

## CÀRITAS DIOCESANA DE GIRONA



**Seu social:** Girona

**Àmbit geogràfic:** provincial

**Forma jurídica:** entitat sense ànim de lucre-Registre Entitats Religioses

- 144 persones treballadores
- 2.702 persones voluntàries
- 1.892 persones sòcies
- 1.032 persones ateses en serveis a la infància i la joventut
- 1.537 persones ateses en serveis a la gent gran
- 40 persones ateses en serveis específics vinculats a l'àmbit penitenciari
- 27.531 persones ateses en serveis a d'altres col·lectius en situació d'exclusió social

[www.caritasgirona.cat](http://www.caritasgirona.cat)



### Breu història de l'organització

Càritas Diocesana de Girona, formada per totes les Càritas del Bisbat de Girona, és una entitat de l'Església catòlica, amb personalitat jurídica pròpia, des del 31 de maig de 1964, que té com a objectiu promoure, coordinar, harmonitzar i realitzar l'acció social de la diòcesi de Girona, acollint a les persones que es troben en situació o risc de pobresa i exclusió social, especialment les més vulnerables, acompanyant-les en el seu procés de promoció i desenvolupament integral, analitzant i incidint en les causes de la pobresa, i treballant per la justícia social.

### Missió

Acollir les persones que es troben en situació o risc de pobresa i exclusió social, especialment les més vulnerables, acompanyant-les en el seu procés de promoció i desenvolupament integral, analitzant i incidint en les causes de la pobresa i treballant per la justícia social.

### Descripció de l'activitat

- Observar, estudiar i analitzar la realitat de la pobresa i l'exclusió social, així com les causes que les generen, i promoure i proposar solucions d'acord amb la dignitat de la persona humana i la justícia.
- Desenvolupar accions d'acollida, acompanyament, formació i intervenció social per a persones en situació o risc de pobresa i exclusió social, especialment els últims i no ateses, mitjançant programes i projectes d'acció social.
- Treballar en xarxa i cooperar amb altres entitats o institucions, per tal de promoure iniciatives per erradicar les causes de la pobresa, la desigualtat i l'exclusió.
- Promoure la participació de les persones empobrides en la millora de les seves condicions de vida, en la igualtat d'oportunitats, i participació responsable i la formació del voluntariat.
- En casos d'emergències o on calgui cooperació internacional, col·laborar en la coordinació de les accions que es promoguin per tal d'executar les tasques necessàries portant a terme una cooperació fraterna.
- Practicar la denúncia profètica de les causes que generen la pobresa o la injustícia. Sensibilitzar la societat en general en relació amb la justícia social i a la cura del planeta.

**DESCRIPCIÓ DE L'EXPERIÈNCIA****CÀRITAS INN@VA: INNOVACIÓ ORGANITZATIVA PER RESPONDRE A LES NECESSITATS EMERGENTS****Breu descripció**

Càritas Diocesana de Girona apostem per fomentar la cultura de la innovació a nivell organitzatiu i en totes les persones implicades en l'entitat amb l'objectiu de donar resposta a la realitat actual i adaptar els serveis i recursos que oferim a les necessitats emergents de les persones que acompanyem.

La innovació té com a missió la millora contínua de l'entitat i la gestió del canvi. És la nostra eina més important de millora contínua i pretén impulsar la cultura i la implementació del sistema de gestió de la innovació per garantir la resolució de reptes reals identificats en els programes i àrees de treball de Càritas, a través de la participació de tots els implicats.

Per impulsar la innovació organitzativa estem portant a terme les següents accions:

- La metodologia. El procediment d'innovació de la nostra entitat (que inclou eines com el Mapa de Reptes, l'Avatar, Tècniques d'ideació i de Pilotatge), ens permet adaptar-nos ràpidament als canvis i necessitats emergents.
- La gestió del talent: Concurs de reptes. El focus de la nostra transformació organitzativa és la creació i l'entrega de valor de totes les persones implicades. El Concurs de reptes és una eina que vol conèixer el valor que aporten les persones a l'entitat i a allò que fan i incrementar-lo de forma sostenible. S'ofereix anualment per la detecció de necessitats, reptes i oportunitats de les persones i equips de l'entitat, per posteriorment resoldre els reptes plantejats, a partir i amb la participació activa dels actors implicats, aplicant el procediment d'innovació.
- La comunicació: Innov@lab. Per transformar l'organització realitzem accions intenses per construir nous llenguatges que facilitin el canvi. Innov@lab és un espai de comunicació i formació interna que es porta a terme a través de canals i eines de comunicació interna existents a l'entitat. En aquest espai oferim notícies, píndoles formatives, compartim bones pràctiques, tendències, eines i projectes innovadors.

**Aportació de valor de la iniciativa**

La proposta de valor de Càritas Inn@va és la metodologia que segueix per fomentar la cultura d'innovació i que respon al model d'acció social de l'entitat.

És una iniciativa innovadora perquè apostem, de forma diferencial, per una innovació basada en la intel·ligència col·lectiva i el

talent compartit, la participació, l'empoderament i centrada en la persona. Una metodologia que s'alimenta de la investigació acció participativa, el design thinking i la sistèmica. Es fonamenta en la participació de tots els agents implicats promovent la reflexió, anàlisi i creació de coneixement en benefici de la pròpia comunitat per a la transformació social.

El procediment d'Innovació està dins el nostre Sistema de Gestió de la Qualitat, que ha estat certificat el 2022 segons la norma ISO: 9001 per Bureau Veritas, aplicable a l'acció social a persones en risc d'exclusió en els programes d'acollida i acompanyament integral, habitatge i sensellarisme i formació sociolaboral.

**Necessitats identificades**

Càritas Inn@va respon a la necessitat d'adaptació dels serveis, donant resposta a les necessitats emergents i canviant de les persones acompanyades.

La innovació organitzativa és un procés que busca millorar l'eficiència, l'eficàcia i la sostenibilitat de l'entitat mitjançant l'implementació de canvis a nivell estructural, de processos i cultural. Es tracta de buscar les vies per adequar l'entitat en el seu conjunt per adaptar-se millor a un entorn en constant canvi. Amb l'arribada de la pandèmica per la covid-19 de forma molt ràpida les organitzacions ens van veure obligades a canviar les nostres dinàmiques, processos i entorns de treball, el món va començar a ser més inestable i variable. Vam haver d'adaptar-nos com vam poder i transformar les nostres maneres de funcionar per poder continuar donant resposta a les necessitats existents i noves de les persones més vulnerables. A partir d'aquí actualment ens trobem en una nova normalitat, el món BANI (fràgil, ansiós, no lineal i incompreensible), que ens col·loca amb la necessitat d'adaptar-nos i construir una nova mentalitat, actitud i comportament que suposa un canvi radical de paradigma en la gestió de la nostra entitat. Una manera de ser i fer que impregna tot la nostra cultura i que ajuda favorablement a gestionar, liderar i adaptar-nos a l'entorn de gran incertesa actual.

**Principals objectius assolits**

La innovació està fixada com una prioritat estratègica de la nostra entitat, atès que és clau tant per l'actualització de les formes de treball que garanteix el compliment de la nostra missió d'acompanyar a les persones que acompanyem, com per garantir la sostenibilitat. Dins l'objectiu del pla estratègic 2022-2024 de fomentar la cultura de la innovació a l'entitat, els objectius assolits el 2022 van ser:

- Conèixer la cultura d'innovació de l'entitat a través d'una diagnosi inicial.
- Elaborar de forma participada un procediment d'innovació.
- Elaborar eines rigoroses per la detecció de reptes.
- Transferir coneixement intern i extern a través d'accions de comunicació.

Els objectius que fins a l'actualitat s'han assolit o estan en procés el 2023 són:

- Resoldre 2 reptes/any relacionats amb l'adaptació dels nostres serveis a través d'implantar el procediment d'innovació.
- Crear eines i espais de transferència del coneixement intern que permetin l'aprofitament de talents.
- Promoure i participar en xarxes de col·laboració d'innovació externes per la creació de noves aliances i sinergies.

### Principals resultats obtinguts

Fins a l'actualitat s'han aconseguit els resultats següents:

- Indicadors d'execució:
  - Diagnosi sobre cultura innovació de l'entitat realitzada.
  - Procedimentat aprovat, procediment 1.6.2022 i certificat segons la norma ISO: 9001 per Bureau Veritas.
  - Creació i execució del Concurs de reptes: El 2022 repte seleccionat i 20 sessions per implantar procediment, el 2023 en procés (fase de presentació).
  - Creació i execució del Mapa de reptes: El 2022 selecció de dos reptes i el 2023 en procés (13 sessions per implantar dos procediments).
  - Creació de l'Espai Innov@Lab (45 accions de comunicació, 1 porta oberta i 1 formació).
  - Participació a 2 espais de col·laboració en innovació: 6 reunions per a la Transformació digital amb M4Social, 4 reunions Càritas Espanyola, i 7 newsletters i butlletins externs d'innovació.
- Indicadors de resultats i impacte:
  - Nre. de participacions de persones en processos i accions d'innovació: 239 participacions.
  - Nre. d'idees totals recollides pels diferents reptes plantejats i % d'implantades: 253 idees recollides en processos d'ideació i 87% implantades.
  - Nre. de solucions/prototips implantats: 1 solució implantada i 2 en procés.
  - Grau de satisfacció: 100% de les persones estan satisfetes o molt satisfetes.
  - Aprenentatges aconseguits: "Innovar és igual a canviar. Si hi ha voluntat de canvi, la innovació és la millor fórmula" (tècnica de projecte). " Trabajo en equipo, mejorar acompañamiento" (participant).

### Abast de l'experiència

Càritas diocesana de Girona des de fa dos anys ha apostat per la gestió de la innovació com a eina de canvi i transformació social a través d'un procediment que abasta des de la detecció de necessitats d'innovació, la prioritització, la planificació, la coconstrucció d'una solució, la implantació, el seguiment i l'avaluació. Ha dissenyat eines per promoure la cultura de la innovació i l'ADN innovador a totes les persones implicades. En aquests moments arribem a les persones contractades i les persones voluntàries que territorialment es troben portant a terme la nostra acció a les 52 Càritas locals distribuïdes dins la diòcesi de Girona.

Càritas Inn@va i les seves eines són un producte creat de nou dins la nostra entitat per promoure la innovació, i en concret l'abast d'aquesta iniciativa ha estat l'adaptació de serveis de la nostra entitat com són:

Adaptació del procés de selecció de l'empresa d'inserció ECO-SOL per adequar el procés a les necessitats de les persones participants.

### Persones implicades en l'experiència

**Treballadores: 144**

**Membres equips directius: 3**

**Sòcies: 3**

**Ateses: 4**

**Voluntàries: 52**



### Principals factors clau d'èxit

Creiem que la iniciativa està essent exitosa perquè està centrada en:

- Empatitzar: abans de realitzar qualsevol acció es fa un treball d'empatitzar amb les persones beneficiàries de l'acció. Les eines i accions en innovació portades a terme funcionen perquè abans del seu disseny s'han identificat les necessitats reals de les persones a qui anaven dirigides i, per tant, les eines creades han donat resposta a aquestes.
- Participació: el disseny i avaluació de les eines ha estat de forma participada amb els actors implicats, per tant, a l'hora d'implantar-les s'han rebut de forma positiva.
- Rigorositat metodològica: el procediment i eines elaborades es basen en marcs teòrics i científics (la investigació acció participada com a mètode d'intervenció social, la perspectiva sistèmica i el design thinking) que mostren la seva rigorositat, i ser procedimentats per la responsable de qualitat de l'entitat i certificats segons la norma ISO:9001 per Bureau Veritas ho reforcen.
- Incorporar el fracàs com una oportunitat d'aprenentatge. La innovació va vinculada al fracàs, a experimentar, a donar llibertat per fer. És un aprenentatge on participa tothom, perquè tothom pot innovar.
- Donar valor a allò que es fa. La innovació no va de qualitat ni d'excel·lència. Ni tampoc de tenir una idea. Innovar vol dir donar valor: construir una idea que es pugui implantar i que sigui capaç de satisfer una necessitat detectada.

### Dificultats i reptes superats en el desenvolupament de la iniciativa

Hi ha barreres que poden dificultar l'èxit de la innovació organitzativa: la resistència al canvi, la falta de recursos de les entitats del tercer sector i, en concret, dispersió geogràfica i diversitat de perfils de les persones que conformen la nostra entitat.

- La resistència al canvi s'ha enfocat a través de: metodologia d'investigació acció participada; autoconsciència; incorporació gradual i a través de l'humor; aprenentatges útils i vivencials; discurs en positiu centrat en els beneficis, compartint i comunicant els canvis i resultats aconseguits i mitigant els costos
- La dispersió geogràfica i diversitat de perfils a través d'accions de comunicacions constants i engrescadores via tots els canals i espais de comunicació interns existents (Innov@Lab); Adaptació del contingut de les accions de comunicació en funció del públic a qui es dirigeix; i actualment el grup de treball, anomenat Qualitat i Innovació km0, es troba en aquest moment immers en un procés d'innovació per resoldre aquest repte.
- La falta de recursos a través de promoure aliances i sinergies amb grups i espais d'innovació externs a l'entitat, i s'està dissenyant un prototip per la identificació de persones voluntàries interessades, motivades i que aportin competències innovadores amb la finalitat d'apropar la innovació als serveis del territori.

### Elements innovadors que aporta l'experiència

Càritas Inn@va és una iniciativa innovadora perquè respon a un repte susceptible de ser abordat per innovació perquè presenta els següents criteris: el problema o necessitat persisteix; les solucions proposades fins al moment no han resolt el problema real; la rutina diària no permet afrontar el repte per resoldre'l, cal suport que dinamitzi trobar la solució; s'ha de generar una millora o bé un nou producte perquè no existeix una acció interna i externa que doni resposta al repte identificat; fa temps que s'està fent el mateix i cal revisar-ho perquè generi valor.

L'experiència duta a terme fins al moment permet donar resposta a una problemàtica que a través d'altres accions o eines, generalment tradicionals, no es podria donar resposta o bé aquesta seria més lenta. Fins aquests moments ens hem trobat amb problemàtiques o necessitats emergents que no hem sigut capaços de donar-hi resposta perquè no hem sabut adaptar-nos, hem respost de forma reactiva i/o bé la nostra resposta ha estat massa lenta per afrontar la velocitat dels canvis actuals. A la vegada, les necessitats estan essent persistents en el temps perquè les solucions que proposem no resolen el problema real i/o la rutina diària tampoc ens ha permès donar-hi resposta. Per això les organitzacions necessitem apostar per la innovació, necessitem eines que permetin adaptar-nos a les necessitats emergents d'una forma àgil, eficient i sostenible. Càritas Diocesana de Girona hi ha apostat i amb la creació de Càritas Inn@va ho està aconseguint.

### Principals factors que permeten la transferència i replicabilitat

És rellevant perquè impacte directament en la creació, adaptació o redefinició de productes i serveis que donen resposta a les necessitats reals. I innovadora i original perquè s'està portant a terme en una entitat social. Es coneixen experiències en el sector privat, en especial empresarial, i algunes en l'àmbit públic, com en alguns Ajuntaments, però en el món de la intervenció social i més concretament en una entitat social on la innovació és complicada dur a terme per la manca de recursos, és quasi inexistent; i Càritas Diocesana de Girona ha fet una aportació i ha impulsat aquesta iniciativa.

A la vegada les accions dissenyades per Càritas Inn@va també són originals i innovadora, com són el Concurs de Reptes per identificar necessitats que viuen les persones i equips de treball de la nostra entitat o també l'espai d'Innov@Lab que promou la transferència i gestió del coneixement de forma divertida fent ús de l'humor, com a motor del canvi.

Es tracta d'una experiència amb alt potencial de transferència. Les eines i accions portades a terme són replicables i extensibles a altres entitats, organitzacions, àmbits i territoris. En aquests moments altres Càritas Diocesanes de l'estat espanyol estan coneixent les accions de Càritas Inn@va amb la voluntat de replicar-les. De manera que l'experiència està essent extensible al territori català i espanyol. El fet de participar en espais col·laboratius d'innovació on es comparteixen les experiències portades a terme per fomentar la cultura d'innovació evidencia que aquesta iniciativa s'està fent extensible i pot ser generalitzable a altres organitzacions i àmbits.