



WP7. Activitat 7.3. Lliurable O.7.3.1 “Final Report: Assessment of Governance”

Informe final

Avaluació de la governança i la implementació del projecte

Versió setembre 2019



Edifici B
Campus UAB
08193 Bellaterra
+34 93 581 34 46

Escola de polítiques
socials i ubanes
Urrutia, 17
08042 Barcelona
+34 93 407 62 03

<http://igop.uab.cat>
gr.igop@uab.cat

Contingut

1. INTRODUCCIÓ	5
2. METODOLOGIA I CALENDARI	6
3. EL FUNCIONAMENT DE B-MINCOME	7
3.1 Visió resum del plantejament B-MINCOME	7
3.2 Les polítiques actives	11
3.2.1 PA1. Foment del treball i la formació ocupacional.....	11
3.2.2 PA2. Foment de l'economia cooperativa, social i solidaria.....	12
3.2.3 PA3. Foment de reformes de l'habitatge.....	13
3.2.4 PA4. Participació comunitària	15
3.2.5 Actors implicats	16
3.2.6 Espais de trobada o coordinació.....	20
4. RESULTATS	21
4.1 Procés d'implementació de B-MINCOME: una mirada global del programa	21
4.1.1 La comunicació durant B-MINCOME.....	22
4.1.2 La posada en marxa de B-MINCOME. Disseny, encaix, actors i coordinació.....	27
4.1.3 El marc normatiu i administratiu.....	35
4.1.4 Les pressions temporals.....	36
4.2 Anàlisi per política activa	38
4.2.1 Foment del treball i la formació ocupacional.....	38
<i>Coordinació dels actors</i>	38
<i>Desajustos de disseny</i>	41
<i>Encerts i dificultats</i>	44
<i>Elements de continuïtat</i>	46
4.2.2 Foment de l'economia cooperativa, social i solidaria.....	47
<i>Coordinació dels actors</i>	47
<i>Desajustos de disseny</i>	48
<i>Encerts i dificultats</i>	50
<i>Elements de continuïtat</i>	50
4.2.3 Foment de reformes de l'habitatge.....	53
<i>Coordinació dels actors</i>	53

<i>Desajustos de disseny</i>	54
<i>Encerts i dificultats</i>	56
<i>Elements de continuïtat</i>	57
4.2.4 Participació Comunitària.....	58
<i>Coordinació dels actors</i>	58
<i>Desajustos de disseny</i>	61
<i>Encerts i dificultats</i>	63
<i>Elements de continuïtat</i>	64
5. APRENENTATGES I RECOMANACIONS DE FUTUR	65
6. ANNEX	70
6.1 Guió de les entrevistes a professionals i teixit social.....	70
6.2 Guió dels grups de discussió de les polítiques actives.....	71

ÍNDEX TAULES I FIGURES

Imatge 1. Disseny de participació en B-MINCOME.	10
Imatge 2. Distribució de les llars durant la prova pilot B-MINCOME.	10
Taula 1. Encert i dificultats de la PA1.	45
Taula 2. Encert i dificultats de la PA2.	50
Taula 3. Encerts i dificultats de la PA3.	57
Taula 4. Encerts i dificultats de la PA4.	63



Equip format per:

IGOP

Ismael Blanco, Charlotte Fernández, Raquel Gallego, Giulia Marra, Sergio Yanes

Maquetació: Jaume Badosa

1. INTRODUCCIÓ

En aquest informe es fa una avaluació de la governança i la implementació del programa B-MINCOME, coincidint amb el moment de finalització d'aquesta prova pilot. B-MINCOME és una política de caràcter experimental, cofinançada a través del programa *Urban Innovative Actions* de la Unió Europea, que consisteix en vincular uns ajuts econòmics a un miler de famílies de l'Eix Besòs de Barcelona amb un seguit de polítiques actives relacionades amb la formació ocupacional, l'habitatge, l'economia social i la participació comunitària. El caràcter experimental de la política, i sobretot, el gran nombre i la gran diversitat d'actors a diferents nivells que hi estan vinculats, planteja reptes enormes des del punt de vista de la seva governança i implementació. Aquest informe se centra en l'avaluació d'aquests aspectes i identifica un seguit de lliçons que s'espera que puguin resultar d'interès de cara a la possible continuïtat d'aquesta prova pilot o de la posada en marxa de polítiques similars en un futur proper.

Per governança ens referim als processos de lideratge i de coordinació entre el conjunt d'actors pertanyents a diferents sectors (públic, privat, social), a diferents territoris (barris i districtes) i a diferents nivells (central i territorial) que es troben implicats en la concepció, el disseny i l'execució de la política. La governança, per tant, hauria de garantir que les actuacions dels diferents actors s'alineïn en la mateixa direcció i que la implementació del conjunt de la política sigui l'adequada. La implementació és un aspecte que mereix una atenció particular, perquè, com és sabut, en aquesta etapa de les polítiques públiques es poden produir diferents circumstàncies imprevistes com l'endarreriment de l'execució de les actuacions planejades, el desviament respecte els objectius previstos o, fins i tot, la no execució d'actuacions significatives. La teoria preveu, en aquest sentit, que les probabilitats de fracàs en la implementació d'una política augmenten de forma proporcional al nombre d'actors i de punts de decisió que hi ha involucrats en la mateixa. Els elements d'incertesa (pel seu caràcter experimental) i de complexitat (per la gran diversitat d'actors implicats) que defineixen la política de B-MINCOME, per tant, justifiquen plenament la pertinença d'aquesta avaluació.

Així, doncs, el segon capítol d'aquest informe explica la metodologia emprada per a fer aquesta avaluació. En el tercer capítol, es fa un repàs del funcionament general de B-MINCOME tot identificant les fases previstes, les modalitats de participació, i els actors implicats en les diferents polítiques actives. El quart capítol se centra en l'avaluació de la governança del programa. En un primer moment d'aquest capítol, s'ofereix una anàlisi global de la governança de B-MINCOME, per després centrar-nos en l'anàlisi particular de cadascuna de les polítiques actives. Finalment, l'informe tanca amb un últim capítol on s'assenyalen aprenentatges i recomanacions de futur.

2. METODOLOGIA I CALENDARI

La recopilació d'informació per l'estudi de la governança i la implementació del projecte B-MINCOME s'ha realitzat combinant entrevistes en profunditat amb grups de discussió. També s'han analitzat documents de seguiment del desplegament del projecte i de les seves polítiques actives. El treball de camp s'ha realitzat en tres etapes, les dues primeres aprofitant les tasques previstes dins l'activitat 7.4 (impacte de la política activa 4 en les famílies, teixit social, administració) i la tercera a través de l'organització d'espais d'interlocució específics per a tractar la dimensió de la governança del projecte.

Durant la **primera etapa**, desenvolupada entre **maig i setembre de 2018**, es varen realitzar 20 entrevistes (11 a professionals municipals i 9 a representants del teixit social dels barris B-MINCOME) i 1 grup de discussió amb les treballadores socials. Tant a les entrevistes com al grup de discussió es va dedicar una part a identificar els aspectes claus de l'aterratge i la implementació inicial de B-MINCOME en el territori.

La **segona etapa**, desenvolupada entre **abril i maig de 2019**, va consistir en repetir les entrevistes anteriors, un any després, i per tant en un moment més avançat de la implementació de les polítiques actives. En aquest cas, es van realitzar 18 entrevistes (14 a professionals i 4 a representants dels teixit social). Aquestes entrevistes han permès recollir les percepcions dels actors socials i institucionals sobre el canvi generat durant el primer any d'implementació del projecte.

Tant a la primera com a la segona etapa, es va entrevistar a actors implicats en el desplegament de la política activa 4, tot i que també se'ls va interpellar per a reflexionar sobre el conjunt del projecte, la seva implementació i la seva governança.

Finalment, la **tercera etapa**, duta a terme entre febrer i juny de 2019, va ser específicament dissenyada per a tractar aspectes de la governança del projecte amb una diversitat d'actors implicats en el conjunt de les polítiques actives. En aquesta darrera ronda, es van fer 4 entrevistes a les persones de l'Ajuntament encarregades de la coordinació de cada política activa, 1 grup de discussió amb treballadores socials, 4 grups de discussió amb agents implicats a cada política activa (un per cada política) i un grup de discussió en el marc del Comitè de Direcció.

En total, aquest informe analitza 38 entrevistes a professionals municipals i representats del teixit social i 6 grups de discussió. Les cites textuais recollides en aquest informe han estat anonimitzades tot distingint entre tres perfils d'entrevistats: "professionals", "teixit social" i "entitats participants". Per professionals, ens referim a aquelles persones que treballen a l'Ajuntament de Barcelona i/o juguen un rol tècnic en el territori. En aquesta categoria, per tant, incloem el personal de l'equip de B-MINCOME de l'Àrea de Drets Socials, els equips tècnics de les diferents polítiques actives, i aquells professionals que realitzen la seva activitat

en els territoris (Equipaments, plans comunitaris, dinamitzadores, educadores, treballadores socials, etc). Pel que fa a teixit social, incloem en aquesta categoria a persones que, en el moment de realitzar l'entrevista, pertanyen a alguna associació o col·lectiu veïnal. Finalment, incorporem també la categoria d'entitat participant per distingir aquells professionals no municipals que pertanyen a una entitat que té un encàrrec municipal per a la execució d'alguna política activa de B-MINCOME.

3. EL FUNCIONAMENT DE B-MINCOME

Per tal d'entendre com s'ha desenvolupat B-MINCOME i com s'ha estructurat la governança del projecte, és important fer un breu repàs inicial del seu funcionalment des del punt de vista de com s'ha estructurat, quins actors han estat implicats i quins espais de coordinació s'han creat. Aquest apartat recull per tant un breu resum de com s'ha organitzat el projecte, com s'ha dut a terme la distribució de les diferents modalitats de renda, i com s'han estructurat les polítiques actives. També inclou quines àrees municipals han estat implicades, quins actors del territori han participat i com s'ha establert la distribució de les unitats de convivència segons les diferents modalitats de precepció del Suport Municipal d'Inclusió (SMI). Per últim, es fa un repàs dels espais de coordinació que s'han utilitzat.

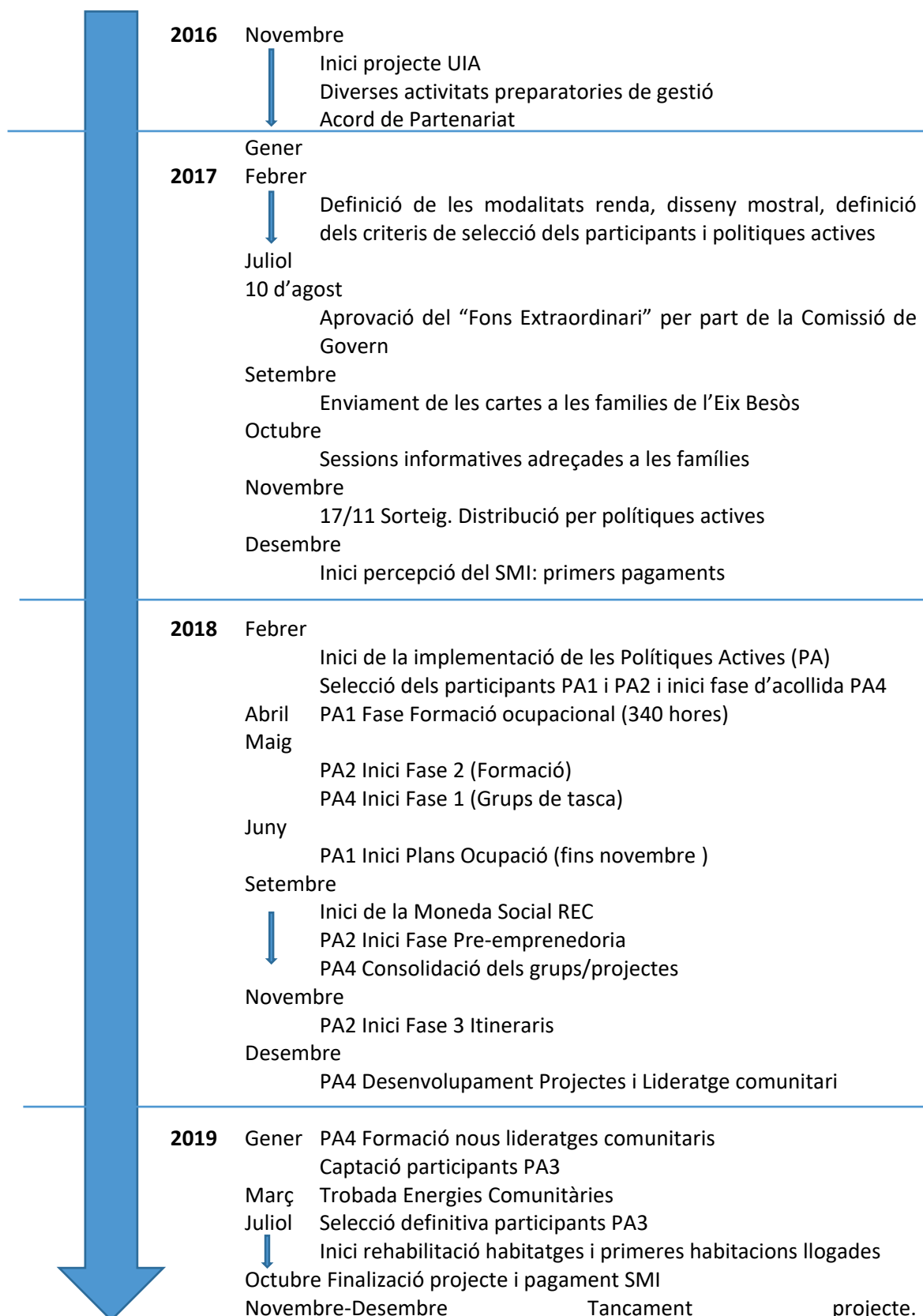
3.1 Visió resum del plantejament B-MINCOME

A continuació, fem un breu repàs del disseny inicial i de com s'ha estructurat la participació en el projecte per tal de disposar d'una descripció bàsica de la seva estructura inicial i posar en context quins han estat els reptes principals de la seva governança, aspectes, aquests últims, que s'analitzaran en les properes seccions.

Fases de B-MINCOME

B-MINCOME comença al novembre de 2016 i el seu desplegament es desenvolupa fins el 31 d'octubre de 2019. No obstant això, cal distingir entre el calendari del projecte europeu (estructurat en *work packages* o paquets de treball) del desplegament de la prova pilot.

A continuació, mostrem les principals fases i fites claus del projecte:



Disseny inicial de les modalitats de participació

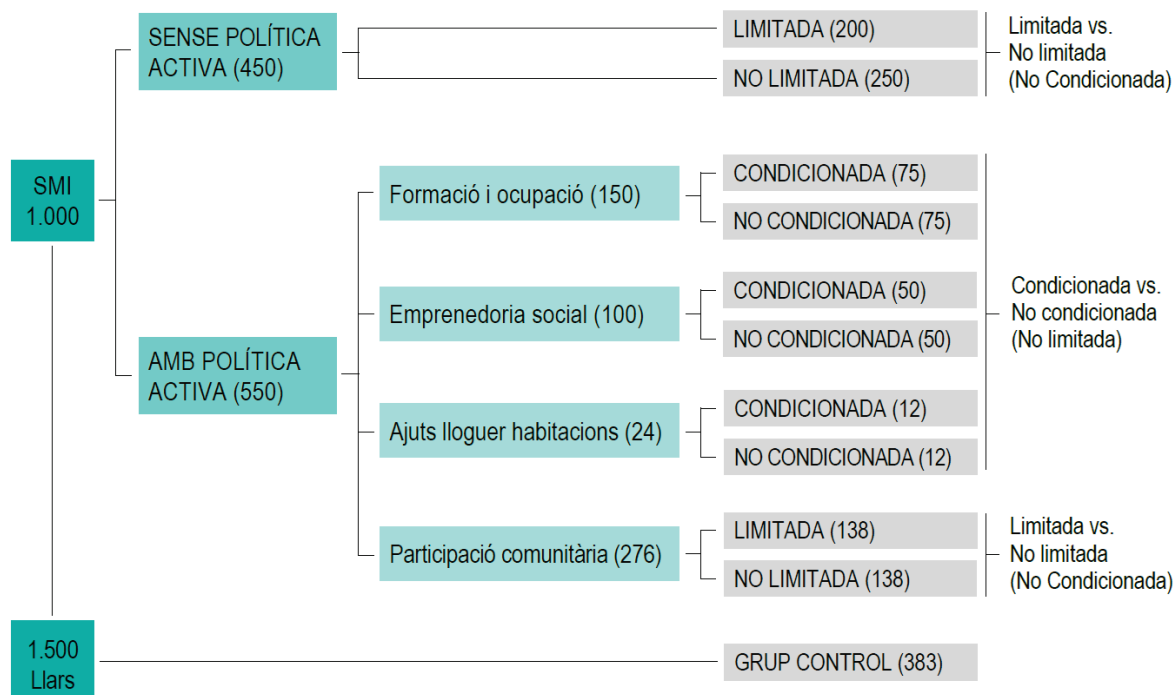
En el disseny inicial de B-MINCOME, es plantejaven diverses modalitats de participació en el projecte:

- En primer lloc, es distingeixen dos grans grups: qui percep l'SMI (1000 llars) i qui no el percep i pertany al grup de control (1500 llars).
- En segon lloc, entre les 1000 llars que perceben l'SMI, trobem aquells que poden participar d'una política activa (550 llars) i aquells que no (450 llars). Dins del grup de llars que no estan adscrites a cap política política activa, s'estableix una altra subdivisió entre aquells que tenen una renda limitada (amb topall)¹ (200) aquells que no la tenen (250).
- En tercer lloc, i tornant al grup de llars incloses dins les polítiques actives, es distingeixen entre aquells subgrups que reben una renda condicionada a la seva participació en la política activa assignada (vàlid per a les polítiques actives 1, 2, 3) i aquells altres que perceben una renda no condicionada². Cal esmentar la particularitat de la política activa 4, que només incorpora famílies amb renda limitada o no limitada, però que en cap cas és condicionada.

La imatge següent reflecteix les diferents modalitats establertes segons el disseny experimental:

¹ Per renda limitada/no limitada s'entén que els ingressos addicionals redueixen o no l'ajut rebut en una part.

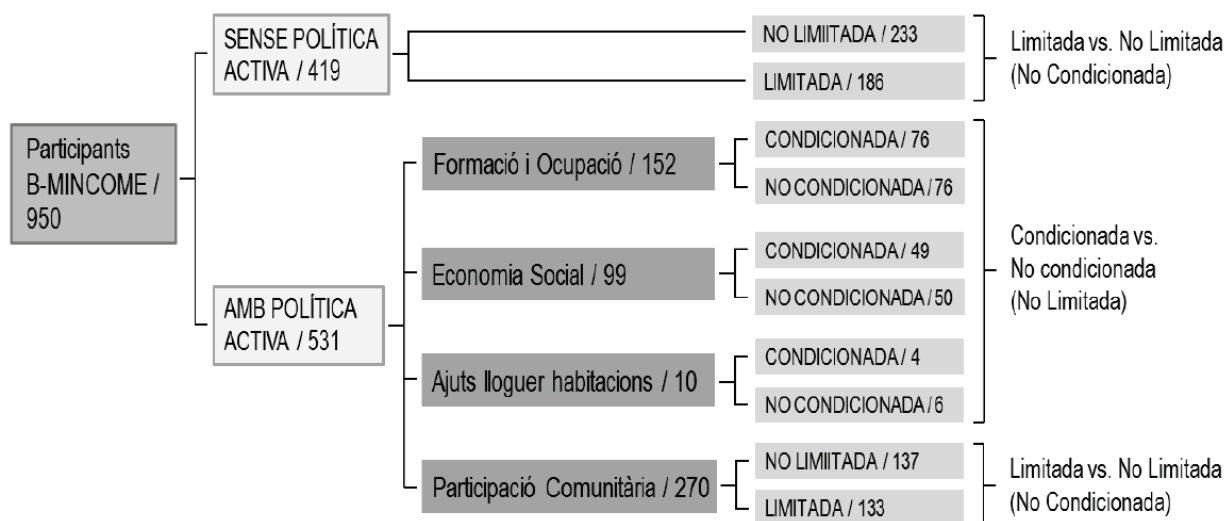
² Per condicionada/no condicionada s'entén participació obligatòria o no en una política activa.



Imatge 1. Disseny de participació en B-MINCOME.

Font: Informe de resultats preliminars del projecte pilot B-MINCOME (2017 - 2018). Juliol 2019

No obstant aquest disseny inicial, durant la implementació de la prova pilot, s'han produït diversos reajustaments i la distribució final de les llars segons les diferents modalitats de percepció del SMI ha acabat sent la següent:



Imatge 2. Distribució de les llars durant la prova pilot B-MINCOME.

Font: Informe de desplegament de les polítiques Actives B-MINCOME (2017 - 2018). Febrer 2019

Més endavant (seccions 4.1 i 4.2), explicarem els motius de les desviacions respecte al disseny inicial.

3.2 Les polítiques actives

Com ja s'ha esmentat, el programa B-MINCOME inclou una modalitat que implica la participació (condicionada o no) en 4 polítiques actives (PA). A continuació, descrivim el contingut bàsic de cadascuna d'aquestes polítiques.

3.2.1 PA1. Foment del treball i la formació ocupacional

Aquesta política activa (PA1) busca fomentar la inclusió social de persones vulnerables de l'Eix Besòs mitjançant la participació en projectes ocupacionals en col·laboració amb entitats socials dels barris d'aquesta zona de Barcelona. Aquesta política activa parteix d'una experiència pilot prèvia implementada entre 2016 i 2017. En el seu disseny, s'ha volgut implicar a entitats socials i els Districtes per tal d'identificar quines eren les necessitats d'inclusió social i laboral en el territori i quins projectes ocupacionals es podrien desenvolupar. En la seva execució, la PA1 s'ha estructurat en 2 fases: una primera de formació ocupacional professionalitzadora de 340 hores i una segona d'execució a través del plans d'ocupació. En total, s'han executat 22 projectes ocupacionals (licitats en 22 lots distribuïts entre diferents entitats) en 6 eixos diferents, prèviament definits amb el conjunt d'actors socials i de Districte:

- Arranjament i manteniment
- Medi ambient i sostenibilitat
- Promoció activitat econòmica i comerç
- Lleure, dinamització i convivència
- Alimentació
- Aïllament, salut i comunitat

Es tracta d'una PA co-liderada per l'Àrea de Drets Socials, Barcelona Activa i el Consorci d'Educació de Barcelona, en col·laboració amb els Districtes de Nou Barris, Sant Andreu i Sant Martí. Aquesta col·laboració ha estat formalitzada mitjançant un conveni entre l'Àrea de Drets Socials i Barcelona Activa. Concretament, Barcelona Activa ha contribuït a la valoració de l'ocupabilitat de les persones participants d'acord amb uns perfils prèviament definits. La decisió d'adjudicació de les persones a un lot o un altre ha estat presa conjuntament entre Barcelona Activa, el Consorci d'Educació i l'Àrea de Drets Socials. També hi participen diferents entitats socials mitjançant l'adjudicació de 22 lots licitats. En total, s'han desplegat 152 plans ocupacionals de 12 mesos de durada. Els darrers plans d'ocupació s'han iniciat al novembre de 2018.

Finalment, cal remarcar la participació d'un actor més, el Servei d'Atenció a Immigrants, Emigrants i Refugiats (SAIER), que ha jugat un paper important en la regularització i legalització administrativa (permisos de treball i de residència) de nombroses persones participants en aquesta PA que no tenien la seva situació regularitzada.

Aquests han estat els moments claus d'aquesta política activa:



3.2.2 PA2. Foment de l'economia cooperativa, social i solidària

L'objectiu d'aquesta política activa (PA2) ha estat introduir a les persones participants en l'àmbit de l'Economia Social i Solidària (ESS) com una alternativa a l'accés al mercat laboral més tradicional mitjançant el foment de l'esperit emprenedor de les persones. Per fer-ho, aquesta política activa ha combinat activitats de formació bàsica en Economia Social i Solidària amb l'apropament de les persones participants a experiències i actors concrets per tal de conèixer de primera mà aquesta dimensió de l'economia. Un altre objectiu ha estat enfortir els vincles comunitaris dels participants amb el seu territori.

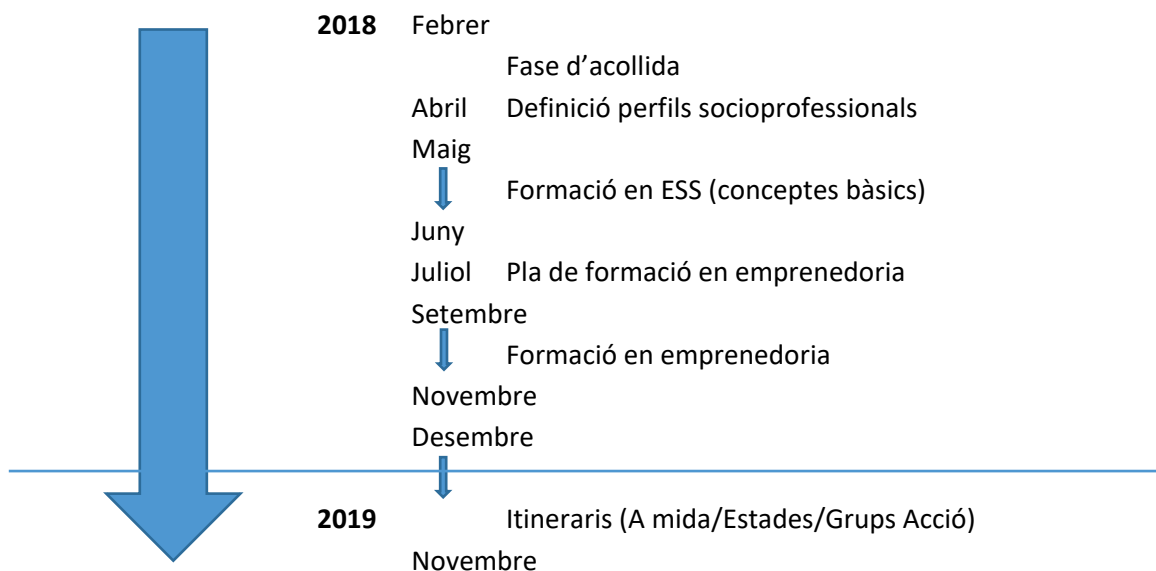
LA PA2 s'ha estructurat en 3 fases: una d'acollida, una segona de formació en ESS i empenedoria, i una tercera fase que ha previst 3 possibles itineraris: a) un programa

d'emprenedoria a mida per fomentar la creació de projectes; b) un programa d'estades a entitats de l'ESS per facilitar un espai vivencial per complementar la formació teòrica; i c) un programa d'impuls de grups d'acció socioeconòmica que desenvolupin iniciatives que donin respostes a necessitats del territori. Les persones participants en la PA2 s'han distribuït entre els 3 itineraris en funció dels seus perfils així com de les seves capacitats i necessitats. Cal apuntar que, inicialment, la PA2 només contemplava l'itinerari de programa d'emprenedoria a mida però, un cop en marxa les dues primeres fases, es va creure convenient afegir dues altres possibilitats per poder ajustar la oferta formativa a les necessitats i perfils de les persones participants.

Aquesta política activa s'ha impulsat des de l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament, qui ha encarregat el lideratge i l'impuls a la Direcció d'Innovació Socioeconòmica de Barcelona Activa. Aquesta darrera és la que ha estat encarregada de contractar als proveïdors per a dur a terme la formació en ESS i l'acollida en entitats per a les estades. D'altra banda, també s'ha estat en contacte amb l'equip del Servei d'Acció Comunitària per a la modalitat de grups d'acció socioeconòmica.

En total, s'han incorporat a aquesta política 99 unitats de convivència, tot i que s'estima que 57 persones són les que han estat més actives durant tot el projecte.

Aquests han estat els moments claus d'aquesta política activa:



3.2.3 PA3. Foment de reformes de l'habitatge

L'objectiu d'aquesta política activa (PA3) ha estat permetre que propietaris de pisos participants en la prova pilot de B-MINCOME puguin llogar de forma permanent una habitació del seu habitatge, prèvia rehabilitació del mateix, i així poder disposar d'ingressos

suplementaris que millorin la seva renda familiar disponible. Així mateix, segons el text aprovat per la Comissió de Govern, *“les subvencions monetàries o en espècie a les reformes no es computaran dins dels ingressos declarats que s’empren per calcular el SMI. Els ingressos nets que es generin per al beneficiari a causa de l’activitat de lloguer de les habitacions sí que computaran dins dels ingressos declarats que s’empren per calcular el SMI”*. El plantejament inicial de la política també especificava que aquestes unitats de convivència podrien rebre un ajut de fins a 3.600€ per a fer l’arranjament necessari per tal de llogar una habitació.

Pel que fa als actors implicats, la coordinació de la política s’efectua des de l’Àrea de Drets Socials, tot i que la gestió es realitza des de la Gerència d’Habitatge. L’Institut Municipal de Serveis Socials (concretament l’Àrea d’Atenció Social i Serveis Administratius i Econòmics) també ha tingut un paper significatiu en la gestió del programa d’ajuts per l’arranjament dels habitatges. A més a més, s’ha incorporat un treballador social amb el rol de pont entre les famílies i l’administració. Finalment, s’ha comptat amb la Fundació Hàbitat 3 (per delegació del Patronat Municipal d’Habitatge de Barcelona) com a organisme encarregat de coordinar les adequacions dels habitatges i de vetllar per la bona convivència entre les persones cessionàries i llogaters. També cal apuntar que inicialment es va preveure que la realització de les tasques d’adequació de les habitacions l’assumissin empreses d’inserció sociolaboral (sent finalment Formació i treball, Aprises i una empresa mercantil). Donada la complexitat de posada en marxa d’aquesta política, també han jugat un paper clau els Serveis Jurídics de l’Ajuntament.

El disseny inicial d’aquesta política plantejava incorporar 100 habitatges en el programa, però aquest nombre s’ha vist reduït a 10 (els motius es detallen en la secció 4.2.3), dels quals 6 unitats de convivència reben una renda no condicionada i 4 reben una condicionada. Finalment en el moment de redactar aquest informe la distribució és la següent:

De les 6 no condicionades:

- descartada per valoració tècnica
- 1 no accepta
- 2 accepten i ja s’ha fet la visita. Una no es podrà fer per temes d’habitabilitat i l’altre s’iniciarà l’arranjament per poder llogar una habitació.
- 2 pendents

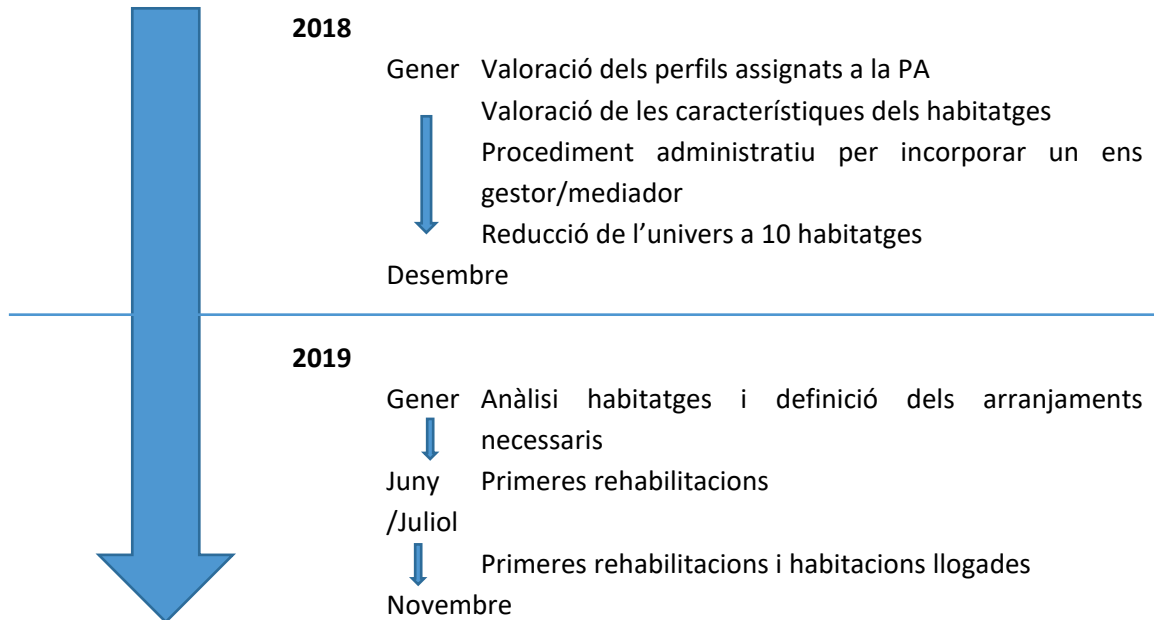
De les 4 condicionades

- 1 no accepta
- 2 accepten i ja tenim el pressupost
- 1 descartada per valoració tècnica

Pel que fa als ajuts de rehabilitació i la participació d’empreses d’inserció sociolaboral en el moment de redactar aquest document es troben en curs dos intervencions amb els següents pressupostos:

- 7.459,57 €: 2 habitacions (una doble i una individual)
- 3.599,11 €: 1 habitació individual

Aquests han estat els moments claus d'aquesta política activa:



3.2.4 PA4. Participació comunitària

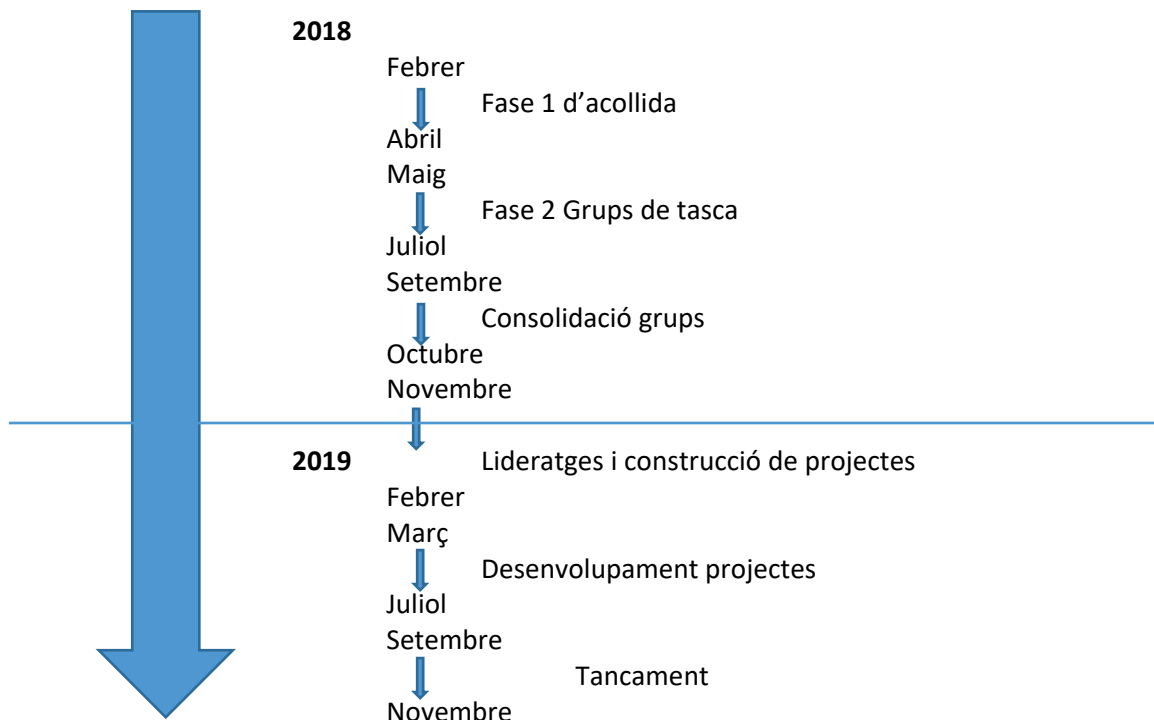
L'objectiu d'aquesta política (PA4) és fomentar la implicació activa de les persones beneficiàries del SMI i les seves famílies en la vida comunitària dels seus barris. Per això, la PA planteja diversos espais de capacitat individual, de cohesió grupal i d'identificació de necessitats d'aquestes persones per a generar projectes compartits. En aquesta política activa, els equipaments de proximitat juguen un paper cabdal com a llocs de trobada i acollida dels grups.

Quant als actors implicats, la PA4 es coordina des del Servei d'Acció Comunitària de l'Àrea de Drets de Ciutadania, Participació i Transparència, on s'incorpora un equip de 4 educadores socials encarregades de dinamitzar els diferents grups que es creen en cadascun dels barris dels tres districtes. Un cop desplegat en el territori, les educadores s'han hagut de coordinar amb els directors d'equipaments, l'equip de treballadores socials i la resta de professionals de Serveis Socials, responsables de projectes comunitaris i també amb el teixit social.

En aquesta política activa, hi participen 270 unitats de convivència distribuïdes de la següent manera: 113 al districte de Nou Barris, 56 a Sant Andreu, i 95 a Sant Martí. De mitjana, s'ha donat una participació activa de 113 persones.

Pel que fa al seu desplegament, la Política s'ha estructurat en 5 fases: 1) Fase d'acollida (trobades per a generar vincles); 2) Consolidació dels Grups de tasques; 3) Lideratge i

construcció de projectes (definició de projectes comunitaris); 4) Execució de projectes; 5) Tancament (transició cap a l'autonomia i continuïtat dels grups). Aquests han estat els moments claus d'aquesta política activa:



3.2.5 Actors implicats

Per tal d'analitzar la governança de B-MINCOME, cal identificar els actors implicats en el projecte i especificar els rols de cadascun d'ells. Amb aquest propòsit, distingirem entre els següents diferents grups d'actors:

Primer, els **socis col·laboradors** són aquells que han participat de l'elaboració de la proposta presentada a la *Urban Innovative Action* i que s'encarreguen de fer l'anàlisi, el seguiment, l'avaluació del projecte i, en alguns casos, de dissenyar eines específiques pel seu desenvolupament. Els socis col·laboradors signen un acord de partenariat i reben finançament per a executar les tasques que tenen assignades.

En segon lloc, trobem els **actors motor** de la implementació de la prova pilot. Principalment, es tracta d'actors municipals, àrees i direccions de serveis que tenen per objectiu impulsar accions concretes vinculades a la prova pilot, ja sigui la implementació d'una de les polítiques actives, de la moneda social, o del desplegament del pagament de la renda. D'aquestes àrees o direccions en formen part diversos professionals que han jugat un paper clau d'interlocució i de dinamització de les famílies participants.



Un tercer grup d'actors és el conformat per la **resta de professionals** que pertanyen a entitats privades que han estat contractades per a realitzar tasques de dinamització, acompanyament, formació i gestió, i que per tant desenvolupen un rol de proveïdors.

A continuació, desglossem per cadascun d'aquests grups qui n'ha format part i quina tasca principal han realitzat.

Els socis col·laboradors

Direcció d'Innovació i Estratègia, Àrea de Drets Socials, Ajuntament de Barcelona.

Disseny del projecte, lideratge i coordinació de tasques

The Young Foundation

Recerca etnogràfica amb participants de 3 barris per copsar les visions sobre la pobresa i els canvis subjectius viscuts durant la prova pilot.

Novact (Institut Internacional per l'Acció Noviolenta)

Anàlisi de la realitat del consum als barris i facilitació de la implementació de la moneda social als barris B-MINCOME

Ivàlua (Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques)

Suport en el disseny de les modalitats de participació i avaluació de l'eficiència i l'impacte del programa B-MINCOME des d'una perspectiva socioeconòmica.

IGOP-UAB (Institut de Govern i Polítiques Públiques de la Universitat de Barcelona)

Seguiment, anàlisi i avaluació d'impacte de la Política Activa de Participació Comunitària sobre les famílies, la comunitat i l'administració. Anàlisi de la governança i del procés d'implementació del programa. Suport en tasques de co-creació.

ICTA

Estudi sobre l'impacte del programa sobre el benestar subjectiu i la felicitat dels participants.

UPC (Universitat Politècnica de Catalunya)- Grup Data Management Group –DAMA.

Proveïdor de tecnologia del projecte B-MINCOME. Encarregat de crear una App web i una App mòbil d'interlocució entre beneficiaris i administració així com per fer el seguiment de les despeses de les llars.

Els actors motor de la implementació

Direcció d'Innovació i Estratègia, Àrea de Drets Socials, Ajuntament de Barcelona.,

L'Ajuntament de Barcelona, a través de l'Àrea de Drets Socials, és el responsable de liderar el projecte i la seva implementació. De fet, n'és l'ideari i qui s'ha ocupat de tot el disseny inicial

de la proposta presentada a la UIA. Es tracta doncs de l'actor principal, assumint un doble rol com a actor motor i soci col·laborador. La Direcció d'Innovació i Estratègia de l'Àrea de Drets Socials és qui ha assumit el lideratge del programa. Existeixen diverses figures de coordinació i direcció tècnica que conformen l'equip constituït específicament pel projecte on cal destacar el paper clau de lideratge de Lluís Torrens, i també el paper de Pep Villareal i Lluís Batlle en la coordinació del projecte i de la seva implementació. Cal destacar també a Fernando Barreiro pel seu paper clau en el disseny del projecte, elaboració de la proposta i coordinació en la implementació inicial i el relleu assumit per d'Aleph en la secretaria tècnica i coordinació. També han estat clau tècnics com Pere Sala, Bru Laín i Tià Riutort en el desplegament de les polítiques actives i de la comunicació del projecte.

Institut Municipal de Serveis Socials (IMSS)

L'IMSS ha estat l'encarregat de gestionar el Suport Municipal d'Inclusió (SMI) mitjançant la seva oficina de prestacions. També ha estat l'encarregat de comprovar la informació sobre les persones beneficiàries i potencialment beneficiàries contribuint a la definició del perfil dels participants. D'altra banda, mitjançant els Centres de Serveis Socials i els equips de treballadors socials adscrits a B-MINCOME, s'ha fet la interlocució amb les famílies. Concretament, els Centres de Serveis Socials implicats han estat: Besòs, Franja Besòs, Sant Martí-Verneda, Ciutat Meridiana-Torre Baró Vallbona, i Roquetes-Trinitat Nova-Canyelles. Finalment, l'Oficina del Fons d'Infància ha participat en el programa tot contribuint als càlculs del SMI i a la gestió dels pagaments mensuals a les famílies.

Servei d'Acció Comunitària (SAC)

El SAC ha estat l'encarregat d'impulsar la PA4 de Participació Comunitària, constituint un equip *ad-hoc* d'educadores socials. Cadascuna d'elles tenia assignat un conjunt de barris i ha realitzat l'acompanyament dels grups assignats a aquesta política. El SAC també ha estat l'encarregat de la coordinació de l'espai de co-creació "Energies Comunitàries" i de la dinamització dels tallers.

Barcelona Activa

De Barcelona Activa han participat a B-MINCOME dues àrees: primer, la Direcció Executiva de desenvolupament Socioeconòmic de Proximitat (i la Direcció d'innovació Socioeconòmica), que ha participat en la implementació de la Política Activa 2 d'emprenedoria; segon, la Direcció Executiva d'Estratègia i Foment de l'Ocupació (i les direccions d'Orientació i Formació, i de Projectes Integrals), que ha estat l'encarregada d'impulsar la Política Activa 1 de Formació i Ocupació.

Consorci d'Educació

El Consorci d'Educació s'ha encarregat de dissenyar i proposar l'oferta formativa de la PA1 de Formació i Ocupació.

Àrea d'Economia Social i Solidària (ESS)

L'Àrea d'ESS ha participat en el programa B-MINCOME a través de la Direcció d'Economia Cooperativa Social Solidària i Consum i el Departament de Consum en l'impuls de la Moneda Ciutadana REC. Es tracta d'una iniciativa que s'implementa com a prova pilot dins de B-MINCOME tot partint de la constitució de la cooperativa de consumidors i usuaris "Taula de Canvi SCCL".

Institut Municipal d'Habitatge i Rehabilitació / Patronat Municipal d'Habitatge

Aquests actors han estat implicats en la implementació de la PA3.

Direccions territorials: districtes

Finalment, també han participat les tres direccions dels Districtes de Sant Andreu, Nou Barris, Sant Martí i diferents serveis de districte (Gerències, Direcció de Serveis a les Persones, Direcció de Territori, Tècnics de Barri, etc.). La seva participació ha estat transversal al desplegament de la prova pilot.

Entitats privades i altres professionals (proveïdors)

A continuació, s'esmenten totes aquestes entitats que han participat en activitats concretes de B-MINCOME, sovint relacionades amb el desplegament de les polítiques actives:

Entitats gestores dels Plans d'Ocupació de la Política 1

- APRISE CAT, Trini Jove, Fundació Formació i Treball, Associació SEBA, ABD, Andròmines, Cooperativa la Fàbrica, Fundació Pere Manel, TEB Solucions SCL, Salesians Sant Jordi, Espai Coneix, Fundació Gentis, Fundació Futur, Airun Serveis Culturals, AREP.

Entitats participant de la Política 2

- Tàndem Social com a entitat encarregada de realitzar la formació en Economia Social Solidària i Cooperativa.
- CooDin, La Ciutat Invisible i La Fàbrica, encarregades de fer l'acollida als participants en la fase inicial.
- A Granel, Andròmines, + Educació, Fundació Futur, Associació de Veïns de Roquetes, Impulsem, com a entitats participants en els itineraris.
- Fundació Pare Manel, Fundació Roure, Etcèteres, Cruïlla la punt, Assoc. Veïns de Roquetes, Ton i Guida, Centre Obert Torre Baró, com a col·laboradores en els grups d'acció socioeconòmica.

Entitats participants a la Política 3

- Habitat3, entitat gestora encarregada de coordinar les adequacions dels habitatges i de vetllar per la bona convivència entre les persones cessionàries i els llogaters.
- Empreses d'inserció sociolaboral encarregades de l'adequació de l'habitatge, habitacions o conjunt de l'habitatge.

Entitats participants a la Política 4

- Art and Coop i Trasductores encarregats de dinamitzar els grups de la Política en la fase inicial d'acollida.

3.2.6 Espais de trobada o coordinació

Durant la vida del projecte, han existit diversos espais de trobada i coordinació global. Aquí llistem els més importants:

Comitè de Direcció

Format pels socis col·laboradors i representants de les àrees impulsores de Polítiques actives, es tracta del principal espai de seguiment del projecte. Durant tota la vida de B-MINCOME, s'ha establert una periodicitat de trobada mensual. L'empresa i consultora D'Aleph ha estat l'encarregada de la Secretaria Tècnica i de la coordinació de les tasques dels diferents socis.

Trobades tècniques

Amb l'objectiu de compartir resultats preliminars i de reflexionar sobre aspectes concrets del projecte, s'han organitzat diverses trobades amb el conjunt de professionals i socis col·laboradors per posar en comú els avenços dels resultats. Les trobades següents en són un exemple:

- Jornada d'Implementació Tècnica del projecte B-MINCOME 29 de juny de 2018.
- Seminari de treball, 12 de març de 2019.
- Reflexions al voltant del B-MINCOME: aprenentatges, línies de futur, propostes, 22 de maig 2019.

Reunions específiques

Durant el desplegament de la prova pilot, també s'han convocat reunions per tractar assumptes específics com per exemple: la protecció de dades, l'avaluació del projecte, la

coordinació de les polítiques actives, la gestió de la despesa i justificació econòmica, entre altres.

El Consell Assessor pel Suport Municipal d'Inclusió

Format per una cinquantena de persones de l'àmbit social (Càritas, UGT, Fundació PIMEC, Taula Entitats del Tercer Sector Social, FEDAIA, Surt, Creu Roja, Foment del treball, Comissió ILP - RGC i els socis col·laboradors de B-MINCOME), de l'àmbit acadèmic amb representació de les principals universitats (UAB, UPF, UdG), de l'àmbit polític amb representació dels diferents partits polítics, i de l'àmbit institucional com són aquells inclosos com a actors motors de la implementació. El rol del Consell Assessor ha estat fer un seguiment del programa en moments puntuals i emetre recomanacions sobre les diferents etapes del projecte.

4. RESULTATS

Aquest capítol fa dos tipus d'anàlisi: en primer lloc, s'analiza el procés d'implementació del projecte des d'una mirada global; en segon lloc, es fa una anàlisi específica de cadascuna de les polítiques actives, centrant la mirada en la coordinació dels actors, el disseny de cada política i els principals encerts i dificultats trobats durant l'execució del projecte.

4.1 Procés d'implementació de B-MINCOME: una mirada global del programa

Aquest apartat recull l'anàlisi dels múltiples factors que han condicionat la governança global del projecte B-MINCOME durant la seva implementació. L'anàlisi realitzada té com a font principal d'informació les percepcions expressades pels agents involucrats en el projecte en les entrevistes individuals i grupals. Els temes tractats en aquest apartat fan referència a qüestions estructurals de la governança del projecte i transversals a totes les seves polítiques actives, de tal manera que deixem per a més endavant les consideracions sobre les especificitats de cada política.

L'aproximació des d'una mirada global posa el focus en diverses qüestions que es troben estretament relacionades entre si: primer, s'inclouen les valoracions que els actors entrevistats han fet de la **comunicació i la informació** de B-MINCOME durant el seu aterratge i desplegament; en segon lloc, s'analiza la **posada en marxa** del projecte a partir d'aspectes com el disseny del projecte, l'encaix en les estructures i programes preexistents, i els rols i la coordinació entre els agents; tercer s'aborda el paper que ha tingut el **marc normatiu i administratiu** durant el desenvolupament de les polítiques actives; en quart lloc, es detecten les pressions derivades de les limitacions temporals de la política; per últim, es tanca aquesta part de l'anàlisi amb una reflexió sobre la possible **continuitat** de les accions i els itineraris encetats.

4.1.1 La comunicació durant B-MINCOME

Segons la percepció majoritària dels actors consultats, l'aterratge i l'encaix del B-MINCOME en el territori han estat marcats per una sèrie de dificultats comunicatives. Poc temps després del seu impuls, els agents comunitaris expressen desconeixement i incertesa respecte la naturalesa del projecte. En les entrevistes, es destaca que la informació rebuda en aquest moment inicial és insuficient, fet que se suma als rumors que van circulant entre els veïns amb el pas dels dies. Tot això no facilita la bona acollida de B-MINCOME per part dels professionals, sinó més aviat el contrari, de manera que el primer contacte amb el projecte ve marcat pel desconcert. Aquests entrebancs comunicatius estan relacionats, segons la interpretació que fem de les entrevistes realitzades, amb dos fets interrelacionats: l'ús predominant d'un llenguatge excessivament tècnic i la insuficiència de la publicitat i difusió del projecte.

Així, doncs, un dels aspectes assenyalats per molts d'aquests professionals entrevistats ha estat la dificultat que ells mateixos han experimentat per a comunicar amb claredat el projecte a la ciutadania i a la resta de tècnics, fruit de la preponderància en el relat del projecte d'un llenguatge excessivament tècnic i sofisticat. Aquesta qüestió va ser posada de relleu a l'inici del B-MINCOME (veure l'Informe Preliminar *Anàlisi de l'impacte de la política activa IV: El programa de Participació Comunitària*³) i ha continuat expressant-se durant les entrevistes realitzades un any després de l'inici del seu desplegament:

“Van fer una gran trobada explicant-nos el que no enteníem o almenys jo no entenia. Doncs va sortir tot el projecte, el model de Canadà... que deies mare meva... Jo no vaig entendre ni una quarta part del que van explicar. [...] van venir a fer una exposició al Consell de Barri i havíem de traduir-los”.
(Professional)

“Hem de procurar portar gent que parli un llenguatge més veïnal, més planer [...] hem de conèixer molt bé la interlocució, o sigui a qui estem parlant, i això en el B-MINCOME... ja era un projecte complex de per sí, llavors quan s'anava a explicar als barris crec que hauríem de buscar persones o llenguatges que puguin ser més de tu a tu”. (Professional)

El segon element que es manté un any després és la sensació que la publicitat i difusió del projecte han estat insuficients, la qual cosa posaria de relleu errors de disseny de la campanya informativa i l'escàs aprofitament de recursos ja existents com ara el Pla de Barris i altres espais comunitaris per a fer difusió de B-MINCOME:

³ Corresponent a l'Activitat 7.3 – Lliurable 7.3.2 (WP 7).

“Com moltes vegades en els grans projectes, a l’inici es va publicitar poc. Crec que és important; hi ha una part de màrqueting que a vegades tenim projectes boníssims, fantàstics, amb gent estupenda darrera, que estan molt pensats, que fa molt de temps que algú els ha pensat, els ha planificat, però a l’hora de posar-los a sobre de la taula, de baixar-los als territoris... tenim moltes ganes de que funcionin de que tirin endavant... però...”.
(Professional)

Aquestes dificultats inicials no només es van detectar en la presentació institucional del projecte als territoris, sinó també en les primeres comunicacions formals amb els usuaris. Segons algunes entrevistes, les trucades telefòniques o l’enviament de les cartes no van resultar suficients ni adequades per a comunicar el projecte de forma efectiva. Per contra, alguns professionals han posat de relleu la importància que han tingut els vincles propers i la presència física en el territori per tal de fer arribar la informació als usuaris:

“La complejidad de este proyecto... si es complejo para nosotros, se acentúa la dificultad de comprensión para según qué perfiles. Porque al final la carta de convocatoria y la comunicación que se ha hecho del proyecto no siempre se ha comprendido con la misma facilidad. Y yo creo que aquí tenemos que mejorar, adaptarnos a la comunicación también de las personas usuarias”.
(Professional)

“A nosaltres el B-MINCOME ens va sonar en una reunió de manera molt puntual i molt curta. Ens vam assabentar sobretot pel veïnatge. Veïns que ens venien amb les cartes de 10 fulles i que no sabien què era exactament. Ens vam trobar que fins i tot Serveis Socials ho desconeixia”. (Professional)

“El tema per exemple de la comunicació en relació al col·lectiu amb el que estem treballant, els mitjans de comunicació... o sigui, normalment sempre es feia referència amb una carta i pel tema i pel temps que portem treballant amb ells es necessita una comunicació molt directa, molt clara i molt presencial. Les cartes a vegades es queden una mica obsoletes”.
(Professional)

Una de les principals implicacions d’aquests desajustos ha estat el desconcert inicial generat entre els veïns i els potencials usuaris de B-MINCOME, que ha perdurat en certa mesura durant bona part del desplegament del projecte:

“Si tu tens una ajuda i el del costat no, això corre com la pólvora”.
(Professional)

“Crec que al territori, el B-MINCOME, si li preguntes a qualsevol veí que és B-MINCOME, no té ni punyetera idea a no ser que tingui algú relacionat. No ha arribat als veïns”. (Professional)

“(Los vecinos) Sí que saben que hay un proyecto B-MINCOME, pero no saben exactamente qué es lo que toca B-MINCOME. Saben lo de los trabajos, saben lo de la renta, pero poco más. No saben que tocan tantas cosas”. (Teixit Social)

També entre els tècnics i agents comunitaris que treballen als barris de l'Eix Besòs i que d'alguna manera se'ls hi pressuposa un rol actiu en el desplegament del projecte es detecta un desconeixement significatiu d'aspectes bàsics del projecte. Per a alguns, B-MINCOME va ser vist inicialment com una irrupció en el barri que calia abordar però sense tenir en un principi ni la informació ni les eines necessàries. Com ja es va reflectir a les entrevistes fetes durant el 2018, els professionals consultats es lamentaven de no disposar de la informació sol·licitada, no tenir constància dels protocols, ni tenir clar cap a on havien de derivar les consultes que rebien per part de la ciutadania. En aquesta nova ronda d'entrevistes, es confirma la sensació que B-MINCOME aterra de forma precipitada i desendregada; en aquest moment inicial, doncs, no tenen clar a qui va dirigit ni quins són els seus interlocutors i tot això acaba generant un cert malestar entre alguns tècnics i entitats dels barris:

“El que sí que hem vist és que es va començar el B-MINCOME sense tenir nosaltres molta informació; havia començat i ja s'havia adjudicat a les persones”. (Professional)

“B-MINCOME nos ha llegado de repente. Nos ha llegado cuando ya estaba en marcha. Es como si de repente en la plaza aterrizan unos Marcianos. Y la sensación ha sido esta, en el sentido que no hemos vivido el proceso de creación del proyecto.” (Professional)

De fet, no només s'han manifestat dificultats comunicatives entre els actors centrals de l'Ajuntament i els potencials usuaris i agents del territori, sinó també entre aquests dos darrers. Segons hem detectat a les entrevistes, molts tècnics i professionals que treballen als barris es van sentir en algun moment sobrepasats per les demandes i preguntes dels veïns. La gestió dels rumors, de les incerteses i les especulacions va anar tensant la relació amb un projecte que mostrava serioses dificultats per a ser comprès:

“En començar aquest projecte, moltes persones es van adreçar al servei (Serveis Socials) dient que per què jo cobro i l'altre no, perquè aquest barri i

l'altre no [...] de cara a nosaltres el fet de començar aquest projecte ens hagués fet falta un suport". (Professional)

"També m'he arribat a confondre d'alguns que em deien "no, no, lo mío solo serà dinero", altres que si només una activitat comunitària, altres que si els han vinculat a un pis, que si pots llogar una habitació... És d'una complexitat! Una cosa és que tinguin aquesta confusió i incertesa veïns i veïnes, que és com bastant fàcil d'entendre, però que es doni aquesta incertesa a nivell tècnic i professional... ha sigut un handicap molt important de cara a poder anar amb un discurs coherent i anar tots a la una per explicar-li a les persones usuàries". (Professional)

Amb el temps, però, moltes d'aquestes situacions es van anar resolent a mesura que avançava el projecte i gràcies a la intervenció particular dels professionals i del propi desenvolupament de les polítiques actives, tot i que algunes persones consultades remarquen que aquesta no ha estat la solució més adequada. Finalment, segons s'expressa en les entrevistes, els professionals han anat assumint l'orientació a les famílies malgrat no disposar de tota la informació necessària o assumint tasques que segons la seva percepció no els hi pertocaven.

Alguns entrevistats lamenten que no s'ha buscat prou la complicitat dels agents que ja treballen al territori i s'han repetit errors comunicatius que poden haver repercutit sobre la qualitat de la intervenció i sobre la resposta veïnal:

"[...] jo crec que els usuaris, la gran majoria, ho han anat entenent. Però ha sigut una feinada per tots, i tothom ha pringat per què tothom ha acabat fent comunicacions que a lo millor no li tocaven". (Professional)

"Hi ha molts diners, hi ha un pressupost important, hi ha hagut professionals... però no podem tirar sempre sobre la marxa. Perquè no deixa de ser que si tu com tècnic ho estàs fent sobre la marxa, jo com usuària també faré sobre la marxa i el meu retorn serà sobre la marxa". (Professional)

No obstant això, els problemes comunicatius detectats es consideren força habituals en el si de les pràctiques de l'administració, i per tant algunes de les persones entrevistades remarquen que no es poden atribuir en exclusiva al programa B-MINCOME ni als seus impulsors. L'absència d'un llenguatge entenedor i els obstacles que això genera en la relació entre tècnics i usuaris són aspectes recurrents en la intervenció de les administracions, que van més enllà d'aquest projecte:

"También pasa cuando vas con los vecinos a reuniones, a otro nivel más bajito... porque todos tenemos nuestra manera de hablar, y los técnicos que

trabajamos... también nos cuesta a veces... te miran y dicen “bueno, qué están diciendo”. Cuesta que ellos puedan participar de reuniones porque a veces los ves que se te pierden. [...] Creo que es un aprendizaje, no solo a este nivel sino también al nuestro, de todas las capas”. (Professional)

“A veces los técnicos tenemos las cosas muy claras y las familias no. Más comunicación con las familias seguramente nos entenderíamos mejor”. (Professional)

En alguna entrevista s’ha destacat també que l’habitual càrrega de feina que tenen els professionals comunitaris tampoc no va facilitar la comprensió inicial del projecte i la seva apropiació per part d’alguns tècnics:

“A mi el B-MINCOME és un projecte que m’ha costat molt d’entendre, d’una banda suposo que per la complexitat, d’altra banda perquè en el nostre dia a dia fa que no ens centrem a llegir i parar atenció a què és el B-MINCOME, com puc entrar i no se què, perquè hi ha trenta mil coses...”. (Professional)

Una qüestió relacionada amb la complexitat estructural del B-MINCOME i que ressalten tècnics vinculats a alguna de les polítiques actives és la manca d’informació sobre el conjunt del programa. En un inici, és percebut per molts com un projecte complex on cadascú coneix la part que li toca o té assignada, però on la globalitat del projecte és més difícil d’entendre i d’explicar:

“Els (grup comunitari) treballen un projecte concret dins del que és el paraigües B-MINCOME; a mi m’ha faltat la figura per sobre d’ells que m’informi de tot el que és el B-MINCOME [...] em va costar una mica entendre fins a on podíem entrar i fins a on no podíem entrar. (Professional)

“S’ha concebut com un projecte molt complex, massa complex, i no tenim la capacitat d’entendre’l. Cadascú sap una part del projecte, però el global costa molt d’entendre. És molt difícil saber quins són els interlocutors.” (Professional)

“Conec una part molt petita i em pregunto què ha passat amb la resta. Tota aquella part, pensant en el desplegament i en com ha anat... és una reflexió que faig. No hem tingut bastant retorn o coneixement d’aquesta altra pota, de com s’està valorant, com estan les persones i de com això... Es important que es faci aquest retorn al barri”. (Professional)

En resum, considerant la informació que es desprèn de les entrevistes realitzades durant les diverses fases del treball de camp, podem concloure que hi ha un consens força general a l'hora de considerar la comunicació del B-MINCOME com un factor obstaculitzador del seu procés d'aterratge al territori. D'una banda, el llenguatge emprat, i de l'altra, el tipus de difusió i publicitat que s'ha fet, semblen no haver resolt les dificultats que plantejava la comprensió d'un projecte de naturalesa altament complexa. Això ha afectat negativament la relació entre els actors institucionals del B-MINCOME i els usuaris potencials del projecte, així com entre els primers i els tècnics de cada territori. El desconcert viscut pels tècnics tampoc no ha facilitat que poguessin concretar la informació o resoldre dubtes expressats pels usuaris i veïns. Aquest estat inicial de desconcert, però, sembla haver-se anat resolent en part sobre la marxa, gràcies a la tasca informativa feta pels professionals durant el desplegament inicial de les polítiques actives. En part, com hem vist, les dificultats comunicatives de B-MINCOME tenen a veure amb factors que van més enllà del projecte com els propis hàbits comunicatius dels professionals i els ritmes accelerats que viuen molts d'ells. En tot cas, la qüestió comunicativa cal posar-la en relació amb la pròpia complexitat de la política.

4.1.2 La posada en marxa de B-MINCOME. Disseny, encaix, actors i coordinació.

L'anàlisi de la posada en marxa i el desplegament operatiu de B-MINCOME es farà en base a quatre aspectes que han estat destacats durant la valoració de la governança del programa per part dels entrevistats: en primer lloc, les discrepàncies entre el disseny del projecte i la seva execució real; en segon lloc, l'encaix de B-MINCOME dins l'arquitectura municipal i amb els projectes preexistents en el territori; en tercer lloc, la participació dels actors i els rols que han assumit; finalment, els mecanismes de coordinació del projecte.

Disseny

Pel que fa al disseny del projecte, podem diferenciar dos moments particulars que, malgrat estar relacionats entre si, tenen implicacions diferents. El primer fa referència al disseny de l'arquitectura bàsica de B-MINCOME i del seu contingut. El segon fa referència als reajustaments que s'han anat produint durant la implementació del programa.

B-MINCOME està clarament concebut com un projecte de coproducció entre diferents tipus d'actors (institucionals, acadèmics, socials i veïnals). Malgrat això, en les entrevistes s'han destacat algunes mancances en relació a la participació de les entitats i dels tècnics en el disseny del programa:

“No haver comptat directament inicialment amb les entitats del territori, jo crec que això ens està pesant encara ara. I sobretot això a nivell d'implicació territorial, i a nivell intern d'estructura, governança interna, lo

que us he dit, que no vam fer un bon disseny inicial dels dos anys".
(Professional)

"No se'ns ha fet partícips des del principi ni tampoc hi ha hagut un objectiu clar de treball al principi. Ens ho estem trobant ara. Sí crec que ha faltat des de la mateixa direcció... Al principi no tenien coneixement del que passava o no passava". (Professional)

"El problema està jo penso en que B-MINCOME, com moltes altres històries, ha estat dissenyat des del gabinet i ha faltat carrer. I aquí jo crec que sí que hi ha una sèrie de petits errors de càlculs inicials, de que no ens comptaven als treballadors socials o a les treballadores socials en el disseny, ni tan sols en preguntar-nos què en sabem del nostre territori. Jo crec que ha sigut un error de càlcul". (Professional)

La manca de participació dels actors del territori en aquesta fase inicial de disseny pot ser un dels motius pels quals una part del teixit associatiu va mostrar reticències respecte el programa en les primeres passes de la seva implementació:

"Es va conceptualitzar sense escoltar la opinió de totes les parts que podien estar implicades en la jugada. I això afegit a un model organitzatiu previ en el que potser no tots ens trobàvem còmodes". (Professional)

"Una qüestió de calendari, de bon disseny des de l'inici, hagués facilitat o estaria facilitant molt més la feina ara a nivell organitzatiu intern i a nivell també substantiu". (Professional)

Malgrat això, les persones entrevistades destaquen que, durant la implementació del programa, s'han anat creant i reforçant els espais de diàleg i de coordinació entre els actors, la qual cosa demostraria que hi ha hagut prou flexibilitat com per anar reajustant-lo a les dificultats observades, possibilitat la participació dels agents en el seu desplegament en base a una lògica d'aprenentatge compartit:

"Hem anat endreçant sobre la marxa moltes coses i aquí sí que ho relaciono amb el conjunt del projecte que és un projecte molt complex, tot el B-MINCOME. Però jo crec que tot i així ho hem anat solucionant poc a poc". (Professional)

"Reconèixer tot i les dificultats la flexibilitat que hi hagut per part de tothom per adequar-se a coses, crec que tots ho hem hagut de fer". (Entitat participant)

Encaix

L'esmentada complexitat de B-MINCOME planteja reptes importants pel que fa al procés d'encaix en les estructures organitzatives de l'administració, així com en el teixit social dels barris i en el conjunt de projectes i iniciatives ja en marxa en els territoris:

“El proyecto es de una complejidad tremenda. A parte de la dificultad en sí, de la previsión técnica, el hecho de activar 4 políticas activas que implicaban la participación de distintos ámbitos corporativos dentro del Ayuntamiento, la dificultad de articular visiones de fuera a dentro... Hacer posible la funcionalidad de los grupos de control de los propios grupos de usuarios. Esta complejidad resultó bastante difícil al principio. Particularmente porque cada uno tenía claro cuál era su parte en el compromiso global, pero como articulaba esto con las demás... no ha resultado nada fácil”. (Professional)

En algunes entrevistes, s'ha posat de relleu com la bona predisposició i la vàlua professional dels tècnics han contribuït a facilitar aquest procés d'encaix en les estructures, xarxes i programes preexistents:

“La comunicació amb elles (educadores socials PA4) ha sigut molt fluida, hi havia molt d'entusiasme, hi havia moltes ganes, hi havia molta motivació”. (Professional)

“Ens hem trobat amb professionals que han sigut molt respectuosos, que han controlat molt bé els tempos, que hem pogut parlar, hem pogut estar, hem compartit espai, hem compartit activitats i hem vist maneres de fer que anaven molt amb el tarannà nostre i molt dirigits a... venir a construir, venir a aportar, no venim doncs a això, a colonitzar”. (Professional)

D'altra banda, malgrat les dificultats detectades, i segons algunes entrevistes, l'experiència prèvia de treball col·laboratiu ha permès anar resolent positivament l' aterratge de B-MINCOME en el territori:

“A nivell de com treballem al territori, crec que el territori tenia aquesta forma de treball i crec que aquesta forma de treball ha ajudat molt al mateix B-MINCOME. La bona rebuda que s'ha trobat i la disponibilitat i la col·laboració. [...] aquest estil de treball, de coordinació és quelcom molt arrelat. Es una metodologia de treball que ja estava molt present. Hi ha molts espais de coordinació, de feedback i de xip de treball conjunt. Crec

que aquí al territori tenim aquest tarannà, sense dubte, ha incidit positivament en el desplaçament del B-MINCOME". (Professional)

"(B-MINCOME) han respectat el funcionament de l'estructura, a nivell comunitari, de totes aquestes taules que t'explicava, i han detectat quins eren els espais per poder introduir propostes i apropar-se als diferents professionals, i entrar dins de tota aquesta xarxa. Jo crec que això s'ha fet molt bé a nivell tècnic". (Professional)

Actors i rols

Com s'ha comentat més amunt, un element cabdal a l'hora d'analitzar com s'ha anat configurant la governança del projecte és la definició dels rols i la relació entre actors de diferent naturalesa. En aquest sentit, podem començar remarcant que alguns entrevistats han destacat la predisposició col·lectiva a treballar transversalment. Aquesta ha estat de fet una de les virtuts millor valorades del projecte:

"Feia molt temps que no veia un projecte transversal de veritat. [...] Aquí hi ha molts agents, cadascú té una feina concreta, cadascú té algo a fer en un encàrrec molt clar, i el que fa és que tothom estigui funcionant". (Professional)

"Necessitem aquesta feina transversal per poder atendre aquesta gent, i jo crec que l'experiència que estem fent des del B-MINCOME [...] en el qual s'està treballant d'una manera transversal entre Barcelona Activa, Drets Socials i Acció Comunitària, això ha de tenir continuïtat" (Professional)

"Crec que és positiu que cada vegada vagin sortint més projectes que treballin de manera transversal dins l'Administració, és algo súper complicat que ens costa moltíssim i crec que és importantíssim. I crec que aquest és un dels projectes en els que s'ha implicat diferent gent, de forma més o menys segmentada però hi ha com moltes àrees de l'Administració treballant per un mateix objectiu. Crec que és molt saludable això". (Professional)

Tot plegat, però, no evita que de vegades el desconcert inicial abans esmentat hagi afectat també a la concreció dels rols, i per tant, al bon funcionament dels mecanismes de transversalitat:

“En el B-MINCOME hi ha una brutalitat d’agents implicats que dificulta... que és veritat que hi ha moltes coses que amb el temps i amb el rodatge pues cadascú s’ha anat posant una mica a puesto, no? però a vegades també hi ha a l’ambient com una indefinició de rols, de exactament quin és el meu paper aquí, fins a on em toca fins a on arribo...”. (Professional)

“És molt important els acords inicials entre les diferents parts i definir bé els rols per què sinó després ens podem trobar, una miqueta ens hem trobat, amb certes tensions amb les participants i que això ha acabat afectant”. (Professional)

Malgrat la diversitat dels actors involucrats, algunes entrevistes indiquen que, durant el procés d’implementació, s’ha trobat a faltar una participació més activa dels Districtes i del teixit associatiu. La percepció d’una implicació insuficient per part dels Districtes ha estat destacada com un obstacle significatiu pel bon desplegament de les actuacions previstes:

“[...]és veritat que hi ha més agents i a vegades es dilueix una mica el paper dels districtes”. (Professional)

“Jo crec que els districtes no han acabat de quallar del tot amb això, no han acabat de quallar del tot, no sé si per manca d’informació o per què...”. (Professional)

“Con Servicios Sociales, con las educadoras sociales, con los equipamientos de proximidad, etc., no me voy a repetir, perfecto; con los distritos [...] veo que ha faltado mucha conexión, coordinación, organización”. (Professional)

També s’ha repetit moltes vegades en les entrevistes la percepció de la manca de participació del teixit associatiu del territori, fins i tot a la política activa de participació comunitària (PA4), on hi ha hagut una aposta per a l’enfortiment dels vincles comunitaris. Podem dir que les associacions veïnals i/o culturals tradicionals no han tingut un paper destacat en el desenvolupament del projecte i que el seu possible paper dins d’aquest ha restat indefinit. Aquesta situació, però, expressa una certa ambivalència: per un banda, podria expressar un cert desplaçament del teixit associatiu respecte del programa B-MINCOME, però per una altra banda, també podria ser interpretada com una conseqüència de la feblesa quantitativa i qualitativa d’aquest teixit. A continuació, recollim dues cites que exemplifiquen aquestes dues maneres alternatives d’interpretar la feblesa de la participació associativa a B-MINCOME:

“No ha tocado a nivel de las asociaciones. Yo no conozco a ninguna asociación del barrio que ellos hayan reforzado o aconsejado, porque no

estamos hablando que B-MINCOME te ayude a nivel económico, estamos hablando de fomentar relaciones, vínculos y demás. No sé, cualquier tipo de ayuda que pueda tener una entidad. Este tema no lo han tocado, para nada”. (Teixit social)

“No tot és culpa del B-MINCOME. En aquest territori, moure els veïns i les associacions és molt difícil. Llavors sempre acaben liderant els serveis i els equipaments, centres cívics, biblio, mediadors, etc. Llavors era un objectiu molt complicat. No s’ha arribat, però és que nosaltres portem 15 anys intentant-ho i no ho hem aconseguit. Benvinguts al club”. (Professional)

En resum, una part dels entrevistats han destacat els problemes inicials originats per la manca de participació dels actors del territori durant el disseny del projecte. Això ha comportat certes dificultats en el procés d’aterratge al territori, qüestió que s’ha hagut d’anar resolent durant la pròpia intervenció. Malgrat això, el projecte ha estat molt ben valorat per la seva capacitat per a promoure dinàmiques de transversalitat. Si bé el programa ha implicat una gran diversitat d’actors, però, en les entrevistes s’ha destacat especialment la dificultat d’implicar-hi els Districtes i el teixit associatiu.

Coordinació del projecte

Per últim, existeix un ampli consens a l’hora d’assenyalar les dificultats i problemàtiques que han comportat les tasques de coordinació dins el projecte. Per a explicar-ho, un cop més s’ha fet esment a la complexitat i a la multiplicitat d’actors que han intervingut:

“La coordinación nos ha costado bastante; al final, tener estos engranajes, a veces solapamientos, de entender qué es lo que hacía uno y si nos podía ser útil...”. (Professional)

“Jo sento parlar d’un munt de coses i a vegades em costa moltíssim... totes les polítiques, tot els grups i tot això, a vegades sí (falta) potser una mica com de coordinació entre tot.”. (Professional)

“(El B-MINCOME) Era una cosa nueva y por lo tanto no había una estructura de coordinación. No había ni creo que hay aún una estructura de coordinación que de un sentido global a todo el proyecto del programa como tal.” (Professional)

“Entre tants actors que operem en el projecte [...] és difícil la coordinació entre nosaltres, però sobretot de cara als usuaris o les usuràries, que com que es perden i no tenen el referent clar. Això comporta moltes dificultats per què cap tenim aquesta forma de treballar i menys a l’administració pública que és com calaixos separats, però que, un, això ha d’anar cap aquí,

i dos, és l'única forma de ser eficients i eficaços en la intervenció en el territori sobretot amb aquest tipus de població". (Professional)

Tot i la disposició de les parts per a trobar vies i canal de comunicació i coordinació, en ocasions s'ha trobat a faltar un espai formal comú del projecte, que de forma sistemàtica ajudés a resoldre dubtes i facilités l'intercanvi entre els agents:

"Com d'útil hagués pogut ser tenir algun tipus d'espai virtual, de repositori d'informació i també alhora espai de consulta, d'intercanvi, etcètera. [...] un espai que afavorís una comunicació més fluida, evitar ambigüitats, equívocs, dubtes...". (Professional)

"Allò d'estar coordinats els diferents agents que han intervingut en el programa, penso que això s'hauria de millorar més, que hi hagi una circulació de la informació sobre el cas molt àgil". (Professional)

"Tampoc hi havia un espai formal d'informar a la resta de serveis. Suposo que hi ha hagut dinàmiques internes que jo no domino, d'organització pura i dura. Crec que hagués estat més interessant poder tenir algun altre moment com més de retorn amb la resta de serveis que treballem el territori". (Professional)

A falta d'aquest espai formal, en alguns casos aquesta situació s'ha resolt mitjançant espais informals, com ara trobades entre tècnics del mateix nivell:

"Ha habido una falta de coordinación [...] yo creo que ha faltado un staff más operativo, es decir, un staff entre medio que diera más coherencia a todo, porque parece que aquí cada uno va por libre y te acabas enterando que los de economía social no sé qué están haciendo, y al final acaban funcionando lo que serían los espacio informales de relación. En lugar de ir a mi estructura jerárquica, lo que hago es conectar directamente con la técnica de base como yo". (Professional)

Això ha estat possible de nou gràcies a la bona predisposició per a la entesa i el treball conjunt mostrada pels diversos actors involucrats en el desplegament. La comprensió, el reconeixement de l'altre i la voluntat manifesta per a solucionar els problemes que han anat sorgint han estat fonamentals:

“La importància que els professionals en vincuessin en el territori amb els professionals, des del reconeixement i des de l’oportunitat. [...] Per mi ha estat molt molt important el treball vostre de respecte als altres tècnics, i dels altres tècnics com han sumat i han ajudat a que això s’implementi perquè els tècnics et poden avortar el projecte, vull dir, i en aquest sentit això no s’ha produït”. (Professional)

“Les aliances que s’han produït entre els professionals que porten B-MINCOME també han estat molt interessants i crec que es mantenen”. (Professional)

“Entre els tres actors hi ha molt bona predisposició a treballar junts, però a vegades veiem alguna falta de sintonia, de que amb alguna cosa no saps on dirigir-te o quan t’hi dirigeixes t’has de dirigir a l’altre i potser no estaven clarificats sempre tots els procediments a qui corresponen. Però sí que he de destacar la voluntat de solució que sempre hi ha hagut entre tots.” (Professional)

Si bé B-MINCOME comptava amb una sèrie de directrius generals que marcaven el camí de cadascuna de les polítiques actives, una part important de la intervenció s’ha anat construint amb la pràctica. Això, per un costat, ha obligat a la improvisació de molt agents, però per l’altre també s’ha viscut com una oportunitat per una pràctica més flexible, més autònoma i menys vertical:

“És veritat que si anem a un programa que estigui molt rígid perdem el que nosaltres potser ara tenim com valor molt afegit que és la flexibilització de la intervenció”. (Professional)

“Ha habido algunas dificultades, tanto en el encargo que se tenía que hacer como en cuestiones más logísticas. En todo caso, el proyecto en general ha requerido ir construyendo cosas sobre la marcha y una cierta capacidad de adaptación y flexibilización”. (Professional)

Aquesta forma de fer ha implicat per tant diversos processos de reflexió i aprenentatge per part dels actors, millorant en últim terme la coordinació entre ells:

“[...] intentar dotar-nos també de... d’una manera de fer diferent, vull dir que ens hem hagut de dotar també de reflexions però també d’alguns instruments que hi hem posat internament per veure com arribar als territoris d’una forma amable però també provocant alguns canvis, perquè

tingués un cert impacte, i això no... un no es desperta i sap fer-ho, diguem, sinó que també hem hagut de fer aquesta feina". (Professional)

"Cuanto más ha avanzado el tiempo se ha mejorado la coordinación, entre socios, entre el grupo. De hecho yo pensaba si ahora empezáramos aquí un proyecto seguramente tendríamos una inversión hecha previa que ya iríamos casi rodados. Esto era como necesario, pero bueno esta dificultad ha existido. Seguramente era inevitable, pero ha existido". (Professional)

En resum, tres dels arguments més utilitzats per explicar els problemes que hi ha hagut de coordinació han estat la ja àmpliament referida complexitat de B-MINCOME, la multiplicitat d'actors i rols que ha incorporat, i la manca d'espais formals per conèixer-se i teixir aliances. Aquesta darrera situació s'ha resolt mitjançant l'ús d'espais informals, cosa que mostra un cop més la predisposició dels actors per trobar solucions així com la seva capacitat per fer-ho. La improvisació des de l'autonomia durant el procés d'implementació ha estat una resposta efectiva a un situació inicial de cert desconcert i ha catalitzat relacions d'horitzontalitat i autogestió que han repercutit positivament tant en el re-disseny del projecte i les seves polítiques com en l'adaptabilitat a un escenari canviant. Podem dir que aquesta flexibilitat obligada per les circumstàncies ha acabat sent una oportunitat per a dur a terme un treball conjunt, basat en el compromís col·lectiu i afavoridor de múltiples aprenentatges.

4.1.3 El marc normatiu i administratiu

Un condicionant del desplegament de B-MINCOME ha estat el marc normatiu i administratiu. Els entrevistats assenyalen en aquest sentit l'existència de diversos impediments i obstacles de divers abast que s'han hagut de superar per poder donar inici a les diferents polítiques. Els condicionants normatius han reduït i endarrerit l'impuls d'algunes actuacions, desacompassant la intervenció i augmentant la sensació de desordre i improvisació inicial. A més a més, aquests mateixos condicionants podrien haver representat, segons la percepció d'algunes persones entrevistades, un fre per a la innovació. Si bé, com s'ha explicat abans, un cop les accions de B-MINCOME han començat a rodar hi ha hagut marge i flexibilitat per provar solucions innovadores i assumir certs riscos tècnics, predomina la sensació que la normativitat institucional vigent ha restringit significativament l'univers de possibilitats. En el següent apartat d'aquest informe (veure apartat 4.2), es presenta una anàlisi d'aquesta qüestió per polítiques, on es podran veure exemples concrets d'aquest tipus de limitacions imposades pel marc jurídic i administratiu:

"El proyecto nuestro ha tenido mucho freno jurídico de servicios jurídicos del Ayuntamiento. Desde la primera vez que tuvimos que cambiar el modelo

totalmente y buscar otro nuevo, tuvimos muchísimas dificultades que tuvimos que afrontar y que nos retrasaron. Entonces realmente la frase es "Servicios jurídicos no ayuda a la innovación". (Professional)

"Otra cosa que es estructural y que seguramente afecta a toda la administración y afecta a la UIA y también al ayuntamiento... pero como las estructuras son rígidas, burocráticas, y no están pensadas para hacer proyectos de innovación. Vas chocando con cosas porque la administración no tiene la flexibilidad que requieren los proyectos de innovación". (Professional)

Una situació similar s'ha donat a les acaballes de la intervenció, quan s'han hagut de buscar els mecanismes per a sostenir les accions o projectes vinculats a les polítiques actives:

"Parlem molt de coproducció, però no tenim els mecanismes legals i de finançament per dotar de continuïtat a projectes innovadors que, un cop se'n van d'un marc d'un projecte innovador, no tenen la capacitat d'esdevenir estructurals. És a dir, d'esdevenir normalitat i quotidianitat". (Professional)

Resumint, les rigideses normatives que afecten a l'administració pública semblen haver representat un obstacle significatiu pel bon funcionament de la innovació pública que es pretenia impulsar amb B-MINCOME. Exemples concrets d'això els podem veure més endavant a l'anàlisi de la política d'habitatge (PA 3) i de la política d'emprenedoria en Economia Social i Solidària (PA2). Un cop superat el desconcert inicial, un bon nombre d'agents han adquirit i experimentat amb recursos tècnics i metodològics de tota mena que els han ajudat a sortejar els desajustos i obstacles que apareixien durant la implementació de les polítiques actives. Aquesta finestra d'oportunitat oberta a la innovació, com també s'ha mostrat, s'ha aconseguit gràcies a l'autonomia i la flexibilitat que ha assumit B-MINCOME.

4.1.4 Les pressions temporals

Si hi ha una sensació plenament compartida per tots els actors de B-MINCOME, és la de la manca de temps. Direcció, tècnics, professionals, agents comunitaris i usuaris remarquen la necessitat de disposar de més temps per a consolidar els processos de treball a cada política. Hi ha la sensació d'haver invertit molts esforços en generar les condicions adequades per a posar en marxa les propostes i dissenyar itineraris d'inclusió social, per finalment no disposar de marge de temps suficient per a desplegar la feina feta.

“El tema aquí son los tiempos, porque hemos estado un primer año generando vinculo, explicando que era esto del B-MINCOME, llamando a las familias, volviendo a recordar “oye mira que nos vemos tal día”, preocupándonos a nivel personal de la gente que se queda descolgada... de mil cosas... de conocer el territorio... y ahora que empezamos a generar ideas o proyectos y tal, pues como que vamos corriendo porque ya se acaba y hemos de vincular ya, y entonces nos falta como por lo menos otro año.”
(Professional)

“Ara que veus que les coses rutllen, que veus un futur... jo ja he començat a fer el dol, de dir escolta, tot això, ara... i ara què?”. (Professional)

“El temps... o sigui, si són persones que porten molt de temps sense treballar, són persones que no tenen la formació necessària per aquest tipus de projecte pues necessiten un temps... i just ara quan comencen a entrar i saber, és quan s’acabarà i és com... o sigui, ara que estem oferint servei a la comunitat els haurem de dir, “escolta pues no, pues ja s’ha acabat”. Llavors jo crec que en el treball amb les persones és important donar una continuïtat com a mínim més llarga”. (Professional)

“Han de ser 3 anys com a mínim, o 5 anys, per poder realment donar una resposta a una necessitat concreta, perquè aquest any hem dedicat sobretot per crear una necessitat identificar-la, ara ja sabem que la tenim, tenim per fi els recursos comunitaris però ara els hi diem “ai pues no, pues adéu”, i hi ha gent gran implicada, hi han persones en situació de vulnerabilitat que fan la connexió amb les persones però just quan fem la connexió, trenquem”. (Professional)

“Com a desplegament a mi m’ha faltat temps. [...] Ara crec que comencem i se’ns acaba al juliol... ara comencem a tenir una mica interioritzat quins rols poden fer, a on poden ser més útils. I és una mica tard”. (Professional)

“Y ahora están saliendo, como ya han empezado a hacer cosas, están saliendo como subproductos, que se podrían desarrollar, pero ahora ya no tenemos tiempo”. (Professional)

“Ens faltará temps per consolidar treballs que s’estan fent amb entitats del territori”. (Professional)

El que sembla haver en el fons d’aquest neguit col·lectiu per la manca de temps és la incertesa respecte com es durà a terme el tancament de B-MINCOME i la seva possible continuïtat. Aquesta no era encara una qüestió definida durant el període en què es va realitzar el treball

de camp d'aquest estudi, quan tot just es començaven a formalitzar les primeres reunions per tractar aquest tipus de qüestions:

“Ara ens trobem en aquesta part final en la qual a nivell d'estratègia i connexió estem treballant plegats. Crec que hagués sigut interessant començar abans tota aquesta fase [...] Crec que, mirant-ho des d'aquest moment, sí que queden mesos per treballar, però hagués estat més prudent i més interessant avançar una mica més aquesta fase i haver tingut un altre espai on a la resta dels serveis territorials se'ns hagués fet com una mica més participats de com anava tot plegat”. (Professional)

4.2 Anàlisi per política activa

Aquesta secció permet fer una anàlisi en profunditat dels aspectes claus de la governança de B-MINCOME per cadascuna de les seves polítiques actives. A continuació, n'analitzem les especificitats de la coordinació entre actors, els desajustos entre el disseny inicial i l'execució real, els encerts i principals dificultats, així com aquells elements a tenir en compte de cara la possible continuïtat de cada política activa en un possible escenari post-B-MINCOME.

4.2.1 Foment del treball i la formació ocupacional

Coordinació dels actors

La política de foment del treball i formació ocupacional es concreta a través de la coproducció amb les entitats socials de l'Eix Besós, identificades gràcies al treball del Departament de Participació Social en el marc de l'Acord Ciutadà, que responen positivament a una primera sessió informativa organitzada a Nou Barris a l'abril 2017. D'aquesta primera trobada, sorgeixen algunes idees estratègiques per a orientar els futurs projectes d'ocupació:

“Lo que hay aquí es poner en valor el hecho de que en abril del 17 convocamos a todas las entidades que operan en el territorio, que les explicamos el proyecto, que les pedimos que hicieran aportaciones sobre qué proyectos veían que se podían desarrollar... porque aquí lo que teníamos claro del proyecto B-MINCOME es que debían ser proyectos de interés colectivo”. (Professional)

“A l'abril del 17 convoquem a totes les entitats que operen al territori, els expliquem el projecte, els hi demanem que facin aportacions sobre quins projectes veuen que es podien desenvolupar... perquè aquí el que teníem clar del projecte B-Mincome és que havien de ser projectes d'interès col·lectiu”. (Professional)

“És, vale, fem plans ocupacionals, molt bé, però les entitats del territori ens han dit que no volen plans ‘al uso’ perquè estan cansats de tenir pan para hoy hambre para mañana, llavors què fem, pues ens sentem amb ells i decidim amb ells quins eixos temàtics necessiten plans ocupacionals”.
(Professional)

A partir d'aquesta trobada, es fan diferents reunions entre la Direcció de Drets Socials, la Direcció Operativa de Barcelona Activa, el Consorci d'Educació i personal de Districte per a contrastar les 19 idees que s'han formulat (la majoria amb un grau baix d'elaboració) i casar les necessitats del territori i les necessitats d'intervenció en el Districte. Així, doncs, s'identifiquen 6 eixos temàtics d'intervenció, els corresponents àmbits de treball de cada eix (s'acaben definint 22 projectes), el nombre màxim de treballadors per a cadascun i la seva distribució en els districtes.

D'altra banda, el Consorci d'Educació, que és qui ha d'encarregar-se de la formació, genera 13 programes de capacitació professional coherents amb aquests àmbits de treball. Per la seva banda, Barcelona Activa determina l'ocupabilitat dels participants a través d'una entrevista ocupacional, contracta als treballadors, valida que el projecte laboral és interessant des del punt de vista col·lectiu i està ben plantejat i fa el seguiment. La col·laboració entre aquestes dues entitats ha funcionat molt bé, treballant conjuntament per a encaixar el programa de formació i el projecte de treball que s'assignen a les persones sobre la base dels currículums, les habilitats i capacitats detectades en l'entrevista ocupacional.

Finament, la Direcció de Drets Socials, a més de ser responsable de la fase de conceptualització, s'encarrega d'aspectes administratius com la formalització administrativa de la relació amb el conjunt d'actors socials que acaben treballant amb l'Ajuntament i, una vegada que els projectes estan en marxa, el seu paper és de lideratge, coordinació i supervisió.

En termes generals, en les entrevistes s'ha remarcat l'existència d'una bona predisposició al treball col·lectiu i una bona coordinació final entre les principals institucions implicades:

“Però després també sí que ens trobem que entre els tres actors que hi ha molt bona predisposició a treballar junts, sí que a vegades veiem alguna falta de sintonia, de que alguna cosa no saps on dirigir-te o quan t'hi dirigeixes t'has de dirigir en a l'altre i potser no estava clarificat sempre tots els procediments a qui corresponen. Però sí que destacar la voluntat de solució que sempre hi ha hagut entre tots”. (Entitat participant)

“La Política 1, a nivell tècnic en complicada, però a nivell de governança política i d'implementació és clara, és concisa, és... el Pere sap com ho han de fer, Consorci d'Educació sap que ho han de fer, Barcelona Activa sap com ho han de fer i a on van i quins són les resultats”. (Professional)

Pel que fa al paper dels Districtes, tot i estar present en la trobada inicial, poc a poc es van enretirant i de fet, com ja s'ha comentat en l'anàlisi general, hi ha la percepció que tenen poca implicació:

“Els districtes crec que és la pota més fluixa de tot això. Jo crec que tant les entitats com Barcelona Activa com vosaltres [Drets Socials], sí que vam assumir en el seu moment una certa línia, si volíem dir més ideològica o més estratègica, i jo crec que els districtes no han acabat de cuallar del tot amb això, no sé si per manca d'informació o simplement per què...”. (Entitat participant)

“La meva percepció és que els districtes no senten que lideren aquest projecte, en aquest sentit que són un actor més secundari quan haurien de tenir un lideratge més actiu en aquest sentit, potser per com... diguem la construcció del projecte o en el moment que van entrar o...”. (Professional)

Les valoracions rebudes pel que fa a la coordinació entre els actors també assenyalen la manca de connexió d'aquesta política amb les iniciatives del territori. En aquest cas, les entitats assignades a cadascun dels lots tenen la percepció que desenvolupen la seva tasca sense tenir prou coneixement del context i perceben que podria haver-se donat un millor encaix i fins i tot evitar solapaments. En aquest sentit, també es percep una manca de diàleg entre tots els agents per a compartir l'objectiu final i avançar tots en la mateixa direcció, malgrat les necessitats específiques de cadascun i les diferències territorials:

“Anem picant portes però es que la majoria de persones tampoc coneixen el projecte o coneixen un bolet que i duen “ah, ostres pues hi ha un altre projecte que fan el mateix”. (Entitat participant)

El tema de coordinació amb la xarxa, sobretot de l'Eix Besòs... pues estaria bé anar tots a una, d'alguna forma que nosaltres anem a que picar una porta i anem creant la xarxa però clar, igual la xarxa ja existeix i igual estaria bé aquesta pròxima millora”. (Entitat participant)

Finalment, tot i la valoració global positiva de la coordinació entre els actors implicats en aquesta política activa, es creu que en el fons hi conviuen diferents objectius: d'una banda, el més explícit i previst en el disseny de la política que és l'objectiu ocupacional, i d'una altra aquells efectes derivats com l'apoderament, la capacitació, el sentiment de pertinença i la reducció de l'aïllament, que per les entitats executores dels lots acaben prenent una importància major que el de la inserció laboral. Aquesta diferència en la ponderació dels objectius sembla haver influït en la coordinació dels actors:

“Durant la gestió no podem mai perdre de vista que per nosaltres és un projecte ocupacional, per nosaltres l’objectiu ocupacional és molt important i per això també vetllem molt curosament per intentar cuidar tots aquells aspectes que sabem que tenen una incidència clara en la millora ocupacional de les persones”. (Professional)

“Les persones a les que va dirigida tota aquest projecte, en general és una població molt dispersa, ha vingut de moltes parts, amb moltes condicionats i llavors això és una cosa molt diferent. Un dels objectius pot ser la inserció? Sí, però clar, evidentment l’objectiu és l’estudi no la inserció”. (Professional)

“Aquí hi ha uns objectius molt generals que no sé si ben bé els tenim incorporats la gent que estem amb la gent, després hi ha unes metodologies d’intervenció amb les persones que cadascú hem fet el que hem cregut, que no està malament, però potser uns eixos més globals entre tots podríem aclarir-nos, no ens costaria gaire”. (Entitat participant)

Desajustos de disseny

Com ja s’ha comentant a la secció 4.1.3, l’articulació administrativa d’aquesta política suposa un desafiament important, donat que comporta l’articulació de 22 lots que s’han de licitar. Inicialment, aquest no era el mecanisme previst (en un primer moment, s’havia plantejat articular-ho mitjançant contractes menors), la qual cosa ha suposat un esforç addicional d’adaptació. En efecte, dissenyar un concurs obert, amb totes les dificultats que comporta (definir el plec de condicions, trobar la manera per a fomentar la major participació possible i evitar el monopoli d’alguns grans proveïdors, establint algunes clàusules importants, com el nombre màxim de lots als quals es pot presentar un licitador) ha comportat un gran treball per a l’Ajuntament i un resultat sovint poc accessible per a algunes entitats des del punt de vista de l’acompliment dels requisits administratius:

“Possiblement, si ara ho haguéssim de tornar a fer, no fariem un contracte obert a lo millor. [...] I que això fa que el grau de dimensió de baix cap a dalt sigui el major possible però potser en termes ideals sigui limitat... després t’has d’enfrontar com a teixit associatiu a un concurs obert o uns requisits d’accés en aquest concurs que tenen a veure amb solvència tècnica i solvència econòmica, amb la traducció i enteniment del llenguatge administratiu... és molt complexa trobar una fórmula administrativa per lligar aquest vincle amb les entitats”. (Professional)

Una de les primeres dificultats, que requereix un reajustament respecte el disseny inicial, apareix en el moment d’avaluació de les propostes, quan alguns lots queden deserts (dels 22 en queden 5 deserts). Es comença a treballar amb els 17 lots que sí que tenen una entitat adjudicatària a través de sessions a 4 bandes: el Districte, Barcelona Activa, Drets Socials i

l'entitat, per a mediar entre el que l'entitat havia entès del plec de condicions, les necessitats del Districte i els condicionants de Barcelona Activa, i per a concretar el projecte de treball, és a dir, descriure quina serà l'activitat laboral a realitzar, quins seran els plans de treball en funció dels perfils professionals, quines seran les ubicacions concretes on es realitzarà l'activitat, i quines seran les eines de treball i els materials:

“Aquí hi ha un moment quan fem l'adjudicació dels contractes de les empreses que fan l'acompanyament socioeducatiu, que Barcelona Activa, i els Districtes, ens asseiem per perfilar el projecte. [...], s'aterren les funcions i les característiques del projecte de treball perquè Barcelona Activa ha de fer la contractació de les persones i ha de definir-li quines funcions faran”. (Professional)

“Nosaltres som els operadors d'aquest contracte, per tant qui valida que aquell projecte és interessant des del punt de vista col·lectiu i és viable i està ben plantejat i té els objectius centrats, etcètera, és Barcelona Activa. I això va requerir un esforç gran perquè a vegades les propostes de Districte doncs Barcelona Activa no les veu en el sentit de que és poca càrrega de treball per tantes persones com tenim, o és una tasca que a vegades es pot solapar amb taques que ja la mateixa empresa tingui contractada a través d'altres compromisos amb nosaltres, o la que és per ells la major de les alertes, que demanem de fer a la gent alguna cosa que no figura en el contracte de treball específicament”. (Professional)

Un altre element important és el fet que la persona beneficiària de l'unitat de convivència no necessàriament encaixa en aquesta política, en el sentit que pot no complir requisits pel que fa a la seva ocupabilitat. En alguns casos, per incapacitat, problemes de salut o de salut mental, hi ha persones que no han pogut entrar a formar part d'aquesta política. Sempre que s'ha pogut, s'ha intentat reubicar-les cap a altres polítiques.

Un factor més a tenir en compte és la situació administrativa de les persones. Tot i que el fet d'estar pendent de la regularització no es posa com a limitació per a començar a fer la formació, sí que és un aspecte burocràtic que alenteix l'inici del desplegament dels plans d'ocupació:

“Aquí tenim gent que ha fet totes les hores de formació inicial, de gener a abril, però tenim un grup molt important que no ha fet cap hora de formació, vull dir, com que no hi ha un requisit... no era excloent el fet de no haver fet la formació per tenir el pla de treball... tots els que es van contractar posteriorment molts no havien fet la formació”. (Professional)

“Hem tingut alguna dificultat amb el ritme d'incorporació de la gent, perquè ha sigut en diferents moments i no sabem identificar la dificultat de

futur que pugui tenir els diferents moments d'acabament de les persones que estan amb nosaltres perquè tenim alguna contractació que superen el període". (Entitat participant)

"La gent s'ha incorporat més tard, doncs tenim una sèrie de gent que encara tindran contracte de Pla d'Ocupació però l'empresa que li fa l'acompanyament ja no tindrà el contracte, i això em d'ajustar-ho... Hem de veure alguna fórmula de crear un projecte transversal que faci d'escombra". (Professional)

Un altre aspecte a remarcar és el disseny dels perfils de contractació i l'adequació dels projectes als perfils, que ha afectat tot el procés. D'una banda, estaven previstes les categories d'ajudant, oficial o tècnic auxiliar. Entre els 115 contractes, 84 (el 73%), són ajudants, o sigui la categoria més baixa. Això ha comportat el fet que els grups hagin tingut una escassa autonomia i que les empreses hagin fet també la direcció tècnica del projecte, encara que no fos una funció especificada en el contracte. En les entrevistes, s'han identificat alguns problemes en la fase d'implementació d'alguns projectes, que potser estan força per sobre de la capacitat professional que tenen les persones contractades. En aquest sentit, el reajustament ha estat constant i també l'esforç per part de tothom:

"Hi havia una planificació inicial, però finalment van haver dificultats i vam haver de reajustar en diferents moments el cronograma que havíem previst [...] va suposar doncs haver de flexibilitzar molts paràmetres que havíem fixat prèviament i també ens va obligar a anar reajustant el desplegament i la implementació del projecte a mida que anava avançant. Vull dir que al final va ser un procés de construcció una mica compartida entre tots els agents, identificant les diferents dificultats que ens anàvem trobant". (Professional)

"Es veritat que a mesura que ha anat evolucionant en aquets dos anys els perfils, que potser a l'inici de classe, estaven com molt apagats i semblava que era impossible fer una intervenció amb una dona pakistanesa que no parlava res de castellà, ara mateix a data d'avui gràcies a flexibilització hem pogut fer una intervenció a mida per aquelles dones... que si fos un programa rígid haguessin quedat fora i sense participació". (Professional)

Respecte als 5 lots que havien quedat deserts, cal iniciar un procés administratiu paral·lel per resoldre-ho generant un esforç addicional des del punt de vista de la governança, ja que implica que els plans d'ocupació no comencin tots en el mateix moment:

"La resta ha sigut un sobreesforç... de compromís, d'aguantar, de dir no, esperis, això ho tindrem... tranquils arribarà el moment, validarem el

projecte... Diria que tret dels 72 que vam aconseguir contractar d'entrada, la resta cada un és una situació diferent". (Professional)

"Després el fet de tenir en compte les circumstàncies de les persones, hi ha algunes... clar, les haguéssim pogut contractar al juliol però tenien dificultats d'ordre logístic-familiar, i vam dir, bueno, ho farem al setembre i així ja... Ens hem adaptat a determinades circumstàncies". (Professional)

De fet, per tots aquests motius, la política es concreta en 115 plans d'ocupació de persones participants en B-MINCOME i no 150 com estava previst inicialment. Finalment, s'acaba completant amb 32 persones procedents d'altres programes.

Encerts i dificultats

A continuació els principals encerts i dificultats de la política 1 detectats en les entrevistes realitzades:

Taula 1. Encert i dificultats de la PA1.

Encerts	Dificultats
<ul style="list-style-type: none"> • A nivell de governança i d'implementació, la Política 1 és clara: cada actor sap el que ha de fer. • Coproducció amb les entitats socials de l'Eix Besòs per a generar projectes de treball d'interès col·lectiu. • Programes de formació coherents amb àmbits de treball que permetin donar continuïtat capacitació-experiència laboral. • Valoració dels perfils ocupacionals (sobre la base dels currículum), programa de formació i àmbit de treball sobre la base dels currículums, habilitats i capacitats detectades. • Bona predisposició dels actors implicats a treballar junts. • Orientació dels projectes de treball definits en funció dels perfils professionals, de les necessitats del Districte, dels condicionants de Barcelona Activa i de les propostes de les entitats. • Valoració positiva de l'interès col·lectiu de les propostes. • Capacitat d'adaptar-se a les circumstàncies en les contractacions de les persones. • Flexibilitat per part de tothom per a reajustar en diferents moments el cronograma previst, el desenvolupament i la implementació del projecte a mesura que va avançant, cap a un procés de construcció compartida entre tots els agents. • Els contractes laborals de 12 mesos són condició suficient per a regularitzar la situació legal de persones sense papers. 	<ul style="list-style-type: none"> • La visió de l'Ajuntament és de coresponsabilitat entre Districte i Àrea, però els Districtes no assumeixen un lideratge actiu dels projectes. • La majoria dels residents de l'Eix del Besòs no coneixen el projecte. • Incomoditat pel disseny de la PA que no inclou els esquemes dels Plans d'Ocupació de Barcelona Activa. • El concurs obert no és el millor instrument per a la coproducció. • Les propostes de treball del Districte no sempre coincideixen amb les condicions de Barcelona Activa. • Sobreesforç important a nivell de governança per a fer 6 rondes de contractació. • Problemes en la fase d'implementació d'alguns projectes que es troben molt per sobre de la capacitació professional de les persones contractades. • De tots els que s'han contractat posteriorment, molts no han fet la formació • Diferents moments de finalització: alguns contractes superen el període de vida de B-MINCOME. • Gent que tindrà encara contracte mentre l'empresa que li fa l'acompanyament ja no. • Manca d'implicació de Serveis Socials i dels agents més locals, per a integrar-se i coordinar-se amb la xarxa existent de l'Eix Besòs. • Diàleg insuficient entre tots els actors de l'equip per a compartir els objectius generals, les metodologies d'intervenció i anar tots en la mateixa direcció, malgrat les necessitats específiques i de les diferències territorials. • No s'ha abordat la possibilitat de sostenibilitat del projecte o d'altres àmbits amb els quals no hi ha hagut coordinació.

Elements de continuïtat

L'eventual continuïtat d'aquesta política està condicionada per l'eina que s'ha utilitzat. La sensació expressada en algunes entrevistes és que s'ha fet servir una eina, el pla d'ocupació, per a implementar una política que vol anar molt més allà del que pot donar.

Malgrat això, prima molt la perspectiva de sostenibilitat d'allò aconseguit i de garantir una atenció continuada. Per això, en el marc de B-MINCOME, es preveu per part del Consorci fer una formació sobre tècniques de cerca de treball, perquè les persones millorin les seves competències en aquest aspecte. També, des de Barcelona Activa, una vegada finalitzat el contracte, o quan estigui a punt de finalitzar, s'oferirà el mateix servei d'acompanyament a la cerca de treball que s'ofereix a la resta dels Plans d'Ocupació de Barcelona. Una altra proposta que apareix entre les persones entrevistades és la idea de garantir la continuïtat consolidant els contactes establerts amb el teixit social dels barris i en particular amb agents com l'associació de comerciants o els mercats:

“Ara estem treballant amb l'associació de comerciants i amb el director del mercat i volem arribar a mercats de Barcelona, volem arribar a comerç per veure fins a quin punt... llavors una mica aprofitar aquest espai... per veure si això té alguna continuïtat”. (Entitat participant)

“El que està fomentant la política 1 són projectes alguns d'ells, no tots, però algun d'ells que porten un valor afegit important en el territori i que tenen un punt de innovació... I això crec que també està en relació amb la continuïtat de les persones, per una banda en el mercat ordinari de treball o bé en processos d'autoocupació en aquestes noves escaletes de treball, en general, però també quin és la durabilitat en sí d'aquests projectes, vull dir, el valor del que aporten aquests projectes en aquelles comunitats”. (Professional)

Finalment, el caràcter innovador d'aquesta política, pel fet de posar en marxa plans de 12 mesos dissenyats a partir d'una conversa prèvia amb els actors claus del territori, també és un element que es valora molt positivament i que es considera que hauria de poder ajudar a transformar les polítiques d'ocupació actuals:

“Hem fet una reinterpretació del Pla d'Ocupació clàssic i aquesta reinterpretació ha sigut mirar a futur, és a dir, aquí durant un any tenim un instrument per engegar una cosa que volem que duri i ja veurem com ho farem, ja en parlarem, i per tant això ens ha permès dimensionar-ho diferent, no acotat en el temps”. (Entitat participant)

4.2.2 Foment de l'economia cooperativa, social i solidària

Coordinació dels actors

La política 2 funciona a través de la cooperació entre la Direcció de Drets Socials de l'Ajuntament, que coordina la implementació, i la Direcció Operativa d'Innovació Socioeconòmica de Barcelona Activa, encarregada del disseny i de la seva execució. Aquesta cooperació es formalitza una vegada que la política ja està en marxa, a causa d'un disseny inicial poc definit en termes de coordinació dels actors a nivell institucional. Com a conseqüència, això ha suposat canvis un cop iniciada la política de les entitats contractades per a fer la formació i un seguit de dificultats operatives a nivell organitzatiu i de relació amb els usuaris.

“Sí que és veritat que ens va costar molta feina, molt d'esforç, a transmetre-li tant a la direcció operativa com a l'entitat que havia de fer les tasques que li havien encomanat, fer tot aquest intercanvi d'informació, perquè clar, els participants ja coneixien personalment els formadors de les tres entitats, tenien confiança amb ells i va ser com començar des de zero i va ser molt difícil això”. (Professional)

Aquest canvi també ha comportat un desajust en l'enfocament de la política, generant la necessitat de trobar un punt d'equilibri entre la lògica d'intervenció sociocomunitària de Drets Socials i la visió més empresarial de Barcelona Activa.

Algunes entrevistes ens indiquen que el disseny inicial de la política està poc definit també en termes de coordinació amb les entitats del territori. La falta de participació de les entitats de l'àmbit de l'Economia Social i Solidària del territori del Besòs en el disseny de la implementació del projecte, malgrat ser les que acullen als usuaris en les estades, ha pesat a nivell d'implicació territorial i de governança interna. En efecte, no és fins un segon moment que es convoquen federacions de segon i tercer nivell de les entitats (la ECAS, la FECA, la XES, l'Ateneu Cooperatiu de Barceloní Nord) perquè transmetin la informació a les entitats federades i els expliquin l'itinerari de les estades:

“Sí que és veritat que tot aquest treball, i a més, minucios d'anar a buscar les entitats una a una, ho estem fent ara però encara no s'ha desplegat del tot. Llavors... Sí que sé que està sent complicat, no és fàcil. Tot i així, jo crec que hagués sigut important des d'un bon principi asseure a totes les entitats de l'Economia Social del territori, del Besòs... És a dir, comptar molt més amb la seva participació des d'un bon inici i jo crec que això ens ha faltat. I si ho haguéssim fet jo crec que ara ho tindriem millor”. (Professional)

“Nosaltres som una entitat que té dos anys d’existència, som una entitat petita, som una entitat que mai hem participat en un programa de gent en risc d’exclusió social”. (Entitat participant)

“Hem anat a parlar amb moltes entitats i ningú sabia res del B-MINCOME i justament el treball amb les entitats era la madre del cordero del projecte!”. (Professional)

Les entrevistes indiquen que també ha faltat connexió amb els Districtes. De fet, com s’ha comentat en el quart capítol, es tracta d’una limitació general de tot el projecte – els districtes reben tota la informació, però no s’impliquen directament:

“Les districtes no estan implicats directament aquí. Estan informats però no hi ha un treball directe amb ells. En realitat, jo per lo que vaig veure... estaria molt bé que estiguessin implicats, però tampoc tenen molt coneixement de la realitat de l’Economia Social i Solidària dels seus districtes, o sigui saben alguna cosa perquè ho saben i tal però no tenen un treball sistemàtic”. (Professional)

Desajustos de disseny

El desajust principal d’aquesta política és que els objectius definits abans de començar el projecte plantejaven formular 30 projectes d’emprenedoria social, mentre que finalment s’han realitzat només 7 projectes. En total, en el conjunt de la política, al final de la darrera fase hi ha unes 57 persones actives (37 amb modalitat condicionada i 20 no condicionada). L’ambició del disseny inicial ha hagut d’enfrontar-se amb una contradicció de la mateixa política: la dinàmica del sorteig ha comportat la tria d’uns perfils d’usuaris que no necessàriament tenen ni la voluntat ni les capacitats de tirar endavant projectes d’emprenedoria social:

“La dificultat d’aquesta política ha sigut que hem escollit, o que el sorteig aleatòriament va escollir 100 famílies, és a dir 100 participants d’aquesta política, que és una política que es tracta de fomentar l’emprenedoria social dins l’economia social, solidària i cooperativa, i això mateix, aquesta mateixa frase és molt contradictòria en sí mateix perquè qui vol fer un projecte d’emprenedoria social és qui ho vol fer, o té les capacitats o té l’interès per fer-ho”. (Professional)

El disseny contemplava únicament un programa d’assessorament i acompanyament als usuaris perquè aquests impulsessin projectes d’emprenedoria propis en el marc de l’Economia Social i Solidària. No obstant això, aquesta política va haver de reorientar la seva primera fase per a incloure una formació molt més bàsica i enfocada a nivell de competències (adaptant els

continguts, baixant el ritme...), fer una radiografia dels usuaris per a identificar els possibles perfils professionals, així com treballar sobre la cohesió interna dels grups. A més a més, va ser necessari dissenyar 2 itineraris paral·lels al d'emprenedoria per als perfils amb menys habilitats: l'itinerari d'estades i l'itinerari de grups d'acció socioeconòmica.

Gràcies a aquests reajustaments, els responsables de la política consideren que la formació ha donat bons resultats. S'ha mantingut un bon índex d'assistència en les fases de formació prèvies a l'emprenedoria, que és una formació més tècnica i més concreta, i aquells que participen en la política de forma no condicionada s'han mantingut vinculats al projecte:

“Estem parlant de gent que igual no han estudiat mai, o sigui no han acabat ni la primària i fer-los sentar tres dies per setmana a prendre apunts... I tot i així, hòstia han mantingut un bon índex d'assistència, o sigui gent que podria haver abandonat i han seguit venint”. (Professional)

“I de fet el que ha funcionat molt és que quan ens hem assegut amb les dones que estaven a classe escoltant, que no podien entendre res per l'idioma pel que fos, quan s'han assegut davant una màquina de cosir, a elles els ha canviat la manera d'estar a classe per què es veien productives, en el sentit de que entenem les persones que són productives”. (Professional)

D'acord amb les entrevistes, la planificació de les tasques de la política no va estar prou ben establerta en el disseny inicial. Aquesta falta de planificació, a més dels temps que exigeixen els procediments administratius, ha provocat discontinuïtats en la fase d'implementació i un seguit de problemes organitzatius que han comportat efectes negatius en la relació amb les persones usuàries:

“De l'inici, que nosaltres vam tenir que agafar l'encomana de Drets Socials i la vam tenir que fer ràpid, el disseny, la implementació, clar i tot això va fer que els dos o tres primers mesos anàvem a contrarellotge”. (Professional)

“Nosotros lo que detectamos es que el hecho de incorporarnos tarde al B-MINCOME nos supuso una dificultad que tuvimos que ir recuperando tiempo perdido, no? Y que al trabajar con las personas también influyó”. (Professional)

Les qüestions legals i administratives han provocat algunes llacunes formals en l'itinerari d'estades, que no es poden considerar pràctiques educatives atès que l'Ajuntament no és una entitat de formació reglada, i tampoc poden ser considerades pràctiques laborals perquè no les coordina una entitat d'inserció laboral. Com a alternativa, des de l'Ajuntament es proposa organitzar un premi d'emprenedoria social dins del projecte B-MINCOME, perquè aquelles

entitats que tenen un conveni vigent amb Barcelona Activa siguin susceptibles de rebre un premi en funció del pla de formació que estan fent.

Encerts i dificultats

A continuació, presentem el balanç de l'anàlisi de la PA2 pel que fa als principals encerts i dificultats detectats durant la vida del projecte, sempre d'acord amb la informació obtinguda a les entrevistes:

Taula 2. Encert i dificultats de la PA2.

Encerts	Dificultats
<ul style="list-style-type: none"> • Creació d'un equip de treball cohesionat i equilibri entre la lògica d'intervenció sociocomunitària de Drets Socials i la visió empresarial de Barcelona Activa • Bons resultats de la formació: s'ha mantingut un bon nivell d'assistència en les fases de pre-emprenedoria; els "no condicionats" també s'han mantingut actius • Bons resultats de l'acollida de persones • Radiografia dels perfils professionals per a fer encaixar-ho amb les entitats • Implicació de les treballadores socials 	<ul style="list-style-type: none"> • Dèficits de disseny inicial de la política en relació a la coordinació dels actors a nivell institucional, la coordinació amb les entitats del territori i la planificació de les tasques • Dificultats operatives a nivell organitzatiu i de relació amb els usuaris. • No haver comptat inicialment amb les entitats del territori • Els desajustos del disseny per la limitació de dos anys ha pesat a nivell de governança interna • La burocràcia pròpia de la màquina administrativa ha pesat a nivell de tracte amb els usuaris • Problemes legals i administratius que han dificultat l'execució de certs projectes tal i com havien estat concebuts inicialment

Elements de continuïtat

Tanquem aquesta secció sobre la PA2 amb un recull d'aquells elements identificats per les persones entrevistades pel que fa a quins són aquells aspectes que s'haurien de mantenir i/o tenen previsió de mantenir-se.

En primer lloc, un cop finalitzi el projecte formalment, Barcelona Activa té el compromís de continuar amb l'acompanyament dels projectes d'emprenedoria generats en el marc de B-MINCOME.

En segon lloc, es considera que cal continuar treballant per a fomentar l'emprenedoria d'aquells col·lectius més vulnerables. De fet, aquesta és una línia d'actuació ja existent a Barcelona Activa i a la Direcció Operativa d'Innovació Socioeconòmica i es considera que es podria reforçar amb la creació d'una Oficina Tècnica d'atenció a col·lectius vulnerables coordinada transversalment entre Barcelona Activa, Drets Socials i Acció Comunitària. Per tant, moltes de les persones entrevistades coincideixen en afirmar que la política 2 hauria de poder tenir continuïtat:

“Jo crec que com que el sector de l'Economia Social i Solidària està creixent a Barcelona i té bastanta capacitat de creixement en el futur i no parlo a nivell utòpic d'aquí a 20 anys, no no, ara realment, jo crec que amb o sense B-Mincome la Política 2 s'ha de seguir fent d'alguna forma o altre”.
(Professional)

“Home, no dic que l'únic objectiu de l'Ajuntament o d'aquest conveni sigui l'autoocupació en el sector de l'Economia Social Solidària i Cooperativa però sí que donar eines en aquest sentit... o sigui és que la ocupació tradicional s'ha acabat, i les polítiques actives només centrades en el mercat laboral tradicional...”. (Professional)

Un dels motius pels quals es considera que hauria de tenir continuïtat és l'assoliment que representa haver capacitat a persones amb un nivell inicial molt bàsic (sovint sense formació bàsica i amb limitacions respecte l'idioma) i entre les que s'ha aconseguit generar interès i motivació per a l'economia social i solidària. En alguns casos, també, s'ha permès crear vincles socials entre persones amb xarxes socials molt escasses. Tot i no haver aconseguit un impacte significatiu des del punt de l'emprenedoria social, aquestes dinàmiques d'empoderament i de reforçament del capital social justificarien la continuïtat de la política segons moltes de les persones entrevistades:

“Jo crec que hem arribat a una població que no era perceptora de res, de cap política de res, i això és molt important... Llavors això estaria molt bé perdurés en el temps, que es seguís treballant en la línia d'arribar a aquestes persones que no... absolutament desconexades de cap recurs de res, per què pràcticament no es relacionen amb ningú, no es relacionaven amb ningú més que els seu entorn familiar més proper si es que el tenien

aquí amb ells, llavors... en molt aspectes encens com uns petits focs que també és veritat que si no treballes per anar-los mantenint i avivando també és molt fàcil que s'apaguin i que tota la feina que has fet d'un plumazo desaparegui, a més amb molta més facilitat". (Professional)

"És que hi ha moltes participants que han començat a buscar formació, que han començat a buscar... que han fet un currículum per primera vegada... jo crec que això es mantindrà... Llavors jo crec que aquestes coses romandran més enllà del programa, tinc l'esperança, o també una vol fer de monitora... o sigui, que d'alguna manera hem incentivat que comencin a pensar i que poden formant-se". (Entitat participant)

"Jo sé que això és un programa pilot, un experiment, però és que estem creant un caldo de cultiu de gent súper motivada que s'ha currat molt, que ha anat a moltes classes, que ha obert els ulls davant la vida molt, per a que el 31 d'octubre tanquem xiringuito... a mi és una cosa que no me deja dormir, la veritat". (Professional)

De cara a futures iniciatives d'estades o de grups d'acció socioeconòmica, es proposa un disseny conjunt dels projectes amb entitats del territori per tal de millorar l'encaix amb les necessitats de tots els actors. Tanmateix, el co-disseny amb el territori només té sentit si internament es practica la transversalitat i per tant no només participen actors municipals com Barcelona Activa, sinó també àmbits com Drets Socials i Acció comunitària i fins i tot el Consorci d'Educació. D'aquesta manera, segons les persones entrevistades, es podria assolir una experiència més satisfactòria per a totes les parts implicades:

"Trobo que és algo súper positiu que haguem pogut treballar treballadores socials, Barcelona Activa, Drets Socials, Consorci d'Educació i entitats concessionàries i les entitats del territori a part dels equipaments de proximitat de centres cívics o casals de barri o biblioteques... Doncs això comporta moltes dificultats per què ningú tenim aquesta forma de treballar i menys a l'administració pública que és com calaixos separats, però que és l'única forma de ser eficients i eficaços en la intervenció en el territori sobretot amb aquest tipus de població". (Professional)

Per últim, també es considera clau poder atorgar als actors de l'ESS un status similar a altres més pròpis de la promoció econòmica tradicional:

“L’Ajuntament particularment Barcelona Activa, sí que ha fet un canvi de xip important que és reconèixer el status econòmic de l’Economia Social i Solidària a Barcelona... però igual no ha acabat de reconèixer l’status polític que té com actor polític. Crec que donar un pas més enllà, questions com B-MINCOME o projectes similars podern tenir molt més recorregut perquè ja tenen un interlocutor polític amb qui parlar... Una taula d’entitats de l’Economia Social i Solidària, o una XES a nivell de Barcelona. Això només s’aconsegueix quan té un status polític aquest sector, si no... bueno, col·labores amb ells... amb més bona o més mala voluntat però no transcendeix més enllà d’aquí”. (Professional)

4.2.3 Foment de reformes de l’habitatge

Coordinació dels actors

En primer lloc, cal esmentar que aquesta política ha començat més tard que les altres i que, en conseqüència, quan es parla de la coordinació, es fa referència principalment a la coordinació en el disseny i no tant en la execució de la política en si.

Durant la implementació de la política, l’Ajuntament adopta un paper de facilitador: fa de pont entre les persones que necessiten una habitació i el propietari, assessora jurídicament en la formalització d’aquesta cessió i tracta de fixar la renda. D’altra banda, l’Institut Municipal de Serveis Socials es fa càrrec de la valoració dels arranjaments que s’han de fer a l’habitatge per tal d’acollir a les persones com a gestor d’un programa d’ajudes a la rehabilitació i l’arranjament d’habitatges en condicions de vulnerabilitat.

Pel que fa als actors territorials, tot i haver fet inicialment algunes reunions amb les entitats dels barris, no s’ha aconseguit implicar els Centres de Serveis Socials i alguns consideren que, si s’hagués fet, l’encaix d’aquesta política hagués estat millor gràcies a l’ampli coneixement del territori que tenen els professionals dels serveis socials:

“Pero, en esta política en concreto, sí que habría que haber tocado, en el diseño, la puerta de los centros de servicios sociales afectados. Porque desde los centros de servicios sociales, tanto los trabajadores como las direcciones podrían haber dicho hombre, pues a lo mejor esto es lo que puede funcionar, o a lo mejor se podrían haber dado aviso de navegantes, de decir os vais a encontrar muy poca gente, porque propietarios que reúnan el perfil hay pocos”. (Professional)

D’altra banda, per a la implementació d’aquesta política, es considera clau comptar amb la figura d’un agent gestor de caràcter extern. En aquest sentit, es creu necessari comptar amb

un proveïdor expert del Tercer Sector que disposi dels instruments adequats per a fer una gestió a llarg termini del lloguer d'habitacions de caràcter social amb capacitat per contactar les famílies, facilitar la intervenció, ajudar a fer un disseny de la rehabilitació i gestionar amb les famílies tot el procés (trobar l'inquilí, intervenir si hi ha problemes de convivència, garantir que hi hagi un cobrament, etc.). La Direcció de Drets Socials, conjuntament amb l'Àrea d'Habitatge, identifica com a potencial gestor a la Fundació Hàbitat3 per les seves competències en el tema de la mediació, per la seva plataforma web com a mostrador d'oferta, i perquè tenia un conveni preexistent amb l'Ajuntament. No obstant, l'aparició de dificultats administratives respecte a l'ampliació d'aquest conveni ralenteix la incorporació d'aquesta figura gestora, posant en risc la implementació d'aquesta política.

Desajustos de disseny

Els primers passos d'aquesta política es troben en primer lloc limitats per les dificultats administratives per a incorporar a Hàbitat3. En segon lloc, el plantejament inicial d'oferir habitacions de lloguer es mostra ràpidament com a molt ambiciós i necessita reajustaments:

“Teníem clar què és el que volíem fer, hi ha unes bases que estaven clares i després a l'hora de posar-se a les pràctiques hem d'anar-ho ajustant... això és un factor que cal tenir-ho present”. (Professional)

La primera discussió de caràcter jurídic té a veure amb la pròpia lògica de la política activa: qui pot llogar una habitació? Inicialment, s'havia fet una previsió en la qual no es distingia entre ser propietari o ser inquilí, però després aquesta decisió queda descartada, per no implicar l'Ajuntament en un procés de re-lloguer contrari a la política d'habitatge social que s'està duent a terme a la ciutat. Es decideix que ha de ser un propietari, que no pot ser un inquilí, i aquí sorgeix el primer obstacle: la majoria de persones beneficiàries de B-MINCOME no són propietàries, sinó inquilines. Tanmateix, són pocs els propietaris que tinguin prou metres quadrats disponibles per a llogar una habitació. Finalment, també són poques les persones propietàries amb una habitació lliure que compleixi els requisits de metre quadrats amb voluntat de llogar una habitació a altri. En efecte, els tècnics entrevistats declaren haver copsat que molta gent, davant la perspectiva de compartir la seva casa amb desconeguts, reaccionava de forma molt negativa:

“Una cosa és que tingui habitació disponible i l'altra les condicions que ha de tenir una habitació per poder ser llogada. Aquí en el marc jurídic, el règim del que ens establim és pel codi civil del lloguer d'habitacions”. (Professional)

“[...] a les reunions que es van fer explicant el projecte jo personalment em vaig trobar amb veïns que deien ‘no, si això jo ho veig al mar de bé, però a casa meva, que hi viu la meva mare, no entrarà ni Déu’. Per què? Perquè és una casa que ens hem fet a Torrebaró, els meus germans, autoconstrucció i

allò és com un santuari. Et trobes amb un bloqueig d'aquesta naturalesa. Però la mateixa persona et deia sí, m'estimo més no sopar que tenir algú a casa que no sé qui és". (Professional)

"Porque yo pueda sacar 400€ extras, pues a lo mejor prefiero comer arroz cada día y estar solo y tranquilo. Esto no me lo da ese dinero". (Professional)

Les entrevistes també indiquen que l'aleatorietat en el sorteig tampoc tenia massa sentit, donat que els requisits esmentats eren de difícil compliment. Tot plegat permet identificar molt poques unitats disponibles. Finalment, com a conseqüència, s'ha passat d'una previsió inicial de 100 habitatges a 10 habitacions llogables de les quals finalment algunes rebutgen o no són viables. Els requisits per a accedir a aquesta política s'han mostrat molt rígids.

El tema de la condicionalitat és un element que ha generat encara més rebuig: condicionar la percepció del SMI al fet de llogar una habitació i conviure amb persones estranyes té moltes més implicacions que participar en una formació o acceptar un treball, i a més vincula no només la persona usuària directa del projecte, sinó també el seu entorn familiar:

"Quan li posem la condicionalitat és quan intoxicuem una mica la cosa. Li diem 'vostè està pringat i sinó lloga l'habitació, li treuré el suport municipal d'inclusió". (Professional).

"Al igual que se optó por que la política de participación comunitaria fuera no condicionada, se tendría que haber hecho lo mismo con esta". (Professional).

"Jo estic d'acord amb el tema de l'acondiciament, que aquest és un element que no hauria de ser, que al final posar, de la mateixa manera que es va optar perquè la política de participació no fos condicionada, que la gent participes lliurement". (Professional)

Finalment, la pròpia concepció del perfil de l'inquilí no acaba d'encaixar en la realitat de B-MINCOME, ja que entre els usuaris predominen famílies, la majoria parelles joves o famílies monoparentals amb nens petits, que difícilment podran anar a viure en una habitació. En aquest sentit, la PA3 estava plantejada per a regularitzar unes pràctiques informals per les quals es relloguen habitacions a famílies vulnerables sense respectar els seus drets (contractes verbals, xarxes que busquen beneficiar-se de la vulnerabilitat de certs col·lectius). No obstant això, un cop en marxa, es veu com el perfil de qui pot accedir a les habitacions difereix:

"Si un requisito hubiera sido 'solamente aceptaremos unidades unipersonales', a lo mejor esta política hubiera sido un éxito, porque a lo

mejor hubiéramos podido poner en contacto gente que está así y dice puedo compartir con otras personas". (Professional)

"O sigui que una família amb criatures estigui a una habitació de lloguer no ho hauríem de normalitzar... Alarma més que hi hagi famílies amb nens en habitacions, per tot el que suposa de les oportunitats que aquest nen acaba perdent, perquè no té un espai per estudiar, un espai per jugar, de compartir". (Professional)

A més a més, tampoc està clara quina és la solució jurídica per a formalitzar el contracte entre el propietari i l'inquilí sota el paraigües de l'Ajuntament. En el disseny, no estava definit quin seria l'instrument per a formalitzar aquest contracte de lloguer entre l'usuari de B-MINCOME que té un pis de propietat i la persona que hi anirà viure, ni altres aspectes com les garanties de cobrament, contra el vandalisme o l'assegurança, entre altres:

"Perquè al final, i ara és fàcil de dir, però quan estàs al principi no és gens fàcil, es tracta d'establir una relació entre un propietari i un llogater. I aquí què hi pinta l'Ajuntament? [...] Tot això ha sigut un lio. Fins que no hem trobat una forma d'afrontar-ho no ha estat gens trivial". (Professional)

Totes les barreres legals i d'encaix del disseny amb la realitat s'han vist agreujades pel factor temps. Aquesta política tenia previst el seu inici en un moment similar a les altres, però no ha estat possible començar fins mitjans de 2019, deixant molt poc marge per a la seva implementació, la qual cosa ha provocat una certa precipitació a l'hora d'executar-la:

"Cuando la política se ha activado por todas las circunstancias, todo ha sido como muy precipitado; no nos hemos ajustado al tiempo de la familia o de la persona, el poder planteárselo cómo una alternativa". (Professional)

"Al final, en temas de vivienda, lo que aprende uno es que la persona lo tiene que ver por sí misma. Intentar meter soluciones con calzador, lo único que provoca, por mi experiencia, es que la familia se enfade contigo. Y más estrés". (Professional)

Encerts i dificultats

Aquests han estat els principals encerts i dificultats de la PA3 durant la seva implementació segons les opinions recollides a les entrevistes:

Taula 3. Encerts i dificultats de la PA3.

Encerts	Dificultats
<ul style="list-style-type: none"> • Hàbitat3 té una plataforma web reconeguda i competències en tema de mediació entre propietaris i inquilí i un conveni preexistent amb l'Ajuntament • Identificació d'una oportunitat de regularització de situacions habitacionals irregulars ja que existeix una enorme demanda d'habitatge entre els usuaris de Serveis Socials a l'Eix Besòs i un mercat informal d'habitacions de lloguer. Es creu que una regularització d'aquesta pràctica sota el paraigües municipals permetria aturar la vulnerabilitat de drets existents fruit de les pràctiques informals. • Beneficis per a qui lloga: millora de les condicions de vida amb ajudes per a l'arranjament de l'habitatge, i millora de la situació econòmica a partir d'ingressos addicionals. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha faltat implicar als Centres de Serveis Socials per acotar millor el disseny de la política gràcies al seu coneixement de les problemàtiques del territori. • Els requisits per a accedir a aquesta política són molt rígids i no permeten identificar prou unitats operatives. • Reticència de les famílies davant la perspectiva de compartir l'habitatge amb desconeguts. • Desencaix de la política amb el perfil dels inquilins: famílies amb nens que no volen ni poden anar a viure a una habitació. Necessiten una llar. • Rebuig de la condicionalitat de la política • Factor temps: la política s'ha activat molt tard, de forma precipitada i no s'ha tingut temps suficient per a plantejar-la com una alternativa a les famílies • Entre els usuaris de B-MINCOME, hi ha casos específics de persones molt vulnerables que no estan en condicions de compartir. • Limitacions jurídiques que dificulten la implementació de la política tal i com havia estat concebuda inicialment.

Elements de continuïtat

Aquesta política és especialment difícil d'avaluar pel poc recorregut d'execució que ha tingut. No obstant això, el procés d'aprenentatge viscut pel constant re-disseny i adaptació de la política posa de manifest el seu caràcter innovador.

Com a elements de continuïtat, es reconeix la necessitat que existeixi dins de les Oficines d'Habitatge un programa específic que posi en relació a propietaris i inquilins que vulguin

compartir habitacions, permetent lligar aquests dos aspectes: oferir l'oportunitat de millorar les expectatives de renda familiar i generar una oferta d'habitacions en forma de lloguer social. Idealment, el paper de l'Ajuntament seria el de la intermediació entre les parts, garantint els drets d'una i de l'altra, i que el treball social intervingui per a donar suport a aquestes persones amb diferents graus de vulnerabilitat en tot el procés.

En el marc d'un escenari post-B-MINCOME, es reconeix l'oportunitat extraordinària que suposa innovar en les respostes al problema de la vulnerabilitat residencial, desenvolupant i experimentant fórmules alternatives al clàssic esquema propietat/lloguer (co-habitatge, fórmules de cooperatives, habitacions compartides...).

Un altre possible element de continuïtat apuntat en les entrevistes és treballar el tema del lloger d'habitacions com una oportunitat en situacions d'emergència, per exemple quan hi ha un desnonament, mitjançant la creació de xarxes de suport liderades per moviments socials com la PAH, el Sindicat de Llogaters, etc., i que es puguin oferir aquestes habitacions en un circuit restringit. L'Ajuntament aportaria una inversió per a fer petits arranjaments:

“Crear como una red de familias que acogen de forma temporal, con algún beneficio tanto para la familia que acoge, que puede ser económico o de otro tipo, como para la familia que accede a ir, algún tipo de prioridad a la hora de alquiler social, para incentivarlo”. (Professional)

“Jo crec que si s'ha de comptar amb actors, han de ser xarxes que vinguin des de baix, si es vol implementar alguna política d'habitatge així, que relaciona persones vulnerables amb altres persones que estan més vulnerables encara, ha de ser una xarxa de germanor, per treure-les de la lògica del mercat, de l'emprenedoria, de treure calers. Ha de ser algo que sostingui per altres significants”. (Professional)

4.2.4 Participació Comunitària

Coordinació dels actors

Segons es constata a les entrevistes, l'equip de quatre educadores de l'Àrea de Drets Socials ha tingut un rol essencial en el desenvolupament de la política i durant tota la implementació. Al principi, la seva funció ha estat cabdal durant la fase d'aterratge en el territori, establint connexions amb el veïnat i les entitats dels barris:

“En un primer momento, cuando aterrizamos en el territorio, el tema era conocer el territorio porque no lo conocíamos. Entonces, eso fue un reto importante para técnicos que no habíamos a lo mejor pisado nunca las

zonas de trabajo. El conocimiento del territorio y el darse a conocer uno es un previo importante". (Professional)

Gràcies a aquest treball de coneixement i de connexió amb el territori, les valoracions que fan les persones entrevistades de les educadores són molt positives, destacant-se el fet d'haver-se aproximat als territoris d'una forma respectuosa i també la seva gran motivació:

"Per mi ha estat una implementació amable, respectuosa per part dels tècnics, perquè moltes vegades als territoris arriben projectes, arriben tècnics, i sembla que vagin a colonitzar el territori, i les tècniques de B-MINCOME han estat tècniques súper respectuoses i súper col·laboradores i amb una mirada interessant en quant a entendre la xarxa que hi ha al barri del Besòs-Maresme en concret". (Professional)

"Jo, personalment, a nivell de l'equip i de la comissió de comunitària, ens hem trobat molt a gust, perquè ens hem trobat amb professionals que han sigut molt respectuosos, que han controlat molt bé els tempos, que hem pogut parlar, hem pogut estar, hem compartit espai, hem compartit activitats i hem vist maneres de fer que anaven molt amb el tarannà nostre i molt dirigits a... venir a construir, venir a aportar. No venim doncs, a això, a colonitzar". (Professional)

"Bueno la comunicació amb elles ha sigut molt fluida, hi havia molt d'entusiasme, hi havia moltes ganes, hi havia molta motivació". (Professional)

"Per altra banda també uns professionals en els territoris amb ganes, amb moltes ganes... Unes estructures poc preparades per assumir-ho, però en canvi uns professionals molt predisposats i amb ganes, amb diferències òbviament dels moments, dels equips i dels barris, però jo diria que hi havien ganes". (Professional)

En la fase de disseny dels projectes d'acció comunitària, les educadores han treballat directament amb els grups de veïns vulnerables per a identificar les necessitats i trobar temes d'interès comú. Això ha permès visibilitzar a aquest veïnat generalment invisible, incorporant els veïns i les veïnes dels barris en les accions en el territori des del principi:

"Nuestra apuesta era poner en el centro de la intervención a las personas, que fueran ellas las que decidían hacia dónde ir. Esto al principio costaba porque no estamos acostumbrados y porque ellos tampoco estaban acostumbrados, pero los hemos acompañado en este proceso... lo que ellos van pudiendo, lo que les motiva, lo que les interesa, ver de encontrar similitudes entre ellos o puntos en común". (Professional)

Per a acabar de perfilar i dissenyar els projectes, s'ha intensificat la relació amb alguns actius en el territori, entitats i sobretot equipaments. En general, s'ha detectat una resposta positiva i una facilitació respecte el projecte per part d'aquests espais, que s'han convertit en referents del territori i en lloc d'acolliment de les activitats. Les dinàmiques de relació de la política amb el territori, però, han estat variables segons els casos:

“A Ciutat Meridiana per exemple sí hi ha més connexió però perquè el projecte ho requereix... el de la Verneda per exemple també s'està mirant de connectar amb entitats del territori... Trinitat Nova, al revés, s'està intentant treballar molt amb la... o sigui, buscant gent no organitzada... Cada projecte és una mica diferent”. (Professional)

Parlant de governança, la relació amb els Serveis Socials territorials ha estat regular. Després d'un moment de desconcert inicial, al tractar-se d'un plantejament diferent de la pràctica habitual, s'ha anat entenent el projecte com una oportunitat per a experimentar noves formes d'intervenció, acollir unes tècniques que venien a reforçar els equips i impulsar la línia d'acció comunitària:

Jo crec que com a Serveis Socials sí que es va fer una aposta clara, bueno com a direcció claríssim, i després amb l'equip... s'ha anat sumant al carro de dir... és una oportunitat, i lo que hem de fer aprofitar-la... I això, ens hem com si diguéssim pujat al carro, jo crec que no ràpid, que ens ha costat, que ha sigut com lent però estem allà. I bueno, després els companys quan ja estan i quan ho expliquen pues diuen, pues és un privilegi de tenir aquesta perspectiva diferent”. (Professional)

Aquesta política s'ha vinculat amb alguns dels plans comunitaris existents en els barris, com el Pla de Desenvolupament Comunitari (PDC) de Roquetes i del Besós, per exemple. D'altra banda, amb altres PDC com el de Ciutat Meridiana i el de la Verneda, no hi ha hagut pràcticament cap relació directa. D'altra banda, s'ha demostrat la voluntat de treballar al costat de les tècniques de barri, com a figures clau dels territoris i enllaç amb les comunitats locals. Finalment, en les entrevistes hem pogut detectar que també en aquesta política la coordinació amb els districtes ha estat escassa o pràcticament inexistent, a l'hora que s'ha subratllat la necessitat d'aprofundir en aquesta relació, sobretot pel que fa referència al paper dels equipaments de proximitat:

“Serà difícil que puguem avançar gaire en el tema dels equipaments de proximitat si els districtes que són els titulars d'aquests equipaments no hi són”. (Professional)

Desajustos de disseny

El disseny i la implementació de la PA4 ha suposat tres elements principals de novetat: respecte la concepció de la política, cal destacar que aquesta és la primera vegada que es vincula un projecte comunitari amb una política de transferència de renda; respecte l'equip de treball, s'ha constituït un nou equip específicament vinculat al projecte, només dues setmanes abans de començar-lo; per últim, en relació a la població amb la qual treballar, ha estat una incògnita fins el moment del sorteig (amb quanta gent s'hauria de treballar, de quins barris, de quines nacionalitats, amb quins idiomes...).. La idea era anar construint el projecte durant la seva implementació, provant en el dia a dia, a partir d'una fase d'acolliment molt vivencial, organitzant tallers amb les famílies que participaven per a informar-los del que s'anava a fer i bàsicament conèixer-se millor. La hipòtesi inicial era “no ens coneixem, sinó que ens coneixerem”, i això ha requerit una gran capacitat d'improvisació per part de l'equip:

“Amb aquesta població no teníem cap hipòtesi, llavors fem aquesta fase d'acollida i mentre dura la fase d'acollida fem el disseny de lo que ve després. I això és el que vam fer... i aquest disseny jo crec que sí que l'ha anat funcionant...”. (Professional)

Aquesta manera inicial d'acostar-se i vincular-se a les famílies des de la vessant més relacional ha estat molt encertada, segons les entrevistes realitzades, facilitant la creació de vincles i la continuïtat en la participació. El repte principal, però, ha estat el superar la dificultat inicial que suposava explicar un projecte de treball comunitari que no tenia uns objectius concrets i tangibles, la qual cosa va generar les suspicàcies inicials dels participants. Aquest tipus de suspicàcies, però, s'han anat superant amb el pas del temps, obtenint-se resultats molt positius:

“Potser jo el que vaig viure d'entrada potser un cert desconcert... perquè quan anàvem explicant ens miraven una mica amb cara rara... Clar, no anàvem amb un producte per desplegar, aquesta va ser potser la gran diferència... Bueno, sí que sabíem, sabíem que volíem ajuntar gent i que d'alguna manera poguessin parlar de la seva vida, els hi passava i veure si té sentit que junts puguem lluitar, projectar, no sé... el que sigui per millorar la meva vida, no?. Però això és molt ampli, diguem”. (Professional)

“Per mi hi ha una manera que ha estat la riquesa, és a dir, el que no hi hagi producte, perquè estem educats en la era del producte, i aleshores educar-nos en l'espai de trobada, en l'espai de reconeixement, en l'espai de... més emocional, no?, de... “no estem sols”... per mi aquest ha estat un dels grans beneficis, i que el veïnat també ho ha viscut”. (Professional)

El disseny de les etapes de la implementació i de les hipòtesis de treball per a cadascuna d'elles s'ha anat concretant a la fi de la fase d'acolliment, quan ja es coneixien els grups d'usuaris. A partir d'aquí, s'han fixat els tres objectius de treball: propiciar experiències significatives als usuaris des del punt de vista de la participació i l'organització comunitària; incidir sobre les formes de treballar de Serveis Socials, promovent la mirada comunitària; i incidir sobre els actius comunitaris del territori. Aquests objectius no estaven definits com a tals a l'inici del projecte. Per exemple, la idea d'adaptar el programa de Nous Lideratges del Pla de Barris per a treballar sobre l'enfortiment de lideratges en el marc del B-MINCOME no estava plantejada en el disseny inicial. Potser, segons les entrevistes, la dificultat principal ha estat la de planificar actuacions sense saber què vindria després:

“La idea era anar-se inventant el projecte, anar construint el projecte. Claro, nosotros estamos preparados para que cuando nos hagan una pregunta contestar, però no estava tot escrit, ni molt menys. Per exemple, no estava el primer dia la idea de que faríem un treball sobre lideratges. Però és força coherent a partir... sí que hi havia la idea inicial, aquesta sí que hi era en el començament...”. (Professional)

“No, jo en termes de malament no diria malament, és que és molt “anem provant”, no? Potser malament, la dificul... però no és malament, és això, el de no saps què vindrà després i llavors aquesta planificació de no saber què vindrà després... Sabem on volem arribar i el camí és difícil... però bueno això no és malament, són en tot cas dificultats pel camí potser diria...”. (Professional)

El major desajust detectat té a veure amb els equipaments. Durant el plantejament inicial de la política, es va produir un cert debat sobre el paper que haurien de desenvolupar-hi, ja que la idea inicial era que la inserció comunitària vindria de la mà de les entitats que estan treballant en el territori. Des de la implementació de la PA4, en canvi, s'ha anat assumint una premissa contrària a la inicial, segons la qual les entitats que estan treballant en aquests territoris no tindrien prou interès ni capacitat per a acollir els usuaris de B-MINCOME. Més aviat, s'ha anat entenent que això es produiria de la mà de projectes ubicats en els equipaments de proximitat:

“Nosaltres vam iniciar aquest projecte amb la idea de que al final la inserció comunitària d'aquesta població vindrà a partir d'actius comunitaris que hi haurien en el territori i al principi ens interessaven com tots els actius, i jo crec que ara estem en una fase molt més focal, és a dir, això es podrà treballar amb el Centre Cívic, es podrà treballar amb la Biblioteca... la intuïció que jo tinc per lo que sento i pels informes que veig, és que els equipament són una mica la tabla de salvación, més que no entitats”. (Professional)

Un altre desajust respecte el plantejament inicial té a veure amb els temps de l'acció comunitària, per si mateixa complexa i difícil, que no sempre es corresponen amb el calendari del projecte. La sensació és que s'ha tingut poc temps, que s'ha necessitat un primer any pràcticament només per a entendre i explicar el projecte, posar en marxa les accions, vincular-se amb el territori, i ara que es comencen a generar idees i s'estan potenciant els projectes, s'està mirant cap al seu tancament:

“Entonces es un poco esquizofrénico todo, ¿no? Porque son como dos momentos que tendrían que tener sus tiempos y que estamos casi pensando a la vez, entonces esto está dificultando un poquito las dos cosas, porque no puedes pensar bien con dos cosas tan diferentes”. (Professional)

“Entendre que la necessitat o la indignació individual pot tenir una resposta col·lectiva, en situacions tan vulnerables com amb les que estem treballant, amb unes persones que la seva indignació sempre passa per la reivindicació directe a l'administració i no es combina amb aquesta resposta col·lectiva de barri. Jo ho trobo difícilíssima la feina que esteu fent. Molt molt complicada, perquè bueno, és un repte, tens una meta, però que necessita uns temps i unes maneres que no sé si s'adiuen amb els calendaris del projecte però que està molt bé testejar-los, igualment”. (Professional)

“Aquest procés és un procés forçat per dos anys. És un procés de tres anys. Nosaltres sempre hem treballat... aquests temes, fora d'aquí, és un tipus de procés que té aquest ritme, que es necessiten uns tres anys. Això ens va passar quan vam començar a la Trinitat Nova, ens va passar a la Mina, ens ha passat a altres llocs i tenim aquesta hipòtesi del temps. Llavors, jo crec que això sí que es confirma una mica perquè nosaltres vam intentar posar totes les fases en dos anys i lo que veies és que... ostres, es que en dos mesos no dona temps, això serien 4, ostres es que... llavors si poses els mesos que et diuen l'equip d'educadores al final converteixes dos anys en tres anys”. (Professional)

Encerts i dificultats

A continuació, es presenten els principals encerts i dificultats trobats durant la implementació de la política 4 segons les entrevistes fetes en l'estudi:

Taula 4. Encerts i dificultats de la PA4.

Encerts	Dificultats
<ul style="list-style-type: none">• Forma de treballar de les educadores de B-MINCOME molt ben valorada a nivell	<ul style="list-style-type: none">• Diferències territorials en la relació amb

Encerts	Dificultats
<p>territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relació molt col·laborativa amb els serveis i equipaments del territori • Entusiasme i motivació dels professionals involucrats • Incorporar els veïns vulnerables en les accions en el territori des del principi • Resposta positiva i facilitació per part dels equipaments, que s'han convertit en referents del territori i en lloc d'acolliment de les activitats • Vincular-se a les famílies des de la vessant més relacional ha ajudat a la participació 	<p>els equipaments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mancances quant a la coordinació amb els Districtes • Resistència inicial: el treball comunitari és difícil d'explicar, no té un objectiu clar al principi • La dificultat principal ha estat planificar sense saber el que vindrà després • Els temps de l'acció comunitària no es corresponen amb el calendari del projecte: generar processos de transformació comunitària en 2 anys és molt complicat. • No s'ha tingut temps suficient perquè els grups siguin autònoms

Elements de continuïtat

La valoració que fan els actors consultats de la PA4 és bastant bona, i l'objectiu expressat pels seus responsables és que tot el que s'ha sembrat en el territori en aquests dos anys tingui continuïtat.

De les dinàmiques sorgides en els grups i dels projectes posats en marxa, es valora que no s'ha tingut suficient temps per a consolidar els lideratges i l'apoderament dels actors, i per tant es considera que no estan preparats per a continuar sols. El risc és que quan l'entorn favorable que ha suposat el programa B-MINCOME desaparegui, tornin a retrocedir. Sorgeix llavors la necessitat d'un acompanyament professional per a donar continuïtat a l'acció comunitària impulsada, perquè els grups que s'han format segueixin vinculats. Per això, es considera que caldrà garantir la continuïtat des del territori, on queden els serveis, les escoles, els CAPS, els Serveis Socials, els Casals i els tècnics dels equipaments.

Relacionat amb això, un repte de futur detectat en les entrevistes és establir vincles amb altres projectes i intervencions existents en el territori, de manera que es remarca la necessitat de consolidar les aliances amb els professionals i les entitats per tal pugin continuar amb la tasca d'acollir, acompanyar i donar suport als projectes impulsats en el marc de la PA4. Caldrà tenir en compte, però, el repte de no saturar els professionals que ja intervenen. Aquí, els equipaments de proximitat jugaran un paper clau:

La part més potent i que nosaltres volem començar a treballar amb el B-MINCOME i des de fora del B-MINCOME és tirar de la hipòtesi dels equipaments de proximitat. Ens agradaria que ens els casals de barri, en les biblioteques o en el centres cívics o allà on sigui que aquesta gent s'ha reunit i ha treballat, hi hagués alguna mena d'activitat, de programa, de projecte de lo que sigui que no sigui el B-MINCOME o que no sigui el Servei d'Acció Comunitària, que sigui el Casal de Barri o la biblioteca o el centre cívic... i aquí nosaltres veiem una hipòtesi de continuïtat". (Professional)

D'altra banda, es creu que una estratègia important de continuïtat seria consolidar l'equip creat d'educadores socials, ja sigui per a continuar en l'acompanyament actual de les famílies cap l'autonomia, o bé per a iniciar un treball amb altres grups i altres barris. Aquest equip es podria organitzar com a un servei de dinamització comunitària:

"Ara tenim un equip que està molt més rodat, que tindria molta més capacitat de planificar, que si això es tornès a repetir, doncs segurament l'equip tindria més aquesta capacitat. Llavors si tornès a començar què faria? Agafar el mateix equip, amb l'experiència que ara té". (Professional)

5. APRENENTATGES I RECOMANACIONS DE FUTUR

El balanç de la governança i del procés d'implementació de B-MINCOME realitzat en aquest informe ens ha permès detectar un seguit d'obstacles i de situacions imprevistes que han dificultat l'execució del projecte tal i com s'havia planejat inicialment. Aquestes dificultats han provocat alguns endarreriments en l'execució, l'assoliment parcial d'algunes de les fites previstes i fins i tot algunes desviacions respecte els objectius inicials. Aquest informe s'ha fet ressò d'algunes d'aquestes situacions, posades de relleu en les entrevistes individuals i grupals realitzades. Convé remarcar, però, que bona part d'aquestes dificultats es troben íntimament relacionades amb algunes de les característiques essencials de B-MINCOME en tant que un projecte de caràcter experimental. Els errors, les dificultats i les situacions imprevistes són una part essencial de l'aprenentatge que es volia obtenir d'aquesta política i per tant cal considerar-los com una oportunitat per a extreure'n lliçons que poden ser de gran valor.

En tant que un projecte experimental, B-MINCOME presenta 3 característiques essencials: 1) el seu *caràcter innovador*, en el sentit que és la primera vegada que es posa en marxa un programa territorialitzat d'ajuts econòmics vinculats a diferents tipus de polítiques actives per tal d'observar-ne sistemàticament els seus resultats; 2) el seu caràcter *extraordinari*, perquè B-MINCOME ha estat possible gràcies al cofinançament de la Unió Europea a través del programa *Urban Innovative Actions*, destinat al cofinançament d'experiments de política

urbana en períodes temporals acotats (3 anys, en aquest cas); 3) la seva gran *complexitat*, perquè B-MINCOME estableix diferents modalitats de percepció dels ajuts econòmics vehiculats a través del SMI (condicionats i no condicionats, amb topall i sense) i s'articula simultàniament a través de 4 polítiques actives, la qual cosa comporta també la necessària participació d'una gran pluralitat d'actors (veïnals, privats, socials, acadèmics, professionals i institucionals de diferents àrees). Aquests elements, com dèiem, ajuden a entendre algunes de les dificultats detectades en aquest informe, les quals es poden sintetitzar en els següents punts:

- Les dificultats relacionades amb la **comunicació i la difusió del programa**, sobretot en un moment inicial, que varen provocar una sensació inicial de desconcert entre els veïns, el teixit social i els professionals que treballen en el territori i una certa sensació de precipitació en la posada en marxa de les actuacions. L'ús d'un llenguatge excessivament tècnic i sofisticat, així com l'escàs aprofitament dels espais comunitaris preexistents per a fer la difusió del projecte semblen haver contribuït a aquestes dificultats.
- **L'aterratge de dalt a baix** i l'escassa implicació dels actors territorials en la definició del projecte semblen haver dificultat la comprensió inicial i l'apropiació de la política per part dels mateixos, si més no, com diem, en un moment inicial. La concepció de dalt a baix de la política, per tant, ha entrat en una certa tensió amb la lògica de la coproducció a través de la qual ha pretès ser desenvolupada. Entre els actors que aparentment ha costat més d'involucrar, cal destacar els Districtes i les entitats veïnals.
- Les grans dificultats que ha suposat la **coordinació** de tants actors i tant diversos en el marc d'una política que, a més a més, s'ha desenvolupat simultàniament en diferents camps temàtics (ocupació, habitatge, economia social i participació). En les entrevistes, es constata que, si bé els actors han anat desenvolupant un coneixement específic de les polítiques actives en les que han participat, només els actors vinculats al Comitè de Direcció han desenvolupat una visió global del programa. Això podria haver afectat a la interrelació entre polítiques en el territori.
- Les **dificultats operatives** pròpies d'un programa tant complex, sumades a les rigideses organitzatives i jurídiques en les que operen les administracions públiques, han suposat endarreriments en l'execució d'aspectes importants del projecte i, en alguns casos, el replantejament dels propòsits inicials. El desplegament d'una política innovadora com B-MINCOME requereix d'una flexibilitat organitzativa que l'administració sovint no té.
- Algunes de les dificultats estan relacionades també amb una **estimació inadequada del perfil dels participants** en el programa, la qual cosa podria estar vinculada amb l'escassa implicació dels actors més pròxims al territori en la definició de la política. Dos exemples clars de les conseqüències d'aquests errors de càlcul són l'escassa

participació assolida en el programa de lloguer d'habitacions i les dificultats per a implicar als beneficiaris del SMI en projectes d'emprenedoria social.

- Les **pressions del temps i les incerteses sobre la continuïtat** del projecte i de les seves polítiques un cop esgotat el finançament del programa UIA han pesat amb força sobre el desplegament de B-MINCOME. La posada en marxa de la política va resultar particularment lenta i complicada. Els actors entrevistats han ressaltat que el tancament del programa es produeix just en el moment que s'han començat a impulsar les dinàmiques més interessants. El repte de la continuïtat de la política interpel·la amb força a l'Ajuntament de la ciutat.

Però no tot han estat dificultats, ni de bon tros. En les entrevistes hem detectat valoracions molt positives de la filosofia de la política, consistent en vincular els ajuts econòmics amb diferents tipus de polítiques actives. També hem vist com es posava en valor la gran oportunitat que ha representat B-MINCOME per a establir dinàmiques de treball transversal, fins a cert punt inèdites. Bona part de les dificultats amb que ha topat el programa, a més a més, han estat abordades amb dosis importants de compromís per part dels professionals en el territori, molts dels quals, a més a més, disposen d'una important experiència en projectes comunitaris. La flexibilitat del propi programa i l'autonomia que ha concedit en els actors del territori també han permès la introducció de reajustaments sobre la marxa en funció de les dificultats que anaven apareixent. El reclam generalitzat de la continuïtat de les polítiques engegades és un clar reflex de la convicció de molts actors que la línia encetada per B-MINCOME ha estat encertada i mereix ser aprofundida.

Del balanç de fortaleses i dificultats del programa se n'extreuen així mateix un seguit **d'aprenentatges a tenir en compte** de cara a la seva possible continuïtat o a l'impuls de polítiques similars en un futur. Creiem poder resumir aquests aprenentatges en els següents punts:

- B-MINCOME ens mostra, d'entrada, **l'encert de vincular polítiques actives amb polítiques de transferència de rendes**. D'acord amb les entrevistes realitzades, el valor d'aquesta relació no només es pot observar quan es condiona la percepció de la renda a la participació en una d'aquestes polítiques, sinó també a la inversa: objectius com els de la promoció de l'economia social i solidària, el foment de la formació ocupacional i la participació comunitària, per exemple, es veuen enormement afavorits per l'existència d'una renda que modera la pressió econòmica del dia a dia que experimenten els col·lectius més vulnerables.
- El caràcter ambiciós i complex d'una política com B-MINCOME, amb un potencial impacte sobre el territori tan elevat, exigeix **ser particularment curós amb la comunicació** que se'n fa, no només cap a la ciutadania, sinó també cap als propis tècnics que l'hauran d'executar en el territori. La millora de la comunicació d'aquest

tipus de polítiques, segons allò que hem observat en aquest balanç, passa per **utilitzar llenguatges més senzills i comprensibles per a tothom, per diversificar els canals comunicatius** (aprofitant els espais comunitaris existents) i per reforçar la comunicació personalitzada i cara a cara amb els beneficiaris dels ajuts.

- **La gestió de les expectatives és una qüestió no menor a preveure** en projectes d'aquest tipus. Això, juntament amb una bona comunicació i un acompanyament proper tant dels equips tècnics com de les persones beneficiàries, permetria moderar els efectes negatius derivats d'unes expectatives i interpretacions equivocades de la política que puguin acabar generant frustració i desmotivació. Explicar els objectius, les fites de cada fase i possibles re-ajustos fruit de la flexibilitat i l'adaptació, poden ser claus per una bona comunicació del projecte.
- **Programes com B-MINCOME exigeixen una alta implicació d'un gran nombre i una gran diversitat d'actors vinculats al territori** (entitats, professionals dels diferents serveis i equipaments, Districtes...). Per tal d'assolir el compromís, l'apropiació i una bona comprensió de la política per part d'aquests actors és necessari implicar-los des d'un inici, fins i tot, en la mesura del possible, en el seu propi disseny. Això permetria també aprofitar el bon coneixement que aquests actors tenen del territori i dels col·lectius amb els que s'ha de treballar.
- **La gran diversitat i pluralitat d'actors implicats planteja reptes de gran magnitud pel que fa a la coordinació.** A més a més de la coordinació global del conjunt del programa i de la coordinació específica a nivell de cada política, el fet de disposar d'un espai d'intercanvi d'informació i de seguiment del programa amb implicació dels tècnics més propers al territori afavoriria la coordinació i l'enriquiment mutu entre les polítiques actives i entre els diferents territoris.
- **La coordinació entre polítiques actives és un aspecte clau per a la implementació d'un programa com B-MINCOME.** Aquesta coordinació s'hauria de preveure en el propi disseny de les polítiques i hauria d'anar orientada a facilitar elements de connexió entre elles, tant pel que fa a la coordinació dels actors com de les actuacions plantejades, posant l'accent en els objectius compartits.
- **La flexibilitat en l'enfocament de la política ha resultat una de les seves grans virtuts,** ja que ha permès anar reajustant la seva implementació a mesura que es detectaven dificultats i apareixien diversos tipus d'imprevistos. Les barreres administratives poden ser difícils de superar, però en tot cas una bona planificació de quines poden ser les principals dificultats legals i administratives i de com poden arribar a ser sortejades pot ser clau de cara a una implementació fluïda d'allò que s'ha planejat.
- El **sistema de sorteig** per a l'assignació de la renda i de les polítiques actives ha garantit l'equitat del resultat, però ha provocat alguns decalcatges significatius entre el

perfil dels usuaris i les actuacions que es pretenien impulsar a cada política. L'aprenentatge que se'n pot extreure és que, un cop assignada la renda, cal **fer una valoració més acurada del perfil dels usuaris per a decidir l'assignació definitiva** dels programes als quals s'assignaran.

- **El temps per impulsar processos de canvi com l'apoderament, l'emprenedoria, i la inserció estable en el mercat laboral són amplis** i això ha de ser reconegut en el planejament de les actuacions. Els resultats del programa B-MINCOME posen de manifest la necessitat de plantejar processos a mig i llarg termini per a poder assolir els objectius de transformació previstos.
- La posada en marxa de **dispositius d'atenció innovadors** ha permès posar en pràctica hipòtesis de treball que s'han mostrat exitoses. És el cas, per exemple, dels Punts d'Atenció Oberta, un espai de trobada i atenció grupal sense cita prèvia a Serveis Socials que ha estat obert a totes les persones beneficiàries. **L'experiència ha permet generar una atenció més propera, ràpida i adequada a les particularitats dels usuaris.** Alhora, s'ha descongestionat l'agenda dels tècnics i facilitat centrar la seva tasca en l'atenció comunitària i menys en la econòmica. Els Punts d'Atenció Oberta són un exemple d'aprenentatge tècnic i metodològic que ha reportat beneficis directes sobre les persones ateses.

6. ANNEX

6.1 Guió de les entrevistes a professionals i teixit social

Objectiu:

Reflexionar sobre els aspectes claus del desplegament del programa i els seus impactes.

LA PERSONA I B-MINCOME

1. Especifica breument quina és la teva relació amb el B-MINCOME
2. A més del teu rol professional, podries explicar breument quin paper juga el teu equipament/servei/entitat en el B-MINCOME.

VALORACIÓ DEL DESPLEGAMENT

1. Com valors el procés de desplegament del B-MINCOME en el barri/districte i a la xarxa d'equipaments i serveis? Què ha funcionat i què no? Consideres que s'han assolit els objectius?
2. Com ha estat específicament a l'equipament/entitats que pertany?

IMPACTES/INCIDÈNCIA (INDIVIDUAL, COMUNITÀRIA, RELACIÓ SERVEIS I ADMINISTRACIÓ)

1. Pensant en les persones participants, quina creus que ha estat la incidència que ha tingut el B-MINCOME fins ara? Creus que ha millorat la vida quotidiana dels participants? En quin sentit?
2. Pensant en la comunitat, quina creus que ha estat la incidència que ha tingut B-MINCOME fins ara? Ha millorat algunes dinàmiques prèvies? Hi ha més coordinació i acció conjunta entre entitats/associacions?
3. Pensant ara en l'administració pública i els propis professionals, quina creus que ha estat la incidència que ha tingut el B-MINCOME fins ara? Ha millorat algunes dinàmiques prèvies? Ha canviat en algun sentit la relació cap a la ciutadania? Es treballa més de forma conjunta?

FUTUR/CONTINUÏTAT

1. Quins escenaris de continuïtat de B-MINCOME estan previstos?
2. De tot el que ha generat o possibilitat el B-MINCOME, què creus que s'hauria de mantenir (recursos, dinàmiques, formes de treball...)?

6.2 Guió dels grups de discussió de les polítiques actives

Objectiu:

Discutir sobre els aspectes claus de la governança del programa B-MINCOME

IMPLEMENTACIÓ

1. Quina valoració feu del procés d'implementació de B-MINCOME en el territori de l'Eix Besòs?
2. Concretament, com valoreu el procés d'implementació de la vostra política activa?
3. Quina valoració feu del paper que heu jugat en la seva implementació?

IMPACTE - INCIDÈNCIA

1. Quina incidència està tenint el B-MINCOME i en concret aquesta política activa sobre:
2. Les persones (les famílies i el seu entorn)
3. La comunitat (els barris i el seu teixit social)
4. L'administració (actuació dels professionals, desenvolupament de plans i programes, sobre els serveis, etc.)

CONTINUITAT

1. Quins escenaris de continuïtat de la vostra política s'han de garantir/preveure en un escenari post B-MINCOME?



Equip format per:

IGOP

Ismael Blanco, Charlotte Fernández, Raquel Gallego, Giulia Marra, Sergio Yanes

Maquetació: Jaume Badosa