



Experiències

El Banc d'Experiències i Bones Pràctiques de l'Àrea de Drets Socials

Yolanda Fierro.

Departament Planificació i Processos. Àrea de Drets Socials.
Ajuntament de Barcelona

Paraules clau: Banc Bones Pràctiques, BBPP



El Banc de Bones Pràctiques recull i difon bones pràctiques, tant de gestió interna com de prestació de serveis de l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona, ja siguin pròpies o en participació amb el tercer sector o d'altres administracions. A través de la gestió d'aquest projecte es pretén potenciar la participació activa posant en valor l'experiència de les persones professionals i tècniques que les promouen, així com fer circular el coneixement de l'organització promovent la difusió, l'intercanvi i la transferència de pràctiques provades, validades, que funcionen i ens ajuden a donar respostes als reptes socials d'una manera més eficaç i eficient.

1. Origen del Banc de Bones Pràctiques

Durant els anys d'experiència acumulada en els diferents àmbits de competència de l'Àrea de Drets Socials¹, els i les professionals han generat un coneixement i una expertesa que, de vegades, per la complexitat i dimensió de l'organització s'ha fet difícil de fer visible i poder compartir.

Les noves realitats socials a les quals hem de fer front, ens orienten a innovar i millorar els actuals processos de treball per poder garantir la prestació d'uns serveis de qualitat. Així mateix, les noves formes de treball, que afavoreixen la participació activa dels i les professionals en la generació de coneixement en les organitzacions, ens obliguen a repensar noves formules que, provenint dels mateixos actors (professionals, tècnics i tècniques), reverteixen en el conjunt de l'organització.

1. Nom actual de l'Àrea (anteriorment Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports)

El projecte per gestionar el Banc de Bones Pràctiques² (BBPP) va néixer el 2012 a partir d'una primera definició del Pla de Gestió del Coneixement que va impulsar l'Àrea. Durant el 2013 es va impulsar una experiència pilot per provar el procés, la metodologia i les eines de validació. Les millores es van incorporar a partir del 2014 i ja està funcionant de manera permanent, sotmès a un procés anual d'avaluació que en garanteix la millora contínua i l'adaptabilitat a les necessitats identificades.

El Banc té com a missió identificar, recollir i difondre bones pràctiques, tant de gestió interna com de prestació de serveis competència de l'Àrea de Drets Socials, ja siguin pròpies o en participació amb el tercer sector o d'altres administracions.

Es pretén potenciar la participació activa dels i les professionals i alhora fer circular el coneixement de la nostra organització, promovent la difusió i l'intercanvi d'experiències provades, validades, que funcionen i ens ajuden a resoldre dificultats d'una manera més eficaç i eficient.

La metodologia i el procediment utilitzats per gestionar aquest projecte té un caràcter innovador, dóna resposta a una necessitat de reconeixement a la feina útil i, a la vegada, afavoreix l'aprenentatge col·lectiu i el coneixement compartit.

2. En el moment del disseny del projecte a l'any 2012 es van tenir en compte altres models existents i es va fer una adaptació a l'especificitat del nostre àmbit. Alguns referents han estat el Banc de Bones Pràctiques dels governs locals de la Federació de Municipis de Catalunya i la Fundació Pi i Sunyer i també el Centre d'Estudis Municipals i de Cooperació Internacional.

L'objectiu principal del Banc és promocionar, difondre i compartir el coneixement dels i les professionals i dels tècnics i tècniques de l'Àrea. Els objectius específics que es pretén aconseguir són:

- Identificar i difondre bones pràctiques de l'Àrea.
- Reconèixer i posar en valor la tasca desenvolupada per part dels i les professionals.
- Afavorir l'intercanvi de bones pràctiques.
- Acumular experiència i capitalitzar coneixement.
- Afavorir processos d'aprenentatge.
- Promoure la millora contínua en la resposta que oferim a la ciutadania i en els processos de treball interns.

2. Metodologia i procediment per a la validació de les bones pràctiques

2.1. Definició de la bona pràctica i dels criteris tècnics de qualitat

Per bona pràctica (BP) s'entén el conjunt coherent d'accions útils, rellevants i significatives, (experiències, projectes, activitats, actuacions, metodologies, eines de treball, etc.) que han obtingut bons resultats en un determinat context i que s'espera que, en contextos semblants, n'obtinguin resultats similars. Aquestes bones pràctiques poden servir de guia i orientació a professionals i/o tècnics que volen posar en marxa o millorar projectes o accions concretes.

Les pràctiques poden fer referència a projectes adreçats a diferents sectors de població; metodologies de treball provades i considerades útils per a la feina habitual; processos de treball iniciats i finalitzats amb resultats satisfactoris; plantejaments de serveis considerats

innovadors en què és protagonista el treball compartit, treball en xarxa, etc. En qualsevol cas, sempre han d'estar impulsades i liderades per l'Àrea de Drets Socials.

Cal, per tant, que la BP demostrï la seva efectivitat (els bons resultats), que pugui ser transferible totalment o en part, i que representi un element innovador o de millora contínua. Perquè una pràctica, projecte i/o experiència sigui identificada i seleccionada com una bona pràctica ha de complir un conjunt de criteris tècnics de qualitat, que s'han definit i adaptat prèviament a la particularitat de la nostra Àrea, i que permeten garantir d'una manera objectiva els elements clau de les bones experiències.

Requisit d'accés:

– **Adequació i pertinència.** En relació amb els valors de l'Àrea ha de ser un servei públic, orientat a les persones, no discriminatori, que generi processos d'innovació i millora contínua que incloguin aspectes de qualitat, i que estableixi criteris i estàndards per a la realització de plans d'actuació i la gestió dels processos necessaris.

Criteris bàsics:

– **Transferibilitat:** pràctica que tingui capacitat d'adaptació a entorns similars.

– **Innovació i millora contínua:** pràctica que desenvolupi solucions noves o introdueixi elements millorats.

Criteris de valor afegit:

– **Avaluació i qualitat:** capacitat que té el projecte d'adaptar-se a les noves necessitats, donant una resposta eficaç i eficient en relació amb els objectius proposats.

– **Planificació i gestió de processos:** basada en un bon diagnòstic de les necessitats i una planificació que incorpora la gestió viable i sostenible dels processos necessaris per arribar als resultats desitjats sobre la realitat en la qual es vol incidir.

– **Lideratge i participació:** capacitat d'una persona, entitat o servei de prendre la iniciativa i gestionar-la fomentant la participació activa dels agents implicats i la cohesió del grup participant.

– **Transparència i comunicació:** grau d'informació i aptitud amb la qual la pràctica rendeix comptes i els dóna a conèixer en els diferents nivells interns i externs de l'organització.

– **Optimització de recursos:** proporcionalitat dels mitjans i recursos emprats pel que fa als objectius fixats.

– **Impacte i sostenibilitat:** producció de resultats tangibles d'una pràctica sobre el col·lectiu al qual s'adreça i que és perdurable en un temps determinat incorporant, entre d'altres, l'optimització dels recursos materials i humans utilitzats.

– **Transversalitat:** implicació entre agents de diferents àmbits per trobar l'encaix i la sinergia entre ells amb un objectiu comú, sense eliminar les seves dimensions específiques.

– **Integralitat:** respostes multidimensionals i/o interdisciplinàries davant de necessitats complexes.

2.2. L'eina de valoració

Per garantir el caràcter rigorós en la valoració de les pràctiques que accedeixen al Banc, s'ha dissenyat una eina objectiva en la qual a cadascun dels 11 criteris de qualitat se li assigna un valor numèric que va d'un a 10 punts.

En la puntuació final tenen més pes els criteris bàsics que els de valor afegit i tampoc puntua el primer criteri, ja que és un requisit d'accés. Es recullen les valoracions qualitatives. Per accedir al Banc, les pràctiques han d'obtenir una puntuació final superior a quatre punts.

2.3. La Comissió de valoració de les bones pràctiques

En el moment del disseny del projecte que concreta i gestiona el Banc, es va apostar per crear un comitè de valoració intern, amb visions diverses i complementàries.

Aquest comitè està format per 10 tècnics i tècniques de diferents disciplines amb experiència i coneixement en diverses metodologies de treball vinculades als àmbits i competències de l'Àrea, que garanteixen la necessària anàlisi transversal de cada pràctica.

El projecte compta amb el suport metodològic d'una persona externa a l'organització que prové del món acadèmic.

El paper específic de les persones que formen la Comissió està vinculat amb el rol de «dinamitzador del coneixement». Això es concreta en l'anàlisi i la valoració tècnica, per buscar la retroalimentació i l'aprenentatge de les pràctiques que es presenten al Banc a partir dels 11 criteris de qualitat que s'han definit prèviament. La

valoració està orientada a la millora de la pràctica i no al control dels resultats.

2.4. Procediment intern de valoració i reconeixement

El procés per a la valoració i reconeixement de la bona pràctica es concreta en un conjunt d'accions coordinades per la tècnica encarregada del Departament de Planificació i Processos, coordinadora del Banc i de la Comissió:

- Valoració de la pràctica per part dels membres de la Comissió, a partir dels criteris de qualitat ja definits.
- Resposta als i les professionals implicats. En el *feedback* de retorn, orientat a la millora i no al control de resultats, es fan recomanacions que puguin revertir en la millora de la pràctica, amb suggeriments i propostes per presentar-se en altres aforaments, espais d'intercanvi, congressos, etc.
- Divulgació interna i externa per fer així que les bones pràctiques puguin ser consultades en diferents plataformes tecnològiques.
- Reconeixement, durant la jornada anual, de totes les bones pràctiques identificades. La seva finalitat és posar en valor la pràctica concreta i l'equip de treball que la promou. En l'acte, es fa el lliurament d'un diploma acreditatiu a la bona pràctica i es fa una lectura pública de la singularitat i dels criteris de qualitat més destacats.

3. Resultats obtinguts

3.1. Consolidació del Banc i qualitat de les bones pràctiques

El Banc busca la qualitat de les bones pràctiques i no tant la quantitat. Actualment compta amb 29 bones pràctiques,

cinc d'orientades a l'interior de l'organització (metodologies i instruments tècnics) i 24 d'orientades a la ciutadania, de temàtica molt variada, totes elles competència de l'Àrea. Són projectes de fort impacte social i la majoria consolidats amb una durada superior als quatre anys que s'han anat readaptant en processos de millora contínua.

Algunes estan molt desenvolupades i avançades, en fase d'expansió i projecció fora de l'Ajuntament; altres es troben en una fase més incipient en processos de reajustament intern però apunten a una consolidació. Al voltant del 55% reuneixen entre 10 i 11 criteris de qualitat; només un 17% aconseguen obtenir menys de vuit criteris. Cal dir que són pràctiques de gran qualitat i que generen bons resultats. La majoria poden ser transferibles totalment o en part ja que tenen capacitat per adaptar-se.

En gairebé la majoria de pràctiques orientades a la ciutadania hi participen, a més de l'Ajuntament, altres agents en col·laboració i complementació des de la coresponsabilitat compartida amb altres administracions, el tercer sector, les xarxes comunitàries dels territoris, els grups, etc. La valoració que fan aquests agents externs a l'Àrea és molt satisfactòria.

3.2. Efectivitat de la Comissió de valoració

La missió de la Comissió té a veure amb el desenvolupament d'un nou rol de dinamitzador del coneixement, que es concreta en l'anàlisi tècnica de cada bona pràctica a partir dels criteris de qualitat definits prèviament. En l'exercici d'aquesta tasca s'ofereix un plus de valoració als projectes presentats: assessorant els equips sobre aquells aspectes a millorar en la gestió

i, ahora, informant en els àmbits interns, com és el cas del Departament de formació, sobre aquelles necessitats identificades que puguin incrementar l'eficàcia i l'eficiència dels projectes analitzats.

L'aprenentatge d'aquest nou rol s'ha anat construint des de l'inici del projecte i ha passat per diferents etapes: 2012 creació, 2013 redefinició, i a partir del 2014 consolidació. Per a l'enfortiment d'aquest paper s'ha treballat el sentiment de pertinença i la cohesió del grup per projectar una línia homogènia i de consens en les valoracions.

La Comissió de valoració es reuneix amb caràcter mensual; es tracta de 10 reunions anuals amb una mitjana de 2,5 hores per reunió i un 95% d'assistents. L'avaluació de cada pràctica se situa entres dues o tres hores de mitjana.

4. Reflexions, conclusions, aprenentatges

Comptar amb un Banc de Bones Pràctiques a l'Àrea té valor en si mateix, ja que permet tenir recollides les experiències que s'estan duent a terme de manera sistematitzada, rigorosa, sota criteris tècnics de qualitat, de fàcil localització i ben classificades segons temàtiques competencials de l'Àrea. Cal assenyalar que el Banc comença a estar present a l'Àrea de manera progressiva i es reconeix el seu paper com a dinamitzador del coneixement, des de diferents perspectives:

- Com a reconeixement a l'expertesa dels professionals. El projecte és un instrument de motivació que reafirma el sentiment de pertinença a l'organització i dóna valor a la feina i als i les professionals que la duen a terme.

– Com a procés d’aprenentatge. Participar en el projecte és una oportunitat de millora de la pròpia pràctica per a tots els professionals que s’hi presenten, a partir del procés de valoració i resposta tècnica.

– Incideix en el foment de la qualitat de la cultura corporativa: la sistematització, l’equitat, la coherència i el rigor en la valoració reforcen els criteris utilitzats i donen informació sobre els aspectes a tenir en compte, i també el que valora l’organització en la gestió de projectes.

– Cadascuna de les pràctiques són models d’abordatge perquè poden ser transferibles, ja sigui en el seu conjunt, per actuar en determinades situacions, o en part, per algun aspecte metodològic concret. Aquesta transferibilitat activa l’aprenentatge organitzatiu en un marc de col·laboració, en què els professionals aprenen els uns dels altres.

– La visibilització i difusió de les bones pràctiques mitjançant la creació d’espais d’intercanvi, per obrir-les a altres municipis; la presentació en fòrums professionals així com la definició d’un espai a la pàgina web de l’Àrea de Drets Socials afavoreix les relacions de col·laboració i la connexió del talent de l’organització (a dins i a fora).

Finalment, cal posar en valor que el Banc de Bones Pràctiques contribueix directament a mantenir la memòria de l’organització mostrant el que es fa; el coneixement expert com a impulsor i motor de la innovació.