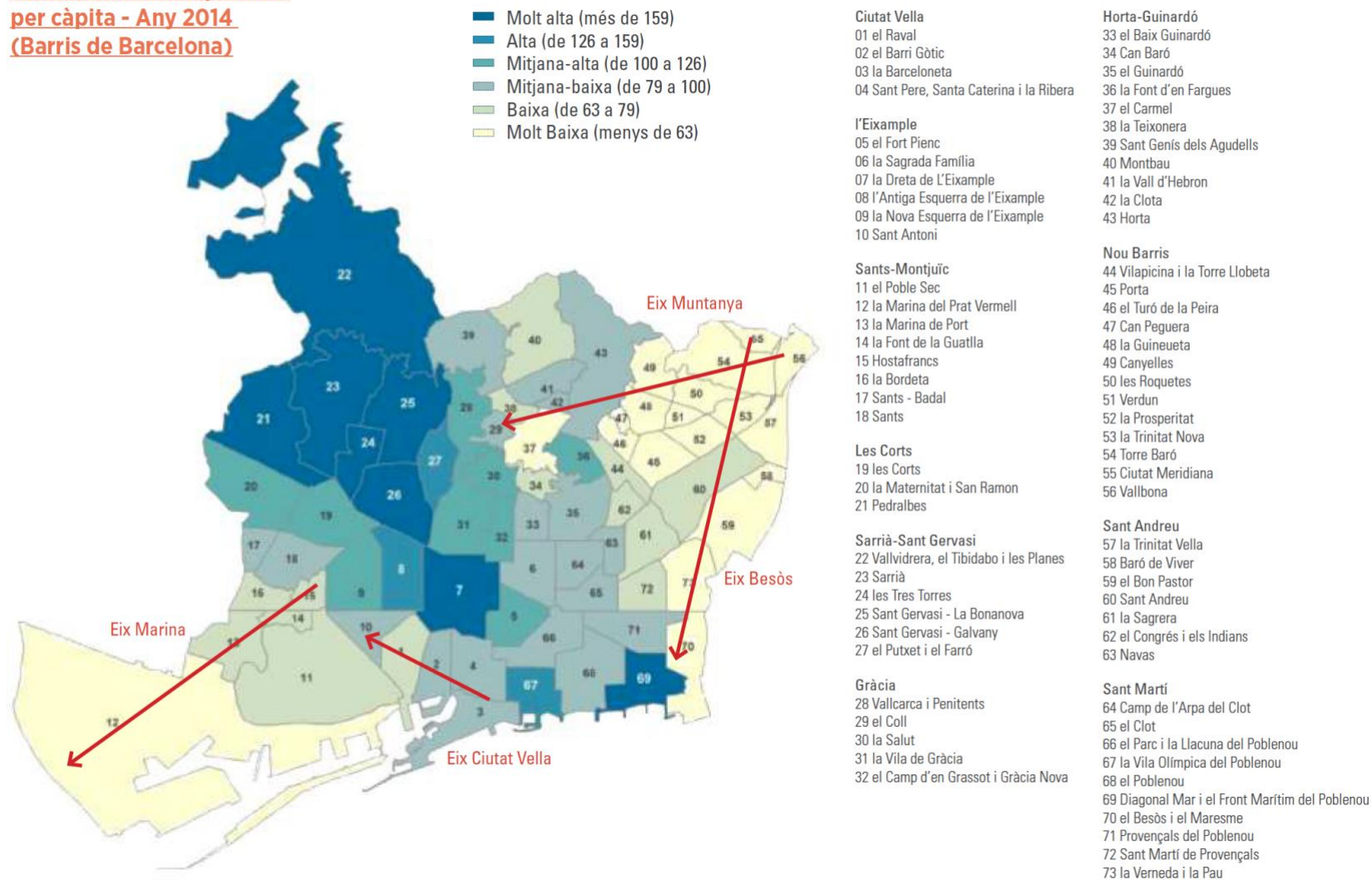
⁶ Segons dades del Departament d'Estadística i Difusió de Dades de l'Ajuntament de Barcelona. Accedit el 23/06/2020. Disponible aquí: <https://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/tvida/ecv/b2001/evo/e51.htm>

l'informe “La Salut a Barcelona 2014” de l'Agència de Salut Pública de Barcelona revelava l'existència d'una diferència màxima de 10 anys en l'esperança de vida al néixer dins de la ciutat mateixa: dels 75,2 a Torre Baró als 86,5 de Pedralbes.



Il·lustració 2 - Social Progress Index de Catalunya. Font: Comissió Europea

**Distribució territorial de la
Renda Familiar Disponible
per càpita - Any 2014
(Barris de Barcelona)**



Il·lustració 3- Distribució territorial de la RDF als Barris de Barcelona - Any 2014. Font: PIESS 2016-2019

En resum, la situació es compon d'una societat cada vegada més polaritzada i que havia suportat de forma molt desigual els costos de la crisi econòmica del 2008. És en aquest context on sorgien dos moviments que resultarien cabdals per a l'actual alcaldia de Barcelona: d'una banda, al febrer de 2009 naixia a Barcelona la PAH com a resposta ciutadana a l'onada de desnonaments per execució hipotecària o impagament del lloguer; de l'altra, el 2011 el “Moviment dels Indignats” prenia les places de Catalunya i Puerta del Sol, fets que acabarien fomentant el naixement del partit polític “Podemos”. “Barcelona En Comú” (BeC), beu directament d'aquests dos moviments que, a grans trets, es caracteritzaven per un progressisme d'esquerres i una confrontació amb el sistema polític (el bipartidisme PP-PSOE a Espanya i l'hegemonia del PSC a Barcelona), econòmic (capitalista de tall neoliberal) així com amb el model de democràcia liberal representativa establert. No és d'estranyar que el lema de la campanya de BeC per la contesa electoral del 2015 fos “Guanyem Barcelona” (imatge 1) i que aquesta es basés en la idea de la lluita d'un moviment ciutadà de base – el *poble* – per *conquerir* el poder a l'*establishment* polític i econòmic i subvertir l'ordre establert fins llavors

4.2. CONTEXT DE LA INNOVACIÓ SOCIAL A L'AJUNTAMENT DE BARCELONA

Els primers antecedents seriosos i explícits d'impulsar la IS dins l'Ajuntament de Barcelona els trobem amb el mandat de Xavier Trias (2011-2014). Va ser aleshores quan Josep Maria Miró va assumir el càrrec de Director de Projectes d'Innovació Social dins del Departament de Serveis Socials. Si bé no es creava estructura administrativa en si, era la primera vegada que l'Ajuntament encarregava a una Direcció la gestió i promoció de projectes d'IS.

D'aquesta etapa en destaca el programa *Vincles* d'atenció a la 3a edat, guardonat el 2014 amb el Premi *Mayors Challenge* (dotat de cinc milions d'euros) que atorga la *Bloomberg Philanthropies* en reconeixement de les iniciatives municipals més innovadores i exitoses del món. Tot i això, tal com afirma Josep M^a Miró (entrevista 4), si bé va aconseguir-se crear una mica d'ecosistema al voltant de la IS i va començar a generar-se cert canvi cultural dins del consistori, la manca de la concreció de la Direcció en estructura administrativa i les resistències internes pròpies de l'AA.PP. van evitar el seu arrelament profund i transversal a l'Ajuntament.

Malgrat aquesta manca d'estructura, cal reconèixer l'existència d'un substrat innovador previ en l'Ajuntament de Barcelona present a les àrees de Serveis Socials i Acció Comunitària del consistori (entrevista 1). La crisi del 2008 i l'arribada d'Ada Colau al consistori accelera la, transició d'un model de serveis socials basat en l'assistencialisme, la unidireccionalitat i la

dependència, a un de basat en una relació molt més propera i horitzontal i enfocat a desenvolupar les potencialitats de la persona assistida. Aquest és l'esperit regenerador que es cou al Servei d'Acció Comunitària i al departament d'Innovació Social de l'Àrea de Drets Socials. Fruit d'aquest moviment de regeneració l'Ajuntament de Barcelona arribar a impulsar *B-Mincome*⁷.



Imatge 1- Cartells Electorals de BeC per les Eleccions Municipals a Barcelona del 2015. Font: Dipòsit Digital de Documents de la UAB

⁷ *B-Mincome* va ser un projecte pilot co-finançat pel programa *Urban Innovative Actions* de la UE que consistia en una política pública integral de lluita contra la pobresa i l'exclusió social a partir de la combinació d'una política pública passiva (en forma d'un Suport Municipal d'Inclusió o ajut econòmic), amb quatre polítiques actives sociolaborals (d'habitatge, d'ESS, d'ocupació i d'acció comunitària).

És en aquest context on neix el primer Comissionat d'ESS de la història de l'Ajuntament de Barcelona: el Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària i Consum (CECSSiC). Jordi Via i Llop, gran referent en el món de l'Economia Social i Solidària, activista i militant des de ben jove, soci fundador d'Arç, president de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC), un dels impulsors de la Xarxa d'Economia Solidària (XES) i també del Grup ECOS va ser l'escollit per liderar aquest nou ens. El 2017, quan Álvaro Porro va succeir a Jordi Via en el càrrec, es canvià el nom del Comissionat, passant-se a dir "Comissionat d'Economia Social, Desenvolupament Local i Política Alimentària". A l'actualitat, el Comissionat depèn de la Tinença d'Alcaldia d'Economia, Treball, Competitivitat i Hisenda i compta amb una direcció de serveis pròpia, la Direcció de Serveis d'Economia Cooperativa, Social i Solidària i Política Alimentària. Com es veurà, el rerefons i la trajectòria de Jordi Via i Álvaro Porro, deixaran una profunda empremta en el disseny i execució de la principal política pública de la nova estructura: el Pla d'Impuls a l'Economia Social i Solidària (PIESS). A continuació, s'examina detalladament el marc conceptual i la teoria del canvi que emmarquen les accions del comissionat.

4.3. MARC CONCEPTUAL I TEORIA DEL CANVI

Tal com es podia llegir al seu programa electoral de 2015, BeC pretenia acabar amb la "la deriva privatitzadora i especuladora [...] d'un govern que prepara la pista d'aterratge a grans corporacions que fan enormes beneficis mentre les desigualtats entre la població assoleixen nivells escandalosos" (Barcelona en Comú, 2015, p. 13). Un discurs que apel·lava a la "rebel·lió democràtica" del Sud d'Europa i a fer valer "la intel·ligència col·lectiva" de la ciutadania per afrontar els reptes socials de la ciutat. Tot plegat quedava ben resumit a la darrera frase de l'apartat introductori: "Perquè si tenim el poder d'imaginar una altra Barcelona, tenim el poder de transformar-la." (Barcelona en Comú, 2015, p. 14). Pels comuns, es tractava de guanyar les eleccions per tal de capgirar les regles del joc i canviar, no només el model polític, sinó també el socioeconòmic.

Aquesta mentalitat de canvi i de trencament amb el sistema socioeconòmic i polític imperant queda perfectament descrita a la presentació del llibre "Governança Social i Intel·ligent" escrita pel Gerent Municipal de l'Ajuntament de Barcelona, Jordi Martí:

"Les eleccions del maig del 2015 van provocar un canvi significatiu en l'agenda política de Barcelona, una transformació que s'ha fet visible en la importància que han adquirit temes com ara l'habitatge, la gestió del turisme, la desigualtat social o la contaminació i el medi ambient. Tots aquests àmbits han donat forma al programa de govern i a les actuacions més emblemàtiques d'aquests darrers anys. [...] són temes o projectes que han marcat l'agenda

d'aquests anys i que molt sovint han generat els grans debats polítics al voltant de la ciutat.” (Ramió & Salvador, 2019, p. 5)

Articulant, concretant i duent a la pràctica totes les idees d'aquest marc conceptual, l'anàlisi documental revela una Teoria del Canvi que troba en l'ESS la seva pedra angular. Així queda perfectament sintetitzat a la següent frase que es troba a la pàgina web del Comissionat: “L'impuls de l'ESS és l'aposta de l'Ajuntament de Barcelona per transformar la ciutat, a través de l'economia, cap a una major justícia social” (Ajuntament de Barcelona, 2015). En altres paraules, l'equip de govern veia l'ESS com la punta de llança per impulsar el canvi en el model socioeconòmic i polític imperant.

En el PAM 2016-2019 ja es recull de forma incipient la idea de l'ESS com a vehicle per a la transformació. De fet, el terme ESS només apareix un cop en tot el document i s'hi fa referència com a part del conjunt de polítiques econòmiques que han d'ajudar a revertir la situació de desigualtat de la ciutat (Ajuntament de Barcelona, 2016, p. 20). Tot i això, hi trobem referències sota el nom de “economia social i sostenible”, “economia de proximitat” o “economia social i cooperativa”. Concretament aquests termes apareixen en els eixos d'actuació 1 (“Barcelona Diversa que asseguri el bon viure”) i 2 (“Una Barcelona amb empena per a una economia plural”) respectivament (Ajuntament de Barcelona, 2016, pp. 32; 89).

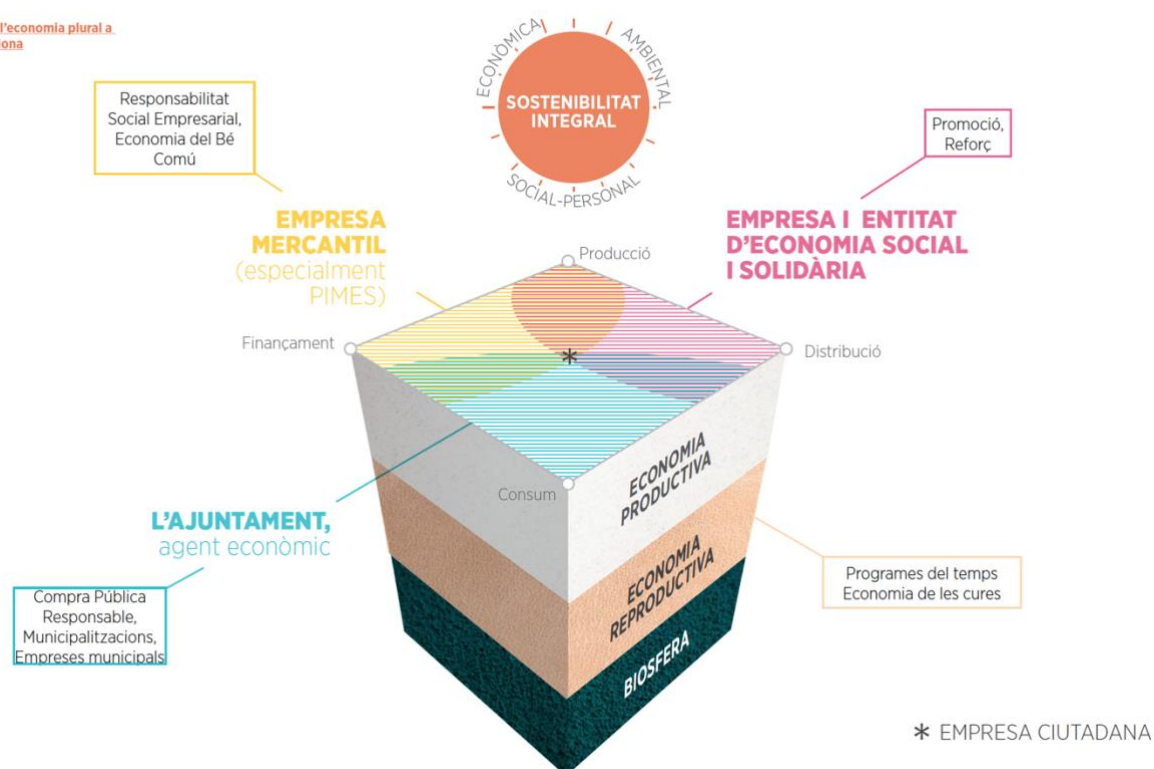
La particularitat de la Teoria del Canvi del consistori de Colau rau en el fet de considerar l'economia i les polítiques econòmiques dins d'un pla integral per a la transformació socioeconòmica. Es concep l'economia com a part fonamental de la realitat material dels ciutadans amb una relació directa amb totes les altres esferes de la seva vida. Així doncs, sota aquest enfocament, és impensable i del tot incoherent concebre polítiques socials sense tenir en compte les polítiques econòmiques. Així mateix queda reflectit tant al PIESS 2016-2019 com a la web del Comissionat. En tots dos llocs, es fa referència a l'ESS com a eina per a una “nova política socioeconòmica”⁸, una més dins del conjunt d'actuacions per fer realitat “el canvi de model socioeconòmic que impulsa l'Ajuntament de Barcelona” i que “pretén avançar cap a una concepció d'economia plural” (Ajuntament de Barcelona, 2015).

De fet, a l'annex del PIESS 2016-2019, titulat “Per una nova política socioeconòmica”(Comissionat d'Economia Cooperativa & Àrea de Treball, 2016, pp. 67–71), es fa un resum d'aquest plantejament. El panorama inicial presenta un sistema econòmic caduc, basat en un neoliberalisme depredador i sota la dictadura d'indicadors econòmics estrictament

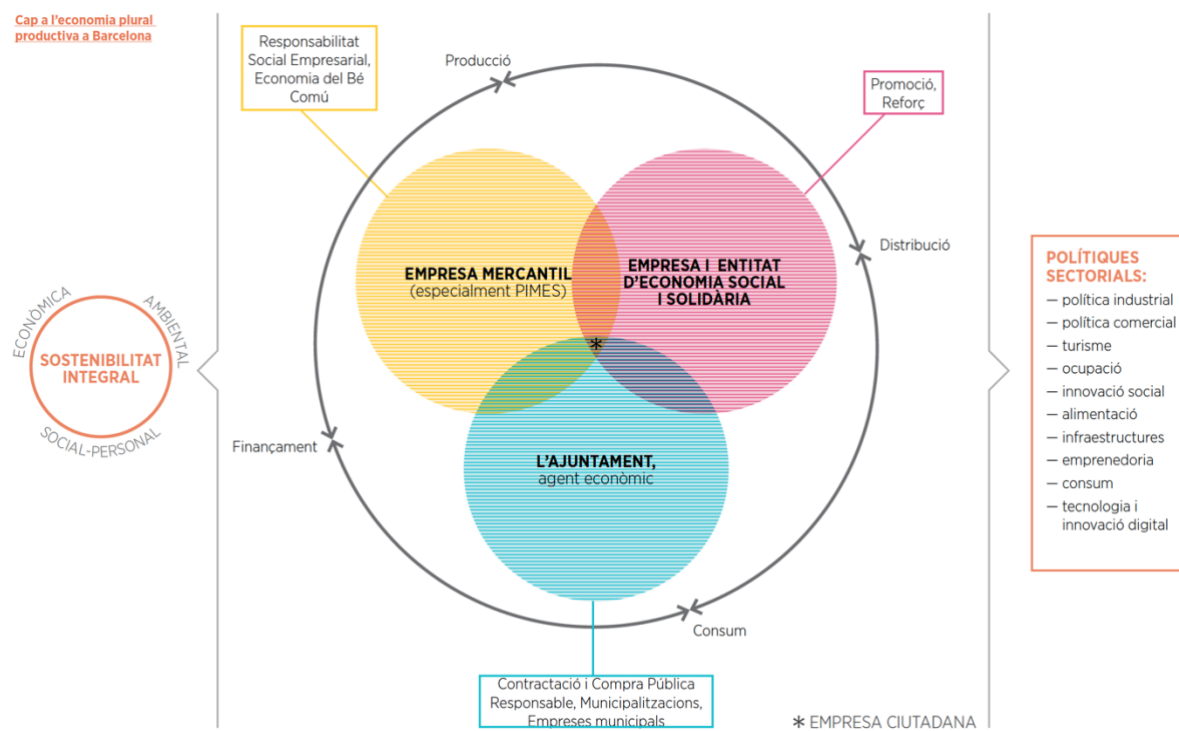
⁸ Noti's que en termes generals els documents de planificació estratègica de l'Ajuntament no acostumen a parlar de “polítiques socials” o “polítiques econòmiques” com a actuacions completament separades. Per contra i de forma totalment deliberada es parla de “polítiques socioeconòmiques”.

productivistes que no arriben a copsar adequadament la realitat de l'estat de benestar social o la qualitat de vida. Aquest sistema condueix inevitablement a crisis econòmiques, socials, polítiques i mediambientals, qualificades totes elles de crisis sistèmiques. En aquest punt apareix l'ESS com a vector de canvi per substituir aquest model socioeconòmic. En l'explicació de com es produeix aquesta transformació apareixen termes com *economia plural*, *sostenibilitat integral*, *democratització* (i.e. *municipalització*) *de les infraestructures de recursos comuns* (aigua, terra, energia, coneixement ...), *subordinació del mercat a les exigències del bé comú*, *economia desmonetitzada* o *empresa ciutadana/social*.

Per acabar de quadrar el cercle de la T^a del Canvi de l'Ajuntament només cal fixar-se en el nom del Comissionat i en allò que aquest proclama com els seus objectius principals. El 2017 el comissionat experimenta un doble canvi, de nom i lideratge i passa a anomenar-se "Comissionat d'Economia Social, Desenvolupament Local i Política Alimentària" (CESDLiPA). Aquesta era la manera formal d'anunciar la concepció holística de l'Ajuntament pel que fa al canvi social. Segons aquesta teoria, el canvi social ha d'anar acompanyat d'un canvi de model econòmic tant en els àmbits de producció i consum com en els d'estalvi i distribució. Així mateix, rescata de la invisibilitat la vessant reproductiva de l'economia i la posa al mateix nivell que la vessant productiva. D'aquesta forma, el canvi només pot esdevenir-se per un esforç conjunt de replantejament i harmonització de tots aquests aspectes. Traslladat als àmbits d'actuació del Comissionat, això suposa, no només vetllar per l'establiment de l'ESS com a model econòmic alternatiu, sinó també una adequada implementació de Polítiques de "Temps i Economia de les Cures" així com l'articulació amb polítiques de consum responsable.



Il·lustració 4 - Cap a una Economia Plural I. Font: PIESS 2016-2019



Il·lustració 5 - Cap a una Economia Plural II. Font: PIESS 2016-2019

4.4. ANÀLISI DE POLÍTICA PÚBLICA

La principal política pública al voltant de la qual s'articula l'actuació del Comissionat ha estat, fins a dia d'avui, el Pla d'Impuls de l'Economia Social i Solidària. La primera edició d'aquest Pla va ser concebuda pel període 2016-2019 i en l'actualitat ja s'està preparant l'edició pel període 2020-2023. Addicionalment, també s'està desenvolupant una Estratègia de Ciutat 2020-2030 que pretén fixar el rumb a més llarg termini.

Principalment els dos òrgans executors d'aquestes polítiques públiques són el Comissionat (des de la pertinent Direcció de Serveis) i Barcelona Activa (des de la Direcció d'Altres Economies i Proximitat, creada *ad hoc* el 2016). El CESDLiPA assumeix la responsabilitat tècnica i política, estableix l'estratègia, dóna les directrius de les fites per assolir i s'encarrega del desplegament de les polítiques públiques, així com de mantenir el diàleg constant i la cocreació de les polítiques amb el teixit social de l'ESS. Per la seva banda, Barcelona Activa assumeix la càrrega de les polítiques econòmiques i, més concretament, les de la línia de treball d'Acompanyament i Formació. A més a més, també se li atribueix el mandat d'assegurar la transversalitat de l'ESS en els programes de formació, ocupació, emprenedoria i empresa oferts des de la mateixa entitat; de reconceptualitzar la IS vinculada a la resolució de necessitats; de fomentar l'emprenedoria social col·lectiva, la RSC i la lògica de desenvolupament local integral. En el document oficial també apareix l'àmbit de l'ESS com a actor indispensable i en peu d'igualtat amb els dos anteriors (Ajuntament de Barcelona, 2016, pp. 58–59).

4.4.1. PIESS i Comissionat d'Economia Social, Desenvolupament Local i Política Alimentària

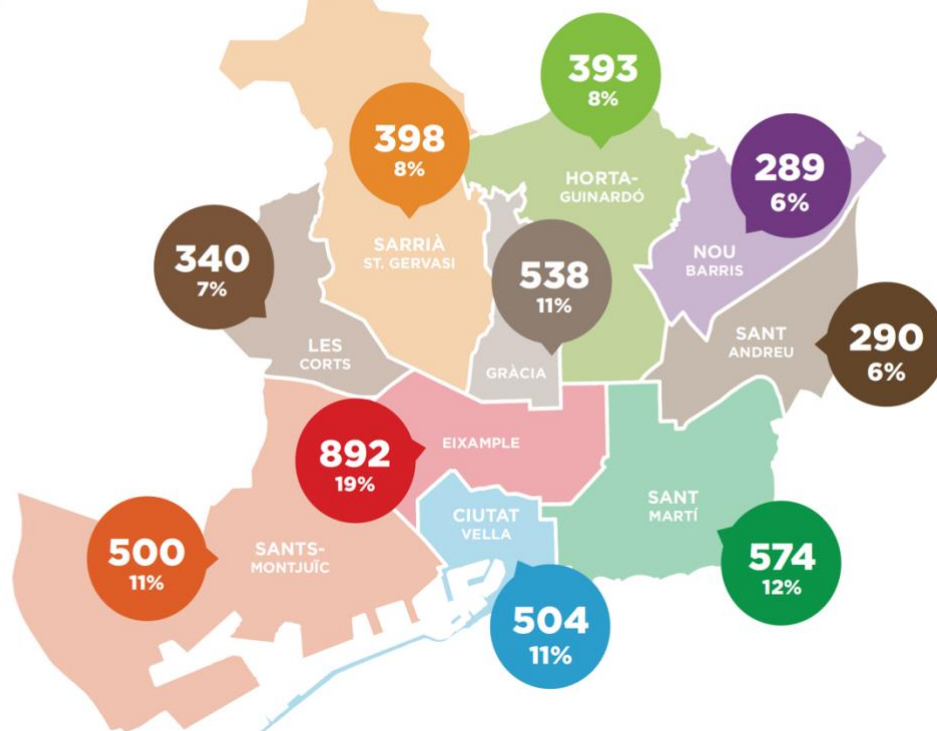
Ja de bon començament, i en consonància amb la definició operativa d'ESS utilitzada pel CESDLiPA⁹, la portada del document especifica els següents tipus d'organitzacions com a públic objectiu del pla: el 3r Sector, les societats laborals, les cooperatives, les mutualitats, les entitats d'economia comunitària i les d'economia col·laborativa procomú. Després de presentar la seva concepció de l'ESS i l'estat d'aquesta a la ciutat de Barcelona¹⁰ exposa el context socioeconòmic que justifica la necessitat d'aquest pla. En concret, fa referència a dues imatges: l'una correspon als informes de distribució desigual de la RFD i l'esperança de vida al néixer¹¹ i l'altra a la distribució desigual d'iniciatives d'ESS a la ciutat.

⁹ Vegeu pàgina 8

¹⁰ Fet en base a l'estudi "L'economia social i solidària a Barcelona" (La Ciutat Invisible, 2016)

¹¹ Vegeu pàgina X

Xifres agregades de
l'economia social i solidària
barcelonina (2015)



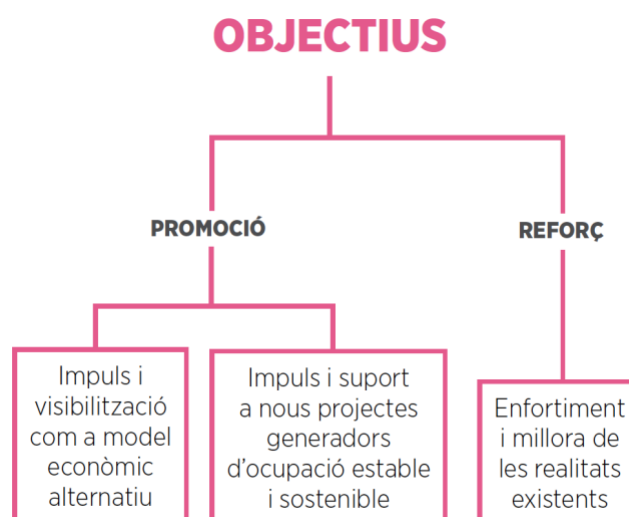
Il·lustració 6 - Distribució d'iniciatives d'ESS pels Districtes de Barcelona el 2015. Font: PIESS 2016-2019

Resulta d'especial interès llegir l'apartat referent a l'elaboració del Pla parant atenció, no només a com es va dur a terme sinó també qui hi va participar. El CECSiS va partir dels pilars de l'ESS a l'hora de plantejar-se l'elaboració del pla, això és: el principi d'independència de l'AA.PP., el de gestió democràtica i el de compromís amb l'entorn social i ambiental. A la pràctica això va traduir-se en dos principis rectors: el de coproducció i el de coresponsabilitat. En aquest paradigma s'entenia que una política pública d'aquestes característiques només tenia sentit si es codissenyava i coproduïa amb els agents a qui anava destinada. Igualment, tampoc tenia sentit una aplicació *top-down* des del Comissionat, motiu pel qual s'apostà per assumir un rol de coresponsabilitat, assumint la funció de director o facilitador en funció del projecte concret.

Passant del paper a la realitat, aquestes idees van traduir-se en un esforç de diagnosi i prognosi conjunt entre AA.PP. i els agents més representatius (a parer del Comissionat) de l'ESS. La part de diagnosi va quedar plasmada en l'informe "L'economia social i solidària a Barcelona" (La Ciutat Invisible, 2016). Aquesta és una de les principals fonts d'on beu el PIESS i va exercir una gran influència en la constitució de la seva estructura bàsica. D'altra banda, la prognosi pels reptes identificats a l'informe, també va comptar amb la participació dels diversos

agents de l'ESS, tal com mostra la Il·lustració 9. Aquest procés de cocreació va tenir la seva continuïtat en el desenvolupament del PIESS amb el que s'anomenà “Àmbit Participat” i que es regia per les idees de “construcció i gestió compartida” i de “coproducció i aprenentatge dinàmic”.

En termes generals, el PIESS 2016-2019 responia a dos grans objectius: la promoció i el reforç de l'ESS (Il·lustració 7). Amb aquestes dues idees ben presents, es configurava un programa amb 7 línies de treball, 31 àmbits d'actuació i més de 130 accions diferents (Il·lustració 10) i un pressupost total de 24 milions d'euros (Il·lustració 11). Completant el cicle de la política pública, el PIESS també incloïa un apartat dedicat a la futura avaluació del Pla. Tanmateix, donada la naturalesa participativa, inclusiva, adaptable del PIESS calia establir criteris d'avaluació *ad hoc*, sense marcar objectius quantitatius *ex ante* ni *específics per cada acció* i seguint un criteri d'avaluació d'impacte. També en aquest punt es volia comptar amb la participació de l'Àmbit Participat.



Il·lustració 7 - Objectius del PIESS 2016-2019

BARCELONA ACTIVA

Com ja s'ha especificat, Barcelona Activa, l'altre gran actor d'aquestes polítiques públiques, tenia el mandat de tirar endavant les actuacions vinculades a la Línia de Treball de Formació i Acompanyament.

Repasant breument la història de l'IS i l'ES dins de l'ens públic, és fàcil adonar-se de la bona alineació amb els plantejaments del CECSSiC/CESDLiPA. Orgànicament, el 2015 es creava la Direcció Executiva d'Altres Economies (actual Direcció Executiva de Desenvolupament Socioeconòmic de Proximitat) a la qual s'encarregava el recolzament al

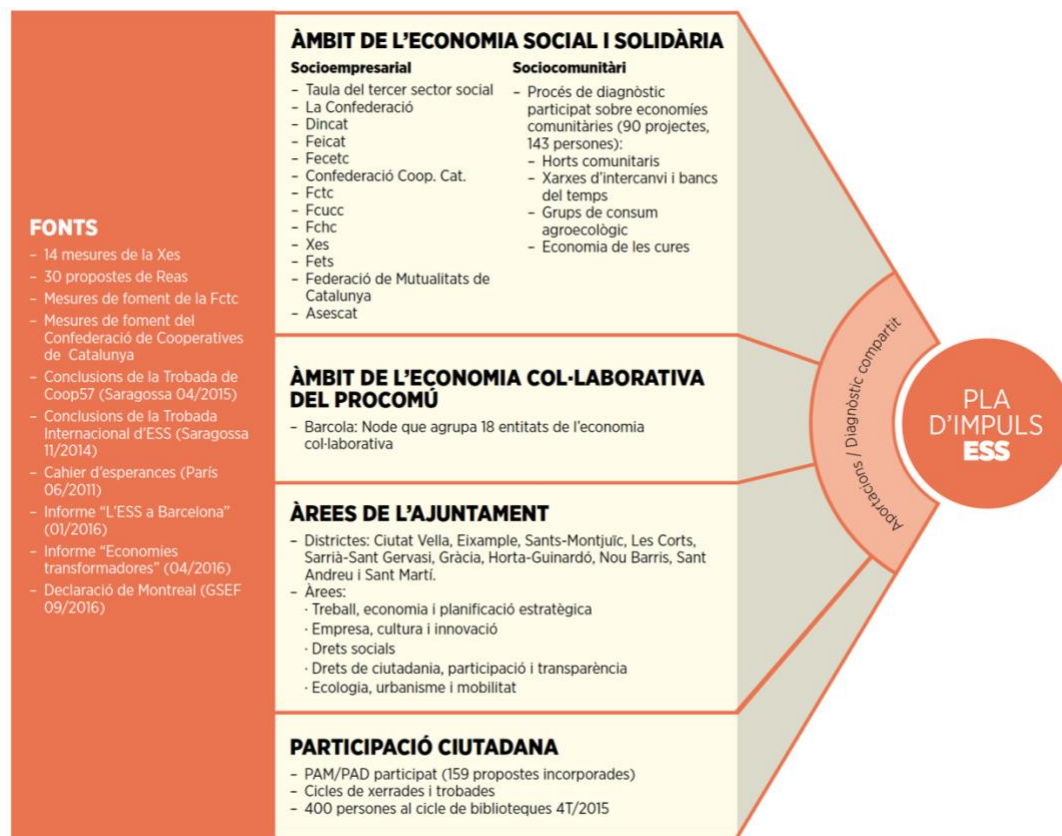
CESDLiPA en matèria de foment i suport a l'ESS. Coincidint amb l'inici del PIESS 2016-2019, la Direcció General de Barcelona Activa publicava un compendi de reflexions estratègiques que havien de servir per establir les bases per la nova Barcelona Activa (Barcelona Activa, 2016a). En aquest document s'hi feia palesa l'aposta de l'organisme per fomentar i enfortir l'ESS com un mitjà per canviar el paradigma econòmic imperant. D'aquí naixia "la voluntat de difondre altres models econòmics i de sensibilitzar la ciutadania, les empreses i les entitats per contribuir a la generació de canvis en les pràctiques de producció, distribució, consum i estalvi des de la perspectiva de la Innovació Socioeconòmica" (Barcelona Activa, 2016b).

Des d'aquest prisma, Barcelona Activa definia sis eixos d'actuació i desenvolupava els següents projectes clau:

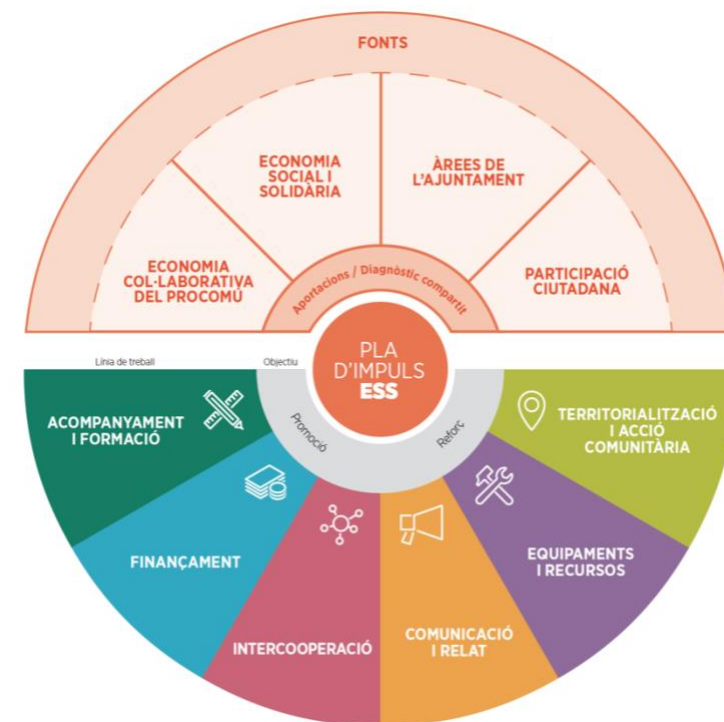
1. **Acompanyament i Formació:** L'Aula Virtual per projectes d'ESS o els programes específics "Construïm en Femení", "La Comunicadora", "Camí de la Solidesa", "#TransformESS" o "RevESStim el tèxtil"
2. **Territori i Acció Comunitària:** diagnòstic, foment i enfortiment d'iniciatives d'ESS als barris i districtes de Barcelona.
3. **Contractació Pública Socialment Responsable:** foment de la contractació pública socialment i ambientalment responsable a través del "Servei d'Assessorament en Clàusules Socials".
4. **Economia Col·laborativa Procumú i Economia Comunitària a Barcelona:** "Servei d'assessorament en ESS" i un conjunt de recursos en línia ("La Brúixola de la Innovació Socioeconòmica", "EinESS per associacions", "Directori en línia d'Empreses d'Economia Social" o la "Convocatòria anual de subvencions *Enfortim l'ESS*")
5. **Col·lectius Vulnerables:** Impuls de projectes socioeconòmics cooperatius com a model d'intervenció dirigit a col·lectius en situació de vulnerabilitat social i laboral. A tall d'exemple, les cooperatives "Alencop" i "Diomcop", fruit del programa "DaliESS"
6. **Centre InnoBA:** construcció del centre de referència en innovació socioeconòmica de Barcelona. Les principals actuacions i serveis són: la CoAgenda, el Col·laboratori.ess (un laboratori d'idees i pràctiques de l'ESS), el Punt d'Acollida i Orientació per a entitats d'ESS i persones que s'hi vulguin introduir; la InnoBadora, la comunitat d'Incubació i Acceleració de projectes d'ESS.

D'altra Banda, Barcelona Activa també juga un paper molt important en matèria de política econòmica i d'inserció sociolaboral a través de l'ESS amb la seva participació als Plans de Barri i Plans de Desenvolupament Econòmic. Aquests plans afecten els sis districtes més

vulnerables de Barcelona i preveuen una actuació de diversos anys: Ciutat Vella (2016-2021), Nou Barris (2016-2021), Sants-Montjuïc (2017-2021), Sant Andreu (2017-2021), Sant Martí (2018-2022) i Horta-Guinardó (2018-2022)



Il·lustració 9 - Fonts i Actors que han aportat al PIess en les fases de diagnòstic i prognosi. Font: PIess 2016-2019



Il·lustració 8 - Esquema del procés d'elaboració del PIess 2016-2019. Font: PIess 2016-2019



Il·lustració 10 - Línies de treball i actuacions principals del PISS 2016-2019.

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
PRESSUPOST DESPESA CORRENT						
Acompanyament i formació	270.000,00 €	854.330,50 €	1.480.000,00 €	1.524.400,00 €	1.570.132,00 €	5.698.862,50 €
Finançament		277.717,00 €	316.001,40 €	325.481,44 €	335.245,89 €	1.254.445,73 €
Comunicació	30.000,00 €	193.272,00 €	379.501,40 €	390.886,44 €	402.613,04 €	1.396.272,88 €
Intercooperació		617.256,56 €	795.694,40 €	819.565,23 €	844.152,19 €	3.076.668,38 €
Equipaments i recursos	200.000,00 €	76.542,00 €	129.001,40 €	132.871,44 €	136.857,59 €	675.272,43 €
Territorialització	100.000,00 €	824.064,00 €	967.309,40 €	996.328,68 €	1.026.218,54 €	3.913.920,62 €
	600.000,00 €	2.843.182,06 €	4.067.508,00 €	4.189.533,24 €	4.315.219,24 €	16.015.442,54 €
PRESSUPOST D'INVERSIONS						
Equipament El Far			290.000,00 €			290.000,00 €
Coopollis				2.000.000,00 €	3.000.000,00 €	5.000.000,00 €
Can Picó - Hub de la Bicicleta			150.550,00 €	211.998,00 €	237.452,00 €	600.000,00 €
Can Calopa		181.624,63 €	118.375,37 €			300.000,00 €
Eix Muntanya			301.100,00 €	464.633,00 €	569.767,00 €	1.335.500,00 €
Recuperació de Patrimoni Cooperatiu			376.375,00 €	326.810,00 €	332.315,00 €	1.035.500,00 €
		181.624,63 €	1.236.400,37 €	3.003.441,00 €	4.139.534,00 €	8.561.000,00 €
TOTAL PRESSUPOST						
	600.000,00 €	3.024.806,69 €	5.303.908,37 €	7.192.974,24 €	8.454.753,24 €	24.576.442,54 €

Il·lustració 11 - Pressupost del PIESS 2016-2019. Font: PIESS 2016-2019

4.5. DISCUSSIÓ DELS RESULTATS

Tal com es pot veure a la Taula 3, en termes generals i sempre segons els indicadors establerts pel CESDLiPA, semblaria que el PIESS 2016-2019 hauria complert la majoria dels objectius que es va marcar. A més a més, tal com constaten les entrevistes 1, 2, 3, 5, 17 i 21, l'elaboració i execució d'aquest pla va suposar un punt d'inflexió en la història de l'ES i l'ESS a la ciutat de Barcelona. Tot i això, de l'anàlisi de les entrevistes, així com de l'anàlisi documental realitzat, se'n desprenen un seguit d'aspectes a millorar o a incloure de cara a futurs plans. En especial, de cara al PIESS 2020-2023 i a l'Estratègia de Ciutat 2020-2030 que s'està elaborant actualment.

En primer lloc, és destacable que a excepció d'aquelles persones que treballen a l'Ajuntament de Barcelona o que havien treballat per ell, cap dels entrevistats que duen a terme la seva activitat a Catalunya i/o Barcelona havien sentit a parlar del PIESS, tenien constància de l'existència del Comissionat o havien participat/sigut consultats per elaborar alguna de les mesures del PIESS. Això és sorprenent tenint en compte que es tracta de representants de les organitzacions d'ES més rellevants i pioneres de l'ecosistema català i espanyol.

Apart d'això, la principal queixa dels entrevistats ha estat l'excessiva burocratització de l'Administració, així com la manca d'agilitat en els processos. D'altres queixes sobre

l'estructura del consistori han apuntat a una organització massa jeràrquica i vertical, desconnectada de la realitat i el dia a dia de l'ES/ESS i on sovint s'hi troben càrrecs de poder i responsabilitat ocupats per persones ignorants i alienes al món de l'ES/ESS. En el rerefons de tot això, molts entrevistats hi han vist una manca de cultura organitzativa de la innovació i la intraprenedoria així com una estructura jurídica massa rígida que funciona per una lògica de repetició i optimització de processos més que no pas per una d'enfocada als resultats. De fet, tant en el plantejament del PIESS com en l'Avaluació que n'han fet Ajuntament i Barcelona Activa se'n desprèn una enfocament dominat per la lògica dels *outputs*. Així mateix, també s'ha assenyalat la impermeabilitat dels altres departaments de l'Ajuntament als valors i pràctiques de l'ES/ESS

A una altra escala, alguns dels entrevistats manifestaven la percepció d'una incapacitat de l'AA.PP. de col·laborar projectes amb ens que no siguin del sector públic o afins a la seva ideologia. Anant més enllà, alguns hi entreveïen una malfiança generalitzada vers el sector privat així com interessos partidistes i visions curt-terministes que no permetien establir ponts de col·laboració entre tots dos sectors. De fet, la falta més greu que s'ha identificat a tota l'estratègia de foment de l'ES i l'EcoS és la manca de diàleg i l'exclusió flagrants de tots aquells agents i sectors de l'ecosistema provinents del món empresarial tradicional. N'és simptomàtic el fet que institucions com la Casa Reial Espanyola¹² o l'Ajuntament de Madrid hagin mostrat més interès en l'àmbit de l'ES que l'Ajuntament de Barcelona. Tot plegat l'any que la ciutat acollia l'esdeveniment més rellevant d'ES a escala europea (l'*European Changemaker Summit* organitzat per la Fundació Ashoka) Finalment, també cal destacar que tot i suposar un gran avenç en molts aspectes, el PIESS 2016-2019 s'ha quedat curt en el desenvolupament d'alguns temes clau a què es farà referència en l'apartat següent.

¹² Vegeu la notícia següent: “Audiencia a jóvenes innovadores sociales de la Fundación Ashoka” (Casa Real Española, 2020)

5. PROPOSTES DE MILLORA

Per tal de poder donar resposta a totes les deficiències identificades amb l'anàlisi de la política pública, es presenten a continuació un paquet de mesures i propostes de millora.

Model de Governança Social i Intel·ligent

Moltes de les disfuncions tenen un origen comú en el model de gestió pública i l'estructura administrativa actual de l'Ajuntament de Barcelona. És indispensable plantejar-se aquest repte amb una visió de canvi sistèmic. Aquesta mesura s'inspira directament en el treball de Carles Ramió i Miquel Salvador per encàrrec de l'Ajuntament. Els pilars d'aquesta nova arquitectura institucional són: una nova gestió de governança social i intel·ligent; la repolitització del model institucional; la simplificació de les entitats instrumentals; major descentralització de la presa de decisions; una nova gestió dels empleats públics i el disseny de nous sistemes vinculats a l'IA (Ramió & Salvador, 2019, pp. 9–12)

The Entrepreneurial State

Habitualment s'assumeix que l'AA.PP només ha de tenir un rol bàsic de facilitador: finançament de la recerca bàsica, manteniment d'un ecosistema i un marc proclius i intervenció, només, per resoldre petites falles del mercat o compensar externalitats negatives. No obstant, tal com planteja Mazzucato (2013, 2019), l'AA.PP. sovint ha adquirit més aviat un rol de “configurador del mercat”, invertint i arriscant allà on el sector privat no s'hi hauria ficat mai (per exemple la carrera espacial). Davant d'aquest fet descaradament i volgudament negligit, Mazzucato aposta per crear “*Entrepreneurial State Organizations*”, “*Public Funding Institutions*” i a desplegar “*Direct return mechanisms*” (com els desenvolupats pels països Escandinaus, la Xina o Brazil)

Major transversalitat interdepartamental

Resulta imprescindible seguir treballant per pol·linitzar la resta d'àrees de l'Ajuntament amb els valors i les bones pràctiques pròpies de l'ES/ESS.

Ampliació del camp de visió sobre l'ESS i major pro activitat davant l'ecosistema

És de vital importància que l'Ajuntament comenci a treballar per atraure i incloure aquells sectors de l'ES i l'EcoS que, fins ara, ha deixat al marge de les seves polítiques

i que, de moment, no se senten identificats amb el terme ESS. Així mateix, aquesta obertura de mires ha d'anar acompanyada d'una actitud més activa i no tan reactiva a l'ecosistema, prenent major iniciativa a l'hora de buscar, adoptar i col·laborar amb iniciatives d'ES.

Abraçar la cultura del fracàs i de l'experimentació

Com a part del canvi de mentalitat de l'Administració, és una necessitat de primer ordre la normalització del fracàs com a part necessària del procés de desenvolupament de noves polítiques públiques. Així mateix, també cal fer *mainstream* el mètode de prova i error, revaloritzant l'experimentació i habituant-se a treballar amb la lògica d'Escalabilitat de Productes Mínims Viables (PMV) exitosos. Així doncs, cal seguir l'exemple de *B-Mincome*, *col·laboratori.ess*, o *l'i-Lab de Ca l'Alie* i invertir més en la creació i gestió de Social Labs, entorns Sandbox i Policy Labs.

D'altra banda, cal seguir apostant decididament per incorporar el *benchmarking* com una pràctica habitual a l'hora d'afrontar nous reptes socials. Al respecte, pot resultar útil comptar amb l'experiència d'organitzacions com UpSocial o enfortir els vincles de cooperació generats a partir dels projectes *EuroCities*, *el Centre Internacional per la Transferència d'Innovacions i Coneixements en Economia Social i Solidària (C.I.T.I.E.S)*, *Sharing Cities Action* o *el World Social Forum of Transformative Economies*.

Major i millor monitorització i avaluació de projectes

És necessari superar el paradigma d'avaluació de polítiques públiques basat en "Memòries d'activitat" i començar a abraçar el paradigma centrat en l'impacte i els resultats. Són moltes les eines a disposició de l'Ajuntament per poder dur a terme aquests informes d'avaluació d'impacte:

- *A practical guide to measuring and managing impact* (Hehenberger et al., 2013), una de les guies més utilitzades per a la gestió de l'avaluació d'impacte social.
- Eina "IRIS+" del Global Impact Investing Network
- The "Impact Management Project"
- L'Eina "Lean Impact Measurement Tool", desenvolupada per Ingo Michelfelden i utilitzada per l'organització Yunnus & Youth
- Repositori de metodologies i eines del grup "NEF Consulting": SROI, Local Multiplier 3 o Theory of Change entre d'altres.

- “Global Value Exchange Org”: repositori d’indicadors d’impacte social.
- “Better Evaluation Org”: compendi d’eines per a l’avaluació d’impacte.

O a ja de més proximitat:

- Els Informes de Balanç Social de la Xarxa d’Economia Social i Solidària (XES)
- *Guia per mesurar l’economia social i solidària des dels ens locals* de la Diputació de Barcelona (ilabso, 2015)

Actualització tecnològica i digital i inversió en Big Data Analysis

Cal seguir treballant en la direcció iniciada amb els projectes *Open Data Barcelona*, *Big Data Social* i *BCNRoc*. Això requereix una inversió atrevida en l’adquisició de les eines tecnològiques necessàries per un tractament intel·ligent de les dades, la digitalització integral de l’Ajuntament i la formació dels tècnics en Big Data Analysis, IA i Ciència de Dades.

Més treball en xarxa i més partenariats públic-privats

Si una cosa caracteritza l’ES i l’ESS aquesta és el treball en xarxa i l’aprofitament de la intel·ligència col·lectiva. És en les coalicions inesperades entre actors diversos d’on sorgeixen les respostes als reptes més complexos. D’altra banda, un cop superada la fase inicial, el recurs més rellevant per qualsevol iniciativa d’ES/ESS és el capital social, pel qual el *networking* resulta vital (entrevista Pablo Santaefemí, 9). L’Ajuntament s’ha d’involucrar activament en el foment i gestació d’espais de trobada així com ha d’estar més disposat a aliar-se amb qualsevol dels agents de l’ecosistema. Un bon exemple de referència són els espais que Impact Hub té arreu del territori.

Mesures d’impuls econòmic

- Bons d’Impacte Social o Contractes per Resultats: Aquesta modalitat de contractes permet a l’AA.PP. externalitzar el risc del fracàs i tenir més marge per innovar. Per la seva banda, les EsaS contractades, poden obtenir finançament per projectes que comporten cert risc (per tractar-se d’idees innovadores) que d’altra manera no obtindrien. Aquesta fórmula ja fa temps que funciona al món anglosaxó i ja va sent hora d’importar-la.
- Pressupost en base 0 o “Sunset Provisions”: aquests dos elements estan orientats a incentivar l’obtenció de resultats i a la prioritització dels projectes amb major efectivitat. (entrevista 5)

- Compra pública socialment responsable: donar continuïtat a la bona praxis que s'inicià amb el Decret S1/D/2017-1271 de 24 d'abril de 2017.
- Finançament inicial més àgil i quantiós: el finançament inicial és clau per qualsevol projecte d'ES/ESS que comença, no només si està ben dotat sinó, sobretot, si arriba a temps. En aquest sentit, convindria crear un Fons d'Inversió en R+D+i per ES/ESS, co-dirigit per experts en inversió d'impacte que facilités finançament a les iniciatives de nova creació. Tanmateix, també són vàlids mecanismes com els convenis amb institucions de finances ètiques per avançar els diners de les subvencions municipals o com l'assumpció del rol d'avalador. Aquest darrer cas resulta altament avantatjós per l'AA.PP ja que només ha de fer efectiva la inversió en cas que el projecte no resulti exitós, altrament, guanya en impacte social i bona reputació.

Foment de mesures autonòmiques i estatals de suport a l'ES/ESS

Per definició, hi ha certs àmbits on els ens locals es veuen limitats, bé perquè no en tenen les competències, bé perquè estan sotmesos a legislació d'instàncies administratives superiors. Tot i això, fent valer el seu pes institucional, econòmic i demogràfic, el consistori hauria d'embarcar-se en la promoció de determinats canvis:

- Revisió o derogació de les “Lleis Montoro”: aquest conjunt de lleis (Llei 12/2012 LOEPSF, Llei 27/2013 LRSAL i Llei 9/2017 de Contractes del Sector Públic) principalment elaborades en període post-crisi 2008, segueixen tenallant la capacitat de despesa pública dels Ajuntaments i impossibilitant que aquests realitzin la despesa social necessària.
- Revisió de la Llei 43/2005 del 3r Sector d'Acció Social: és urgent revisar aquesta llei que limita la consideració del 3r sector i els subseqüents beneficis fiscals al 3r Sector convencional.
- Promoció de la Llei Catalana d'Economia Social i d'una figura jurídica pròpia: Vinculat amb l'anterior punt, resulta urgent desenvolupar una normativa moderna, oberta i ambiciosa que reguli el sector de l'ES/ESS. Les personalitats jurídiques de *Limited Liability Company* (EUA i Alemanya), *Community Interest Company* (Regne Unit) o les *Cooperativas de Impulso Empresarial* (Andalusia) poden ser bons referents.
- Política Fiscal Favorable: El reconeixement d'un status legal diferenciats, també ha d'anar acompanyat de beneficis fiscals per iniciatives d'ES/ESS. Una

iniciativa a seguir de ben a prop és la impulsada per la Diputació Foral de Bizkaia, Mariana Mazzucato i el *Institute for Innovation and Public Purpouse* de la University College London (Diputación Foral de Bizkaia, 2020)

6. CONCLUSIONS

Al llarg d'aquest estudi s'ha pogut constatar la importància de l'ES/ESS i del rol protagonista que pot i ha de jugar l'Ajuntament de Barcelona en el seu foment, enfortiment i promoció. L'anàlisi dut a terme ha permès complir amb tots els objectius fixats a l'inici de la investigació: s'ha aconseguit entendre i diferenciar els conceptes principals de l'àmbit de l'ES (O₁); S'ha exposat el rol que poden jugar les AA.PP locals en el suport a l'ES i, en concret, el de l'Ajuntament de Barcelona (O₂); s'ha analitzat la política pública de promoció de l'ES de l'Ajuntament de Barcelona (O₃), detectant-ne els punts forts, els punts cecs i els punts de millora (O_{3.1}), exemplificant les bones praxis de l'Ajuntament (O_{3.2}) i elaborant una proposta de millora de l'actuació municipal (O_{3.3}). De la mateixa manera, s'han identificat mesures que podrien emprendre's des de l'Ajuntament per promoure l'ES (O₄). En aquest sentit es pot dir que s'ha donat una resposta satisfactòria a les dues preguntes d'investigació plantejades.

De l'anàlisi realitzat, el lector se n'ha de quedar amb tres reflexions principals. Primerament, que la situació de la societat catalana i barcelonina al principi del primer mandat d'Ada Colau feia absolutament necessari actuar amb determinació, originalitat i efectivitat. L'ús de l'ESS com a punta de llança per la promoció del canvi socioeconòmic i com a punt d'articulació de totes les polítiques destinades a revertir la creixent desigualtat, ha resultat ser un encert. A més a més, la innovació en les pràctiques de l'AA.PP. i les noves relacions amb la ciutadania, han marcat un punt d'inflexió que apropa l'Ajuntament al model de governança social i intel·ligent.

Tanmateix, el fet que es tractés de la primera vegada que s'emprenia una política pública de recolzament a l'ES/ESS i que al capdavant hi hagin hagut persones directament vinculades i compromeses amb el món del cooperativisme i de l'ESS, ha resultat ser una arma de doble tall. D'un costat ha permès desenvolupar una molt bon política per aquells agents de l'ESS propers als plantejaments socioeconòmics (i fins i tot polítics) de l'Ajuntament. Per l'altra, però, s'ha exclòs i ignorat tot un sector de l'ES que, tal com està plantejat el marc conceptual, ara mateix, no se sent interpel·lat pel qualificatiu d'ESS. Convindria que l'Ajuntament aixequés el cap, abandonés els prejudicis sobre el sector privat i reconegués el potencial aliat que hi ha

també allà. Així ho demostra l'experiència de la Fundació Ashoka o del moviment B Corp. Altrament, en aquesta pugna per assaltar el bastió del capitalisme neoliberal, seria com intentar seguir assaltant Troia fent cas omís d'Aquil·les o el cavall de fusta.

Per acabar, convé recordar el moment d'extrema fragilitat i vulnerabilitat a què està sotmès el món sencer a causa de l'emergència climàtica i les desigualtats socioeconòmiques creixents. La crisi de la COVID-19 no només ha agreujat la situació sinó que ha evidenciat la dicotomia en la que es troba el gruix de la humanitat: bé es continua com sempre i ens condemnem al desastre, o bé comencem a canviar la manera que tenim de fer les coses. Com apuntà magistralment Harari en un article al Financial Times: "This storm will pass. But the choices we make now could change our lives for years to come"(Noah Harari, 2020). L'Emprenedoria Social i l'Economia Social (i Solidària) poden i han de formar part de la solució i del món del demà.

7. BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z., Bosma, N., & Sternberg, R. (2011). *The dynamics of entrepreneurship: Theory and evidence, chapter Entrepreneurship in World Cities*. OUP: Oxford.
- Ajuntament de Barcelona. (2015). *Economia Social i Solidària | Ajuntament de Barcelona*.
<https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca>
- Ajuntament de Barcelona. (2016). *Programa d'Actuació Municipal 2016-2019. 73 barris, una Barcelona*. <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/handle/11703/97971>
- Atomico. (2018). *The state of European Tech 2018*.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3), 370–384.
<https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Barcelona Activa. (2016a). *Bases per a una nova Barcelona Activa: Sessions de reflexió estratègica participativa per a la concreció del nou model de Barcelona Activa*.
https://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/images/cat/Bases_per_a_una_nova_Barcelona_Activa_tcm101-50198.pdf
- Barcelona Activa. (2016b). *Innovació socioeconòmica - Barcelona Activa*.
<https://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/cat/que-es-barcelona-activa/qui-som/noves-opportunitats-d-ocupacio/index.jsp>
- Barcelona Activa. (2019). *PIESS: Cafè balanç, després de tres anys i els reptes de futur*.
- Barcelona en Comú. (2015). *Un programa en comú | Barcelona en Comú*.
<https://barcelonaencomu.cat/ca/programa-2015>
- Bennett, J., & Iossa, E. (2010). Contracting out public service provision to not-for-profit firms. *Oxford Economic Papers*, 62(4), 784–802.
- Boston Consulting Group and The Network. (2018). *Decoding Global Talent 2018*.
- Bozhikin, I., Macke, J., & da Costa, L. F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 226, 730–747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.076>
- Casa Real Española. (2020, June 2). *Audiencia a Jóvenes Innovadores Sociales de la Fundación Ashoka*. 2020.
https://www.casareal.es/CA/actividades/Paginas/actividades_actividades_detalle.aspx?data=14548
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58(2), 327–348. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.05.007>

- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- Comissió Europea, DG REgional and Urban Policy, & DG Employment, S. affairs and I. (2013). *Guide to Social Innovation*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf
- Comissionat d'Economia Cooperativa, S. i S. i C., & Àrea de Treball, E. i P. E. (2016). *Pla d'impuls de l'economia social i solidària 2016-2019*. <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/handle/11703/99396>
- Cornelius, N., Lucio, M. M., Wilson, F., Gagnon, S., MacKenzie, R., & Pezet, E. (2010). Ethnicity, equality and voice: The ethics and politics of representation and participation in relation to equality and ethnicity. *Journal of Business Ethics*, 97(1 SUPPL), 1–7. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1072-x>
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9500-7>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.
- Dees, J. G. (2011). El significado del emprendimiento social. *Revista Española Del Tercer Sector*, ISSN 1886-0400, No. 17, 2011 (Ejemplar Dedicado a: Emprendimiento Social), Págs. 111-124.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*.
- Defourny, J., & Borzaga, C. (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge.
- Desa, G. (2012). Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*,

- 36(4), 727–751. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00430.x>
- Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Diputació Foral de Bizkaia. (2020, May 19). *La Diputació y Mariana Mazzucato colaboran para alinear la fiscalidad de Bizkaia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://web.bizkaia.eus/es/web/area-de-prensa/noticias/-/news/detailView/20934>
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. In *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41166136>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principle*. Heinemann.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Emanuele, R., & Higgins, S. H. (2000). Corporate culture in the nonprofit sector: A comparison of fringe benefits with the for-profit sector. *Journal of Business Ethics*, 24(1), 87–93. <https://doi.org/10.1023/A:1006215031400>
- Emerson, J., & Twersky, F. (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. The Homeless Economic Fund, the Roberts Foundation.
- Foote, D. (2001). The question of ethical hypocrisy in human resource management in the U.K. and Irish charity sectors. *Journal of Business Ethics*, 34(1), 25–38. <https://doi.org/10.1023/A:1011909904150>
- Guallarte, C. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor: Informe Executiu Catalunya 2018-2019*.
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2013). A practical guide to measuring and managing impact. *European Venture Philanthropy Association*.
- Henriques, A., & Richardson, J. (2013). *The triple bottom line: Does it all add up*. Routledge.
- ilabso. (2015). *Guia per mesurar l'economia social i solidària des dels ens locals*. <https://ilabso.coop/projecte/guia-mesurar-l'economia-social-i-solidària-des-dels-ens-locales>
- Investments, M. I. (2010). *Venture Capital IRR expected in Developing Markets for Social Investments*. Online.
- Jones, C. O. (1970). *Introduction to the study of public policy*.
- Korosec, R. L., & Berman, E. M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00601.x>

- La Ciutat Invisible. (2016). *L'Economia social i solidària a Barcelona*.
<https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/sites/default/files/ESS a Barcelona.pdf>
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693–714. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47–51.
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). How social enterprises can contribute to the sustainable development goals (SDGs) - A conceptual framework. In *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research* (Vol. 8, pp. 33–46). <https://doi.org/10.1108/S2040-724620180000008007>
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285–306.
<https://doi.org/10.1002/sej.122>
- Mair, J., & Martí Lanuza, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*.
- Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state : debunking public vs. private sector myths* (P. Books (ed.)).
- Mazzucato, M. (2019). *The value of everything : making and taking in the global economy* (P. Books (ed.)).
- Meny, & Thoenig. (2002). Planificació y evaluación de políticas de información: Documentos de lectura. In S. EurekaMedia (Ed.), *Planificación y evaluación de políticas de información: Documentos de lectura* (1a ed., pp. 206–224). Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya.
- Mobile World Capital. (2019). *Digital Startup Ecosystem Overview 2019*.
- Moreira, P., & Urriolagoitia, L. (2011). El Emprendimiento Social. *Revista Española Del Tercer Sector Emprendimeinto Social*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9921-y>

- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*.
www.socialinnovator.info
- Nashchekina, O. M., Tymoshenkov, I. V., & Nwafor, F. N. (2019). An Elusive Concept: The Problem of Defining Social Entrepreneurship. *Business Inform*, 11(502), 128–139.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-128-139>
- Neck, H., Brush, C., & Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(1), 13–19. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.09.002>
- Nel, E. L., & McQuaid, R. W. (2002). The evolution of local economic development in South Africa: The case of Stutterheim and social capital. *Economic Development Quarterly*, 16(1), 60–74. <https://doi.org/10.1177/0891242402016001007>
- Nicolás, C. (2014). *Emprendimiento Social. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia*, 421.
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Universidad+de+murcia#0>
- Noah Harari, Y. (2020, March 20). The world after coronavirus. *Financial Times*.
<https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>
- Onyx, J., & Leonard, R. (2010). The conversion of social capital into community development: An intervention in Australia's outback. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(2), 381–397. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2009.00897.x>
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208683>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Plataforma CTI. (2019). *Agenda d'innovació social a Catalunya 2019-2021*.
<http://plataformacti.cat/wordpress/wp-content/uploads/2019/09/agenda-innovacio-2019-online-1.pdf>
- PwC. (2020). *Retos del emprendimiento social en España y su contribución para el cumplimiento de los ODS*. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector-publicaciones/emprendimiento-social-pwc-ashoka-2020.html>
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347–360. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.159>
- Ramió, C., & Salvador, M. (2019). *Governança social i intel·ligent* (Ajuntament de Barcelona

- (ed.); 1a ed.).
- Roper, J. ., & Cheney, G. (2005). Leadership, learning and human resource management: The meanings of social entrepreneurship today ABI/INFORM Global pg. 95. In *Corporate Governance*.
- Santos, F. (2012). Let's get serious about social entrepreneurship: re-thinking strategy and organization theory. *9th Annual NYU Social Entrepreneurship Research Conference, November*.
- Sanz, J. (2011). *Guia pràctica 8: La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques* (Ivàlua (ed.); 1a ed.). Ivàlua.
- Say, J.-B. (1861). *Traité d'économie politique*. Calmann-Lévy.
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle. In *Social Science Electronic Publishing*.
- Suisse, C. (2012). Investing for impact how social entrepreneurship is redefining the meaning of return. *Credit Suisse Research Institute, in Collaboration with the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*.
- Sullivan, D. M. (2007). Stimulating social entrepreneurship: Can support from cities make a difference? In *Academy of Management Perspectives*.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286169>
- Tapsell, P., & Woods, C. (2008). A spiral of innovation framework for social entrepreneurship: Social innovation at the generational divide in an indigenous context. *E:CO Emergence: Complexity and Organization*.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(4–5), 412–431. <https://doi.org/10.1108/09513550210435746>
- UNCTAD. (2014). World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan. In *Transnational Corporations*.
- UNCTAD. (2019). *SDG Investment Trends Monitor*.
- UNEP Finance Initiative. (2018). *Rethinking Impact to Finance the SDGs*.
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, 51(5), 393. <https://doi.org/10.2307/976408>
- Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153.
- West, G. P., Bamford, C. E., & Marsden, J. W. (2008). Contrasting entrepreneurial economic development in emerging latin american economies: Applications and extensions of

resource-based theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(1), 15–36.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00214.x>

Wilsker, A. L., & Young, D. R. (2010). How does program composition affect the revenues of nonprofit organizations?: Investigating a benefits theory of nonprofit finance. *Public Finance Review*, 38(2), 193–216. <https://doi.org/10.1177/1091142110369238>

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 117–131. <https://doi.org/10.1002/sej.43>

ANNEX

TAULA 1 – RELACIÓ D'ENTREVISTATS I CÀRRECS

#	Àmbit	Nom i Càrrec	Organització	Data de l'entrevista
1	AA.PP	Bet Bàrbara Sierra, Direcció de Serveis d'Acció Comunitària	Ajuntament de Barcelona – Departament del Sistema Public de Polítiques Socials de l'Ajuntament de Barcelona	29/05/2020
2	AA.PP	Elisenda Vegué, Directora de l'Àrea d'Innovació Socioeconòmica	Barcelona Activa	28/05/2020
3	AA.PP	Ester Vidal Pujol-Xicoy, Directora	Ajuntament de Barcelona – Direcció de Serveis d'Economia Cooperativa, Social i Solidaria i Política Alimentària	10/06/2020
4	AA.PP	Josep M ^a Miró, ex-Director d'Innovació Social (2011-2014)	Ajuntament de Barcelona	25/05/2020
5	AA.PP	Lluís Torrens. Director d'Innovació Social	Ajuntament de Barcelona	05/06/2020
6	Emprenedors i Empreses Socials	Eduard Vallory, President d'UnescoCat, Fundador i CEO d'Escola Nova 21	UnescoCat	01-08/06/2020
7	Emprenedors i Empreses Socials	Narcís Vives, President	Fundació Itinerarium	22/05/2020
8	Emprenedors i Empreses Socials	Pablo Sánchez, CEO / Co-Fundador	B Lab Spain / Roots 4 Sustainability	08/06/2020
9	Emprenedors i Empreses Socials	Pablo Santaefemia, CEO i Fundador	Bridge For Billions	24/05/2020

10	Emprenedors i Empreses Socials	Vanesa Ortega (Co-Founder) i Marta Michans (CEO)	Perspectivamente	03/06/2020
11	Finançadors	Antón Jáuregui, Responsable d'operacions i comunicació	La Bolsa Social	28/05/2020
12	Finançadors	Lluís Bonell, Business Angel i Impact Investor	ASN Ashoka	26/05/2020
13	Finançadors	Luís Seguí, Soci Fundador i CEO	Miura Private Equity	03/06/2020
14	Finançadors	Pablo Arigita, Director de Projectes	Open Value Foundation	15/05/2020
15	Finançadors	Mikel García-Prieto, Director General Comitè de Direcció d'Espanya	Triodos Bank	05/06/2020
16	Organitzacions de Recolzament i Assessorament	Edu Elosegui, Co-Fundador	Alwa	27/05/2020
17	Organitzacions de Recolzament i Assessorament	Guernica Facundo, Co-Fundadora i Coordinadora	LABCoop	29/05/2020
18	Organitzacions de Recolzament i Assessorament	Iñigo Blanco, International Business Lead	Feel DOT	11/06/2020
19	Organitzacions de Recolzament i Assessorament	Jean Claude Rodríguez, CEO	RedSalmons	21/05/2020
20	Organitzacions de Recolzament i Assessorament	Juan Ignacio Zaffora, Tech4Climate Manager	Fundación Ship2B	02/06/2020

21	Organitzacions de Recolzament i Assessorament	Laie Vidiella, Responsable de Comunicació	Coòpolis Ateneu Cooperatiu de Barcelona i La Pera Comunicació Cooperativa	04/06/2020
22	Organitzacions de Recolzament i Assessorament	Miquel de Paladella, CEO	UpSocial	22/05/2020
23	Organitzacions 3r Sector	Ana Enrich, Directora de l'Oficina de Barcelona	Fundación Ashoka Emprendedores Sociales	02/06/2020
24	Organitzacions del 3r Sector	Carles Campuzano, Director	Fundació DinCAT	28/05/2020
25	Universitats – Centres de Coneixement	Carles Ramió, Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració	Universitat Pompeu Fabra	25/05/2020
26	Universitats – Centres de Coneixement	Lisa Hehenberger, Directora Acadèmica	ESADE Entrepreneurship Institute	29/05/2020
27	Universitats – Centres de Coneixement	Sonia Navarro, Directora Associada	Institut d'Innovació Social d'ESADE	20/05/2020

TAULA 2 – INDICADORS SOCIOECONÒMICS DE CATALUNYA

Indicador socioeconòmic	2007	2013	2018
Taxa d'atur	6,5%	23,1%	11,5%
Taxa d'atur juvenil	13,4%	50,2%	27,7%
Risc de pobresa	18,2%	19,8%	21,3%
Execucions hipotecàries	4.536	18.341	5.771
Llars amb prestacions socials	53,1%	65,9%	58,2%

Font: Idescat

TAULA 3 – D'ANÀLISI DELS IMPACTES ESPERATS

Font dels impactes: (Barcelona Activa, 2019; Comissionat d'Economia Cooperativa & Àrea de Treball, 2016)

Línia de Treball		Estat de l'impacte Esperat		
		Aconseguit	No Aconseguit	Dades no disponibles o accessibles
ACOMPANYAMENT I FORMACIÓ	Increment d'empreses i entitats que incorporen el balanç social			
	Increment d'accions (cursos, càpsules...) específiques a Barcelona Activa			
	Increment d'eines i recursos (continguts, plataformes formatives en línia...)			
	Increment d'ocupació			
FINANÇAMENT	Increment d'operacions de suport a iniciatives d'empreses i entitats			
	Increment de nous productes i sistemes de garanties per part de la banca ètica i el crèdit cooperatiu			
	Increment i consolidació de la banca ètica i el crèdit cooperatiu com a proveïdor de l'Ajuntament			

	Consolidació de la presència de la banca ètica i el crèdit cooperatiu com a finançador de projectes estratègics (habitatge, energia...)			
	Consolidació de la complementació amb polítiques públiques d'altres administracions			
INTERCOOPERACIÓ	Increment de l'afiliació a les organitzacions referents de l'àmbit (federacions, xarxes...)			
	Increment i consolidació dels plans de treball de les organitzacions referents			
	Increment de nous grups cooperatius i/o cooperatives de segon grau			
	Desplegament de la xarxa de municipis per l'economia social i solidària			
	Increment del coneixement i la pràctica de construcció de mercat social			
COMUNICACIÓ I RELAT	Consolidació de les eines de mapatge de l'àmbit			
	Posada en marxa i consolidació de l'Observatori de l'ESS		13	
	Consolidació de les eines de comunicació de l'àmbit de l'ESS			
	Consolidació de la presència regular a mitjans i a xarxes socials generals			

¹³ El 2018 la Fundació Blanquerna i Clade Grup Empresarial de l'Economia Social van crear "l'Observatori de la Economia Social del Segle XXI" amb el recolzament, entre altres, de la Generalitat de Catalunya i aracoop.

	Consolidació de la presència regular a mitjans (TV, ràdio...) municipals			
	Augment del coneixement de l'ESS per part de la població en general			
	Consolidació de l'ESS com a referent en la construcció d'una economia plural transformadora			
EQUIPAMENTS I RECURSOS	Posada en marxa i consolidació dels projectes emblemàtics			
	Posada en marxa i consolidació del Far de l'ESS			
TERRITORIALITZACIÓ I ACCIÓ COMUNITÀRIA	Consolidació de la política de Desenvolupament Territorial Integral / Territori socialment responsable			
	Consolidació de propostes i accions d'ESS a districtes i àrees de l'Ajuntament			
	Consolidació d'espais de foment i trobada de l'ESS al territori			
	Consolidació dels espais de coordinació interna de l'Ajuntament: Pla de Barris, Eix Besós, Acord Ciutadà per una Barcelona Inclusiva, Desenvolupament Local BcnActiva			