

MODEL BARCELONA
Quaderns de gestió

18

Barcelona Activa, l'agència de desenvolupament local

Maravillas Rojo, Elizabeth Monfort
i Mateu Hernández

Aula Barcelona

Model Barcelona. Quaderns de gestió

Barcelona Activa,
l'agència de desenvolupament local

Aula Barcelona és un espai de reflexió i de debat entre l'administració pública, la universitat i l'empresa privada sobre la gestió de les ciutats i, en especial, de Barcelona i el seu entorn. Es tracta d'una iniciativa de l'Ajuntament de Barcelona, la Universitat de Barcelona i les Fundacions CIDOB i Bosch i Gimpera, que compta amb el suport d'Ercros, Fomento de Construcciones y Contratas, Fundació Agbar, Fundació RACC, Grup Freixenet, Media Planning Group i Ros Roca Group.

La col·lecció **Model Barcelona. Quaderns de gestió** busca recollir el testimoni directe de protagonistes destacats en la concepció i gestió de les transformacions impulsades a Barcelona durant les darreres dècades. La col·lecció es posà en marxa l'any 1998, a proposta de Pasqual Maragall, dins de la programació d'Aula Barcelona, amb dotze títols apareguts fins el 2001. Dos anys després Aula Barcelona inicià la publicació de la segona sèrie, amb la finalitat de contribuir amb nous documents al debat sobre la metròpoli.

- | | |
|---|--|
| 1. <i>La Carta municipal</i> ,
Francisco Longo. | 11. <i>La universitat i la ciutat</i> ,
Carles Carreras. |
| 2. <i>El projecte urbanístic. Valorar la perifèria i recuperar el centre</i> ,
Juli Esteban. | 12. <i>El paisatge urbà, un punt de trobada</i> ,
Ferran Ferrer Viana. |
| 3. <i>Estratègies culturals i renovació urbana</i> ,
Pep Subirós. | * * * |
| 4. <i>La recuperació del front marítim</i> ,
David Mackay. | 13. <i>El port de Barcelona</i> ,
Alfons Bayraguet. |
| 5. <i>El planejament estratègic</i> ,
Francesc Santacana. | 14. <i>La seguretat, un compromís de la ciutat</i> ,
Josep M. Lahosa i Paz Molinas. |
| 6. <i>Un objectiu: la cohesió social</i> ,
Enric Truñó. | 15. <i>El districte d'activitats 22@bcn</i> ,
Antoni Oliva. |
| 7. <i>Tecnologies de la informació i modernització de la ciutat</i> ,
Lluís Olivella. | 16. <i>Ciutat Vella. El centre històric reviscolat</i> ,
Martí Abella. |
| 8. <i>La col·laboració publicoprivada</i> ,
Francesc Raventós. | 17. <i>La mobilitat: quasi un model</i> ,
Joan Torres. |
| 9. <i>Quan l'habitatge fa ciutat</i> ,
Xavier Valls. | 18. <i>Barcelona Activa, l'agència de desenvolupament local</i> ,
Maravillas Rojo, Elizabeth Monfort, Mateu Hernández |
| 10. <i>La gestió del deute públic</i> ,
Pilar Solans. | |

Maravillas Rojo
Elizabeth Monfort
Mateu Hernández

Barcelona Activa,
l'agència de desenvolupament local

Aula Barcelona

Redacció: Xavier Febrés
Producció editorial: Aula Barcelona
Composició: *Addenda*

Edició de la sèrie a cura de Joan Roca

© 2006, Maravillas Rojo, Elisabeth Monfort i Mateu Hernández

© 2006, AULA BARCELONA
Fundació CIDOB
Elisabets, 12 08001 Barcelona
aulabarcelona@cidob.org

Primera edició, juliol de 2006

ISBN: 978-84-1050-109-6

Publicat amb el concurs de

Publicacions



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Aquest document està subjecte a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObra-Derivada de Creative Commons, el text de la qual està disponible a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Sumari

- 9 **Presentació**
- 11 **Els orígens de Barcelona Activa**
- 19 **L'ocupació, un objectiu de ciutat i una política europea**
- 31 **Deu anys i una nova etapa**
 - El viver d'empreses
 - Barcelonanetactiva, el portal per als emprenedors i empenedores
 - El fons de capital risc Barcelona Emprèn
 - El centre per a la Iniciativa Emprenedora Glòries
 - L'equipament del Fòrum Nord
 - L'oferta del Cibernàrium
 - La promoció econòmica internacional
 - Els programes i itineraris per a l'ocupació
 - La recuperació de Can Jaumandreu
 - El programa Passarel·les cap a l'ocupació
 - El Pla jove formacio-ocupació
 - El centre Porta 22, Espai de Noves Ocupacions
 - El primer 7@ a Barcelona, la illa de Barcelona Activa
 - La Nit de l'Emprenedor
- 63 **Un referent internacional en polítiques de desenvolupament local**
- 68 **Els deu ingredients que configuren l'estil Barcelona Activa**
- 73 **Bibliografia i documentació**
- 75 *Resumen*
- 79 *Abstract*

Presentació

Les ciutats, Barcelona entre elles, es transformen tot intentant millorar la qualitat de vida dels seus habitants. Un dels factors determinants per aconseguir-ho és que existeixi ocupació, que es pugui treballar per disposar d'ingressos per viure, però també per tenir autonomia i per progressar personalment, per incorporar aprenentatges, per relacionar-se i contribuir al desenvolupament col·lectiu.

Crear ocupació depèn, sens dubte, d'un conjunt complex de factors. Un d'ells, pel qual Barcelona Activa ha apostat decididament, és comptar amb iniciativa emprenedora i amb entorns que promoguin i consolidin la creació de noves empreses de qualitat i amb sentit de futur.

Tot i que les competències en matèria d'ocupació no corresponen a l'àmbit local, Barcelona ha demostrat que és possible i necessari impulsar i gestionar polítiques actives d'ocupació, dissenyant programes i continguts adequats a l'entorn i contribuint a la generació de propostes innovadores.

Barcelona Activa, que va néixer el 1986, ja ha arribat a la majoria d'edat. En aquest període ha crescut, s'ha transformat i s'ha renovat intensament, donant resposta als canvis en les condicions per accedir i mantenir l'ocupació i per crear i consolidar noves empreses.

Hem acompanyat centenars de milers d'usuaris i usuàries en els seus itineraris: de la idea al negoci viable, de la creació a la consolidació de la nova empresa, de la desocupació a l'ocupació i d'una situació laboral considerada insatisfactòria a la millora professional. En tots aquests recorreguts hem introduït de manera transversal l'ús de les tecnologies de la comunicació.

En aquest camí hem trobat múltiples àmbits de col·laboració institucional, pública i privada, amb els quals hem compartit objectius i actuacions.

La difusió dels resultats i el fet d'haver obtingut una massa crítica visible d'activitat i d'innovació ha generat nombroses demandes de cooperació i d'explicació del model d'agència de desenvolupament local que representem. Hi ha sobretot dos àmbits d'actuació que són sovint esmentats com a exemples de bones pràctiques innovadores: els programes per promoure i consolidar la iniciativa emprenedora i i l'espai de noves ocupacions Porta 22.

Fa una dècada que tinc el privilegi de dirigir Barcelona Activa i els seus projectes, conjuntament amb Liz Monfort i Mateu Hernández. Per

això quan Aula Barcelona ens va suggerir que expliquéssim Barcelona Activa ens va semblar una gran ocasió per compartir-la i per agrair a totes les persones i institucions que l'han feta possible la seva confiança i cooperació a l'hora d'impulsar el projecte.

Maravillas Rojo

Els orígens de Barcelona Activa

L'inici de la dècada dels vuitanta va ser complex políticament i econòmicament. Arreu de l'Estat es vivia un difícil procés de redisseny del que havien de ser Espanya, Catalunya i també Barcelona des del punt de vista institucional, social, polític i econòmic. Mentre que en el pla estatal es procedia a posar en marxa polítiques públiques per acostar Espanya al model d'Estat del benestar europeu, a Barcelona es començaven a percebre els primers resultats exitosos de l'estrenada política municipal: inversió als barris, noves places i carrers, cultura per a tothom, col·laboració publicoprivada, noves polítiques socials, major participació ciutadana, etc.

Quan l'any 1986 l'Ajuntament de Barcelona decidia posar en marxa Barcelona Activa, poc s'imaginava que aquest nou instrument de la política municipal adquiriria la dimensió que avui ha assolit. Si Barcelona Activa naixia com a resposta a la difícil situació econòmica dels anys vuitanta, avui aquesta empresa municipal és motor de canvis, de conversió d'idees en realitats, d'identificació de noves oportunitats. Barcelona Activa és, en definitiva, l'agència de desenvolupament local de la ciutat, l'instrument municipal des del qual es promouen l'ocupació i les empreses de qualitat i amb sentit de futur.

En el moment en què va néixer Barcelona Activa es parlava de crisi industrial, tot i que avui, amb la perspectiva que dona el temps passat, més aviat hauríem de parlar d'un període de reindustrialització amb noves pautes. La desocupació era aleshores massiva, majoritàriament masculina i de treballadors procedents del sector de la construcció, a més de l'industrial. Barcelona, com a ciutat de forta tradició fabril, patia amb especial intensitat el trànsit que en aquells moments iniciàvem del model industrial clàssic a un altre basat en el coneixement i en els serveis d'alt valor afegit.

En aquelles circumstàncies resultava imprescindible abordar una nova forma de desenvolupament econòmic i de generació d'oportunitats, com també ho era trobar sortides per pal·liar l'increment de l'atur a la ciutat. La majoria de polítiques impulsades aleshores se centraven en l'adequació de la formació als nous perfils professionals, invertint majoritàriament en formació d'aturats. Només alguns, com l'Ajuntament barceloní, van entendre que una forma de generar nova ocupació passava per la creació d'entorns que afavorissin el sorgiment de petites empreses.

Aquest enfocament era promogut per l'equip directiu de l'INEM de la província de Barcelona que encapçalaven Pedro Acebillo i Maravillas Rojo. Amb la complicitat dels ajuntaments, l'INEM duia a terme polítiques i programes com ara el de fer possible la capitalització de la prestació d'atur i d'impulsar l'aprenentatge de l'ofici d'emprendre. Així mateix, l'any 1985 s'havia posat en marxa el Servei d'Atenció a la Creació d'Empreses (SACE). Donar suport a la creació d'empreses era una política necessària per generar ocupació, però el reconeixement general de moltes d'aquelles iniciatives va trigar molt a produir-se.

Una bona part dels programes d'ocupació vigents parteixen del model que es va començar a desenvolupar en aquell moment. Aquest punt de vista que ara, l'any 2005, és plenament compartit per tots els agents socioeconòmics, en el 1986 exigia una visió política amb gran sentit d'anticipació, que encara resulta més remarcable si es té en compte que l'impulsor de l'estratègia, l'Ajuntament de Barcelona sota el lideratge de Pasqual Maragall, no tenia competències legals en aquest terreny i que no era un moment fàcil per iniciar una tal aventura.

Barcelona Activa va néixer com a societat anònima municipal, amb el cent per cent del capital en mans de l'Ajuntament i la voluntat que en el seu consell d'administració hi tinguessin cabuda els principals agents socials i econòmics. S'hi van anar incorporant la Cambra de Comerç, la universitat, els sindicats i l'INEM, que aleshores era l'administració competent en matèria de polítiques d'ocupació. El plantejament inicial era, en certa manera, més proper al que avui es coneix com a *seed capital* —és a dir, participar en el capital de la nova empresa, que s'instal·lava en un entorn físic com era el viver d'empreses— que no pas a l'àmplia suma de serveis innovadors en què Barcelona Activa va acabar per convertir-se alguns anys més tard.

La voluntat municipal de promoure el capital risc i la implicació pública en la creació de petites empreses privades era un fet insòlit aleshores. Vist amb la perspectiva del temps, sembla encara un projecte més atrevit, perquè avui mateix existeix poc capital risc per a petites empreses innovadores, tot i l'ampli consens sobre la seva importància per desenvolupar la societat del coneixement. Les receptes que des d'Europa i l'OCDE es donen per promoure el desenvolupament local tenen com a base la mateixa voluntat fundacional que Barcelona Activa.

La creació de Barcelona Activa va ser aprovada en el consell plenari de l'Ajuntament de 5 de desembre del 1986, amb la corresponent missió estatutària. L'empresa es va constituir legalment el 19 de desembre del mateix any, com a societat privada municipal i amb un capital social de 100 milions de pessetes, aportats íntegrament per l'Ajuntament. El seu consell plenari s'establia com a junta d'accionistes, atès que el titular era únic, i designava el consell d'administració. El domicili social es va situar a la Gran Via de les Corts Catalanes 890, en una part de les dependències de l'antiga Hispano Olivetti, i l'empresa va començar amb un equip de sis persones repartides entre les àrees administrativa, tècnica, de formació i de viver d'empreses.

Uns mesos abans, pel juny de 1986, la Ponència per al Desenvolupament Econòmic i Social de l'Ajuntament –aleshores la presidia Josep M. Serra Martí, més endavant se'n féu càrrec Antoni Luchetti– havia presentat l'informe preceptiu on s'estipulava que *«la necessitat de donar respostes coherents, coordinades i eficaces a les causes i efectes de la crisi econòmica ha motivat la paulatina assumpció per part de les administracions locals de mesures polítiques dirigides a la creació d'ocupació estable, al suport de projectes solvents i viables, a l'estímul de l'esperit emprenedor i al reforçament de projectes concrets de creació d'empreses»*. Més endavant, l'informe subratllava com *«nombrosos impediments de tot tipus (financers, administratius, infraestructures) dificulten l'aparició de noves empreses i, posteriorment, la taxa de mortalitat entre elles és molt elevada, segons assenyalava el Programa d'Actuació de la Ponència el març del 1985. És precisament aquesta constatació la que ha induït les més diverses administracions a engegar programes destinats a fomentar i recolzar l'eclosió de nous emprenedors mitjançant la seva formació, com també a assegurar al màxim un entorn favorable que permeti reduir la 'mortalitat infantil' de les noves empreses: agilitat administrativa, finestreta única, flexibilitat en els venciments fiscals, facilitats d'instal·lació, etc.»*¹

L'informe recomanava a continuació impulsar un centre de creació d'empreses, vist com *«un centre d'acollida de nous emprenedors que ofereixi el lloguer d'espais polivalents i adaptables, així com una*

1. Acta del Consell Plenari de l'Ajuntament de Barcelona, 5-12-86, Constitució de Barcelona Activa SA. *Gasetta Municipal*, 30-XII-1986.

gamma de serveis comuns, fixos o optatius, la relació qualitat/preu dels quals sigui superior a la mitjana del mercat. El seu objectiu prioritari és el foment de l'esperit emprenedor, així com col·laborar en l'eclosió i reforçament de noves empreses d'elevat potencial de desenvolupament per a la ciutat, susceptibles a mitjan i llarg termini d'incidir positivament en la creació de llocs de treball estables i viables».

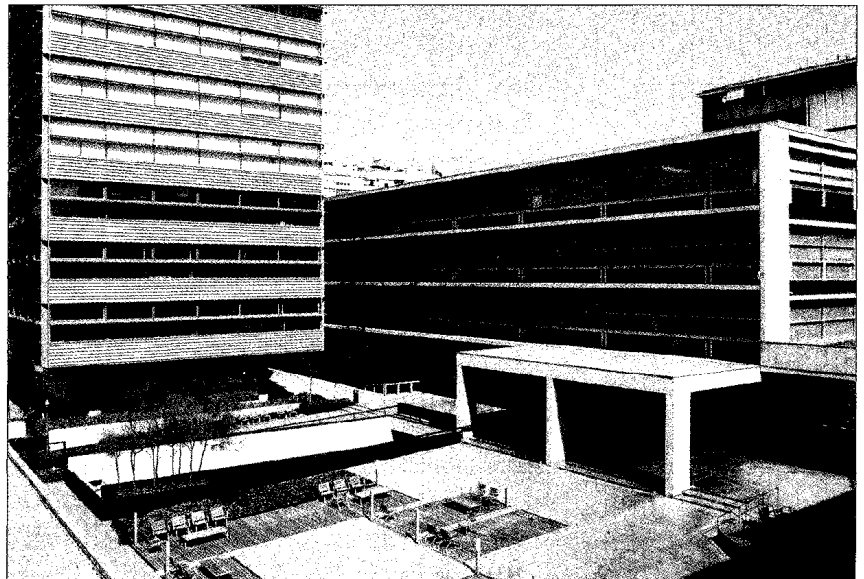
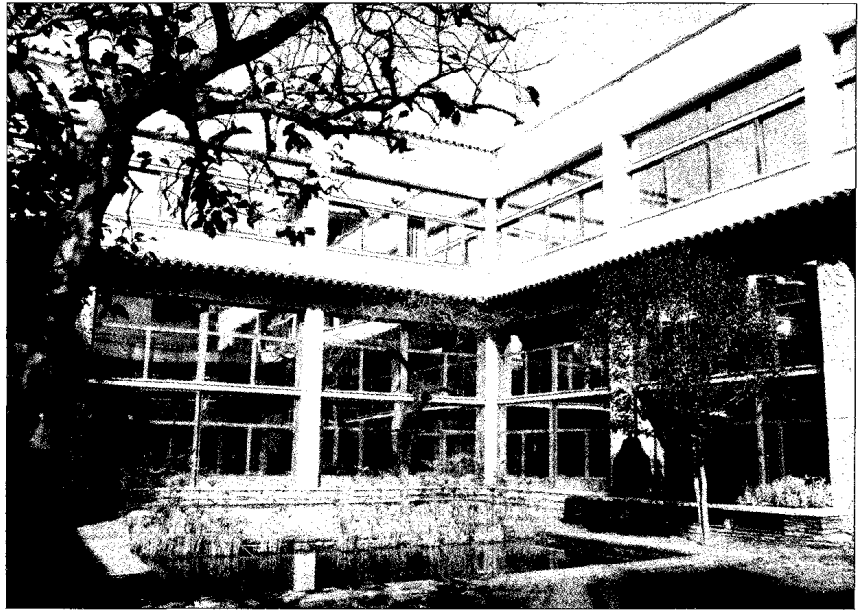
Els principis enunciats per la Ponència encara resulten plenament vigents avui dia i posen de relleu el caràcter avançat de les premisses a partir de les quals l'Ajuntament va decidir de crear Barcelona Activa. Paral·lelament, l'Ajuntament impulsava la creació del que avui coneixem com a Catalana d'Iniciatives SA, una societat de capital risc que des d'aleshores ha invertit en múltiples grans projectes i empreses. La política municipal efectuava d'aquesta manera una doble aposta: per un costat, donar suport a la creació d'empreses i per l'altre potenciar els grans projectes econòmics.

Els plans per crear Barcelona Activa coincidien en el temps amb la decisió de traslladar-se des de la fàbrica Hispano Olivetti des de la plaça de les Glòries cap a la regió metropolitana, al nou Parc Tecnològic del Vallès. La Hispano Olivetti, empresa que havia estat un símbol de la implantació a gran escala d'innovacions en els sistemes de treball, com van ser la màquina d'escriure i el primer ordinador fabricat a l'Estat, havia arribat a ocupar en aquella factoria al voltant de 2.500 treballadors. Com moltes altres indústries situades a l'industrial barri del Poblenou, va prendre la decisió d'abandonar el que començava a esdevenir el centre urbà de la plaça de les Glòries i va buscar una nova ubicació que li fos més idònia des del punt de vista logístic.

Aquest procés va comptar des del primer moment amb la intervenció activa de l'Ajuntament de Barcelona i del seu alcalde en persona, el qual va implicar el Consorci de la Zona Franca en el trasllat de la Hispano Olivetti tot donant impuls al Parc Tecnològic del Vallès. El Consorci, després de diferents permutes i compres de terreny, va promoure a l'antic solar de la Hispano Olivetti la creació del que avui és el Centre Comercial de les Glòries, i a dues parcel·les d'un total de gairebé 8.000 m² que van passar a ser de titularitat municipal l'Ajuntament de Barcelona va decidir instal·lar-hi Barcelona Activa.

Per adequar al seu nou ús les edificacions existents en aquestes dues parcel·les destinades per l'Ajuntament a seu de Barcelona Activa es

va comptar amb el suport de l'INEM barceloní, que va aprovar un pla especial d'ocupació per tal que aturats de la ciutat poguessin ser contractats per l'Ajuntament en les obres de rehabilitació.



La seu de Barcelona Activa, ubicada a l'edifici guarderia de la Hispano Olivetti (dalt), renovada i transformada l'any 2004 en el primer equipament 7@ de la ciutat (baix).

El naixement de Barcelona Activa va ser, doncs, el resultat de tres factors: la profunda remodelació en què es trobava immersa l'activitat econòmica després de la crisi industrial, la voluntat política de l'Ajuntament de crear una empresa municipal destinada a fomentar noves activitats empresarials i l'oportunitat de situar-la precisament a l'antiga Hispano Olivetti i crear un testimoni del canvi d'època cap al món postindustrial.

D'aquesta manera Barcelona Activa va ocupar el que anteriorment havien estat el magatzem i la guarderia infantil de la factoria Hispano Olivetti. Al llarg de 1988 s'hi van allotjar les primeres setze petites empreses, tot donant peu al concepte de viver. Es tractava d'aconseguir que aquell espai físic pogués acollir amb agilitat determinades iniciatives empresarials i oferir-los, en les seves primeres passes, serveis d'acompanyament, suport i relació amb l'entorn econòmic.

Actualment, una visita al conjunt de les instal·lacions de Barcelona Activa aplegades en aquell antic espai de la Hispano Olivetti, amb el viver d'empreses renovat, la torre d'empreses @, Porta22, l'Espai de Noves Ocupacions i la seu central fa visible la transformació econòmica que ha viscut Barcelona, passant del paradigma industrial a una ciutat cada vegada més basada en el coneixement, dinamitzada per un teixit de petites empreses innovadores i que busca en el canvi permanent noves oportunitats per créixer.

Però ara Barcelona Activa no s'ubica tan sols on hi havia el magatzem i la guarderia de la Hispano Olivetti, sinó que també ha transformat la fàbrica veïna de Can Jaumeandreu, un nou centre per a la millora de l'ocupació inaugurat pel desembre de 2003. D'aquesta manera, Barcelona Activa s'ha sumat altra vegada a l'ampli catàleg d'equipaments municipals emplaçats en allò que havien estat seus d'empreses industrials, de fàbriques.

En els seus inicis, el viver d'empreses de Barcelona Activa havia tingut un caràcter més industrial. Les instal·lacions posades a disposició de les empreses que aplegava permetien la petita producció manufacturera i primaven les facilitats logístiques per a aquesta mena de producció, per damunt de la relació entre elles i de la informació sobre altres alternatives. Molt aviat, però, el panorama del viver va canviar completament, pels nous requeriments quant a les empreses seleccionades.

Barcelona Activa no va tardar a experimentar salts qualitatius en diferents àmbits, com en el cas de la creació d'un programa específic per a dones en col·laboració amb l'INEM, anomenat Operació Detecció i Acompanyament de Dones Emprenedores (ODAME). Era un altre programa molt innovador per a l'època. Impulsat des d'aleshores per Pepi Sánchez, tenia per objectiu assessorar i tutoritzar projectes d'empreses promoguts per dones i contribuir al seu pla de viabilitat en les millors condicions de qualitat possibles. Aquesta iniciativa comportava una atenció especial a l'autoestima personal i a la percepció de la viabilitat dels projectes emprenedors femenins, així com a la conciliació entre el temps dedicat al treball i el reservat a la família. Al mateix temps, el programa posava èmfasi en qüestions molt pràctiques per tal d'afavorir el contacte entre les dones emprenedores i per tal que constataessin com les seves dificultats no eren sols imputables a la capacitat personal de cadascuna i que abordessin amb més confiança les relacions amb l'entorn econòmic i social en gestionar el seu projecte. La bona entesa entre l'Ajuntament i l'INEM barceloní va fer, doncs, possible que aquesta idea pogués fer-se realitat i nasqués un programa de creació d'empreses liderades per dones que es va convertir en un referent a nivell europeu i en

L'any 1991 Barcelona Activa ja organitzava jornades d'innovació per a la promoció i creació d'empreses. A la foto l'actual president del Congrés dels Diputats, Manuel Marín, i el conseller delegat de Catalunya d'Iniciatives, Francesc Raventós, presideixen la jornada, amb l'aleshores alcalde Pasqual Maragall.



germen d'altres iniciatives d'acció positiva endegades per Barcelona Activa en els darrers anys.

Amb la perspectiva que atorguen els anys passats de de la creació de Barcelona Activa el 1986, es veu encara més clar com la voluntat política dels responsables de crear aquest tipus d'empresa municipal comportava riscos. Pocs podien entendre aleshores l'abast d'una intuïció que al cap d'alguns anys seria considerada fonamental en el disseny i l'aplicació de polítiques d'ocupació i creació d'empreses.

Com a resultat de tot un complex conjunt de decisions, es van tirar endavant el Parc Tecnològic del Vallès, la reconversió de la fàbrica Hispano Olivetti i un seguit de mesures coordinades que combinaven capital risc i suport a la constitució de noves empreses. I amb l'aposta per les Glòries es creava un nou pol de desenvolupament urbà i econòmic en aquell sector de la ciutat, un motor de canvi en un nou eix de desplegament del potencial de Barcelona.

En el context econòmic dels anys anteriors a la celebració dels Jocs del 1992, que foren alhora els d'adaptació inicial a la Comunitat Econòmica Europea, es van anar posant en marxa els programes destinats a la millora de l'ocupació. Barcelona Activa es va convertir en una important entitat col·laboradora dels serveis públics d'ocupació (INEM), fins i tot amb programes marc pluriannuels directament acordats amb el Ministeri de Treball i amb recursos europeus. Però a les portes de les Olimpíades del 1992 la societat catalana ja no era la del 1986: començava a imposar-se la necessitat de nous serveis innovadors.

L'arrencada de Barcelona Activa havia estat encarregada al tinent d'alcalde Josep M. Serra Martí, nomenat vicepresident de l'empresa. A la seva mort prematura, el 1987, el va substituir –ja com a president– Francesc Raventós. Del 1991 al 1995 va assumir aquesta responsabilitat Antoni Santiburcio. A partir de juliol del 1995 i fins avui mateix Maravillas Rojo n'ha estat la presidenta; el seu equip va començar amb Oriol Balaguer de director general i Liz Monfort com a directora executiva. Monfort va passar el 2003 a directora general, incorporant-se Mateu Hernández com a director executiu.

L'ocupació, un objectiu de ciutat i una política europea

L'Ajuntament de Barcelona ha tingut com una de les seves prioritats que la ciutat sigui un lloc per viure i treballar. Barcelona no vol ser només una ciutat residencial, agradable per al visitant, amb alta qualitat de vida. Vol també ser una ciutat ocupada, amb moltes empreses i alts índex d'ocupació i activitat.

Barcelona sempre ha estat una ciutat activa econòmicament i, amb la seva àrea metropolitana, un dels principals motors d'activitat econòmica de l'Estat. Però l'enorme transformació que hem viscut en les darreres dècades hauria pogut qüestionar en algun moment aquest paradigma. La ciutat industrial dels vuitanta pràcticament ha desaparegut i avui Barcelona és una ciutat de serveis avançats que aposta amb força per prendre posicions com a ciutat del coneixement, innovadora i amb pes global.

El municipi de Barcelona, amb una població superior a 1,5 milions d'habitants, disposa de més d'un milió de llocs de treball localitzats. És, doncs, el centre servidor de la seva metròpoli de 4,2 milions d'habitants, no havent renunciat mai al paper de motor econòmic de l'Estat. Avui el 81% de la població ocupada a Barcelona municipi ho és en el sector dels serveis. Les dones presentaven el 2005 una taxa d'ocupació del 58,7%, lleugerament per damunt de la mitjana europea.

La taxa global d'ocupació al municipi, del 67,6%, s'acostava ja a l'objectiu mitjà assumit per Europa per al 2010, que és arribar al 70%, tal com es va proclamar a la cimera de Lisboa del 1996, on els caps d'Estat i de govern es van proposar convertir Europa en l'economia basada en el coneixement més competitiva del món. Avui, quatre anys després d'aquella formulació d'objectius i propòsits, a Espanya i a Europa se segueix lluny d'aquestes ambiciosos proclames.

Les dades sobre l'activitat econòmica dins dels límits municipals de Barcelona, vistes estàticament, no expliquen l'enorme salt fet en dues dècades. És necessària una anàlisi econòmica. L'any 1986 l'atur estimat al municipi era de prop del 22%, l'any 2004 no va arribar a la meitat. L'ocupació industrial havia passat del 41% l'any 1981 al 13%, mentre que l'ocupació en el sector serveis, era del 81%, quan l'any 1981 tot just superava el 50%. El turisme significava el 14% del producte interior brut del municipi. Just l'any abans dels Jocs Olímpics el turisme pesava 10 punts menys. El municipi de Barcelona concentrava el 50% dels llocs de treball TIC (tecnològics de la informació i la comunicació) de Catalunya, els

quals aportaven al voltant del 67% del Valor Afegit Brut (VAB TIC) generat a Catalunya.

Totes aquestes dades il·lustren la transformació de la ciutat, una transformació que també ha estat reconeguda internacionalment. Si l'any 1990 Barcelona era considerada l'onzena ciutat per fer-hi negocis a Europa, d'acord amb l'enquesta de Healey and Baker, ara s'havia situat com la cinquena més atractiva en aquest aspecte, només superada per grans metròpolis globals com Londres, París, Frankfurt i Brussel·les.

L'estratègia del municipi de Barcelona per l'ocupació ha caminat en paral·lel a l'europea. La sintonia entre les polítiques impulsades des de la Unió Europea per afavorir l'ocupació i les polítiques i programes municipals ha estat total, tal i com es pot veure en l'accent que Barcelona ha posat en les ocupacions emergents, en els nous sectors d'activitat econòmica, en la iniciativa emprenedora, en les petites empreses i les microempreses, en els grans projectes de transformació urbana com a motors d'activitat econòmica, en l'adaptació constant del seu teixit productiu, en la incorporació de les noves tecnologies a tots els àmbits, en la promoció de la innovació i en la millora competitiva de les seves empreses i els seus professionals.

Quan es parla de la història recent de la ciutat se sol posar la data del 1992, la data olímpica, com a punt d'arribada de moltes de les grans transformacions i com a punt de partida del seu enlairament com a ciutat global. Però en termes d'ocupació i d'activitat econòmica el 1992 no només va ser un moment extraordinari que va donar la seva posició a la marca Barcelona com a sinònim de qualitat, disseny, dinamisme i innovació, sinó que va ser també un any de final de cicle econòmic: les conseqüències derivades de la forta crisi econòmica que hi havia a escala global es va fer sentir de ple a la ciutat l'any següent dels Jocs.

Els anys 1992-93 van ser de final de cicle en l'economia mundial i en l'espanyola, anys de canvi de tendència i de transformació de models econòmics. Un final de cicle que va comportar el tancament de moltes empreses i la reestructuració d'altres, que va suposar la tramitació d'una gran quantitat d'expedients de regulació d'ocupació i va tenir com a conseqüència que l'índex de cobertura del subsidi d'atur batés un rècord històric a Barcelona.

Com a conseqüència de les transformacions econòmiques, en 1993 i 1994 moltes empreses van tancar, d'altres van fer un gran esforç per

informatitzar-se i d'altres van apostar per l'externalització d'una part dels seus processos productius. La segmentació de l'activitat econòmica començava a ser una dinàmica més expansiva. També s'estenia la robotització a les grans empreses industrials.

L'any 1993 contrastava així amb l'any olímpic: de l'eufòria induïda pel ritme d'activitat abans dels Jocs al temor, de l'èxit local total a la crisi econòmica mundial. Malgrat tot, Barcelona va tenir capacitat per respondre a la situació. L'organització dels Jocs Olímpics havia previst el que podia passar el «dia després» com un fet tant o més important que el propi desenvolupament de l'esdeveniment. Els responsables de la ciutat havien disposat allò necessari per poder acollir noves infraestructures i equipaments i, sobretot, noves iniciatives empresarials, noves activitats econòmiques i noves maneres de relacionar l'activitat econòmica amb la residencial i l'oci.

Cal tenir present que la nova conjuntura de crisi i transformacions s'inseria dins d'un cicle de canvis molt més extens i de molt més abast. En un període històric relativament curt –els tres lustres transcorreguts entre 1977 y 1992 –, els assalariats del sector agrícola s'havien reduït a Espanya a menys de la meitat, passant del 9,6% al 4,3%. Els assalariats industrials havien disminuït en vuit punts, passant del 35% al 27%, mentre que el sector de serveis havia augmentat en quinze punts, passant del 44 % al 59%. Més significatiu encara havia estat el procés de reducció de la grandària de les unitats productives. Així, el 1988 hi havia a Espanya 900.000 petites empreses més que el 1985, amb un augment del nombre d'empreses menors de 50 treballadors del 28% en aquell curt període de tres anys.

Resultaven igualment espectaculars els canvis experimentats al conjunt d'Espanya per l'ocupació si es prenen en compte els nivells de formació dels ocupats, el sexe o l'edat. El 74'5% dels ocupats només havien acabat estudis primaris l'any 1977 i un 17% de les persones tenien estudis mitjans en aquella mateixa data. Però el 1992 el percentatge d'ocupats que tan sols tenien estudis primaris davallava fins a 40%, mentre el d'ocupats amb estudis mitjans ascendia fins al 45%.

Ahora, mentre que la xifra total d'ocupats disminuïa –entre 1991 i finals de 1993 es va reduir en més de 800.000 persones– les dones guanyaven pes dins del mercat laboral. Fruit de la reconversió industrial, dels canvis en el mercat de treball, de l'expansió de nous sectors econòmics

i de la voluntat de moltes dones d'incorporar-se al món de l'ocupació, entraven més homes a l'atur i accedien més dones a la feina.

En aquest canvi de model, el sector dels serveis creixia i es diversificava substancialment. Era un fet positiu dintre de les tendències de futur, però exigia nous perfils professionals i noves maneres de treballar. El context comportava riscos i la ciutadania responia amb lògica inquietud, especialment entre les famílies en les quals algun membre perdia la feina.

Pel que fa a Barcelona, aquell procés de reestructuració de l'activitat industrial i de reordenament del sector dels serveis va comportar que a partir de 1994 els ciutadans expressessin una elevada preocupació per l'atur, superior a la mostrada en els anteriors sondejos d'opinió duts a terme regularment per l'Ajuntament. En una d'aquelles enquestes periòdiques, l'ocupació es va situar per primera vegada entre les principals prioritats des que s'havien començat a fer els esmentats sondejos (21% dels enquestats ho valorava com el problema més greu de la ciutat). Resultava novedós i revelador que el problema es reflectís tan agudament en unes enquestes realitzades per l'Ajuntament sobre assumptes municipals, estenent-se així a l'àmbit local una constatació habitual en les enquestes de la comunitat autònoma o del govern central.

L'alcalde Pasqual Maragall va considerar que el programa d'actuació amb el qual es presentava a la reelecció el 1995 havia d'incorporar la preocupació ciutadana sobre l'ocupació. La dinamització de l'activitat econòmica havia d'entrar dins la política municipal d'una manera destacada. Aquella sensibilitat política sobre un assumpte que no formava part de les competències municipals va conduir a la idea d'incloure dins l'equip de govern una regidoria específica que incorporés experiència al respecte.

El nou Programa d'actuació aprovat per l'equip municipal va reflectir clarament la política de promoció de l'ocupació a la ciutat entre les principals prioritats del consistori. L'aposta es basava en dos criteris que ja eren paradigmàtics de l'actuació de l'Ajuntament barceloní, la subsidiarietat i la complicitat entre els sectors públic i privat, i integrava activitat econòmica i ocupació en una única responsabilitat municipal, que fou encarregada a Maravillas Rojo.

El concepte de subsidiarietat emanava del procés de construcció europea i col·locava el govern municipal, en tant que més proper als ciu-

tadans, en la posició del que millor coneix les problemàtiques i les oportunitats concretes que afecten els diferents barris, sectors econòmics i grups de persones, la qual cosa li havia de permetre actuar amb major eficiència i economia de recursos per assolir els objectius de les seves polítiques.

La subsidiarietat havia d'acompanyar-se de la complementarietat, amb alts nivells de cooperació entre els sectors públic i privat. El govern local, les empreses, els agents socials i la societat civil es necessitaven mútuament per articular una política efectiva de promoció de l'activitat econòmica i de l'ocupació.

Aquest punt de partida basat en la subsidiarietat i la complementarietat comptava ja a Barcelona amb múltiples exemples d'èxit que la nova estratègia municipal en matèria d'activitat econòmica i ocupació feia plenament seus. Hi afegia tres vectors: més activitat, més empreses i més ocupació.

La nova estratègia municipal partia de la constatació del fet que no existeix una relació proporcional directa entre més activitats i més ocupació. Com a conseqüència d'aquest fet, les polítiques generals de promoció econòmica en termes de millora de les posicions competitives de les empreses no serien suficients per augmentar substancialment els nivells d'ocupació si no anaven acompanyades d'un altre tipus de mesures que permetessin el sorgiment de noves activitats i serveis susceptibles de crear-ne. Es tractava de buscar instruments que induïssin un creixement econòmic amb major intensitat d'ocupació.

Aquests instruments eren apuntats en el *Llibre blanc del creixement, la competitivitat i l'ocupació* que havia aprovat el Consell Europeu d'Essen el 1994, amb tota una sèrie d'estratègies que constituïen una nova orientació de les polítiques comunitàries. Unes polítiques europees que tendien a situar l'ocupació en el centre del desenvolupament econòmic i no com un factor més del creixement. Des de la perspectiva local, la traducció de les recomanacions europees podia sintetitzar-se en fomentar la competitivitat, respondre a les noves necessitats socials, impulsar iniciatives locals, dur a terme polítiques actives d'ocupació, cooperar amb les petites i mitjanes empreses, potenciar la cultura emprenedora i apostar per la subsidiarietat.

Els plantejaments del llibre blanc partien de la ja esmentada constatació que el creixement econòmic és una condició necessària però no

suficient per a la creació d'ocupació. Una certesa ratificada per l'experiència quotidiana i també per diferents estudis, com el de la consultora Peat Marwick per a Barcelona, on s'estimava que les cent primeres empreses de la ciutat havien obtingut el 1994 uns beneficis de 195.000 milions de pessetes i havien augmentat les seves vendes en un 9%, reduint alhora les seves plantilles en 5.700 empleats. Una altra il·lustració d'aquesta realitat eren els resultats de les 59 primeres empreses espanyoles a la borsa, les quals l'any 1995 van augmentar els beneficis en un 15% i van reduir les plantilles en un 1%.

A aquesta realitat calia sumar-hi un altra limitació, derivada dels graus de llibertat cada vegada menors de les polítiques macroeconòmiques per la interrelació creixent en el pla europeu i a escala mundial. Les polítiques actives de promoció de l'ocupació, per tant, havien de propiciar mecanismes per tal que el creixement econòmic incidís el més àmpliament possible en la creació de llocs de treball. Calia un creixement intensiu en ocupació i existia un espai important obert a la contribució de les polítiques locals: definició d'emplaçaments productius, diversificació de l'activitat econòmica, estímul de la cultura emprenedora, aproximació de l'oferta i la demanda de treball, identificació d'activitats emergents, concertació i pactes territorials, etc.

Tampoc podia perdre's de vista que la revolució tecnològica i organitzativa experimentada pels processos productius per tal de ser competitius comportava una demanda cada vegada menor de treball. Es competia per tenir feina i alhora s'estalviaven costos laborals per competir. Dues propostes perfilaven la sortida del cercle viciós entre competitivitat i atur: redistribució del temps de treball i cerca d'activitats emergents capaces de donar resposta a les noves demandes socials, així com a les derivades de l'exigència de competitivitat de les empreses.

Totes dues línies havien de veure's acompanyades per un criteri horitzontal de promoció del teixit de petites i mitjanes empreses i de microempreses, considerades com un subjecte social a desenvolupar per la seva contribució decisiva a la creació d'ocupació, atès que facilitaven la diversificació productiva, eren idònies per explotar les noves activitats emergents, augmentaven la responsabilitat econòmica dels ciutadans i ciutadanes i afavorien la democratització de les decisions econòmiques.

En l'àmbit mundial, la internacionalització de l'economia formalitzada pels acords GATT II de 1994 sobre liberalització del comerç

global va tenir una sensible repercussió en les empreses del nostre entorn, les quals es van trobar a partir d'aquell moment davant d'un mercat de dimensions extraordinàries. En aquell període s'ampliava també la grandària del mercat europeu, que es feia alhora més pròxim. En conjunt, s'ampliaven els nivells d'intercanvi i de mobilitat d'unitats productives, alhora que s'intensificava i feia més agressiva la competitivitat empresarial.

Per augmentar la competitivitat, empreses i empleats havien de modificar les pautes de conducta, amb vista a adequar-les a un concepte més global d'estructura econòmica. Des del punt de vista local, s'imposava la necessitat de potenciar tot allò propi per prendre posicions en nous mercats, diversificant l'oferta i detectant noves oportunitats comercials.

La transició de la societat industrial a la societat del coneixement no se cenyia exclusivament a les transformacions tecnològiques. La forma de produir durant el període industrial estava basada en l'ús de determinades tecnologies i en un model d'organització i d'integració de recursos humans en la cultura d'empresa. Ara, en la nova situació, la incorporació del coneixement era el valor afegit més estratègic en cada un dels nivells de la cadena de valor, fet que relativitza els avantatges competitius obtinguts afegint valor a les aportacions materials o energètiques, pròpies del període industrial clàssic. En la nova situació hi tenia un paper clau la logística de la informació, més en concret, la forma com neixia, circulava i s'utilitzava la informació.

Entre els trets que caracteritzen la societat del coneixement hi ha la descentralització productiva, la diversificació contínua, la producció d'intangibles, les estructures planes menys jerarquitzades, la flexibilitat, l'actuació per processos amb especialistes de visió global, l'orientació al client, la qualitat total i la forta implicació dels empleats. El valor afegit procedeix essencialment de la intel·ligència. Per això és necessari disposar d'un altre model d'organització empresarial capaç d'afavorir l'aprenentatge continuat i de facilitar l'estabilitat de l'empresa i dels seus empleats, gràcies a l'adequació contínua i amb visió de futur davant dels canvis necessaris.

La substitució de les tecnologies i de les formes d'organitzar el treball pròpies del període industrial clàssic obria ingents possibilitats al món de les petites i mitjanes empreses. El model industrial que havia

comportat l'aplicació de la força de treball en cadena per a la producció en sèrie a grans empreses ja no resultava competitiu en un mercat que es movia a ritme accelerat. Al contrari, la flexibilitat i la rapidesa d'adaptació de la producció a les noves demandes del mercat eren un factor clau de competitivitat empresarial. Per això moltes empreses van optar per descentralitzar les seves unitats productives en centres petits i dispersos.

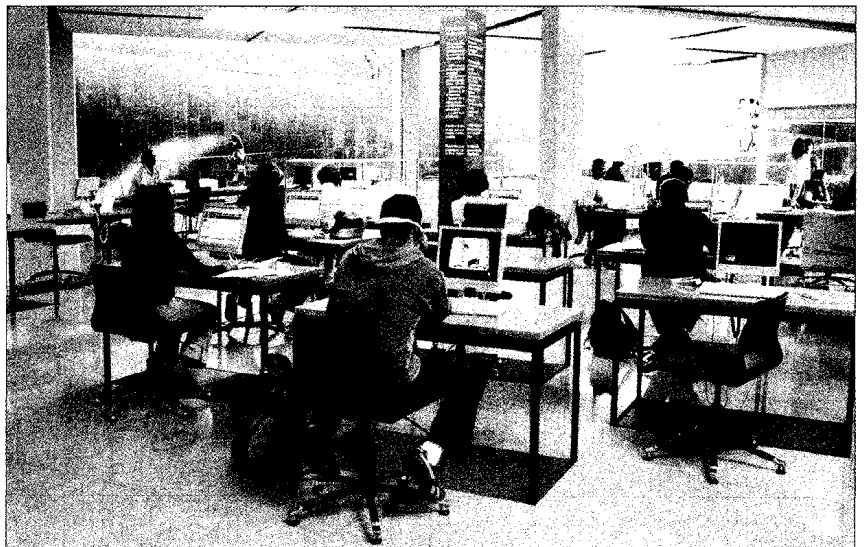
Tot plegat conduïa cap a una època en què ser petit era possible, de vegades fins i tot recomanable, en la mesura en què amb això s'obtinguessin avantatges competitius en el terreny de la flexibilitat. Per tant, resultava estratègic potenciar allò *micro*, acompanyant les petites i mitjanes empreses per tal que assolissin la grandària adient i s'organitzessin en xarxes quan els interessés ser més grans.

La configuració d'un mercat mundial, els avenços tecnològics i les noves formes d'organització del treball han comportat una sèrie de mutacions en el teixit productiu, amb importants efectes sobre les estructures d'ocupació i els continguts professionals dels llocs de treball. La distribució de la població empleada es desplaça amb força cap el sector dels serveis. De la mateixa manera, l'increment de valor derivat de l'automatització i la competitivitat de l'agricultura i la indústria repercuteix en l'ampliació dels serveis a les empreses i a les persones, com ara l'atenció a la tercera edat, la gestió del temps lliure, la cultura, el medi ambient, les finances i les assegurances.

Els nous perfils professionals no requereixen només uns altres continguts formatius, sinó també noves implicacions quant a compromís i participació, així com un conjunt de capacitats fins ara poc valorades com la responsabilitat, la polivalència, la iniciativa i l'habilitat per treballar en equip i per aprendre i adaptar-se. Un altre dels trets identificadors del tipus d'ocupació que s'acosta consisteix en afegir el perfil emprenedor al professional.

Les mutacions productives incideixen tant en la desaparició com en el sorgiment d'ocupacions, amb noves maneres de realitzar i entendre les tasques de cada lloc de treball. En el futur, les tasques a fer i, per tant, el tipus d'ocupació que impliquen, seran variables, a diferència del que passava durant el període industrial. Això suposa canviar el concepte de professió que va arribar fins a nosaltres com a conjunt estable d'aprenentatges adquirits i tot seguit aplicats a la vida laboral.

Per adaptar-se amb la flexibilitat necessària i poder canviar el contingut de cada lloc de treball sense necessitat d'abandonar-lo, caldrà saber aprendre de forma contínua, mantenint l'estabilitat des del canvi. Els canvis ocupacionals han deixat enrere el tradicional concepte d'itinerari professional —acudir a l'escola i després treballar tota la vida en funció d'allò après— per un de nou d'*itinerari cap a l'ocupació*, fent-se necessari l'aprenentatge al llarg de tota la vida laboral per accedir i mantenir-se en el mercat de treball.



Participants a les activitats de Porta22. El model mixt presencial i virtual s'estén als nous serveis de Barcelona Activa.

La flexibilització es manifesta en aspectes com ara la reducció de la dimensió dels establiments industrials, la disminució dels estocs, l'externalització de fases senceres del procés de producció o l'externalització dels serveis. La logística es converteix cada vegada més en l'àrea estratègica de l'organització de les empreses.

Per respondre a aquests reptes, també la ciutat ha de ser flexible, de manera que pugui competir en un entorn internacional cada vegada més obert. Aquesta competència s'estableix progressivament en termes intangibles com ara qualitat urbana, entorn emprenedor, formació i qualificació dels recursos humans, qualitat medioambiental, oferta cultural, etc. Així mateix, la ciutat ha de ser flexible per plantejar estratègicament el seu futur i per saber anticipar-se als canvis que genera un sistema eco-

nòmic mundialitzat. Ha de mostrar-se molt sensible als missatges que rep de la seva estructura productiva, de les seves empreses i dels agents socials, de manera que es puguin orientar adequadament les polítiques urbanes. La ciutat també ha de ser flexible per detectar en cada moment on poden sorgir oportunitats de negoci i d'ocupació. En altres paraules, per descobrir i aprofitar en benefici de l'economia local i de la creació d'ocupació aquelles noves activitats econòmiques emergents i els jaciments d'ocupació.

Les ciutats ofereixen la dimensió imprescindible per al desenvolupament de moltes de les activitats emergents que la Comissió Europea havia apuntat com a nous jaciments d'ocupació: la cultura, les telecomunicacions, els serveis a les persones, el comerç de proximitat, els serveis a les empreses, les activitats vinculades al medi ambient, etc. Els reptes i les oportunitats de l'ocupació passen en gran mesura per l'acció local que aporta el necessari enfocament *micro*. L'aposta d'Europa ha estat també el compromís de Barcelona.

Una ciutat flexible ha de saber, doncs, articular la dimensió demogràfica, la massa crítica requerida per a la prestació de certs serveis o l'atracció de grans operadors, ja siguin econòmics, institucionals, científics, o culturals. El paper efectuat en períodes anteriors per les ciutats centrals i les seves corones metropolitanes en el futur serà cada vegada més protagonitzat per xarxes de ciutats que, tot mantenint la seva pròpia identitat, puguin crear un conjunt prou potent en el context internacional.

Avançar des de l'àmbit local en aquesta línia ha requerit, alhora, una organització capaç de treballar per al canvi, una organització prou àgil per adaptar-se a les noves realitats i a les altes expectatives que manifestaven els ciutadans. Els reptes derivats de les mutacions de l'economia i dels mercats de treball requerien anticipar-se a les tendències i situar en el centre de l'organització els clients, els usuaris i usuàries.

Aquesta organització flexible i orientada al client s'emmarcava dintre dels criteris horitzontals de qualitat i de descentralització que l'Ajuntament havia decidit implantar. En conseqüència, calia que l'instrument municipal per al desenvolupament local, Barcelona Activa, en fos el referent. Calia que Barcelona fos una ciutat flexible i emprenedora i, per consegüent, una ciutat d'ocupació, de riquesa, de cohesió social i de progrés.

L'acció local per a l'ocupació comporta que els governs locals han d'avançar en el seu nombre de competències en general i en l'aplicació de noves polítiques actives d'ocupació en particular. L'experiència de Barcelona en aquest aspecte ha estat pionera. S'ha constituït com un referent per desenvolupar d'altres experiències i per donar visibilitat al resultat dels programes europeus en matèria de subsidiarietat i d'altres programes més genèrics. A Barcelona s'han dut a terme, per part del govern local, noves modalitats de desplegament d'iniciatives emprenedores, de recerca de feina, de millora competitiva de les empreses i de detecció de noves oportunitats d'ocupació.

Malgrat tot, l'acció local ha tingut limitacions: instruments legals insuficients, fre en un moment donat a la cohesió metropolitana més enllà dels estrictes límits administratius del municipi, dificultats en la planificació plurianual com a resultat de l'estructura dels fons per a l'ocupació i encotillament de les polítiques d'ocupació genèriques. Totes aquestes limitacions no han impedit, però, que el govern local de Barcelona, i d'altres ajuntaments, hagin aplicat noves estratègies pròpies, les quals han donat personalitat i singularitat al territori. L'anomenat model Barcelona ha estat reconegut internacionalment en múltiples aspectes.

El model de transformació econòmica de Barcelona parteix en primer lloc de la consciència plena de les grans dinàmiques econòmiques i socials que mouen el món d'avui. Les ciutats que com Barcelona són conscients de la globalització i que intenten extreure'n les conseqüències en favor de l'activitat econòmica i de la qualitat de vida viuen els nous fenòmens com una oportunitat i no pas com una amenaça.

Són ciutats que aborden els reptes del nou mercat de treball tot organitzant-se en xarxes, conscients que aquests reptes i desafiaments són globals i no només particulars. Enfront de la globalització, els reptes i els problemes són compartits, però les respostes tendeixen a requerir altes dosis de personalització.

Barcelona ha entès el context global en el qual es desenvolupa: es basa en el coneixement, se sustenta en la tecnologia, internet vertebrada la seva organització, funciona en xarxes, afavoreix l'autonomia i la flexibilitat, impulsa un context de mestissatge i és global. Representa l'oportunitat que ofereix l'actual societat de la tecnologia i del coneixement, encara que de vegades el canvi es visqui com una amenaça.

Les ciutats, com s'ha dit, han esdevingut actors en el panorama econòmic global. Com a tals actors, també competeixen les unes amb les altres no només per atraure i retenir activitat econòmica, sinó, més important encara, per atraure talent i retenir el que posseeixen, per afavorir la implantació de noves empreses, per millorar la cohesió social i per augmentar els recursos de què disposen. Però les ciutats també són conscients que cal competir tot complementant-se. És per això que en el panorama global s'han obert nous espais per a la cooperació internacional que tenen com a actors, precisament, les ciutats.

Dins del camp de les oportunitats que obre la societat del coneixement, les persones emprenedores les converteixen en idees de negoci, nous projectes empresarials, noves empreses, i amplien d'aquesta manera els àmbits de la iniciativa emprenedora de la ciutat. Al costat d'aquestes persones emprenedores, ben connectades, amb visió de futur, dinàmiques i que assumeixen riscos controlats, d'altres ciutadans no identifiquen les mateixes oportunitats: o bé no tenen accés a la informació pel fet de no estar en els circuits de relació o bé no disposen de la formació suficient. Una ciutat que vulgui progressar ha de preocupar-se i ocupar-se per acostar les noves oportunitats al conjunt dels ciutadans i ciutadanes de la manera més àmplia possible, no deixant ningú fora.

Acostar les oportunitats al conjunt dels ciutadans i ciutadanes consisteix en fer visible allò que està succeint a la ciutat, afavorir que els nivells de formació es vagin adequant al nou entorn, oferir instruments de coneixement a aquells que desitgen crear activitat o ampliar-la, renovar competències i capacitats professionals, complementar dimensions empresarials, redistribuir l'esperit emprenedor, fer més accessibles i properes les noves tecnologies, reordenar itineraris professionals i fer emergir noves activitats econòmiques.

Aquest enfocament distingeix un estil de progrés d'un altre de conservador, basat en polítiques estrictament pal·liatives de suport als que s'han vist relegats, compensant-los amb subsidis d'atur. En canvi, una política *proactiva* consisteix en fer accessible la informació i en facilitar el seu ús a través de relacions àgils amb l'administració. No es tracta de matisos, sinó de diferències de gran importància.

Deu anys i una nova etapa

El 1995 començava un nou mandat del govern municipal, que comptava amb Maravillas Rojo, fins aleshores directora provincial de l'INEM de Barcelona, com a tinent d'alcalde de Promoció Econòmica i Ocupació i com a presidenta de Barcelona Activa. Aquesta societat municipal començava, amb un nou equip directiu, una altra etapa, encara oberta en escriure aquestes ratlles l'any 2005, en la qual s'ha pogut fer un salt endavant en les propostes per ampliar les oportunitats dels ciutadans i ciutadanes.

Aquesta etapa ha permès un creixement important de programes d'impuls de l'activitat econòmica i l'ocupació de la ciutat, la qual cosa ha comportat una adequació contínua de l'empresa municipal als requeriments dels seus múltiples clients, amb una renovació total en les metodologies d'acompanyament, amb una millora, adequació i ampliació dels equipaments de la ciutat per a l'ocupació i la creació d'empreses, i amb una decidida aposta per la tecnologia i internet com a vehicle per combinar qualitat i quantitat. Tot això ha permès un posicionament internacional de referència de Barcelona Activa com a bona pràctica global en desenvolupament local.

La celebració l'any 1997 del desè aniversari de Barcelona Activa va oferir una oportunitat única per examinar el recorregut fet per la societat



L'any 1997 es va celebrar el 10è aniversari de la creació de Barcelona Activa i van donar el tret de sortida de la campanya «Barcelona, d'ofici emprenedora».

municipal i proposar noves línies d'acció, enmarcades en l'aposta municipal per l'activitat econòmica de futur, una aposta renovada el 1997 en prendre possessió de l'alcaldia Joan Clos.

En consonància amb els objectius fundacionals de Barcelona Activa, les propostes de la nova direcció tenien com a comú denominador l'anticipació als temps, la innovació i l'actuació orientada a la demanda dels seus clients: emprenedors i emprenedores, persones en cerca activa d'ocupació, microempreses, Pimes (Petites i mitjanes empreses) i professionals. La posada en pràctica de les propostes passava, necessàriament, per una quasi total renovació dels serveis que des de Barcelona Activa es prestaven, adequant els equipaments disponibles als nous requeriments d'un medi social en evolució, desenvolupant nous entorns virtuals i impulsant noves metodologies d'acompanyament a la mida dels diferents usuaris dels serveis de l'empresa.

L'increment dels recursos municipals dedicats a Barcelona Activa, que han passat d'1,2 milions d'euros l'any 1996 a 8,2 milions d'euros el 2005, i l'optimització de la utilització dels fons europeus (tant els provinents del Fons Social Europeu com els recursos per a la inversió provinents del FEDER) han permès la seva renovació total, multiplicant l'oferta disponible per atendre molts més usuaris i usuàries i donant impuls als nous projectes que han situat l'agència com a referent internacional en polítiques de desenvolupament local.

Barcelona Activa ha dut a terme des d'aleshores dos plans d'acció quadriennals i es troba ara en ple tercer Pla d'acció. Entre els comuns denominadors dels successius plans figuren la paritat en la participació d'homes i dones en les activitats de l'agència, la complementarietat amb d'altres actors de la ciutat i la concertació social. En aquest últim sentit, l'Ajuntament de Barcelona també ha estat pioner, signant els anys 1997, 2001 i 2003 els respectius pactes locals per a l'ocupació amb els dos sindicats majoritaris (UGT i CCOO) i les patronals Foment del Treball Nacional i Pimec. Aquests pactes per a l'ocupació no han establert només els objectius i prioritats a assolir en matèria d'ocupació dins del municipi de Barcelona, sinó que han identificat les mesures necessàries per portar a terme les declaracions d'intencions inicials.²

2. *Pacte local per a l'ocupació a Barcelona 2004-2007*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2004.

El 1997 Barcelona Activa feia seva la marca «Barcelona, d'ofici emprendora», renovava els programes d'ocupació –orientant-los no només a pal·liar les conseqüències de l'atur, sinó també a donar sortida a ocupacions emergents i amb demanda solvent– i assumia el Centre d'Empreses Fòrum Nord, una aposta de risc finalment superada amb èxit. L'agència impulsava programes per a l'alfabetització digital i passava a liderar els programes de promoció econòmica exterior de la ciutat. Era l'inici d'una Barcelona Activa que, d'acord amb les enquestes municipals, avui és àmpliament coneguda i utilitzada per la ciutadania.

La commemoració dels deu primers anys d'activitat el 1997 va permetre així mateix recordar que el 1988 s'havien instal·lat les setze primeres empreses en el viver de Barcelona Activa. Entre 1986 i 1996 la mitjana havia estat de vint empreses en activitat simultània per any, amb una alta taxa de supervivència, del 70% de les empreses, al cap de tres anys de néixer. El perfil majoritari dels emprendors va passar de 93% d'homes i 7% de dones l'any 1988 a un 77% d'homes i 23% de dones el 1997. Al començament, el 46% tenien entre 24 i 32 anys, mentre que al cap de deu anys la meitat ja estaven entre 31 i 40 anys, amb un augment de la maduresa.

Els sectors d'activitat implicats en aquelles noves empreses va conèixer una inflexió des de la comercialització, la química, el sector editorial i la producció manufacturera cap a les noves tecnologies i els serveis emergents, amb una major presència d'intangibles (entre d'altres, els serveis a les empreses, les noves tecnologies i els serveis culturals) i una aportació més elevada de coneixement en la cadena de valor. El canvi més significatiu del perfil de les noves iniciatives empresarials es trobava en la participació de dones i en els sectors d'activitat, així com també en l'edat dels emprendors instal·lats a Barcelona Activa. La proporció mitjana de treballadors per empresa es mantenia, en canvi, sense grans diferències, al voltant de tres o quatre persones ocupades.

El viver d'empreses

La renovació dels programes de suport a la iniciativa emprendora iniciada el 1995 es va concretar en projectes i realitats el 1999. Del viver d'empreses que l'any 1988 acollia setze projectes empresarials, avui només en queden les parets exteriors. S'ha transformat tot l'interior per

*Entrada al Centre per a la
Iniciativa Emprenadora Glòries
que inclou el viver d'empreses
i el centre per a la Gent
Emprenadora.*



convertir-lo en un entorn innovador per a la creació i la consolidació de noves empreses, on cada any circulen milers de ciutadans i ciutadanes amb idees de negoci, projectes empresarials o empreses ja constituïdes que cerquen la consolidació.

El viver d'empreses de Barcelona Activa ubicat a l'antic magatzem de la Hispano Olivetti inicià l'any 1997 la seva transformació arquitectònica i de continguts. Una transformació que partia d'una acurada anàlisi sobre què havia de ser un viver d'empreses i quines empreses havia d'acollir. La reforma física del viver, ben interpretada per Màrius Quintana i Ignasi Forteza, amb la col·laboració en el disseny d'interiors de Lluís Pau i d'Enric Satué en la senyalística, buscava convertir els espais en punts de trobada i de relació, obrint els abans foscos interiors a l'entrada de llum natural, esponjant les plantes i connectant amb grans finestres tots els espais destinats a les empreses, amb la clara intenció d'afavorir la cooperació entre elles i de permetre que la iniciativa emprenedora –un intangible– es pogués materialitzar i visualitzar.

Vora set anys després de culminar aquella reforma dels seus espais, el viver acollia l'any 2005 unes 70 empreses, amb un fort component tecnològic en sectors emergents. La transparència dels mòduls

de les empreses, temuda en un principi per la pèrdua de confidencialitat, és avui considerada com una oportunitat per exposar productes i maneres de fer dels diferents emprenedors i empenedores que hi són instal·lats. La majoria de les empreses instal·lades al viver mantenen relacions de cooperació interempresarial.

Passar pel viver suposa, al parer de les empreses que en tenen l'oportunitat, tota una experiència. Quant a l'impacte, el 85% de les empreses que hi han estat instal·lades sobreviuen al quart any del seu naixement. Des de la recentment creada línia d'activitat de consolidació de noves empreses, Barcelona Activa segueix apostant pel viver d'empreses com el pal de paller del compromís municipal per la iniciativa emprenedora.

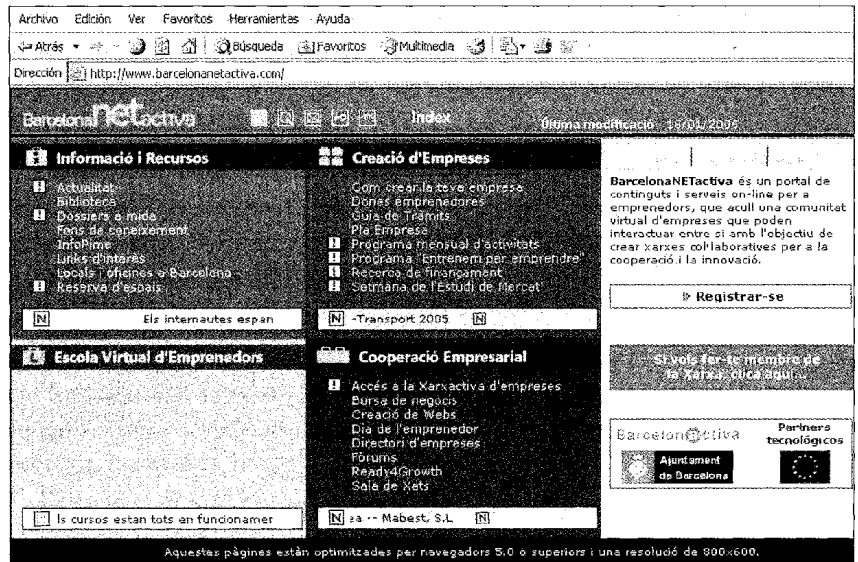
Al viver no només hi ha instal·lades petites empreses innovadores que comencen. A la planta baixa s'hi ha creat el 2004 el Centre per a la Iniciativa Emprenedora Glòries, també conegut com la Casa de la Gent Emprenedora, on cada dia desenes de ciutadans i ciutadanes acudeixen per assessorar-se, formar-se i informar-se en relació als diferents passos necessaris per passar d'una idea de negoci a l'empresa constituïda.

***Barcelonanetactiva,
el portal per als
emprenedors
i empenedores***

El mateix dia 20 de gener del 1999 en què s'inaugurava el viver d'empreses renovat, en un acte que va comptar amb la presència de l'expresident del govern espanyol Felipe González, es presentava Barcelonanetactiva, el primer viver virtual d'empreses d'Europa, una idea incubada i posada en marxa per l'equip de Barcelona Activa. Van caldre dos anys de preparatius per engegar aquesta ambiciosa iniciativa. Es partia de la constatació de l'èxit del viver físic i de la necessitat de traslladar a nous emprenedors i empenedores l'esperit de cooperació, aprenentatge permanent, assessorament qualificat i informació al dia que implicava el fet d'estar instal·lat com empresa al viver de Glòries.

Les noves tecnologies, especialment internet, van obrir el camí a un portal d'emprenedors que, amb més de 15.000 membres, és actualment un gran espai virtual de continguts, serveis i eines multimèdia per a la creació i consolidació de noves empreses. Un entorn virtual l'èxit del qual no prové tan sols de la inversió tecnològica que s'hi ha realitzat, sinó també de la utilitat dels aplicatius, dels continguts i de l'orientació

*Pàgina home de
Barcelonanetactiva, el portal
per a emprenedors de Barcelona
activa, una de les iniciatives
pioneres de l'Agència, premiada
amb el Global Challenge
l'any 1999.*



pràctica que l'equip coordinat per Yolanda Pérez –actual responsable de la línia de consolidació de noves empreses– ha aconseguit donar a aquesta potent eina virtual. Des de la seva posada en marxa, aquest espai virtual va rebre un important reconeixement internacional com a finalista del Global Challenge d'Estocolm, un dels principals guardons en el món de les noves tecnologies, que va ser entregat pel rei de Suècia el 9 de juny de 1999 a la Sala dels Nobel de la capital sueca.

Encara en la dimensió virtual, destaca també la posada en marxa el 15 de juliol de 1999 d'Infopime, el servei telemàtic d'informació, relació i tramitació econòmica per a les empreses i professionals de la ciutat. Una eina extremadament útil rere la qual hi havia la filosofia municipal de posar el ciutadà al centre de la seva actuació. De la mà de les noves tecnologies i utilitzant sobretot internet i eines de posicionament cartogràfic, l'Ajuntament retornava als seus ciutadans tota la informació econòmica i social de què disposava, per tal que poguessin realitzar petits estudis de mercat, conèixer de prop la realitat de cada barri en termes d'activitat econòmica i completar diferents tràmits *on line* amb l'Ajuntament.

Infopime ha estat un projecte compartit entre Barcelona Activa, l'Institut Municipal d'Hisenda i l'Institut Municipal d'Informàtica. Avui

està pendent dels efectes que ha tingut l'eliminació de l'Impost d'Activitats Econòmiques quant a la disponibilitat d'informació per part de l'Ajuntament.

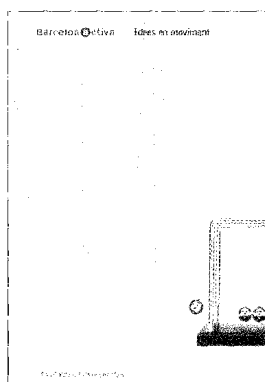
La suma dels serveis físics i virtuals que es presten actualment des del Centre per a la Iniciativa Emprenedora Glòries ha permès a Barcelona Activa desenvolupar una nova metodologia, batejada amb el nom de *blended model*. Combina els serveis presencials, els serveis virtuals *on line* i els entorns innovadors, i permet atendre amb qualitat i resultats positius un gran volum de persones emprenedores.

El fons de capital risc Barcelona Emprèn

Poques setmanes després de la posada en marxa de Barcelonanetactiva, l'11 de març de 1999, es constituïa Barcelona Emprèn, una singular iniciativa gestada des de molt abans i que tenia com a objectiu finançar l'arrencada i el creixement de noves petites empreses innovadores. Un dels principals colls d'ampolla per al creixement i la consolidació de noves empreses altament innovadores a Barcelona, que tothom coincidia en identificar, era la manca de finançament ajustat a les necessitats reals d'aquestes empreses. L'experiència anglosaxona ens il·lustrava sobre el fet que figures com el capital risc podien ser més útils per a les petites empreses innovadores d'allò que estaven essent al nostre entorn.

La idea de crear un nou fons de capital risc per a petites empreses innovadores havia sorgit el 1996, en el moment en què l'Ajuntament de Barcelona decidia disminuir la seva participació a l'empresa de capital risc Catalana d'Iniciatives, per tal d'equilibrar la seva participació amb la de la Generalitat de Catalunya. Els recursos que amb aquesta disminució de participació quedaven alliberats serien destinats, a instàncies de l'aleshores primer tinent d'alcalde Joan Clos, a convertir-se en el capital fundacional d'allò que amb el temps seria Barcelona Emprèn.

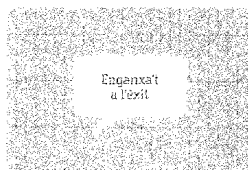
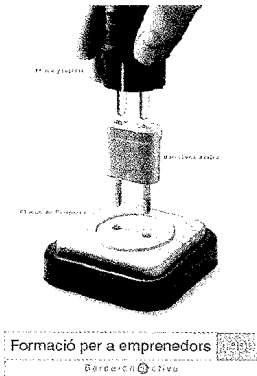
Barcelona Emprèn es va concebre des del mateix sorgiment de la idea com una iniciativa municipal en la qual l'Ajuntament estaria cridat a tenir una participació minoritària i a exercir de catalitzador per aconseguir la implicació efectiva del sector privat. Com sempre, entre la idea fundacional i la posada en marxa del projecte havien calgut hores i hores d'il·lusió, de treball, de constància i de tenacitat per convèncer el sector privat de participar en un projecte d'aquestes característiques, una tasca



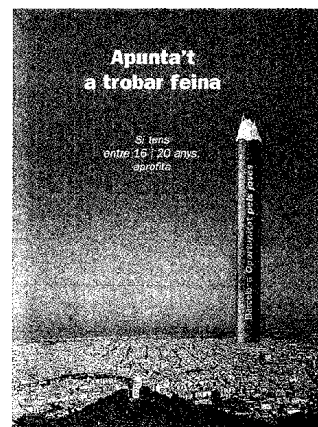
Una de les apostes de l'Agència ha estat la comunicació amb publicacions i amb fulletons de cada una de les línies d'activitat.

a la qual es van dedicar la presidenta de Barcelona Activa i l'aleshores director general, Oriol Balaguer.

Barcelona Emprèn es va constituir amb 900 milions de pessetes (5,4 milions d'euros) de capital i amb l'objectiu d'invertir en petites empreses innovadores per convertir-se en referència de gestió del capital risc en un segment on no existien instruments com el que aleshores naixia. S'hi van incorporar Aigües de Barcelona, Airtel (després Vodafone), Amena, Banc Sabadell, Banca Catalana (després BBVA), Banco Central Hispano (després BSCH), Caixa de Catalunya, Consorci de la Zona Franca, Corporació Planeta, Gas Natural, Habitat Grup Immobiliari i Caixa de Pensions.



PON ALAS A TU EMPRESA.



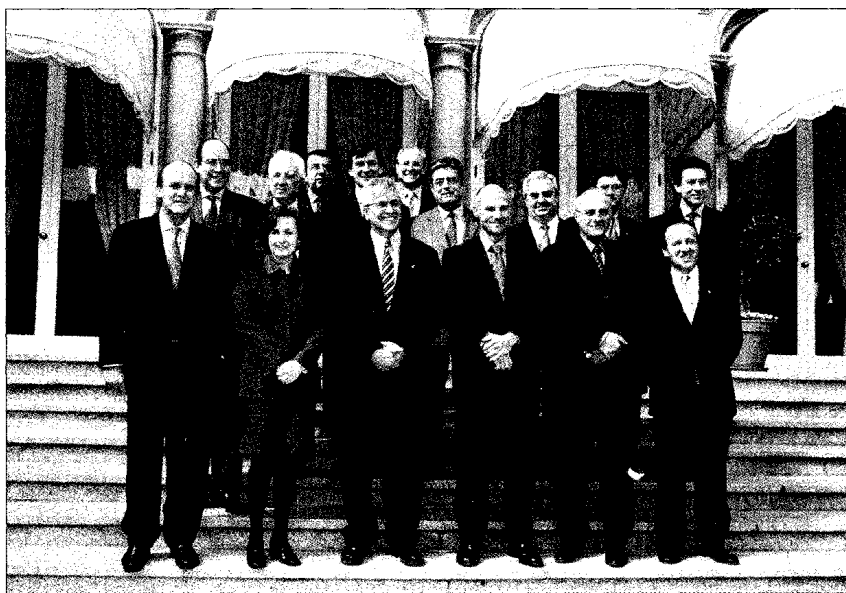
La creació de Barcelona Emprèn va comptar, com moltes de les iniciatives impulsades per Barcelona Activa, amb un elevat consens polític. La constitució de la societat de capital risc va ser aprovada pel plenari de l'Ajuntament per unanimitat. Una cop constituïda, van entrar-hi nous socis (Caixa Penedès, Telefónica, i Cable i Televisió de Catalunya, que després passà a ser Menta), així com diverses universitats (Universitat de Barcelona i departaments de la Salle de la Universitat Ramon Llull).

L'any 2005 ja s'havien invertit un total de 5,4 milions d'euros en catorze projectes, amb un factor multiplicador de 7,2 (fins a quasi 40 milions d'euros) de les inversions aconseguides posteriorment per

aquells mateixos projectes. La inversió mitjana per projecte era de 440.000 euros (un 19% de mitjana del capital en cada cas) i les plusvàlues acumulades arribaven a 1,6 milions d'euros.

Una de les claus de l'èxit d'aquesta societat de capital risc ha estat la professionalitat i la independència del seu equip gestor, amb Christian Fernández com a director general.

Però en l'èxit d'una societat de capital risc no intervenen només els projectes en els quals decideix participar. Abans de prendre decisions, Barcelona Emprèn examina entre cinquanta i cent candidatures per any, de les quals n'estudia a fons de dotze a quinze per a cada projecte finalment adoptat. Per tant, una part important del treball consisteix en buscar, captar, generar i seleccionar projectes i en formar part de l'equip de direcció de cadascun d'ells per assegurar la seva viabilitat, solidesa i ritme de creixement, amb la intenció de poder desinvertir en un termini raonable, un cop consolidat el projecte, per reinvertir en d'altres el capital aportat i les plusvàlues derivades.



*Constitució de Barcelona
Emprèn, l'11 de març de 1999.*

Avui Barcelona Emprèn s'ha convertit en una referència dintre del sector del capital risc i ha incorporat recentment a la Generalitat de Catalunya, i també, ha impulsat una gestora de fons. La Unió Europea

va reconèixer l'interès de la iniciativa i va subvencionar una part del seu funcionament durant tres anys, la qual cosa ha permès que el pla de viabilitat inicial es revelés encara més favorable. El coneixement del sector i especialment de les necessitats de les empreses innovadores que comencen i volen créixer ha motivat la posada en marxa recentment d'un programa de creixement empresarial anomenat Ready For Growth, en el qual més d'un centenar de petites empreses innovadores del sector dels continguts digitals han après diferents eines per accedir a capital de creixement.³

Barcelona Activa ha estat sempre conscient de la importància que té l'accés als múltiples instruments de finançament en l'èxit o en el fracàs dels nous projectes empresarials. Però des de la pròpia experiència en el camp de la creació i la consolidació d'empreses també ha estat sempre conscient del fet que el finançament no és l'única raó de l'èxit o el fracàs de noves empreses.

Barcelona Activa no tenia ni té un braç financer propi. L'Ajuntament ja assumeix competències i destina recursos a cofinançar programes de promoció de creació d'empreses a través de Barcelona Activa, encara que aquesta no sigui una responsabilitat municipal assignada formalment en la legislació. Però, dit això, en l'itinerari d'acompanyament a la creació de noves empreses s'ha tingut sempre en compte que cal assentar nous mecanismes d'accés més àgil i eficaç al finançament.

Per això Barcelona Activa va establir convenis amb entitats financeres, primerament amb Caixa de Catalunya i més endavant amb Banc de Sabadell, Caixa de Pensions i Caixa del Penedès. Es tractava d'aconseguir que oferissin bones condicions econòmiques i, alhora, que una part important de l'aval bancari requerit estigués representat per la garantia tècnica que Barcelona Activa oferia a determinats projectes.

Aquesta va ser la novetat, sens dubte difícil d'introduir dins dels hàbits de les entitats financeres. Ha permès que nombrosos projectes de creació d'empreses hagin trobat finançament a través de Barcelona Activa, gràcies a un millor accés al crèdit i a d'altres fórmules de finançament.

3. *Manual d'acceleració per a empreses digitals*, Barcelona, Barcelona Activa, 2004.

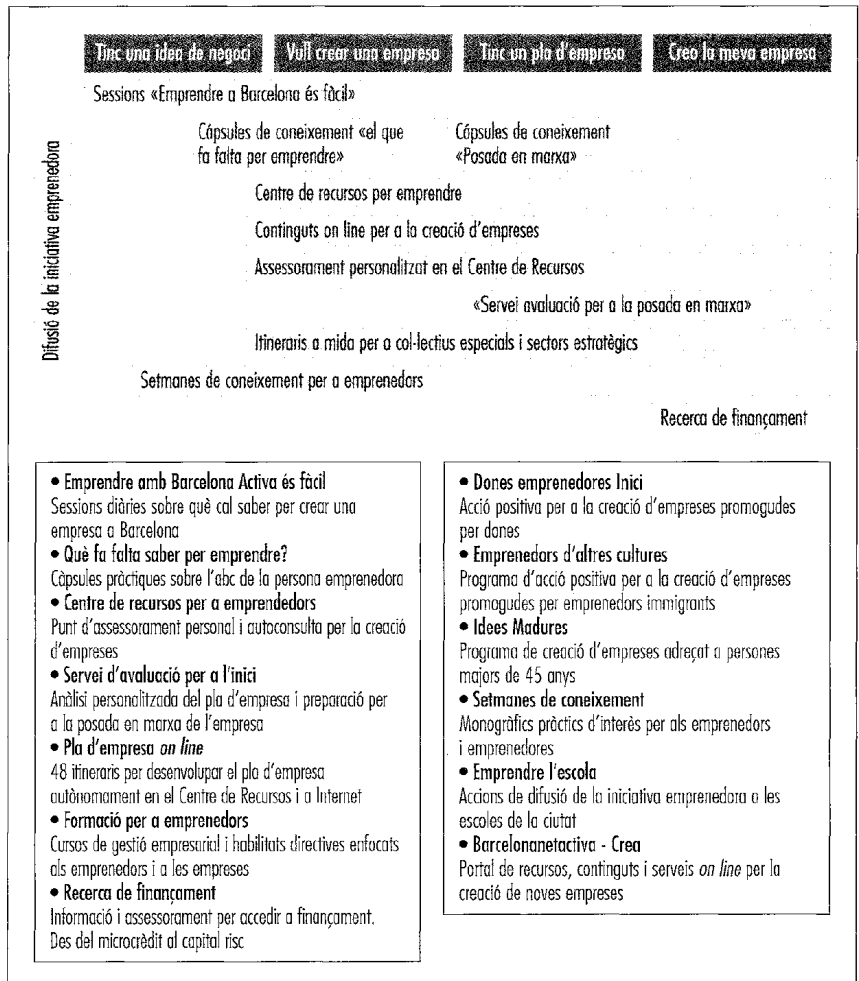
Barcelona Activa ha treballat per a facilitar la cooperació públicoprivada conjuntament amb diferents empreses i institucions. Durant aquests anys s'han signat diferents convenis de col·laboració amb La Caixa, FESALC, PIMEC, etc.



Avui a Barcelona Activa es disposa de mecanismes per facilitar als emprenedors i emprenedores l'accés a un ampli ventall de sistemes de finançament, que cobreixen des de l'atenció a les situacions menys afavorides (a través de l'Associació Solidària contra l'Atur i de l'experiència dels microcrèdits amb Caixa de Catalunya mitjançant la seva fundació Un Sol Món i amb la Caixa de Pensions), fins al finançament de la innovació a través del capital risc de Barcelona Emprèn o els sistemes públics de suport a la innovació com el capital concepte, els programes Profit i Avalis i l'Empresa Nacional d'Innovació.

El Centre per a la Iniciativa Emprenedora Glòries

El finançament és important però no suficient en l'explicació de l'èxit o el fracàs dels projectes empresarials. En aquest punt cal posar l'accent en la gran quantitat de programes que des de la línia d'impuls a la iniciativa empenedora s'han engegat durant tots aquests anys. Des de programes en estreta col·laboració amb les universitats com l'Emprenari fins a programes a mida per a dones emprenedores, joves, o majors de 40 anys, com l'anomenat Idees Madures, passant per una oferta diària que combina atenció personalitzada, formació, divulgació i autoús amb la posada en marxa del Centre per a la Iniciativa Emprenedora Glòries.



Itineraris per a la creació de noves empreses.

De la idea a l'empresa.

Per aquest centre hi passen cada dia prop d'un centenar de persones a informar-se per crear una empresa, assistint a les sessions del programa «Emprendre a Barcelona és fàcil». També participen en les càpsules de coneixement «El que cal saber per emprendre a Barcelona» per a grups petits, que s'ofereixen cada dia i que tracten tots aquells aspectes comuns quan es vol iniciar una aventura empresarial, o bé acudeixen al Centre de Recursos per a la Gent Emprendedora, on la combinació d'autoús i assessorament personalitzat permet aconsellar cada any més de 1.000 projectes empresarials. Es tracta d'un assessorament presen-

cial, però també virtual; aquest últim és possible gràcies a una eina potent, el Pla d'empresa *on line*, dissenyat i posat en marxa amb l'esforç de tot l'equip de creació d'empreses l'any 2003 i que avui és utilitzat de manera simultània a diferents ciutats d'Espanya i d'Amèrica Llatina.



*Emprenedors assessorats al
Centre de Recursos per
Emprendre.*

En paral·lel amb aquesta àmplia oferta diària de programes i continguts, des de la línia de Promoció de la iniciativa emprenedora, que actualment dirigeix Montse Basora, es posen periòdicament en marxa les «setmanes de coneixement per a emprenedors». En col·laboració amb altres institucions, es tracten en profunditat aspectes clau per emprendre, com el finançament, el màrqueting, el disseny, les relacions públiques i la comunicació. En conjunt, els programes d'impuls a la iniciativa emprenedora han atret en els darrers 5 anys a més de 20.000 participants, una xifra rere la qual s'amaga la potència de Barcelona com a ciutat fortament emprenedora.

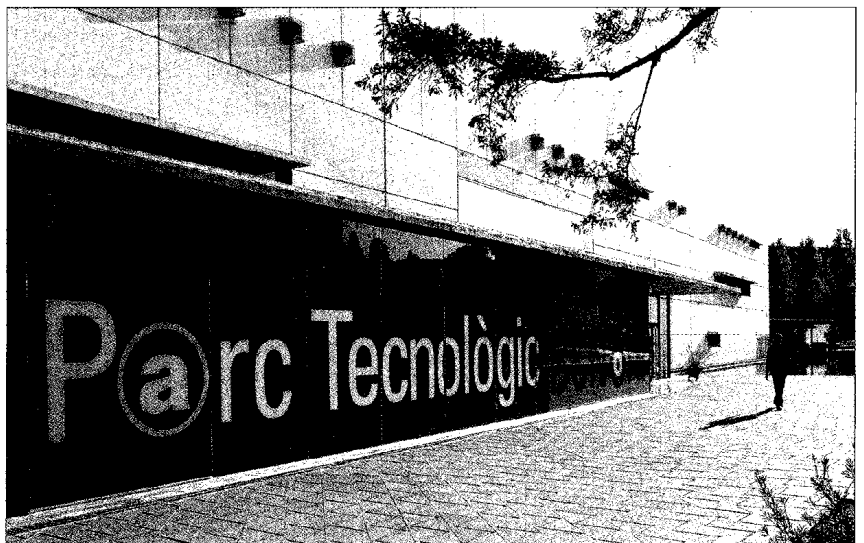
L'equipament del Fòrum Nord

En l'àmbit de la consolidació de noves empreses innovadores i de caràcter tecnològic, un dels primers reptes amb els quals es va trobar el nou equip de Barcelona Activa l'any 1995 va ser el de dinamitzar i dotar

de continguts el nou equipament municipal inaugurat el 19 d'abril del 1995 amb el nom de Fòrum Nord, al qual ja hem al·ludit. El magnífic edifici dissenyat pels arquitectes Josep Benedito i Agustí Mateos s'ubicava en un nou pol de desenvolupament urbà al nord de la ciutat, sota les rondes i al costat de la seu del districte de Nou Barris, en un extrem del que avui coneixem com el gran parc Central de Nou Barris.

En el moment de la seva inauguració, el flamant edifici estava envoltat de solars buits. La tasca d'atraure empreses a aquell allunyat punt de la geografia econòmica de la ciutat es presentava complicada, però el repte era atractiu. Es tractava de convertir aquell modern edifici en motor econòmic del districte de Nou Barris, un districte creat bàsicament com a conseqüència de les onades migratòries precedents i que ha estat objecte d'especial atenció per part de diferents polítiques municipals.

Es va posar en marxa un ambiciós pla per convertir el Fòrum Nord en seu d'activitats econòmiques tecnològiques i de valor afegit, en centre de difusió de la cultura telemàtica a Barcelona i en centre de formació continuada per a empreses i professionals. El Centre d'Empreses Tecnològiques de Barcelona Activa es va ubicar en aquell espai, oferint a empreses de caràcter tecnològic de més de 18 mesos d'antiguitat mòduls i diferents serveis empresarials de valor afegit, entre els quals unes instal·lacions de primer ordre de suport a les Pime.



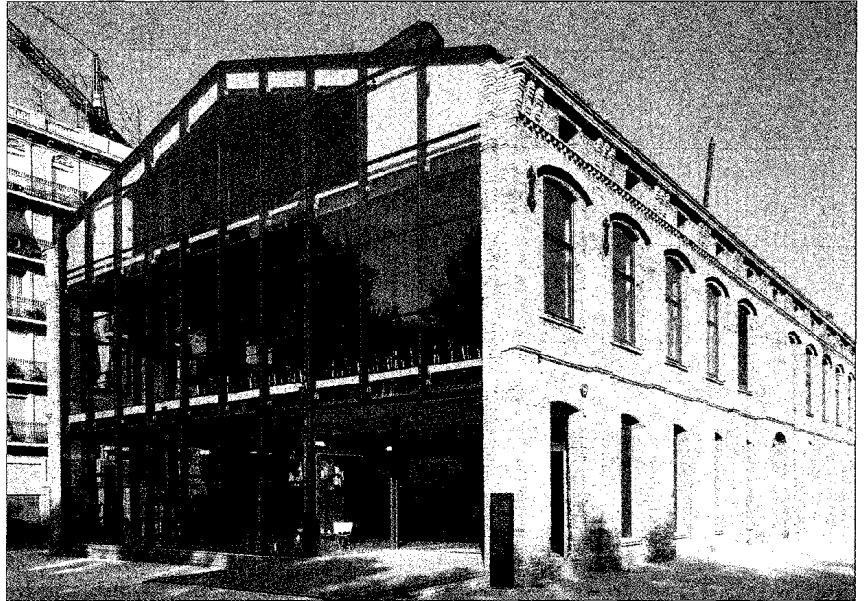
*Entrada a l'edifici Fòrum Nord,
ara convertit en el Parc
Tecnològic Barcelona Nord.*



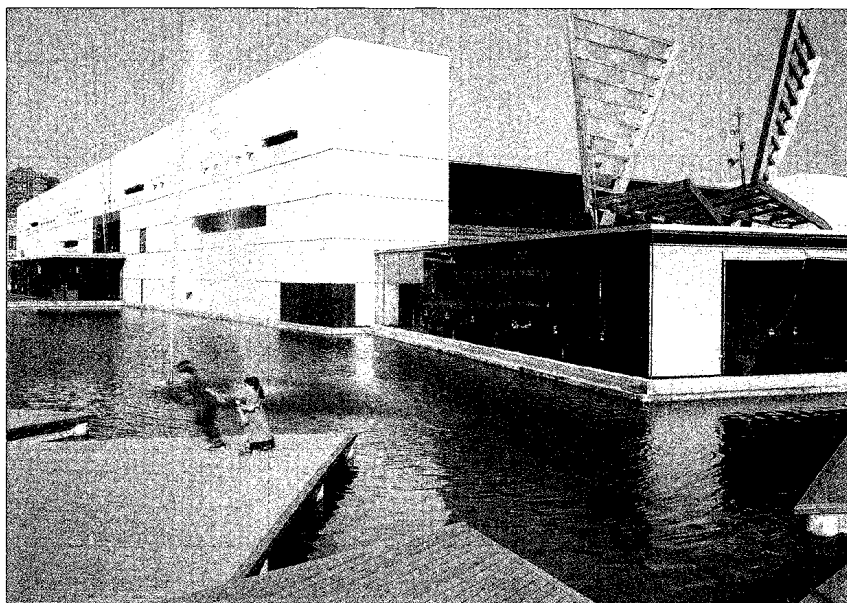
*Centre d'empreses innovadores al
Parc Tecnològic Barcelona Nord.*

Amb Pep Marquès, que actualment és el director econòmic administratiu de Barcelona Activa, el Fòrum Nord va assolir la plena ocupació i va iniciar la seva trajectòria cap a allò que amb l'equip de consolidació de noves empreses avui ha aconseguit ser: un nou parc tecnològic urbà a la ciutat de Barcelona. El nou equip de consolidació d'empreses s'encarrega de la difícil tasca que els dos grans equipaments per a la instal·lació d'empreses de Barcelona Activa –el viver de la plaça de les Glòries i el Fòrum Nord– estiguin ben atesos i dotats. En línia amb la política de qualitat iniciada l'any 2002, el 2004 tots dos foren certificats amb la ISO de qualitat.

Darrerament, el Fòrum Nord ha estat reconegut com a parc tecnològic per la Xarxa Catalana de Parcs Científics i Tecnològics, XPCAT, la xarxa espanyola APTE i la internacional IASP, una homologació que sens dubte significa el reconeixement de la tasca desenvolupada els darrers anys i esperona l'equip de consolidació de noves empreses a assumir més reptes. Com el que es va posar en marxa recentment, la Xarxactiva d'empreses: un nou espai de trobada a la ciutat per a la cooperació, l'intercanvi i l'aprenentatge permanent, dirigit a tota la comunitat d'empreses que han trobat a Barcelona Activa una aliada des del seu començament. L'aposta per la Xarxactiva és arriscada, es tracta d'una inversió inicial o



*Can Jaumandreu
i el Cibernàrium.*

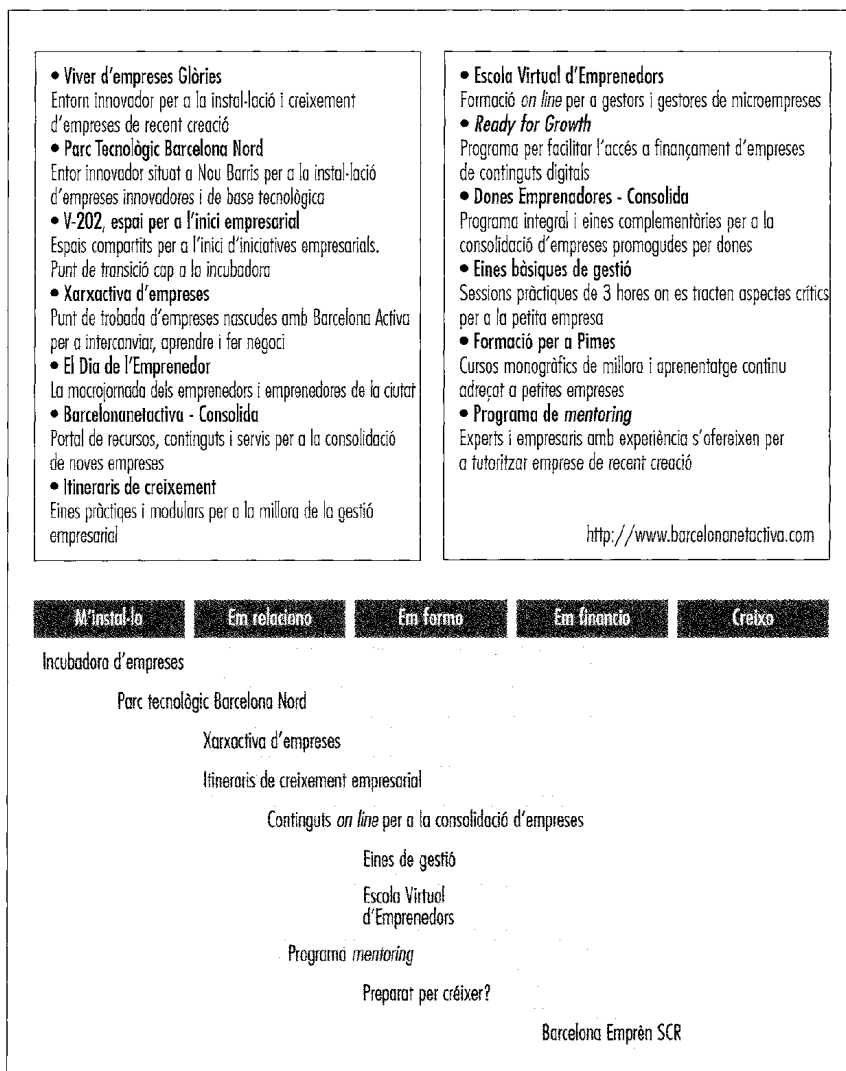


El Fòrum Nord.

primer impuls amb l'objectiu que siguin els mateixos emprenedors i emprenedores els qui promoguin i duguin a terme les activitats que els interessin, amb Barcelona Activa en el paper d'afavoridor d'iniciatives.

L'aposta pel Fòrum Nord també es va materialitzar en la posada en marxa el 14 d'abril de 1999 del Cibernàrium, el primer projecte compartit per Barcelona Activa i la Cité de l'Industrie de la Villette de París. Ocupa avui tota una ala de l'edifici i des dels seus inicis ha estat dedicat a difondre les noves oportunitats que la societat del coneixement i, en especial, les noves tecnologies, obren per al desenvolupament personal i professional de les petites empreses, dels estudiants i de les persones que busquen feina.

El Cibernàrium va obrir amb una atractiva oferta de formació, de divulgació tecnològica concentrada en dos grans àmbits. En primer lloc, els espais de formació, idees i empresa, des dels quals s'ofereix avui encara una oferta formativa flexible, de molt curta durada, en la qual els participants poden conèixer les noves tecnologies i aprendre a utilitzar-les. En segon lloc, les sales de navegació *on line* i *off line*, en les quals, a més de navegar per internet de forma gratuïta, es pot consultar en un espai de disseny futurista un catàleg de més de 120 audiovisuals que il·lustren amb exemples concrets i testimonis reals com internet pot canviar la nostra vida.



Itineraris per a la consolidació d'empreses. De la nova empresa a l'empresa consolidada.

L'oferta del Cibernàrium

El projecte Cibernàrium, en contínua evolució i impulsat actualment per Maria Vilà (en substitució d'Esperanza Fombella, ara directora de formació), ha estat un dels projectes de Barcelona Activa amb més impacte quantitatiu pel que fa a participants. Des de la seva obertura, cada any han participat al voltant de 40.000 persones en les seves activitats.

El volum, les metodologies i els continguts del Cibernàrium han atret una gran quantitat de delegacions internacionals per conèixer-lo i transferir la idea al seu entorn. El Cibernàrium forma part del projecte europeu de referència @lis en matèria de cooperació internacional. A més de Barcelona (que lidera el projecte) hi participen Porto Alegre, Sao Paulo, Quito, David (Panamà), la regió del Maule a Xile, Brussel·les, Tampere (Finlàndia) i Sant Sebastià. Amb aquest projecte, impulsat per Liz Monfort i Mateu Hernández, es produiran, entre d'altres, 180 nous audiovisuals de la sèrie *Com internet canvia la teva vida*, 10 programes de televisió de la sèrie *Global local*, dirigida per Manuel Campo Vidal sota la direcció científica del professor Manuel Castells, i diversos continguts multimèdia per acostar les noves tecnologies a la ciutadania dels dos costats de l'Atlàntic.

La promoció econòmica internacional

En l'àmbit de la promoció econòmica, la tasca que ha fet Barcelona Activa també va ser intensa fins el 2003, any en què va deixar d'exercir-la, en passar a dependre de la Segona Tinença d'Alcaldia de l'Ajuntament. No es va materialitzar tan sols en activitats i en publicacions (revistes *Barcelona bones notícies* i *Barcelona, una ciutat oberta a la nova economia* i diversos vídeos de promoció de la ciutat: *Barcelona hace que las cosas ocurran*, *Barcelona simfonia de futur*), sinó que es va concretar en un nou servei innovador, el Barcelona Negocis, iniciat el 13 de març del 2001.⁴

Barcelona Negocis traspasa la metodologia de treball elaborada en l'àmbit de la creació d'empreses al de la promoció econòmica internacional, impulsant alhora uns espais físics preparats per atendre personalment a inversors i a empreses interessades en un espai virtual amb continguts i serveis de qualitat per a les empreses i professionals que volen conèixer la ciutat en clau empresarial.

En aquest àmbit de la promoció econòmica s'ha posat de relleu el caràcter obert i l'esperit de concertació i de complementarietat entre sector públic i sector privat de Barcelona Activa. Han estat nombrosos els

4. Vegi's www.bcn.cat/negocis.

acords en matèria de promoció econòmica amb el sector privat i altres institucions per impulsar des de plataformes sectorials, algunes existents des de feia anys i d'altres de creació molt recent,⁵ missions comercials a ciutats com Nova York, Londres, Beijing, Amsterdam, Dublín, Bolonya, Tòquio, Frankfurt, Berlín i Miami, o estudis sobre la inversió estrangera. L'any 2003, com a conseqüència del nou mandat municipal i dels acords de govern, el servei de promoció econòmica exterior retornava a l'Ajuntament sota la direcció política del segon tinent d'alcalde, Jordi Portabella, i la direcció de Mario Rubert.

Els programes i itineraris per a l'ocupació

Un altre dels àmbits en què la transformació de Barcelona Activa iniciada l'any 1995 s'ha notat més ha estat el dels programes i itineraris per a l'ocupació. Les iniciatives comunitàries de 1996 Youthstart, Integra i Now van permetre provar noves metodologies per fer front a la problemàtica de l'atur. En tots els casos van comportar una estreta col·laboració amb empreses i agents socials, tant en el disseny dels programes com en la seva execució. Un dels de més èxit va ser, des del 1996, Dones cap a l'ocupació, en el qual hi van participar més d'una vintena d'empreses que oferien pràctiques professionals a dones en cerca activa de feina inscrites al programa. També en l'àmbit dels programes d'acció positiva, Acció 40 va assajar noves metodologies de recerca i motivació per a l'ocupació d'aturats i aturades majors de 40 anys, el col·lectiu sense feina més nombrós a la ciutat de Barcelona.

Des de l'any 1996 Barcelona Activa també ha impulsat un nou enfocament dels programes experiencials clàssics com les escoles taller, les cases d'ofici i els plans d'ocupació o, més endavant, els nous filons i els tallers per a l'ocupació. Tots aquests programes impliquen la contractació en obres d'interès col·lectiu de persones aturades, per tal que aprenguin un ofici treballant. Aquests programes, primer dissenyats per

5. Barcelona Centre de Disseny (1976), Barcelona Centre Mèdic (1987), Barcelona Centre Financer Europeu (1991), Barcelona Centre Logístic (1994), Barcelona Centre Universitari (1997), Barcelona Aeronàutica i de l'Espai (2000), etc.

l'INEM i ara gestionats pel Departament de Treball i Indústria de la Generalitat, tenen alts índex d'inserció professional, donada la intensitat i el caràcter pràctic de l'aprenentatge.

La novetat principal d'aquests programes acabats d'esmentar ha estat l'enfocament cap al qual es volia orientar l'aprenentatge d'oficis, passant dels més clàssics vinculats al món de les persones aturades amb baixos nivells formatius (construcció, manteniment, jardineria) a perfils professionals nous en sectors emergents, com els vinculats als serveis a les persones, les noves tecnologies, la cultura, el lleure o el medi ambient. També es van orientar cap a la recuperació d'oficis tradicionals, com una recent casa d'oficis del perfil de luthier o d'afinador de pianos.



Dins de les activitats de col·laboració publicoprivada de l'Agència, es desenvolupen diferents programes. Un d'ells ha estat el de Dones cap a l'ocupació. La fotografia mostra el lliurament de diplomes amb la presència de l'alcalde pel març de 1998.

D'aquesta manera, centenars de persones aturades, joves i grans, amb diferents nivells formatius i diferents experiències, han après tot treballant oficis com els de webmaster, dissenyador de pàgines web, *help desk*, dissenyador 3D, mediador sociocultural, agent cívic, animador

sociocultural, instal·lador mediambiental, divulgador telemàtic, infonomista, conseller alimentari, promotor de salut, animador esportiu, tècnic d'oci local, tècnic de so, il·luminador, divulgador del patrimoni industrial, administratiu digital, però també els de paleta, fuster, instal·lador d'alumini, pintor, jardiner, etc.



*Alumnes d'escoles taller
realitzant diferents activitats.*

Cal destacar també que amb les diferents escoles taller i cases d'ofici que ha gestionat Barcelona Activa la ciutat ha recuperat i millorat espais emblemàtics i d'alta rendibilitat social com l'espai per a joves Boca Nord a Horta, una part del Jardí Botànic de Barcelona, la masia del Jardí Botànic de Montjuïc, l'edifici de la Farinera del Clot, la Font del Gat, la façana del Mercat de Montserrat, el pailebot Santa Eulàlia, el Centre Cívic Can Deu, el Convent de Sant Agustí, la Torre del Baró, la fàbrica Galetes Montes i, més recentment, l'antiga fàbrica Can Jau-mandreu.

Projectes d'Escola Taller i Cases d'Ofici executats (1994-2005)

Escoles Taller i cases d'ofici	Projecte	Període	Nombre de participants
E.T. Taller Besòs	Urbanització rambla Sant Adrià	1994-1996	66
C. O. Rehabilitació Medi Urbà	Millora entorn rambla Carmel, av. Estatut i parc Vall d'Hebron	1995-1996	75
E. T. Can Fabra	Rehabilitació d'algunes plantes de l'edifici com a futur espai de formació	1994-1996	77
E. T. Manteniment Urbà	Rehabilitació i adequació de diferents espais i zones de la ciutat	1994-1996	91
E. T. Masia La Guineueta	Rehabilitació de la masia com a nou equipament social	1995-1997	113
E.T. Taller Parc de Montjuïc	Rehabilitació i adequació de diferents espais urbans del parc de Montjuïc	1994-1996	179
E. T. Mercats de Barcelon	Rehabilitació de les façanes del Mercat Ntra. Sra de Montserrat i el Mercat de la Unió	1995-1997	103
E. T. Convent de Sant Agustí	Adequació d'una part del convent per convertir-lo en centre cívic del districte	1995-1997	104
E. T. La Farinera	Rehabilitació com a equipament multifuncional	1996-1998	109
E. T. Túnel de la Rovira	Rehabilitació de l'edifici de la boca nord del túnel com a equipament cultural i de lleure	1996-1998	107
E. T. Casa del Mig	Rehabilitació d la Casa com a centre d'iniciatives i recursos del teixit associatiu i juvenil	1996-1998	84
C.O. Viverisme	Producció de planta autòctona per als jardins de la nostra ciutat	1996-1997	62
E.T. Jardins de Laribal	Recuperació dels jardins i rehabilitació de l'edifici de la Font del Gat	1998-2000	141
E.T. Torre Baró	Rehabilitació de la Torre del Baró i del seu entorn	1998-2000	136
E. T. Jardins de l'Eixample	Rehabilitació de l'espai conegut amb el nom de Galetes Montes com a equipament d'ús públic	1998-2000	175
C. O. Marítims	Rehabilitació del pailebot Cala Sant Vicenç	1998-1999	75
C. O. Millora Gestió Urbana	Millora i rehabilitació d'espais i edificis d'ús col·lectiu de la ciutat de Barcelona	1998-1999	167
C. O. Ciutat del Coneixement	Contribuir a la divulgació de les noves tecnologies de la informació i la comunicació en àmbits vinculats al territori i propers als ciutadans	1998-1999	131
E. T. Jardí Botànic	Recuperació com a espai públic dedicat a la difusió, formació i experimentació botànica	2001-2003	144
E. T. Can Deu	Rehabilitació de la Casa Hurtado per a convertir-la en un equipament on es desenvolupin activitats per facilitar la inserció sociolaboral de disminuïts psíquics	2001-2003	149
E. T. Construcció Sostenible	Rehabilitació de l'antiga fàbrica del gas amb paràmetres de sostenibilitat i ús d'energies netes i renovables	2001-2003	122
C. O. per la Ciutat del Coneixement	Disseny, elaboració i divulgació d'eines i serveis telemàtics que apropin els ciutadans a la societat del coneixement	2001-2002	77
E. T. Can Jaumandreu	Rehabilitació de l'antiga fàbrica tèxtil per convertir-la en un nou equipament per a l'ocupació de Barcelona Activa	2000-2002	126
E. T. Can Ponsic	Rehabilitació de la torre amb futur ús públic complementari (Escola de Música del districte)	2003-2005	117
E. T. Fàbrica Philips	Rehabilitació i adequació d'un dels edificis que ocupava l'antiga fàbrica per convertir-lo en un futur equipament d'ús públic	2003-2005	118
E. T. Fàbrica Oliva Artés	Rehabilitació i adequació dels antics tallers, construïts l'any 1899, per convertir-lo en la futura seu de la Guàrdia Urbana de Sant Martí	2003-2005	89
C. O. Musicals	Desenvolupament de productes i serveis musicals	2003-2005	60
C. O. Ciutat del Coneixement	Realització de treballs de dinamització de serveis per facilitar l'accés a la informació i les noves tecnologies	2003-2005	56
C. O. Fòrum 2004	Desenvolupament de diferents tasques directament lligades a les activitats i agenda del Fòrum Universal de les Cultures 2004	2003-2005	55

La recuperació de Can Jaumandreu

Precisament, la recuperació de l'antiga fàbrica de Can Jaumandreu va significar la culminació d'una etapa per als programes experiencials. L'antiga fàbrica tèxtil d'estil manxesterià, traspassada a principis dels anys noranta a titularitat municipal, ha estat rehabilitada de forma brillant pel programa d'escoles taller, sota la direcció arquitectònica de Núria Monfort, per convertir la nau principal en un nou espai per a la millora professional de les persones en cerca de feina. Tot un símbol: joves aturats que es qualifiquen professionalment rehabilitant una antiga fàbrica com a nou espai per a la recerca de feina. Una prova més, com diu la placa a l'entrada de l'edifici, que *«la transformació de la ciutat es fa des de les persones per a les persones»*.⁶



*Interiors de Can Jaumandreu,
l'equipament per a l'accés,
inclusió i millora de l'ocupació.*

Avui Can Jaumandreu no és només un centre per a la millora ocupacional. És el segon equipament 7@ (subdivisió de la qualificació 22@ referida específicament a equipaments públics) que es posarà en marxa a la ciutat, incorporant el grup d'empreses de la Universitat Oberta de Catalunya i un nou centre per a empreses @ promogut per Espais. L'arquitecte dels dos nous edificis que, dialogant amb la tradició industrial de la zona, s'estan edificant en aquests moments al costat de l'antiga fàbrica rehabilitada, és Josep Llinàs.

6. *Can Jaumandreu*, Barcelona Activa, 2004.

El programa Passarel·les cap a l'ocupació

Seguint en l'àmbit dels programes per a l'ocupació, l'aprovació a finals de l'any 2001 pel Fons Social Europeu del programa Passarel·les cap a l'ocupació, en el marc de la iniciativa europea Equal, ha suposat la recent renovació de metodologies i enfocaments dels programes per a l'ocupació dissenyats des de la línia d'accés, inclusió i millora de l'ocupació que dirigeix Lorena Ventura. El projecte parteix d'una aparent paradoxa: mentre que a la ciutat existeix una bossa d'atur considerable que rarament ha baixat de les 40.000 persones, diferents sectors professionals manifesten una demanda per cobrir llocs de treball de baixa i mitjana qualificació de forma estable.

Es tracta de sectors com el comerç, l'hoteleria, l'hosteleria, la neteja, el taxi, el transport i la mecànica, entre d'altres. En aquest programa es va comptar amb la participació de 14 entitats de la ciutat que representaven els col·lectius més desafavorits (Càritas, Creu Roja, Institut Municipal de Persones amb Disminució i Fundació Maria Aurèlia Capmany), els sectors professionals escollits (comerç Pimec, el sector de la neteja, el sector del taxi i Transports Metropolitans de Barcelona), i les entitats que actuaven en el camp de les polítiques d'ocupació (Barcelona Activa, Serveis Personals de l'Ajuntament de Barcelona, Consell de la Formació Professional i Ocupacional de Barcelona, AIRES, UGT i CCOO).

Durant més de dos anys, els deu guies per a l'ocupació que hi han estat implicats han aconseguit més de 500 contractes, després d'haver identificat les barreres que impedeixen que les persones que busquen feina i les empreses que busquen professionals es trobin. La tasca no ha estat fàcil, però l'experiència ja està essent replicada amb matisos en altres programes que s'impulsen des de l'àmbit d'ocupació, com Ocupació pròxima, en el sector dels serveis a les persones o Immigra al treball, entre d'altres.

El Pla jove formació-ocupació

La prioritat per a aquelles persones que tenen especials dificultats d'accés al mercat de treball es pot també apreciar en un programa singular nascut l'any 1999 que Barcelona Activa comparteix amb l'Institut Municipal d'Educació de Barcelona, la Regidoria de Joventut, el Consell de la Formació Ocupacional i Professional de l'Ajuntament i els districtes. La filosofia del Pla jove formació-ocupació no és altra que la d'identificar precoçment situacions de fracàs escolar per actuar-hi de forma

immediata, oferint tot el ventall de programes d'ocupació i de formació disponibles. El programa, avui gestionat des de Can Jaumandreu, no és més que la constatació d'un dels principals problemes que afrontem a Barcelona: el fracàs escolar, una lacra que ja afecta més del 20% dels estudiants de la ciutat i que, si no s'aborda de forma integral i decidida, pot acabar creant més exclusió i més desigualtat.

***El centre Porta 22,
Espai de Noves
Ocupacions***

Els darrers anys han estat també molt intensos en la preparació i posada en marxa de noves propostes de futur a la ciutat. És el cas de Porta22, espai de noves ocupacions, un ambiciós projecte convertit ja en realitat. Es defineix com un centre d'orientació professional de nova generació. Va començar a gestar-se més de tres anys abans de la inauguració, esdevinguda el 31 de març de 2003. En el marc de l'estreta col·laboració amb la Villette de París, Liz Monfort va posar-se a impulsar un nou espai que combinant l'autoús, l'atenció personalitzada i les activitats havia de donar un nou tipus de servei a totes aquelles persones inquietes professionalment. Persones que volien més informació sobre quin tipus de treball podrien fer o que volien reorientar el seu itinerari professional, estudiants que necessitaven definir el seu objectiu de feina o empreses que volien conèixer els canvis en el món del treball.

Barcelona Activa ha participat en diferents fires i ha realitzat nombroses presentacions de les seves activitats. En són exemples la participació amb stand a l'Employment Week de Brussel·les, al Saló de l'Ensenyament de Barcelona, etc.



Porta22 atrau cada dia moltes persones que de forma autònoma, a través de grups o bé a través de les innovadores activitats que s'hi programen, hi vénen per accedir a informació i coneixement en relació a les noves ocupacions, els sectors en transformació i les noves cultures del treball.

Porta22, com va dir Maravillas Rojo en l'acte inaugural, *«és la plasmació en un espai, en uns continguts i en unes metodologies innovadores del nou concepte de treball que arrenca amb la societat del coneixement, un concepte que ja no es basa en el concepte de professió, sinó en el de perfil professional mutable i centrat en la suma d'aprenentatges formals i informals, competències i habilitats»*.

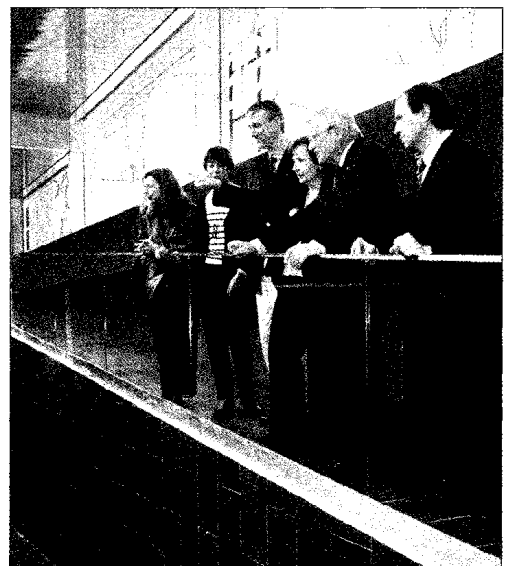
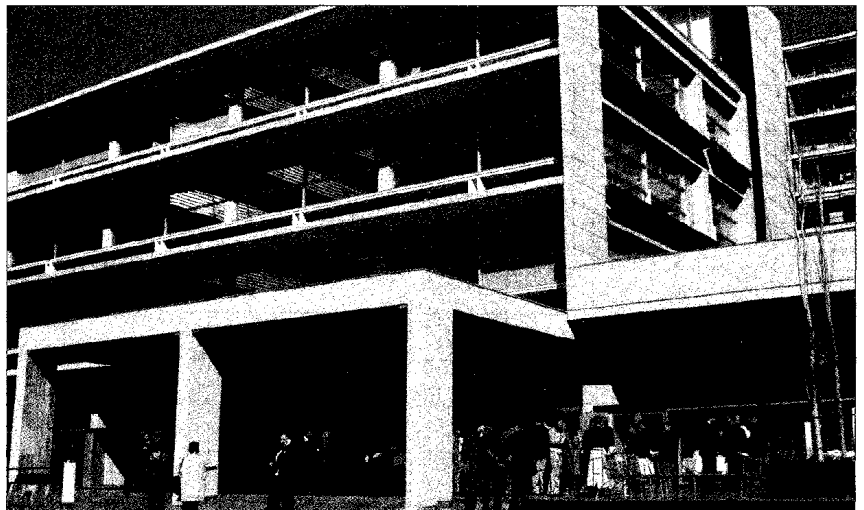
Porta22 se sustenta en una potent intranet, minuciosament coordinada per l'equip de Marc Puente, des de la qual se serveixen de forma senzilla els milers de continguts digitals que composen el cor d'aquest nou equipament. El 2005 són ja més de 700 els perfils professionals en 13 sectors professionals descrits en detall, més d'un centenar els testimonis i audiovisuals que il·lustren tota la informació recollida, i 14 els aplicatius multimèdia que permeten adquirir nous coneixements i ser conscient de les pròpies habilitats, competències, currículum ocult i interessos professionals. El projecte, actualment dirigit per Lorenzo Di Pietro, comença a ser ja un referent no només metropolità sinó internacional, com testimonia el recent premi de Telecities, la xarxa de ciutats digitals d'Europa, que ha distingit aquesta iniciativa dins de la categoria d'*e-learning* i *e-inclusion*.

La posada en marxa de Porta22 no sols ha comportat disposar d'un nou espai, el disseny interior del qual va recaure en Lluís Pau, i d'un nou servei per seguir promovent la creació d'ocupació amb sentit de futur. Porta22 es troba ubicat sota la plaça campus que avui articula la nova seu de Barcelona Activa tot connectant el viver, el Centre per a la Iniciativa Emprenedora Glòries, la Torre Llacuna i el restaurant en un gran espai Wi-Fi, que es defineix com un entorn on es troben i interactuen tot tipus de persones que acudeixen per crear una empresa, per orientar el seu futur professional o per consolidar la seva empresa.

***El primer 7@
a Barcelona, l'illa
de Barcelona Activa***

El conjunt del recinte de Barcelona Activa és un nou equipament 7@, de fet el primer posat en marxa a la ciutat. En tres anys, l'espai que antany ocupava l'antiga i entranyable guarderia de la Hispano Olivetti s'ha transformat en una moderna torre d'oficines per a petites empreses @ promoguda per Servihabitat sota concessió de Barcelona Activa. Al costat, un modern edifici horitzontal de tres plantes dissenyat pels joves

*El mes de febrer de 2004
s'inaugura la nova seu de
Barcelona Activa. Una nova illa
que completa el primer espai 7@
de la ciutat.*



*Inauguració de Porta22 amb
presència de l'alcalde i del
president de la Cité de la Science
et l'Industrie de París.*

arquitectes Roldán i Berenguer allotja les dependències centrals de Barcelona Activa, el consorci Localret, un auditori per a 200 persones i un restaurant dissenyat per Fernando Salas que inclou un mural de Mariscal.

Els espais actuals de Barcelona Activa respiren l'esperit fundacional de la que avui és l'agència de desenvolupament local: la flexibilitat dels espais diàfans, la pràctica desaparició dels despatxos, l'organització per equips, el treball per programes, l'aposta per la sostenibilitat mediambiental i la transparència en tots els sentits. Aquests nous espais nasqueren de la necessitat de créixer amb nous serveis i van propiciar una oportunitat única d'aixecar un edifici de nova planta, una torre per a empreses @, Porta22 i el campus que els connecta amb el viver d'empreses. Tot plegat a la porta del districte del coneixement de la ciutat, el 22@bcn.

Aquesta illa, que aplega dos edificis i l'annex de la Torre Llacuna posada a disposició d'altres empreses, testimonia plàsticament –abans ja ens hi hem referit– la transformació de la ciutat industrial en una altra basada en el coneixement, la innovació i la iniciativa emprenedora. L'illa suma 30.000 m² que ja són un pol afavoridor d'activitat econòmica de nova generació. A la inauguració del nou edifici, el 23 de febrer de 2004, hi va assistir el Conseller de Treball de la Generalitat de Catalunya, Josep M. Rañé, que en el seu parlament va reconèixer el paper fonamental de Barcelona Activa en el disseny de polítiques de desenvolupament local.

La Nit i el Dia de l'Emprenedor

En línia amb el nou clima institucional entre Ajuntament i Generalitat que arrenca a principis del 2004, Barcelona Activa va assolir una nova fita: implicar els principals actors institucionals de la política de creació d'empreses en una nova proposta per al Dia de l'Emprenedor. Aquest s'havia començat a celebrar l'any 2001, arran de la voluntat d'introduir novetats en una iniciativa que havia començat per commemorar, l'any 1998, el desè aniversari de Barcelona Activa: la Nit de l'Emprenedor.

Les tres primeres edicions de la Nit de l'Emprenedor havien estat un èxit de convocatòria, amb prop de 1.000 assistents a uns sopars que combinaven la part institucional amb la més lúdica mitjançant conduc-

Dia de l'emprenedor, 2006.

Des de l'any 98 Barcelona Activa celebra La Nit de l'emprenedor, i des de l'any 2001 El Dia de l'emprenedor, tot un dia ple d'activitats de coneixent, relació i entreteniment dedicat a les persones emprenedores.

El dia de l'emprenedor concentra més de 2.000 persones que es troben per aprendre, intercanviar, formar-se, cooperar i veure reconegut els seu esforç que clou amb la gala de lliurement de premis «Barcelona d'Ofici Emprenedora».



tors i humoristes de reconegut prestigi (Ángel Pawloski, Màgic Andreu, Mon Plans, membres del Terrat o Manel Fuentes), i una altra part essencial de relació entre els emprenedors i emprenedores assistents.

El 2001 i 2002 la Nit de l'Emprenedor va consistir en un sopar multitudinari ludicofestiu, amb l'entrega dels nous premis Barcelona d'Ofici Emprenedora per reconèixer l'esforç i l'aportació de les persones emprenedores que cada any creaven empreses i generaven activitat econòmica i ocupació a Barcelona. Des del seu inici aquests premis han reconegut i premiat allò petit, que sovint es desconeix per part de la majoria, però que té una importància estratègica per a la ciutat. Aquesta iniciativa ha reconegut amb el premi Empresa a tota vela una empresa nascuda a Barcelona Activa que hagi destacat pel seu creixement, consolidació i creació d'ocupació. També s'ha reconegut la trajectòria emprenedora de dones que han promogut els seus propis projectes empresarials amb èxit, i també han premiat els millors plans d'empresa de l'any. Cada any s'han introduït noves categories de premis per destacar determinats valors associats al fet d'emprendre, com ara el disseny, la solidaritat, la tecnologia o la innovació.

Durant el mandat 1999-2003, Barcelona Activa va emprendre una reforma d'aquesta iniciativa, conduïda per Liz Monfort. En va sortir –l'any 2001– el Dia de l'Emprenedor, tot un dia dedicat a la iniciativa emprenedora, amb activitats molt diverses de coneixement, relació, aprenentatge, divertiment i assessorament, amb ponents molt qualificats i amb uns graus de participació elevats. Les tres primeres edicions del Dia de l'Emprenedor s'han saldat amb més de 2.000 participants a cadascuna. Han comptat com a final de festa amb el sopar de les persones emprenedores, sobre la pauta de l'esperit inicial i sempre amb novetats. Els premis Barcelona d'Ofici Emprenedora s'han seguit lliurant durant la Nit de l'Emprenedor i han anat acumulant prestigi i reconeixement, tal i com es desprèn de la quantitat de candidatures que es presenten any rere any.

El Dia de l'Emprenedor ha assolit una important dimensió internacional a partir de la proposta de la ciutat de Barcelona a la Comissió Europea de constituir un Dia Europeu de l'Emprenedor, materialitzada a partir de la seva tercera edició. Una de les principals causes de l'èxit del Dia de l'Emprenedor rau en el seu caràcter obert i en el fet que des del primer moment hi hagin participat molt activament la major part de les entitats que a Barcelona donen suport a la iniciativa emprenedora, des de les universitats i les escoles de negoci a les patronals, els sindicats i les entitats de l'economia social. Amb aquests antecedents d'acceptació, i atès el nou context institucional sorgit l'any 2004, Barcelona Activa, fidel als seus compromisos de complementarietat i concertació, ha convidat amb èxit a participar com a promotors de la iniciativa el Ministeri d'Indústria, el Departament de Treball i Indústria de la Generalitat a través del Cidem i la Cambra de Comerç de Barcelona. El nou esquema del Dia de l'Emprenedor permetrà a Barcelona ratificar-se com la capital de la iniciativa emprenedora a Espanya.

L'exemple del Dia de l'Emprenedor, una iniciativa d'èxit nascuda en un altre format en el desè aniversari de Barcelona Activa, adoptada per Europa, dissenyada i executada des de la complementarietat i la cooperació, il·lustra l'etapa de creixement i millora contínua que l'Agència de Desenvolupament Local de Barcelona va iniciar l'any 1995.

Un referent internacional en polítiques de desenvolupament local

L'activitat de Barcelona Activa ha repercutit en una millora de les oportunitats de desenvolupament professional i empresarial de molts ciutadans i ciutadanes. Després de gairebé dues dècades, Barcelona Activa és altament coneguda i valorada a la ciutat no només pels seus usuaris, que cada any són més, sinó també per l'ampli ventall d'entitats, associacions, institucions i organitzacions no governamentals amb les quals comparteix objectius.

La intensa tasca descrita en els anteriors capítols, així com una permanent obertura cap a l'exterior per part dels diferents responsables de l'Agència, han fet que el coneixement de Barcelona Activa hagi arribat més enllà dels límits municipals, i que avui sigui un referent de primer ordre en el camp del desenvolupament local a escala no només estatal sinó també mundial.

L'Agència ha estat guardonada en diverses ocasions per organismes internacionals. L'any 2001 el comissari de la Societat de la Informació, Erkki Liikanen, va rebre a Helsinki els representants barcelonins, que a Malmö (Copenhague) van recollir el premi d'Eurocities. L'any 2002 a Estocolm es va rebre el premi a la iniciativa PAXIS de la UE. Finalment, l'any 2004 fou atorgat a Barcelona Activa el premi e-learning a Viena.



En els darrers anys, aquesta posició de referència s'ha traduït en diferents reconeixements i premis a l'activitat desenvolupada per Barcelona Activa. Des de l'any 2002, Barcelona Activa ha estat reconeguda per Nacions Unides com a bona pràctica mundial dins el seu programa Habitat. L'any anterior, la xarxa de grans ciutats europees Eurocities va premiar Barcelona per les seves polítiques i els seus programes de suport a la iniciativa emprenedora, un aval de les polítiques d'impuls a

la creació d'empreses que se sumava als dos guardons a l'excel·lència en creació d'empreses atorgats en el marc de la xarxa PAXIS per la Comissió Europea l'any 2001. Amb aquest darrer reconeixement, Barcelona entrava a formar part del selecte grup de regions europees d'excel·lència en innovació juntament amb Cambridge, Oxford, Stuttgart, Munich, Lió, Milà, Dublin, Helsinki o Stokholm.

Aquests reconeixements al paper de Barcelona Activa com a impulsora del desenvolupament local i, en especial, de la iniciativa emprenedora, han estat complementats per altres guardons, no menys importants, que han subratllat l'excel·lència dels programes concrets. Així, tal i com ja s'ha comentat, el Barcelonanetactiva va ser finalista a l'Stokholm Challenge de l'any 1999, i recentment la xarxa europea de ciutats digitals Telecities va premiar en la categoria d'*e-learning* i *e-inclusion* Porta22, l'espai de les noves ocupacions.

Aquests avals han intensificat l'afluència de delegacions que acudeixen a Barcelona Activa per conèixer-ne el funcionament, les metodologies, les instal·lacions i l'estratègia. Prop de 80 delegacions formades per polítics i tècnics d'alt nivell que volen impulsar una nova estratègia de desenvolupament local passen anualment per veure de prop el per què i el com de Barcelona Activa. Tècnics i gestors de programes que venen a conèixer en profunditat les metodologies i les instal·lacions del viver d'empreses, del Barcelonanetactiva, de Porta22, dels programes per a l'ocupació o del Cibernàrium. I, també, delegacions que a través de programes específics de cooperació internacional realitzen estances més prolongades a Barcelona Activa per estudiar-ne el funcionament en profunditat.

En aquesta mateixa línia, són moltes les institucions que contínuament sol·liciten la presència dels responsables de Barcelona Activa en diferents jornades i seminaris centrats en aspectes relacionats amb el desenvolupament local. La presidenta de Barcelona Activa personalment i el seu equip directiu han participat com a ponents en seminaris organitzats per institucions internacionals com el Parlament Europeu, l'OCDE, la Comissió Europea, el Banc Mundial o el Banco Iberoamericano de Desarrollo i també en seminaris i conferències organitzats per ajuntaments, universitats, estats, regions, províncies i altres institucions de prestigi d'Espanya, Europa i Amèrica Llatina.

És precisament amb Amèrica Llatina que Barcelona Activa ha mantingut una especial relació de cooperació, darrerament incrementada com a conseqüència del nomenament de Maravillas Rojo com a Secretària General del CIDEU, el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. A les nombroses visites d'alcaldes i responsables de ciutats de tot Amèrica Llatina, s'han de sumar els diferents projectes de cooperació que en base a programes europeus s'han pogut dur a terme.

Una cooperació amb Amèrica Llatina que, curiosament, s'inicia l'any 1995 amb l'assistència tècnica per part de Barcelona Activa a l'arrencada del viver d'empreses de Santiago de Chile, Santiago Innova, i que té el capítol més recent, deu anys després, en el projecte Urb-AL, en el qual precisament també participa Santiago Innova. Urb-AL és un projecte recentment aprovat per la Comissió Europea, mitjançant el qual les ciutats de Barcelona, Bilbao, Roma, Buenos Aires, Montevideo, Santiago de Chile i El Bosque s'uneixen per desenvolupar junts diferents aplicatius multimèdia de suport a emprenedors i emprenedores. Aquest projecte Urb-AL té com a precedent immediat un altre projecte Urb-AL coordinat per Barcelona Activa, l'any 2001, en el qual es va desenvolupar un Pla d'empresa *on line* amb més de 40 itineraris diferents per a cada model de negoci a través de la web, que es va dissenyar de forma que fos utilitzable en entorns tant diversos com Barcelona, Getafe o Huanchaco, a Perú.

També en l'àmbit de la cooperació exterior, i amb el suport del 0,7 municipal en matèria cooperació internacional, és de destacar la cooperació realitzada amb Casablanca al Marroc l'any 1995 i la que ha consistit en l'assistència tècnica per a la construcció d'un viver d'empreses a Sarajevo. Aquest darrer projecte, inaugurat el maig de 2005, és especialment significatiu, perquè ve a completar les diferents iniciatives que des de l'Ajuntament de Barcelona s'han impulsat per reconstruir la ciutat olímpica de Sarajevo. L'esmentat projecte ha comptat amb el suport de l'Agencia Española de Cooperación Internacional, que s'ha fet càrrec dels costos de reconstrucció de l'antiga fàbrica on finalment s'ubica el viver.

També d'entre els projectes de cooperació exterior aprovats per la Comissió Europea destaca, com ja s'ha comentat, el programa @lis anomenat Cibernàrium. Entorns pedagògics per a la capacitat i divulgació

digital, iniciat l'any 2003 i en el qual participen les ciutats de Quito, Sao Paulo, Porto Alegre, David (Panamà), la regió del Maule a Xile, Brussel·les, Sant Sebastià i Tampere.

La Unió Europea ens ha permès desenvolupar també múltiples projectes amb socis europeus. Així, l'any 2004 ha conclòs amb gran èxit el projecte Ready For Growth, iniciat el 2003 i ja esmentat anteriorment, que s'ha dirigit a ampliar les possibilitats de les empreses de continguts digitals d'accedir a finançament. Aquest projecte, realitzat en col·laboració amb Londres i Grècia, ha permès desenvolupar una innovadora metodologia de seminaris i materials amb els quals emprenedors i emprenedores adquirien noves competències per conèixer amb propietat les diferents vies de finançament del creixement de la seva empresa i les maneres d'accedir-hi. Aquesta dinàmica de col·laboració transnacional entre ciutats de diferents països s'ha donat també en d'altres projectes, com l'Equal, en el qual s'ha col·laborat amb Manchester i París.

Paral·lelament al fet de compartir projectes amb altres entorns europeus i internacionals, Barcelona Activa és membre de nombroses xarxes nacionals i internacionals com el Comitè de Desenvolupament Econòmic i Regeneració Urbana d'Eurocities, EBN (European BIC Network, la xarxa europea de Centres d'Innovació Empresarial), ANCES (Asociación Nacional de CEEI Españolas, la xarxa espanyola de Centres d'Empresa), XPCAT (Xarxa Catalana de Parcs Científics i Tecnològics), la xarxa internacional de parcs científics IASP, la xarxa espanyola de parcs tecnològics APTE i le Réseau des Cités de Métiers, del qual, amb Porta22, exerceix actualment la presidència. És precisament en el marc d'aquesta darrera xarxa i de la inicial cooperació en el projecte Cibernàrium que Barcelona Activa manté una relació privilegiada de col·laboració amb la Cité des Sciences et de l'Industrie de París-la Villette.

Juntament amb aquests importants vincles de cooperació amb Amèrica Llatina, Europa i la resta de l'Estat, Barcelona Activa manté una forta relació de *partenariat* i col·laboració amb la societat civil de la ciutat. Són prop de 50 els convenis de col·laboració que l'Agència té en actiu amb col·legis professionals, universitats, centres d'educació, sindicats, organitzacions empresarials, empreses, associacions, organitzacions no governamentals, entitats financeres, escoles de negoci i un

llarg etcètera. Amb aquestes entitats Barcelona Activa desenvolupa actuacions conjuntes, programa activitats, comparteix objectius i crea nous continguts.

És aquesta vocació de cooperar amb altres, d'aprendre d'altres i de compartir amb altres un dels trets significatius de Barcelona Activa. L'estar permanentment oberts a l'exterior, sigui dins de la ciutat o a l'altre costat de l'Atlàntic, és un dels compromisos que Barcelona Activa ha assumit en els seus darrers plans d'acció. Aquesta obertura a l'exterior, però sobretot els resultats de l'Agència i el tipus d'actuacions empreses són els que han convertit Barcelona Activa en un referent internacional en matèria de desenvolupament local.

Els deu ingredients que configuren l'estil Barcelona Activa

Les organitzacions treballen per oferir productes i serveis i per establir relacions, però no totes treballen de la mateixa manera. Avui, una de les qüestions que tenen més importància és com les organitzacions són percebudes des de dintre i des de fora pels seus treballadors, els seus usuaris i el seu entorn. Aquesta percepció és la que defineix l'estil d'organització, la manera de fer, que és el que singularitza i dona identitat a cada organització. Els elements que caracteritzen l'estil de Barcelona Activa són els següents.

1. *Visió global.* El treball concret i diari, el treball a curt termini que és imprescindible per respondre a les demandes, reclama, alhora, l'anàlisi del seu context temporal i territorial i de la relació amb d'altres organitzacions complementàries. Disposar de visió global significa comprendre què significa cada una de les activitats i dels programes dins de l'organització i com esdevenen útils per al conjunt de la ciutat i de la societat. Visió global és compartir el que és petit i el que és gran, integrar el que és micro i el que és macro, el que és local i el que és global, la gestió de dintre i l'entorn de fora. Visió global és tenir un programa anual a complir amb una visió de futur, per poder anticipar-se i promoure, si cal, els canvis necessaris. Aquesta visió global s'estén també a l'acció amb els usuaris i usuàries que participen dels programes i serveis de Barcelona Activa, perquè tot i treballar situacions concretes en el curt termini és necessari que puguin disposar del coneixement de l'entorn i d'una certa perspectiva del mitjan i el llarg termini en relació al mercat de treball i a la dinàmica necessària per ampliar les oportunitats de negoci.

2. *Innovació.* Innovar comporta estar disposats i preparats per al canvi, tenir una actitud oberta, creativa, que imagina i dissenya noves situacions en l'interior de l'organització, en els serveis i en les respostes als usuaris i en relació amb els entorns. Però innovar és sobretot tenir capacitat d'aplicar i gestionar les idees amb resultats. Innovar és tenir sentit de futur, comparar, investigar i incorporar a l'organització i els serveis aquells elements que permeten adequar les respostes i obrir noves perspectives que permetin avançar en la millora de les oportunitats. Barcelona Activa és una organització innovadora perquè no només s'adequa bé als canvis sinó que també és capaç de generar-los.

3. *Proximitat i accessibilitat.* Barcelona Activa és una organització oberta, en la qual garantir un accés senzill als seus serveis ha estat una prioritat. Una organització que es dirigeix a un ventall molt plural de persones i situacions: joves i grans, homes i dones, persones que busquen feina o que volen millorar-la, empreses que neixen i empreses que creixen i es consoliden, persones amb discapacitat, persones nascudes aquí i d'altres procedències, amb nivells de formació i recursos molt diversos, estudiants i treballadors i persones en atur, persones que busquen relacionar-se, identificar oportunitats. Barcelona Activa està oberta també a escoles, universitats, sindicats, associacions empresarials, col·legis professionals, instituts, empreses i altres institucions d'aquí i de fora. És una institució de la ciutat que, partint del principi de la subsidiarietat, es troba a prop de la ciutadania, la qual, coneixent-la i utilitzant-la àmpliament, se l'ha fet pròpia.

4. *Facilitació.* Barcelona Activa treballa per afavorir l'accés en igualtat de condicions als elements que avui amplien les oportunitats de millora. Actua com a facilitadora perquè fa accessibles coneixements, relacions entre persones, empreses i institucions, i posa a disposició eines i espais per millorar la situació professional i empresarial.

5. *Personalització.* Barcelona Activa és sensible a la diversitat de necessitats, demandes, ritmes d'aprenentatge i situacions personals. És sensible a la diferència i per això personalitza la seva oferta i organitza projectes a mida i itineraris personalitzats, sempre garantint la seva integració en un conjunt que dona respostes globals. Així, en les línies de promoció i consolidació d'empreses, els itineraris per passar de la idea al negoci o per créixer es complementen amb programes a mida com el de dones emprenedores, el d'idees madures per a majors de 40 anys o el programa d'emprenedors d'altres cultures. D'altres programes d'accés, inclusió i millora de l'ocupació es complementen també amb projectes específics destinats a col·lectius com ara joves en fracàs escolar, dones víctimes de maltractament o minories ètniques.

6. *Autonomia.* Barcelona Activa ha anat creant espais i eines amb continguts que permeten ser utilitzats autònomament. Aquests espais afavoreixen la presa de decisions, adequen l'aprenentatge al ritme per-

sonal i generen habilitats i actituds que milloren les competències professionals valorades en la societat actual. un exemple molt destacat d'aquesta voluntat de potenciar l'autonomia d'ús el trobem en l'existència i el funcionament de Porta22, l'espai de noves ocupacions.

7. *Presencial i virtual.* L'amplia experiència de Barcelona Activa en l'atenció presencial i l'avenç de les tecnologies de la informació i la comunicació, així com la disponibilitat de noves eines, especialment internet, ens han permès organitzar noves maneres de respondre als nostres usuaris. Actualment, una de les singularitats de Barcelona Activa és presentar una oferta que integra presència i virtualitat, que actua *on land* i *on line*. Aquest model de serveis permet superar les barreres de l'espai i del temps, multiplicar els serveis, adequar-se als ritmes d'accés als serveis dels usuaris, ampliar les relacions entre ells i l'entorn, posar a l'abast una àmplia quantitat d'informació específicament relacionada amb els àmbits de treball de l'Agència i generar la cultura digital avui imprescindible. Un dels exemples més paradigmàtics d'aquest estil ha estat la transformació del model de viver d'empreses, que avui definim com a entorn d'innovació que incorpora espais físics de qualitat, plataformes tecnològiques i un viver virtual, tot creant una comunitat virtual de persones emprenedores i d'empreses al seu voltant.

8. *Flexibilitat.* El context en el qual s'emmarca Barcelona Activa requereix flexibilitat, perquè la dinàmica del mercat de treball està en constant transformació i perquè l'activitat que desenvolupa aquesta agència ha d'adequar-se a les característiques i normatives que defineixen les administracions competents en polítiques d'ocupació i creació d'empreses, que són molt diverses i canviants. Ens organitzem per respondre-hi de manera flexible, tot treballant per projectes, configurant equips de treball i adequant els espais i els equips a les necessitats concretes de cada moment. Els equips treballen amb objectius comuns i resultats concrets que permeten millorar les competències i la satisfacció personal. Així mateix, la flexibilitat permet respondre a necessitats personals i fer-les compatibles amb l'organització.

9. *Transparència i eficiència.* L'activitat i la gestió econòmica de Barcelona Activa és àmpliament contrastada i supervisada per diferents

instàncies municipals, de l'administració autonòmica, de l'Estat, de la Comissió Europea, del Parlament de Catalunya, de la Hisenda Pública i d'auditors externs. Barcelona Activa facilita aquesta supervisió i accés, com a condició necessària per ser mereixedors de la confiança de les administracions competents i augmentar-la, la qual cosa repercuteix en nous recursos destinats per les administracions als seus programes i per tant en nova activitat. Barcelona Activa incorpora la qualitat i la millora contínua com un dels seus compromisos i busca l'eficiència, tot optimitzant la utilització dels recursos públics.

10. *Concertació i cooperació.* Compartint objectius i reptes, la vocació de Barcelona Activa sempre ha estat la de treballar i cooperar amb altres institucions i organitzacions. Barcelona Activa busca la complementarietat, compartir aprenentatges, ampliar resultats i multiplicar les eines i recursos de què disposa. Barcelona Activa no seria possible si la seva activitat no fos compartida per sindicats, organitzacions empresarials, universitats i altres actors ciutadans. L'estil de Barcelona Activa ens implica i ens compromet a treballar més enllà de la nostra ciutat i del nostre país amb visió global, reforçant solidàriament el desenvolupament local mitjançant l'actuació conjunta amb altres ciutats.



L'equip directiu de Barcelona Activa l'any 2005.

Bibliografia i documentació

Bibliografia

- 1r Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*, www.bcn2000.es.
- AJUNTAMENT DE BARCELONA, CCOO, FOMENT DEL TREBALL NACIONAL, PIMEC-SEFES, UGT: *Pacte Local per a l'Ocupació a Barcelona 2004-2007*, Barcelona, 2004.
- ASSOCIACIÓ PEL PACTE INDUSTRIAL METROPOLITÀ: *La ciutat digital*, Barcelona, Beta, 2002.
- BARCELONA ACTIVA: *Memòria d'activitats 2000*, Barcelona, 2001.
- BARCELONA ACTIVA: *Memòria d'activitats 2001*, Barcelona, 2002.
- BARCELONA ACTIVA: *Memòria d'activitats 2003*, Barcelona, 2004.
- BARCELONA ACTIVA: *Memòria d'activitats 2004*, Barcelona, 2005.
- BARCELONA ACTIVA: *Ocupació i dones a Barcelona*, Barcelona, 2001.
- BARCELONA ACTIVA: *El mercat laboral de Barcelona 2002*, Barcelona, 2003.
- BARCELONA ACTIVA: *Can Jaumandreu*, Barcelona, 2004.
- BARCELONA ACTIVA: *Manual d'acceleració per a empreses digitals*, Barcelona, 2004.
- Pla Estratègic de Barcelona III*, www.bcn2000.es.

Documentació

- COMISIÓN EUROPEA: *Comunicación al consejo europeo de primavera: trabajando juntos por el crecimiento y el empleo. Relanzamiento de la estrategia de Lisboa*, Bruselas, 2/2/2005.
- COMISIÓN EUROPEA: *Integrated guidelines for growth and jobs 2005-2008*, Bruselas, 12/4/2005.
- COMISIÓN EUROPEA: *Libro verde: el espíritu empresarial en europa*, Publicaciones de la D.G. Empresa, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA: *Plan de acción: el programa europeo a favor del espíritu empresarial*, Bruselas, 11/2/2004
- COMISIÓN EUROPEA: *Plan de acción para el empleo del Reino de España*, Bruselas, 2004.
- DIARIO OFICIAL DE LA UNIÓN EUROPA: *Recomendación del Consejo sobre la aplicación de las políticas de empleo de los estados miembros*, Doue, 29/10/2004.
- EUROPEAN COMMISSION: *Acting locally for employment. A local dimension for the european employment strategy*, Brussels, 7/4/2000.
- EUROPEAN COMMISSION: *Practical handbook on developing local employment strategies in Spain*, Brussels, 2004.

Resumen

El empleo es uno de los elementos determinantes para el devenir de las personas y el progreso de las sociedades. El empleo es clave no solo para disponer de ingresos, sino también para disponer de autonomía, progresar personalmente, incorporar aprendizajes, relacionarse y contribuir al desarrollo colectivo. Las ciudades, Barcelona entre ellas, se transforman persiguiendo mejorar la calidad de vida de sus habitantes, y en el caso de Barcelona, esta transformación se ha realizado situando el empleo como vector de transformación urbana.

Este texto recoge la trayectoria de Barcelona Activa, la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Barcelona creada en 1986 y cuya misión es la de promover empleo y empresas de calidad y con sentido de futuro. En este periodo ha crecido y se ha transformado y renovado intensamente, dando respuesta a cambios en su entorno que generaban nuevas necesidades para acceder y mantener el empleo y crear y consolidar nuevas empresas.

La creación de empleo depende, sin duda, de un conjunto complejo de factores. Uno de ellos, por el que Barcelona Activa ha apostado decididamente, es impulsar y apoyar la iniciativa emprendedora y la innovación así como favorecer los entornos (espacios, redes, entornos de cooperación y aprendizaje, espacios virtuales) que promuevan y consoliden la creación de nuevas empresas con calidad y sentido de futuro. Aunque las competencias en materia de empleo no correspondan al ámbito local, la ciudad de Barcelona ha demostrado que es posible y necesario impulsar y gestionar políticas activas de desarrollo local que, yendo más allá de las clásicas respuestas reactivas y paliativas al fenómeno del desempleo, anticipen y promuevan los cambios y diseñen propuestas que, basadas en la innovación, desarrollen la iniciativa emprendedora de la sociedad.

En Barcelona Activa hemos acompañado a centenares de miles de usuarios y usuarias en sus itinerarios: de la idea al negocio viable, de la creación a la consolidación de la nueva empresa, del desempleo al empleo, de una situación laboral considerada insatisfactoria a la mejora profesional, o de la desorientación profesional a la autoconfiguración del itinerario profesional. Y en todos estos recorridos hemos introducido transversalmente el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Siempre, en este camino, hemos procurado construir alianzas de colaboración institucional, públicas y privadas, con las que mejorar y

ampliar nuestros programas y actuaciones con aquellos agentes con quienes hemos compartido objetivos y actuaciones.

La diversidad de programas que hemos desarrollado, las propuestas innovadoras y el hecho de haber alcanzado una masa crítica visible en los resultados de nuestras actividades ha generado numerosas demandas de cooperación y explicación del modelo de agencia de desarrollo local que representamos. De modo singular, dos ámbitos de nuestra actuación se ven citados a menudo como ejemplo de buenas prácticas innovadoras: los programas para promover la iniciativa emprendedora y consolidar nuevas empresas y el espacio de nuevos empleos Porta 22. Son muchas las delegaciones que provenientes de los cinco continentes visitan cada año Barcelona Activa y no pocos los proyectos tangibles de transferencia de conocimiento y metodologías desde Barcelona Activa a otros entornos de América Latina, Norte de África y Europa.

Al poner en marcha el Ayuntamiento de Barcelona en 1986 Barcelona Activa, poco podía imaginarse que este nuevo instrumento de la política municipal adquiriría la importancia y dimensión alcanzada hoy. Si Barcelona Activa nació como respuesta a la difícil situación económica de los años ochenta, en la actualidad esta empresa municipal se ha convertido en uno de los principales motores de innovación de la ciudad, promoviendo los cambios, convirtiendo ideas en realidades, identificando nuevas oportunidades.

Barcelona Activa nació en un contexto de crisis industrial, aunque hoy, con la perspectiva del tiempo, más bien deberíamos referirnos a un período de reindustrialización sobre nuevas pautas. El desempleo era entonces masivo. Barcelona, como ciudad de fuerte tradición fabril, padecía con especial intensidad el tránsito del modelo industrial clásico a otro basado en el conocimiento y los servicios de valor añadido. En aquellas circunstancias resultaba imprescindible abordar una nueva forma de desarrollo económico y de creación de oportunidades, así como dar salidas para paliar el incremento del paro en la ciudad. La mayoría de políticas que entonces se impulsaban se centraban en adecuar la formación a los nuevos perfiles profesionales, invirtiendo mayoritariamente en formación de personas desempleadas. Tan solo algunos, como el Ayuntamiento barcelonés, entendieron que una forma de generar nuevo empleo pasaba por favorecer, impulsar y acompañar la inicia-

tiva emprendedora y la innovación, creando entornos que favoreciesen el surgimiento de pequeñas empresas innovadoras.

Actualmente una buena parte de los programas de empleo parten del modelo que empezó a desarrollarse en aquel momento. Un punto de vista que ahora es plenamente compartido por todos los agentes socioeconómicos, pero que en 1986 exigía una visión política con sentido de anticipación, lo que resulta aún más destacable teniéndose en cuenta que el impulsor de esta estrategia, el Ayuntamiento de Barcelona, bajo el liderazgo primero de Pasqual Maragall y desde 1997 de Joan Clos, no tenía ni tiene competencias legales en este terreno.

Barcelona Activa nació como sociedad anónima municipal, con el cien por cien del capital del Ayuntamiento y la voluntad de que en su consejo de administración hallaran cabida los principales agentes sociales y económicos de la ciudad. Barcelona Activa nació como uno de los primeros viveros de empresas del Estado, sumando con el paso del tiempo competencias y programas de empleo. A los diez años, y bajo el liderazgo de Maravillas Rojo, Barcelona Activa emprendió un salto de escala con el que profundizar en las políticas de apoyo a la iniciativa emprendedora y la innovación, optimizando el uso de los fondos europeos y utilizando intensamente las nuevas tecnologías para transformar esta sociedad municipal en lo que es hoy: una agencia con un amplio abanico de programas para emprendedores, innovadores, desempleados, personas que buscan empleo o quieren mejorarlo. Hoy es uno de los referentes mundiales en su ámbito de actuación.

Visitar actualmente el conjunto de instalaciones de Barcelona Activa –las principales están agrupadas alrededor de la antigua factoría Hispano Olivetti–, con el renovado vivero de empresas, la torre de empresas @, Porta22, l'Espai de Noves Ocupacions o la propia sede central, permite visualizar la transformación económica que ha vivido esta ciudad, pasando del paradigma industrial al de una ciudad cada vez más basada en el conocimiento, dinamizada por un tejido de pequeñas empresas innovadoras y que busca en el cambio permanente nuevas oportunidades de crecimiento. También es testimonio de este cambio la vecina fábrica textil de Can Jaumandreu, cuya transformación fue promovida por Barcelona Activa y que hoy es un moderno equipamiento 7@ que cuenta con el centro para el empleo de Barcelona Activa, la sede del grupo de empresas de la Universidad Abierta de Catalunya (UOC) y

un edificio para empresas innovadoras. La agencia cuenta además con el Parc Tecnològic Barcelona Nord (antiguo Fòrum Nord), en el distrito de Nou Barris, reconocido recientemente como parque tecnológico, que es una expresión de la transformación de Barcelona desde lo industrial al conocimiento.

La actividad de Barcelona Activa ha repercutido en una mejora de las oportunidades de desarrollo profesional y empresarial de muchos ciudadanos y ciudadanas. Después de veinte años de trayectoria, Barcelona Activa es altamente conocida y valorada en la ciudad no solo por sus usuarios, que cada año son más numerosos, sino también por el amplio abanico de entidades, asociaciones, instituciones y organizaciones no gubernamentales con las que comparte objetivos.

Las organizaciones trabajan para ofrecer productos y servicios y establecer relaciones, pero no todas trabajan de la misma forma. Hoy, una de las cuestiones que revisten mayor importancia es cómo las organizaciones son percibidas desde dentro y desde fuera por sus trabajadores, sus usuarios y su entorno. Esta percepción es la que define el estilo de la organización, la forma de actuar, lo que singulariza y da identidad a cada organización. Los conceptos que caracterizan el estilo de Barcelona Activa son los siguientes: visión global, innovación, proximidad y accesibilidad, facilitación, personalización, autonomía, presencial y virtual, flexibilidad, transparencia y eficiencia, y concertación y cooperación.

Barcelona Activa es hoy un referente de primer orden en el campo del desarrollo local a escala no solo estatal, sino también mundial.

Abstract

Employment is one of the determining elements for people's realisation, and the progress of societies. Employment is key not only to avail of income, but also to avail of autonomy, grow personally, incorporate what has been learned, relate and contribute to overall collective development. Cities, Barcelona included, transform in the quest to improve the quality of life of its citizens, and in the case of Barcelona, this transformation has been achieved by placing employment as the vector of urban transformation.

This workbook follows the trajectory of Barcelona Activa, the Local Development Agency of the Barcelona Municipal Authority, created in 1986 and whose mission is to promote quality employment and businesses, and with a sense of the future. In this period it has grown and has transformed and renewed itself intensely, responding to change in its milieu, generating new needs to access and maintain employment and to create and consolidate new businesses.

Employment creation depends, without doubt, on a mixture of complex factors. One of them, which Barcelona Activa has decisively bet on, is to propel and support entrepreneurial initiative and innovation, as well as favouring those places (spaces, networks, places for cooperation and learning, virtual spaces), which could promote and consolidate the creation of new quality business, and with a sense of future. Although competences in terms of employment may not correspond to the local sphere, the city of Barcelona has demonstrated that it is both possible and necessary to spearhead and manage active local development policies, which –going beyond classical reactive and palliative responses to the unemployment phenomenon– actually anticipate and promote changes, and are able to design proposals that, based on innovation, can develop society's entrepreneurial initiative.

In Barcelona Activa, we have followed hundreds of thousands of users in their itineraries: from the idea to viable trade, from the creation to consolidating the new business, from unemployment to employment, from an employment situation considered unsatisfactory to professional improvement, or from professional disorientation to the self-configuration of a professional itinerary, and in all these journeys we have introduced cross-cuttingly the use of information and communication technologies

Keeping to this path, we have strived to build alliances for institutional collaboration, both public and private, with which to improve and

expand our programmes and actions, with those agents with whom we have shared objectives and actions.

The variety of programmes we have developed, the innovative proposals and the fact of having attained a visible critical mass in the results of our activities has generated numerous requests for cooperation and explanations of the local development agency model that we represent. Invariably, two aspects of our activities are frequently quoted as examples of good innovating practices: programmes to promote entrepreneurial initiative and consolidate new businesses, and our space for new employment named Porta 22. Many are the delegations which, coming from the five continents, visit Barcelona Activa every year, and not few are the tangible projects of knowledge-transfer and methodologies from Barcelona Activa to other contexts in Latin America, Northern Africa and Europe.

When Barcelona Activa was set up by the Barcelona Municipal Authority in 1986, little could we imagine that this new instrument of municipal policy would acquire the importance and scale it has today. If Barcelona Activa emerged as a response to the difficult economic situation of the eighties, this municipal company has now become one of the principal engines of innovation in the city, promoting change, making ideas reality and identifying new opportunities.

Barcelona Activa was born in the context of industrial crisis, even if today, with hindsight, we should refer more to a period of reindustrialisation along new lines. Unemployment then was massive. Barcelona, as a city with a well established manufacturing tradition, suffered with particularly strong intensity the transition from a classical industrial model, to another based on knowledge and value-added services. In those circumstances, it became vital to take up a new form of economic development and of creating opportunities, as well as providing ways out to the city's increase in unemployment. Most of the policies that were then promoted were centred on adapting training to the new professional profiles, investing mostly in training the unemployed. Only a few, like the Barcelona Municipal Authority understood that a new way to generate employment could be arrived at by favouring, promoting and following entrepreneurial initiative and innovation, creating spaces that would favour the emergence of new innovating small businesses.

At the present time, a good part of current employment programmes have stemmed from the model than began to be developed at that

moment. A point of view which is now fully shared by all socio-economic agents, but which in 1986 demanded a political vision with a great sense of anticipation, which becomes even more salient taking into account that the promoter of this strategy, the Barcelona Municipal Authority, under the mandate of, first Pasquall Maragall, and Joan Clos from 1997, did not even have any legal competence in this field.

Barcelona Activa was born as a municipal limited company, with a hundred percent of capital from the Municipal Authority, and with the will that in its administrative council would be included the main social and economic actors of in the city. Barcelona Activa emerged as one of the first business incubators of the State, acquiring with the passage of time, competences and employment programmes. On its tenth year, and under the leadership of Maravillas Rojo, Barcelona Activa initiated a leap in scale, with which to deepen supportive policies for entrepreneurial initiative and innovation which, optimizing the use of European funds along with the intense use of new technologies has transformed this municipal company into what it is today: an agency with a wide range of programmes for entrepreneurs, innovators, the unemployed, people actively seeking employment or looking to improve it, and which is now one of the points of reference in the world in its field of action.

To visit the ensemble of Barcelona Activa installations nowadays, of which the main ones are centred around the old Hispano Olivetti factory, with the refurbished business incubator, the @ tower of companies, Porta22, the Espai de Noves Ocupacions, or the very headquarters, allows One to visualize the economic transformation that this city has lived through, leaving behind the industrial paradigm towards a city ever more based on knowledge, dynamised by a fabric of small innovative companies, and which seeks, in a situation of permanent change, new opportunities for growth. Another witness of this change is the neighbouring old textile factory of Can Jaumandreu, the transformation of which was promoted by Barcelona Activa and which today is a modern installation 7@, which counts with Barcelona Activa's employment centre, the headquarters of the Universidad Abierta de Catalunya's (UOC, or Catalonia Open University) group of companies, as well as a building for innovative companies. But also the Parc Tecnològic Barcelona Nord (the previous Fòrum Nord), in the district of Nou Barris, recently recognised

as a technological park, is an expression of the transformation of Barcelona from the industrial to the sphere of knowledge.

The activity of Barcelona Activa has resulted in an improvement of professional and entrepreneurial development opportunities for many citizens. After the course of twenty years, Barcelona Activa is highly well known and valued in the city, not just by its users, which are more numerous every year, but also by the wide range of entities, associations, institutions and non-governmental organizations with which it has shared objectives.

Organisations work to offer products and services and establish relationships, but not all work in the same way. Today, a central concern is how organisations are perceived from outside, by their workers, users and their broader context. It is this perception which defines the style of the organisation, its behaviour, what distinguishes and gives identity to every organisation. The elements that characterize the style of Barcelona Activa are the following: Global vision, Innovation, Proximity and Accessibility, Facilitation, Personalisation, Autonomy, Actual and virtual, Flexibility, Transparency and efficiency, and Agreement and cooperation.

Barcelona Activa is today a first-order point of reference in the field of local development, not only at a state level, but also at a world level.



Barcelona Activa és l'agència de desenvolupament local de l'Ajuntament de Barcelona, que des de 1986 es dedica al desenvolupament econòmic, la creació d'ocupació, el suport a la innovació i la promoció de la iniciativa emprendedora. Barcelona Activa ha estat darrere la transformació de la ciutat de Barcelona des del passat industrial a un present de serveis avançats. L'agència ha aportat al desenvolupament local noves línies d'intervenció, especialment en tot allò que fa referència a la iniciativa emprendedora i les noves ocupacions, ha desenvolupat metodologies innovadores i ha creat productes de suport a emprendadors, empreses i ciutadans.

Maravillas Rojo (Barcelona, 1950) és llicenciada en Ciències Polítiques, Econòmiques i Comercials i des de fa més de 25 anys ha dedicat la seva trajectòria professional a dissenyar i executar polítiques actives d'ocupació, de suport a la iniciativa emprendedora i de promoció de la innovació. Va ser directora de l'INEM a la província de Barcelona i des de 1995 és regidora de l'Ajuntament de Barcelona i presidenta de Barcelona Activa. Participa en els òrgans de direcció del Port de Barcelona, la societat de capital risc Barcelona Emprèn, el Pla estratègic metropolità, la Fira, el 22@ i el Consorci de la Zona Franca. Ha impartit nombrosos cursos i conferències en l'àmbit del desenvolupament local, l'ocupació i la iniciativa emprendedora.

Elizabeth Monfort (Lleida, 1963) és llicenciada en Psicologia i diplomada en Alta Direcció d'Empreses per l'IESE. Des de 1995 desenvolupa la seva activitat professional a Barcelona Activa, primer com a directora executiva i des de 2003 com a directora general. Des de la seva posició a Barcelona Activa ha impulsat el disseny i la implementació de polítiques públiques de promoció econòmica, innovació i foment de l'ocupació, tant en la seva vessant de creació i consolidació d'empreses com en els itineraris per a l'accés, inclusió i millora de l'ocupació.

Mateu Hernández (Barcelona, 1973) és llicenciat en Dret i té un màster en Polítiques Públiques i Socials. Des de 2003 és director executiu de Barcelona Activa, on coordina els programes de creació, consolidació i creixement de noves empreses, promoció de la innovació, ocupació i millora professional, i capacitació i divulgació tecnològica. Ha estat implicat en el primer Pla estratègic metropolità com a secretari tècnic de la Comissió de Promoció Econòmica i ha estat escollit com a participant en el programa German Marshall dels Estats Units.

Aula Barcelona

Publicacions i Edicions

