



MARC OPERATIU PER LA IMPLEMENTACIÓ

Grup Local URBinclusion de Barcelona - Bon Pastor

Operational Implementation Framework (OIF)



Juny 2019

ÍNDEX

1. Posició de partida: el Bon Pastor i la constel·lació de programes.....	3
2. Un barri = 7 accions i objectius.....	7
3. Abordant els reptes d'implementació en el grup local.....	11
4. Aprenentatges i conclusions sobre quatre reptes d'implementació.....	19
5. Consells i recomanacions pràctiques.....	24



* NOTA PRELIMINAR *

Aquest és el producte local principal de la ciutat de Barcelona que pretén il·lustrar:

- 1) Els reptes vinculats a la implementació de les accions participant del grup.
- 2) L'enfocament amb el qual s'aborden aquests reptes.
- 3) El procés d'aprenentatge fet.

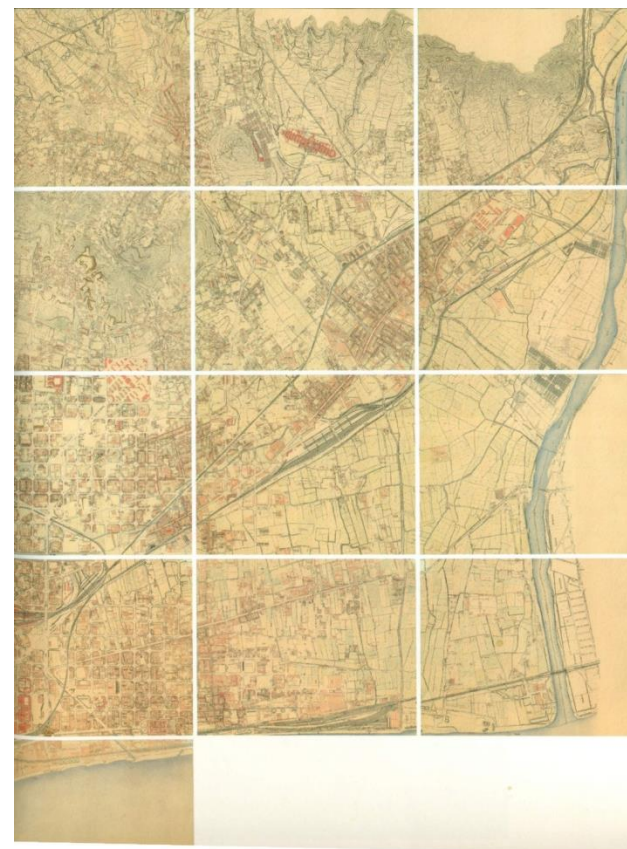
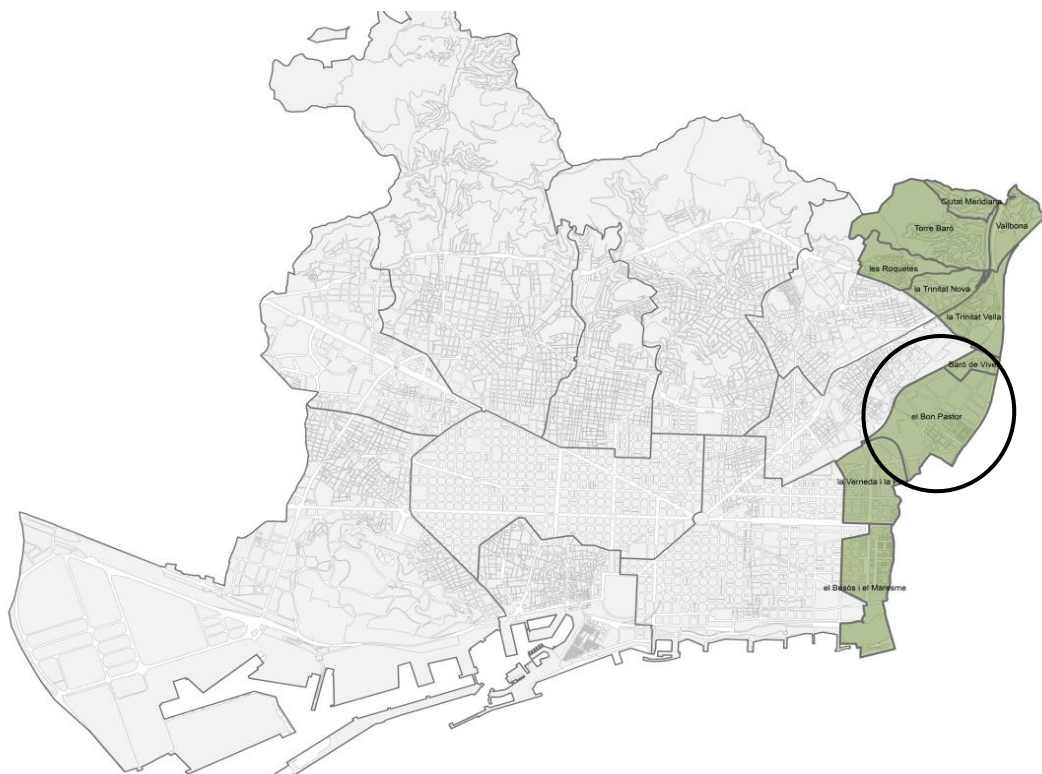
(!) no és tant rellevant si l'acció està essent exitosa o no, sinó la valoració i anàlisi sobre el que fem i sobre la naturalesa dels resultats (per què són aquests i no uns altres?).

(!) no és un document acabat i definitiu, és document que valora la reflexió realitzada: el coneixement reflectit aquí hauria de poder ser en certa manera útil de cara a la futura manera d'implementar.



1. POSICIÓ DE PARTIDA: EL BON PASTOR I LA CONSTEL·LACIÓ DE PROGRAMMES

(Baseline position: Bon Pastor and a constellation of programmes)



URBinclusion ha posat el focus en accions que s'implementen en el barri del **Bon Pastor** (12.740 habitants i 1,9 km²), ubicat a la zona de l'Eix Besòs.

1.1. BON PASTOR

- "Aïllament": separat de la resta de la ciutat i dels barris limítrofs per grans infraestructures (tren, rondes) o polígons industrials.
- Barri on es construïren les denominades Cases Barates.
- Proximitat centres de comerç d'abast de ciutat (centres comercials), que fan desaparèixer el comerç de proximitat.
- Mancances de formació i un nivell d'atur notable entre la població.

Dades	Bon Pastor 2014	Bon Pastor 2018	Barcelona 2018
Població per edats 0-14	17,7%	17,6%	12,6%
Població per edats 15-24	8,6%	9,7%	9,0%
Població per edats 25-64	55,7%	55,4%	56,9%
Població per edats 65 i més	18,1%	17,4%	21,5%
Població nascuda a Barcelona	56,2%	55,7%	51,1%
Població nascuda a Resta Catalunya	7,6%	7,8%	7,4%
Població nascuda a Resta Espanya	17,9%	16,1%	17,0%
Població nascuda a Estranger	18,3%	20,3%	24,6%
Població nacionalitat Espanyola	88,9%	85,3%	81,5%
Població nacionalitat Estrangera	11,1%	14,7%	18,5%
% Titulats universitaris i de grau superior	11,5%	13,4%	31,9%
Població 65 i més anys que viu sola	21,0%	21,8%	25,8%
Índex d'envelliment *	50,6%	51,5%	52,7%
Nombre d'aturats registrats	964	634	69.316
Pes aturats de més d'1 any de durada	47,7%	41%	37%
Pes de l'atur registrat (% aturat/ població 16-64)	12,0%	7,8%	6,5%
Renda mitjana per llar (AEAT 2015) **	nd	27.261,45 €	39.667,54 €
Renda familiar disponible (índex RFD)***	59,6 (posició 57/73)	65,1 (posició 55/73)	100,00 (mitjana)

- Xarxa d'equipaments:
1 centre cívic, 1 biblioteca, 1 casal infantil, 1 casal de gent gran, 1 CAP i 1 centre de serveis socials, 1 mercat, 1 escola bressol, 3 escoles infantils, 2 centres educatius de secundària i 1 escola d'adults.

- Pel que fa a l'àmbit esportiu disposa d'un complex esportiu municipal i diversos espais de pràctica de l'esport a l'aire lliure.

- Extensió de 221 hectàrees de polígon industrial, que implica una activitat econòmica important.

Font: Ajuntament de Barcelona. Departament d'Estadística.

* Població de 75 i més anys / població 65 i més *100

** Dada per "gran barri" (agrupacions de barris limítrofs amb característiques sociodemogràfiques homogènies): Trinitat Vella, Baró de Viver i Bon Pastor.

Aquest últim és el que presenta una millora renda.

*** Índex on Barcelona = 100. Per l'any 2018 fa referència a Índex RFD 2017. Il·lustra la posició d'entre el total de 73 barris.



Foto: Pla de Barris de Baró de Viver i Bon Pastor.

1.2. PROGRAMES I ESTRATÈGIES A L'EIX BESÒS I, TAMBÉ, AL BON PASTOR: EDUSI, PLA DE BARRIS, B-MINCOME

Existing strategies and plans concerning Besòs Area (Bon Pastor included) that are led by the Municipality of Barcelona, who is the prior actor playing a key role as responsible authority:

1. The 2016-2020 Sustainable and Integrated Urban Development Strategy for the Eix Besòs, co-funded with €15 million by ERDF programme, aiming to fight socio-economic inequalities within different areas of the city and overcome environmental, social, demographic and climate problems through the intensification of integrated and sustainable development, altogether along with the objectives of the Europe 2020 strategy.



2. The Barcelona Neighbourhoods Plan 2016-2020, a 4 year and €150 million programme funded by the City Council, through which the 16 most deprived neighbourhoods, including the Eix Besos, are receiving social programmes investing both in their inhabitants' human capital and in the regeneration of the area.

3. B-MINCOME (Urban Innovative Action), 2017-2019 pilot project developed by Barcelona City Council addressing poverty and inequality in the Eix Besòs area. It consists in testing the efficiency and effectiveness of combining a cash benefit with active policies of socio-economic inclusion.



UNA MANERA DE FER EUROPA





2. UN BARRI = 7 ACCIONS I OBJECTIUS

(The implementation plan: 1 neighborhood = 7 initiatives and objectives to gather them all)

1. Projecte temps de joc (caps de setmana i agost)

Gestionar iniciatives i activitats esportives, lúdiques i educatives de servei públic

Programa per cobrir necessitats alimentàries, d'oci i educatives d'infants d'entre 5 i 12 anys de famílies vulnerables (durant els caps de setmana i el mes agost).

Objectius:

1. Assegurar l'accés a recursos esportius, d'oci i educatius.
2. Proporcionar cobertura alimentària.
3. Promoure hàbits saludables, responsabilitat, nivells de prevenció mitjançant un enfocament intercultural i de gènere.
4. Involucrar les famílies als espais educatius dels nens
5. Implicar a tots els agents educatius locals en la promoció de la transformació social al barri.

Actors responsables de l'execució:

- Fundació per l'Esport i l'Educació de Barcelona (FEEB)
- Institut Municipal de Serveis Socials (CSS Franja Besòs, CSS Garcilaso, CSS Sant Andreu)
- Foment de Ciutat (Pla de Barris).



Program to cover food, leisure and educational needs of 5-12 years old children from vulnerable families (during weekends and August). Targets:

- 1) *Ensure access to a sport, leisure and educational resources.*
- 2) *Provide food coverage.*
- 3) *Promote healthy habits, self-responsibility, levels of prevention through an intercultural and gender approach.*
- 4) *Involve families within the children educational spaces*
- 5) *Involve all local educational agents within the promotion of social transformation in the neighborhood.*

2. Programa d'acompanyament als reallotjaments de les cases barates

Acompanyar el veïnat en el procés de trasllat als nous edificis, promovent la constitució d'escales i 'autoorganització veïnal en l'habitatge vertical.

Productes:

- Crear les juntes d'escales del veïnatge.
- Promoure i formar en la convivència, creant eines de mediació i de convivència.
- Promoure l'estalvi energètic i la recollida responsable d'escombraries.

Actors responsables de l'execució:

- Pla de Barris de Bon Pastor i Baró de Viver/ Foment de Ciutat.
- La Fàbrica (Cooperativa contractada per a la gestió del Programa).

3. Programa de rehabilitació adreçat a finques d'alta complexitat

Rehabilitació d'edificis vulnerables orientat a actuar sobre les causes estructurals que propicien la persistència a no rehabilitar ni mantenir els edificis d'habitatges. Les principals claus del programa de rehabilitació tenen a veure amb la intervenció en sectors vulnerables (amb una atenció especial en els aspectes físics, socials i econòmics), la gestió específica de l'acompanyament de les comunitats i de l'elaboració de convenis, la intervenció dels agents implicats o la transversalitat amb altres programes existents.

Actors responsables de l'execució:

- Pla de Barris de Bon Pastor i Baró de Viver/ Foment de Ciutat.

Accompaniment for the rehousing of residents from "low price housing" (old and damaged single ground floor family houses sized from 37m2 to 54m2) to new social housing (apartments in a residential building). It is based on the active participation of residents through activities linked to 3 dimensions: individual/family, neighbors' community and neighborhood life.



Rehabilitation program for vulnerable buildings that aim to tackle structural causes that prevents rehabilitation and maintenance: intervention in vulnerable sectors (with special attention to the physical, social and economic aspects), specific management of community support and elaboration of agreements, intervention of the agents involved and crosscutting with other existing programs.

4. Esforsa't (esport, formació, salut i temps lliure)

Transformar la realitat i dinàmiques d'aïllament de joves d'entre 15 i 25 anys que es troben un context social de vulnerabilitat, mitjançant un treball d'acompanyament socioeducatiu.

Objectius

- 1) promoure una alternativa saludable en l'ocupació de l'oci i del temps lliure
- 2) reduir els factors de risc en la salut integral dels joves augmentant els factors de protecció.
- 3) prevenir els riscos derivats del consum de begudes alcohòliques, cànnabis i altres drogues.

Actors responsables de l'execució:

- Centre de Serveis Socials Franja Besòs (Bon Pastor), Educadors "A Partir del Carrer".

Promoting sport, training, health and leisure activities through community approach to reduce the risk indicators in teens and youth.

- 1) *Promote a healthy alternative for leisure and free time a*
- 2) *Reduce risk factors in the comprehensive health of young people by increasing the protection factors*
- 3) *Prevent risks derived from the consumption of alcohol, cannabis and other drugs among youth.*



5. Projecte endavant i (Rebost solidari i tallers d'alimentació saludable).

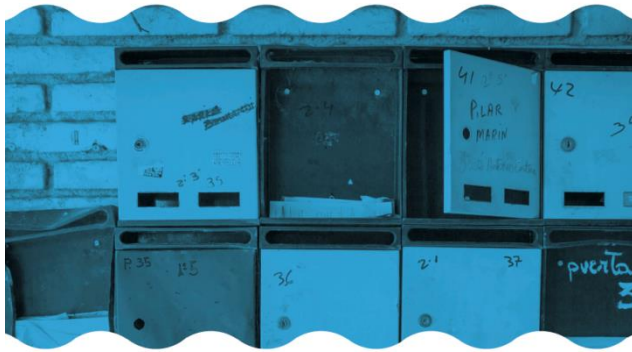
Repartiment solidari d'aliments a persones amb més necessitats i acreditades per serveis socials, realització de tallers de cuina saludable per a persones adultes i concurs amb les escoles d'entrepans saludables per a l'alumnat, amb l'objectiu de fomentar la inclusió social i la socialització, així com també hàbits de vida saludables.

Actors responsables de l'execució:

- Rebost Solidari Bon Pastor/Baró de Viver (principal impulsor)
- Centre de Serveis Socials Franja Besòs (Bon Pastor)
- ABS Bon Pastor/Baró de Viver

Workshops about healthy eating and cooking for low income families. The Rebost Solidari aims to be more than a provider of food for people at risk of exclusion and go towards a model that takes into account the healthy nutrition of these families: carry out a kitchen workshop that favours knowledge about healthy cooking with basic foods; awareness about healthy eating and use of food; generate a community work space that promotes the empowerment; activities adapted for different age groups: elderly, children, youth, etc.





7. B-MINCOME i les seves accions referents a les polítiques actives.

Reduir la pobresa i la desigualtat oferint recursos perquè la gent pugui dissenyar la seva pròpia estratègia de millora de la seva situació. Es proveeix d'una renda mínima i 4 polítiques actives d'inclusió en 4 modalitats de participació: condicionat, no condicionat, limitat i no limitat

Objectius:

- Millorar la situació actual de les 1.000 llars de l'Eix Besòs (72 del Bon Pastor) participants perquè en el futur puguin sortir-se'n per elles.
- Avaluar els 10 grups de tractament diferent en comparació amb un grup control.

Actors responsables de l'execució:

- Drets Socials

6. Trans-forma't Bon Pastor

Assolir la inclusió efectiva al barri del Bon Pastor per aconseguir el dret a la informació i la participació de la població diversa (fent èmfasi en la població gitana) i més vulnerable. A través d'un treball per comissions (dones, joves, veïnat i comerç) es treballen les necessitats i interessos manifestats pel barri.

Objectius:

- Potenciar i promoure la convivència
- Transformar la percepció de l'espai públic de la institució i del veïnat de manera bidireccional

Actors responsables de l'execució:

- Districte de Sant Andreu
- Cooperativa Espai Coneix



Community actions to prevent conflicts and promote cultural diversity coexistence with the active role of Roma community (approximately 50% of the population of the Bon Pastor). Activities: prevention of conflict; construction of relationship among resources and services and the Roma population; learning and access to training and knowledge.

B-MINCOME, a UIA pilot project developed by Barcelona City Council addressing poverty and inequality in the Eix Besòs area, comprised by ten neighbourhoods of the north-eastern part of the city (Bon Pastor neighbourhood is located in this area). B-MINCOME consists in combining a guaranteed minimum income (GMI,) to supplement income of 1,000 households of the Eix Besòs, and different active policies during 2 years: 1) Training programme and employment experience in local projects coproduced with social organisations, 2) Social economy projects promotion programme, 3) Housing refurbishment programme and 4) Community participation programme to promote common-interest projects and foster community networks. By doing so, it monitors and evaluates on a comparative basis which of the GMI combinations proved to be most effective in breaking the vicious circle of poverty. The project aims to improve the socio-economic situation of the target group, their employability and their capacity for generating income while looking for the improvement of their local environment.



3. ABORDANT ELS REPTES D'IMPLEMENTACIÓ EN EL GRUP LOCAL

(Facing the implementation challenges within the ULG of Barcelona)



SECCIÓ 3. RESPOSTA ALS REPTES D'IMPLEMENTACIÓ (Mètode de seguiment i control) (Després de la reunió del Grup Local, 2018)

*MARC OPERATIU PER A L'IMPLEMENTACIÓ (OPI)

REpte d'IMPLEMENTACIÓ	POSICIÓ DE PARTIDA, CAPACITAT QUE HI TENIEM EN LA IMPLEMENTACIÓ D'ACCIÓ	BARRERES I OBSTACLES ESPECÍFICS, NATURALS O DELS PROBLEMES A SUPERAR	COMPLAINTS I QUÈ ABORDAR AQUEST REpte, COM I HEU SUPERAT L'IMPLEMENTACIÓ?
1. ADEQUACIÓ I TÈCNICAMENT RESOLBERT LA COORDINACIÓ DEPARTAMENTAL	<p>1.1. Teníem un bon treball previ de identificació de les necessitats i de les competències dels departaments implicats. Es van fer reunions de treball i es van establir contactes amb els departaments implicats.</p> <p>1.2. Es van establir contactes amb els departaments implicats i es van establir reunions de treball.</p> <p>1.3. Es van establir contactes amb els departaments implicats i es van establir reunions de treball.</p> <p>1.4. Es van establir contactes amb els departaments implicats i es van establir reunions de treball.</p>	<p>1.1. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p> <p>1.2. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p> <p>1.3. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p> <p>1.4. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p>	<p>1.1. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p> <p>1.2. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p> <p>1.3. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p> <p>1.4. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p>



Grup Local URBACT Barcelona

ACCIONS/INTERVENCIIONS

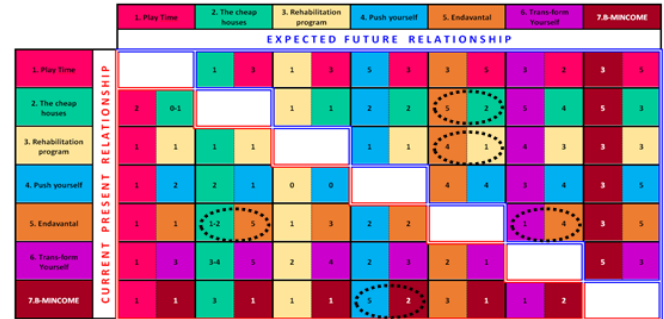
Pla d'Implementació de Barcelona, barri del Bon Pastor

Barcelona, 29 juny de 2018

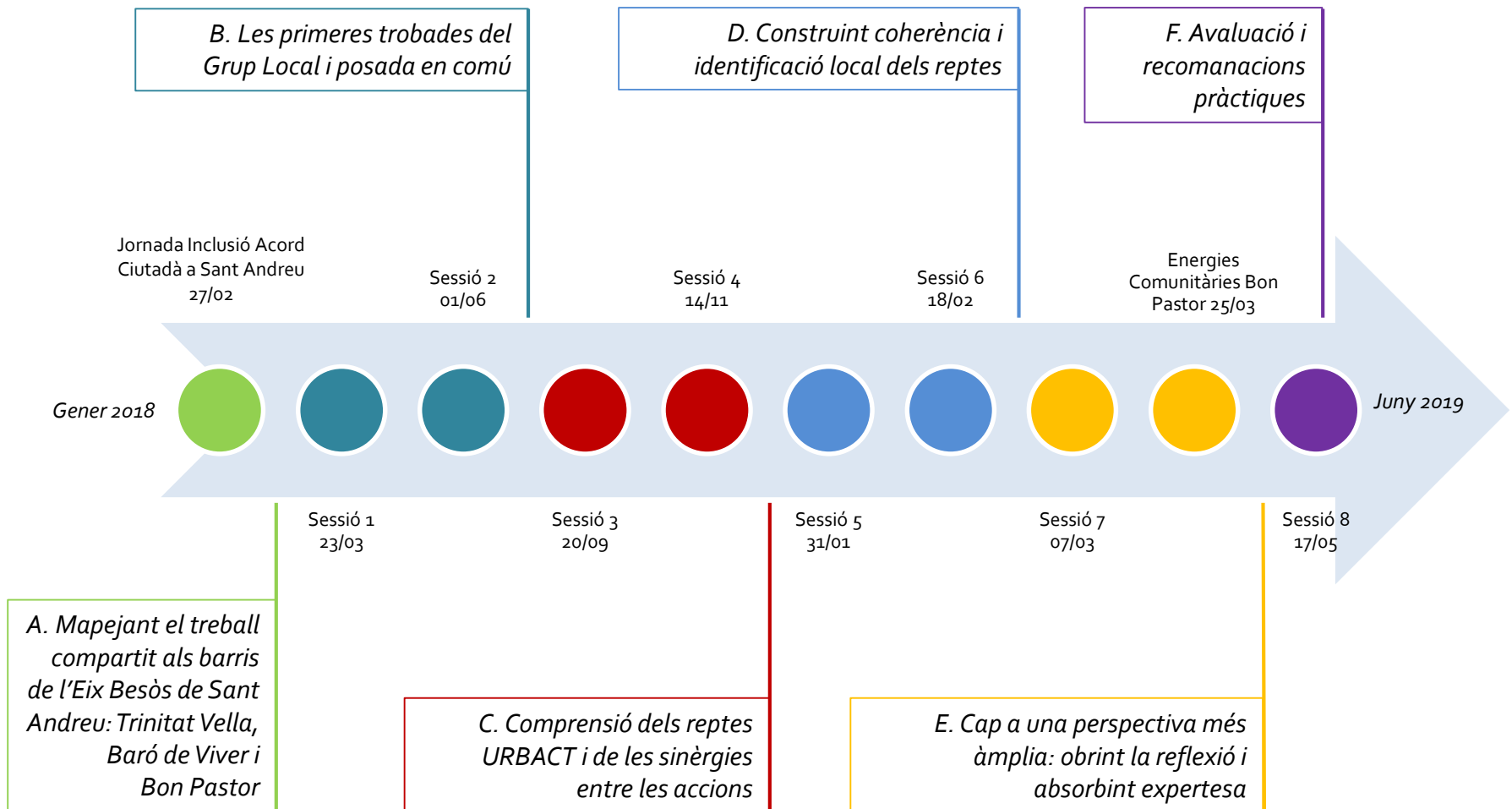
SECCIÓ 3. RESPOSTA ALS REPTES D'IMPLEMENTACIÓ (Mètode de seguiment i control) (Després de la reunió del Grup Local, 2018)

*MARC OPERATIU PER A L'IMPLEMENTACIÓ (OPI)

REpte d'IMPLEMENTACIÓ	POSICIÓ DE PARTIDA, CAPACITAT QUE HI TENIEM EN LA IMPLEMENTACIÓ D'ACCIÓ	BARRERES I OBSTACLES ESPECÍFICS, NATURALS O DELS PROBLEMES A SUPERAR	COMPLAINTS I QUÈ ABORDAR AQUEST REpte, COM I HEU SUPERAT L'IMPLEMENTACIÓ?
2. ADEQUACIÓ I TÈCNICAMENT RESOLBERT LA COORDINACIÓ DEPARTAMENTAL	<p>2.1. Teníem un bon treball previ de identificació de les necessitats i de les competències dels departaments implicats. Es van fer reunions de treball i es van establir contactes amb els departaments implicats.</p> <p>2.2. Es van establir contactes amb els departaments implicats i es van establir reunions de treball.</p> <p>2.3. Es van establir contactes amb els departaments implicats i es van establir reunions de treball.</p> <p>2.4. Es van establir contactes amb els departaments implicats i es van establir reunions de treball.</p>	<p>2.1. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p> <p>2.2. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p> <p>2.3. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p> <p>2.4. Manca d'un lideratge amb força i amb un bon treball previ.</p>	<p>2.1. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p> <p>2.2. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p> <p>2.3. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p> <p>2.4. Definir i validar amb tots els departaments implicats el treball que s'ha de fer i el treball que s'ha de fer.</p>



El trajecte del Grup Local URBinclusion de Barcelona – El Bon Pastor



A. MAPEJANT EL TREBALL COMPARTIT ALS BARRIS DE L'EIX BESÒS DE SANT ANDREU: TRINITAT VELLA, BARÓ DE VIVER I BON PASTOR

Jornada de treball sobre la inclusió social als barris del Besòs de Sant Andreu (27/02/18), l'esdeveniment que posa les bases per a la creació del Grup Local URBACT de Barcelona.

Febrer 2018

La Jornada ajunta unes 80 persones, tant de l'Ajuntament com del teixit social, per posar en comú reflexions sobre prioritats i com enfortir el treball en xarxa en matèria d'inclusió social.

La voluntat és avançar en què hi hagi espais territorials (d'àmbit dels barris de l'Eix Besòs de Sant Andreu, per començar) que promoguin estratègies compartides entre agents municipals i actors sociocomunitaris en benefici del conjunt del territori. Espais que poden ser de nova creació o bé ja existents però enfortits (ex.: la XIAJ - Xarxa d'Infància Adolescència i Joventut o la Taula de Salut Comunitària) perquè contribueixin eficaçment a aquest objectiu.

Àmbits *a priori* adients a partir dels quals articular projectes compartits:

- 1) La promoció comunitària de la salut i els hàbits saludables.
- 2) Les dinàmiques d'inclusió en el cicle de vida d'infància, adolescència i joventut.
- 3) Les relacions de convivència i cohesió comunitària.

Quines qüestions s'entreveuen necessàries?

- L'enfortiment del treball en xarxa.
- L'articulació de la governança de la coproducció (més enllà de la "participació").
- L'arrelament local: importància d'actors sociocomunitaris imbricats en el barri i dels equipaments i serveis de proximitat.
- L'enfocament de la intervenció comunitària.
- El reforçament de la capacitació professional per a una intervenció transversal: més formació, més coordinació i més intercanvi.

The "Conference on social inclusion in the Besòs Neighborhoods" of the district of Sant Andreu" paved the way for the creation of the ULG.

It gathered 80 people from the municipality and social fabric for identifying common priorities and future strategic projects in favor of inclusion likely to be co-produced (i.e. jointly developed) in the fields of community health; childhood, adolescence and youth inclusion; and coexistence and community cohesion.

What are the requirements needed?

- Strengthen networking
- The governance of coproduction
- Local embeddedness
- Community approach
- Capacity building

B. LES PRIMERS TROBADES DEL GRUP LOCAL I POSADA EN COMÚ

Constitució del Grup Local (23/03/2018) centrant en el barri del Bon Pastor, i format per unes 15 persones tècniques, tant de l'Ajuntament com d'entitats sociocomunitàries, implicades en 7 accions que tenen lloc en el barri.

Març-Juliol 2018

Objectius del grup:

- 1) Augmentar el coneixement sobre les 7 accions i identificar la seva coherència com un tot.
- 2) Analitzar els reptes associats a la seva implementació: encerts, obstacles i oportunitats.
- 3) Valorar la integració del coneixement que prové de les ciutats sòcies de URBinclusion.
- 4) Contribuir a l'intercanvi transnacional i al procés d'aprenentatge de la xarxa URBinclusion.
- 5) Ser amplificador dels aprenentatges realitzats en el grup local.

Activitats principals:

- Sistematització de la informació de cada acció a través d'una fitxa i compilació.

Missatges clau:

- Les entitats implicades en les accions tenen un vincle important amb el barri.
- La metodologia comunitària és present, tant des de professionals públics com d'entitats.
- L'esport i el joc són vehicles per assolir hàbits saludables entre infants i joves.
- El foment de la convivència en un context divers s'aborda posant en valor la diversitat.
- Uns tallers d'alimentació saludable fan anar més enllà un model usual de 'banc d'aliments'.
- Accions en l'àmbit de l'habitatge posen al centre tant la dimensió física i com la relacional.
- Innovar implica articular programes d'inclusió sociolaboral i comunitària de la mà d'entitats i donant el protagonisme a les persones receptores/participants.

The Barcelona's Urbact Local Group is focused in the Bon Pastor's neighbourhood with around 15 practitioners from the municipality and socio-community entities involved in 7 inclusion actions.

Key messages:

- These entities have an important connection with the neighbourhood.*
- Members of the ULG stand up for the community approach.*
- Sport and game are vehicles for achieving healthy habits among children and youngsters.*
- The promotion of coexistence in a context with a diverse community is approached by pointing out the value of diversity.*
- Healthy food workshops helps to go beyond the usual model of "food banks".*
- Actions in the field of housing put both physical and relational dimensions in the centre.*
- Innovate involves work together with entities and recipients/users.*

Ref.: Article sobre l'acció "Esforsat" (aquí en [català](#); here in [English](#)) i vídeo.

Ref.: Compendi de les 7 accions.

C. COMPRENSIÓ DELS REPTES URBACT I DE LES SINÈRGIES ENTRE LES ACCIONS

De les 7 accions, algunes estan clarament sota el paraigües del Pla de barri de Baró de Viver-Bon Pastor (accions 1, 2, 3 i 5), d'altres són una aposta del Districte (acció 6) i de l'Àrea de Drets Socials (accions 4 i 7).

Setembre-Novembre 2018

No obstant no estan directament vinculades a una sola estratègia d'intervenció, les 7 accions comparteixen l'objectiu d'afavorir la inclusió social dels habitants del barri del Bon Pastor i promoure dinàmiques de cohesió. Així, el repte més inicial de tots és el d'aconseguir la visió de conjunt, el mutu coneixement (el saber què fa qui), la identificació de sinèrgies (actuals i potencials) i la capacitat de coordinació.

Activitats principals:

- Comprensió dels reptes d'implementació associats a URBACT.
- Elaboració d'una matriu de sinèrgies entre les 7 accions.

Missatges clau:

- És comú trobar nivell febles d'interacció entre accions perquè aquestes solen ser concebudes aïlladament, i temps i esforços es destinen a garantir-ne la bona execució.
- Aquesta feblesa té a veure, en part, amb el gran volum de marcs d'intervenció i projectes existents en el barri (dificulta tenir clara la visió de conjunt).
- Però, el fet de compartir objectius i problemàtiques a combatre hauria de transformar-les en "accions interconnectades" sense perdre, però, la seva singularitat.
- Com més interconnexió, major capacitat de generar impacte social.
- Hi ha accions que, per la seva naturalesa, tenen el potencial d'esdevenir nodes d'intersecció a partir dels quals activar sinèrgies. És el cas de B-MINCOME (per ser molt referent) i de Transforma't i el Programa d'acompanyament a les Cases Barates (perquè pivoten sobre la convivència general i tenen un presència transversal al barri).

Because of the 7 actions are not directly linked to a single strategy or plan, the first challenge is to achieve overall vision, mutual knowledge (who does what), identification of current and potential synergies, and coordination capacity.

Key messages:

- It is common to find weak levels of interaction. Actions are usually conceived in isolation and time and effort are intended to guarantee a proper execution*
- Weakness has partially to do with the large volume of intervention frameworks and projects (it is difficult to have a clear overall vision).*
- Sharing goals and problems should turn "isolate actions" into "interconnected actions" (more connection, more social impact).*
- There are actions that, by their nature, have the potential to become nodes of intersection, through which to activate synergies.*

Ref.: Matriu de "Relacions de complementaritat i sinèrgies entre les iniciatives al Bon Pastor" i article al web URBinclusion "[Working session of ULG Barcelona: exploring connections among actions](#)".

D. CONSTRUÏM COHERÈNCIA I IDENTIFICACIÓ LOCAL DELS REPTES

Què representen els reptes d'implementació pel conjunt d'accions del Grup Local? A partir d'una proposta de l'expert F. Barreiro, els reptes URBACT són pensats, primer, per cada una de les 7 accions però amb l'objectiu d'avançar, posteriorment, cap a una visió conjunta coherent.

Novembre 2018 - Febrer 2019

En relació a cada un dels reptes, les preguntes que guien la reflexió són:

- 1) Quina és la posició de partida: què funciona? quines capacitats ja tenim en la implementació de les accions?
- 2) Quina és la naturalesa dels problemes (barreres i obstacles) a superar?
- 3) Com plantegem la seva superació per assolir el repte d'implementació? Quines solucions concretes activem o activaríem (ex.: noves estructures de governança, un pla compartit de monitoreig i avaluació, etc.) i en quina fase de la implementació?

Activitats principals:

- Pas de la dimensió acció a la de conjunt a través de la revisió compartida i continua de les respostes a les preguntes (es posa més èmfasi en uns reptes que en d'altres).
- Treball bilateral amb els representants de l'acció 2 (Acompanyament trasllat de les Cases Barates) per donar visibilitat al seu procés d'implementació (realització d'un vídeo).

Missatges clau:

- Els reptes "Enfocament integrat" i "Implicació dels actors locals" resulten ser els més òptims per ser discutits en profunditat per tots els participants (se'ls senten propis).
- No és tasca fàcil construir visió de conjunt sobre com abordar els reptes, cada acció té la seva idiosincràsia. Però no és impossible: de fons hi ha una sentir i una diagnosi compartits.
- La tasca més àrdua té a veure en la posada en pràctica de potencials solucions o de la modulació de les actuals: passar de la idea a l'acció necessita de la intervenció harmònica entre actors amb poder de decisió i rols diferenciats: qui té la iniciativa estratègica, qui lidera i gestiona, qui facilita el lideratge i garanteix la implementació sostinguda, qui participa, qui difon...

In relation the implementation challenges (IC) in the local context: Which are the baseline position, the barriers/obstacles and solutions? Reflection is done individually (per action) and collectively (as a group).

Key messages:

- *Members of the ULG are more familiar with "Integrated approach" and "Involving stakeholders", which are the most discussed.*
- *It is not easy to build a common vision about how to tackle IC since each action has its idiosyncrasy. But it is not a impossible mission because there is a shared sense and diagnosis.*
- *The most arduous task is to execute solutions or to modulate the current ones: going from idea to action needs an harmonic intervention among actors that have different decision-making power and roles.*

Ref.: Darrera versió de la "Matriu de resposta als reptes d'implementació".

Ref.: Article al web URBinclusion "[The making-of of Bon Pastor case example video](#)".

E. CAP A UNA PERSPECTIVA MÉS ÀMPLIA: OBRINT LA REFLEXIÓ I ABSORBINT EXPERTESA

La reflexió a les sessions grupals dona peu a l'activitat oberta "Passar a l'acció. URBinclusion i el debat sobre com implementem projectes d'inclusió social" (VI Trobada de les Energies Comunitàries) i a la reunió amb les ciutats sòcies.

Març - Abril 2019

El procés de reflexió del grup busca ser compartit amb més persones (difusió) i alhora busca enriquir-se amb la visió d'altres veus (aprenentatge). La VI Trobada de les Energies Comunitàries (25/03/19) és un espai per conèixer, reconèixer i connectar iniciatives, i esdevé el marc idoni perquè el procés de treball faci un nou pas, a partir de:

- 1) Una petita mostra de les 7 accions, fent èmfasi als reptes de la seva implementació.
- 2) Quatre taules de discussió sobre els reptes d'implementació amb la contribució de figures expertes en cada una d'elles provinents de IMSS, IGOP, IVÀLUA i Barcelona Activa.

El Transnational Meeting i la Jornada URBinclusion, celebrats els dies posteriors a Barcelona (27-28/03/19), són també esdeveniments importants per compartir les accions i aprofundir en coneixements.

Activitats principals:

- Preparació conjunta del format de l'activitat "Passar a l'acció", dels roll-ups que donen suport a l'exposició de cada acció i de les preguntes que guien les taules de discussió.
- Disseny conjunt de la ruta per mostrar el barri a les ciutats URBinclusion i explicació d'accions durant la ruta a peu i en els workshops de la Jornada URBinclusion.

The aim is to share the ULG's learning process with more people (disseminate) and enrich the reflections with other voices (learning). The 6th Meeting of Community Energies is a space to know, recognize and connect initiatives. It becomes the ideal framework for taking a new step. An activity is organised during this event.

It is remarkable the fact that 4 thematic tables were organized to discuss the IC with experts from the Municipal Institute of Social Services, the Institute of Government and Public Policy (IGOP), Catalan Institute for the Evaluation of Public Policies and Barcelona Activa (Local Economic Development Agency).

The ULG is also present during the Transnational Meeting (site visits) and the Final Conference (workshops).

Ref.: Vídeo "[URBinclusion el cas de les Cases Barates](#)"

Ref.: [Web Energies Comunitàries](#) i document de Relatories de les quatre taules de l'activitat "Passar a l'acció...".

F. AVALUACIÓ I RECOMENACIONS PRÀCTIQUES

Darrera fase de treball: última sessió del grup local (17/05/19) per fer repàs del recorregut fet i valorar els esdeveniments del mes de març (25,27,28/03/19).

Maig 2019

Activitats principals:

- Treball d'edició del vídeo de la Jornada URBinclusion amb intervencions de representants tècnics i polítiques de les ciutats participants de la taula rodona.
- Procés de finalització dels outputs, en especial del document de Marc d'Implementació.
- Redacció de documents vinculats als esdeveniments del mes de març.

Missatges clau:

- URBinclusion, malauradament per la seva naturalesa, no té la capacitat suficient per fer virar de manera important els processos d'implementació de projectes.
- Però, sí que esdevé una eina útil per posar al centre la "implementació (el "com")", activar la reflexió, reconèixer el que ja s'està fent (a Barcelona i a altres ciutats d'Europa) per abordar els reptes i idear mecanismes perquè siguin posats en pràctica de la manera més idònia possible.
- El Grup Local ha esdevingut un espai per expressar amb serenitat inquietuds, preocupacions, malestars, solucions, reconeixements en torn al procés d'implementació, sempre des de la visió tècnica de proximitat.

The last ULG session is dedicated to evaluate the learning process and the open activities that took place in March.

Key messages:

- Unfortunately because of its nature, URBinclusion does not have enough capacity to change significantly the implementation processes of the 7 actions involved in the ULG.*
- But, it is an useful tool to put the "implementation" (the HOW) in the centre, activate reflection and recognise what is already on-going (in Barcelona and the URBinclusion cities) for implementing policies considering the URBACT's IC and to think about new solutions to put in practice appropriately.*
- The ULG has become a place to serenely express concerns, problems, solutions, recognitions, etc. regarding implementation processes from proximity technical vision.*

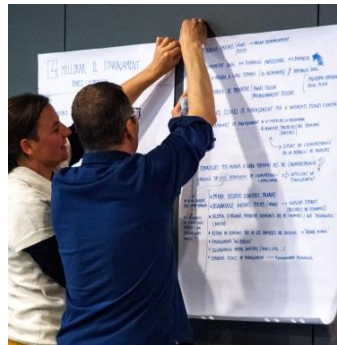
Ref.: Vídeo "[Final Conference](#).URBinclusion: Networking for social inclusion in Europe"

Ref.: Article al web URBinclusion "[The 4th and last URBinclusion transnational meeting in Barcelona](#)"



4. APRENENTATGES I CONCLUSIONS SOBRE QUATRE REPTES D'IMPLEMENTACIÓ

(Learning and conclusions)



PASSAR A L'ACCIÓ, URBINCLUSION I EL DEBAT SOBRE COM IMPLEMENTEM PROJECTES D'INCLUSIÓ SOCIAL

Farem una petita mostra d'accions territorial d'inclusió social i debat posterior sobre quatre reptes d'implementació amb l'acompanyament de figures expertes i entitats. L'activitat s'emmarca en el projecte europeu URBinclusion.

Els quatre reptes, treballats per taules, i les persones expertes que els conduiran:



REpte 1. ENFOCAMENT INTEGRAT

En l'actualitat al Bon Pastor tenen lloc diferents accions impulsades per àrees municipals, pel mateix Districte de Sant Andreu i desenvolupades per equips de personal tècnic (provinent tant de l'administració com d'entitats contractades).

LIDERATGE I COORDINACIÓ

Un liderat estratègic clar al barri del Bon Pastor (avui inexistent com a tal) permetria fer un pas important en l'assegurament de l'enfocament integrat.

Aquesta figura (una persona o una petita unitat de gestió, però amb unes funcions ben definides) permetria dotar de major coherència (alineació d'objectius) i coordinació global a les intervencions en fase d'execució i planificació i, també, corregir dèficits de comunicació entre els actors que les dissenyen i implementen (i entre serveis territorials i àrees sectorials) i cap al veïnat.

Seria una figura de districte qui hauria de fer aquest rol. Si més no, el Districte hauria de fer d' "estructura paraigües", comparable al que és avui Pla de Barris o el mateix B-MINCOME. Seria, en aquest sentit, una figura municipal situada un pas més enllà del tècnic de barri i un pas més a prop de la figura de tècnic de Pla de Barris o d'organitzador comunitari, amb capacitat real de ser interlocutar tant amb professionals de base (serveis municipals i entitats sociocomunitàries), veïnat i com amb perfils de direcció.

LEADERSHIP & COORDINATION

A clear strategic leadership in the Bon Pastor's neighborhood (nowadays non-existent as such) would allow to pave the way for the assurance of the integrated approach.

This leadership would allow to build coherence (alignment of objectives), achieve an overall coordination of the interventions (both execution and planning phases), and correct communication deficits between actors in charge of designing and implementing, territorial services and sectorial areas and the inhabitants of the neighborhood.

District administration unit should play this role and serve as the "structural and strategic umbrella" (comparable to Pla de Barris or B-MINCOME project).

REpte 2. IMPLICACIÓ D'ACTORS LOCALS

En l'actualitat al Bon Pastor tenen lloc diferents accions impulsades per àrees municipals, pel mateix Districte de Sant Andreu i desenvolupades per equips de personal tècnic (provinent tant de l'administració com d'entitats contractades).

ESPAI DE GOVERNANÇA DE BARRI

És necessari que hi hagi un espai proactiu de barri que vagi més enllà (sense eliminar) de les reunions entre experts/tècnics, les taules sectorials de treball i el Consell de barri (convertit gairebé en espai de contestació, queixa i rendiment de comptes) i on:

- 1) Es donin a conèixer projectes municipals.
- 2) Les entitats sociocomunitàries puguin presentar les seves accions (reconeixement).
- 3) S'explorin sinergies i es dissenyin-impulsin accions conjuntes entre veïnat/entitats i Ajuntament (serveis i equipaments municipals). Això significa que veïnat i entitats s'impliquen en la co-execució de projectes i no només (com habitualment fins ara) en tasques de difusió, assistència (recepció d'activitats), col·laboració per encàrrec, i accions de seguiment.

Per tot això és indispensable, almenys:

- 1) Tenir ben definits els procediments (mètode) que dotin de formalitat i regularitat al seu funcionament i especificitat a les seves tasques (evitar duplicitats).
- 2) Mecanismes que generin relacions positives d'empatia i confiança mútua que reverteixin dinàmiques encara avui basades en els prejudicis i la desconfiança entre veïnat/entitats i l'Ajuntament.
- 3) "Anar a buscar al veïnat/entitat": provocar la implicació (i facilitar-la) i fomentar nous referents locals (revertint la dinàmica actual d'envelliment del teixit associatiu actual, els processos de individualització i el "rebre sense la possibilitat de donar").

NEIGHBORHOOD GOVERNANCE SPACE

It is necessary to establish a proactive neighborhood space that goes beyond (without being eliminated) practitioners' meetings, sectorial working tables and the neighborhood council (almost turned into a space for replies, complains and accountability).

Functions of this space:

- 1) Disseminate municipality projects
- 2) Disseminate socio-community entities' projects
- 3) Co-Design and co-manage the implementation of projects (between inhabitants/entities and municipality services and facilities).

3 requirements: Clear methodology, mechanisms to guarantee empathy and trust and ways to stimulate participation.

REpte 3. SISTEMA D'INDICADORS (MESURAR EL PROCÉS I L'IMPACTE)

Indicadors SMART: *Specific - Measurable - Attainable - Relevant - Time-bound.*

LA RAÓ DE SER DELS INDICADORS

En qualsevol dels casos, **tant per l'avaluació de procés (output) com d'impacte (outcome)** cal:

- 1) Incorporar la definició d'indicadors en la fase de disseny de les intervencions. És primordial decidir abans de tot què es vol saber i com serà la governança de l'avaluació.
- 2) Que hi hagi coherència entre indicadors i la seva raó de ser; han de ser útils per prendre decisions: per determinar la continuïtat, no continuïtat o la transformació d'un projecte.
- 3) Entendre que el monitoreig és condició necessària per a l'avaluació.
- 4) Avançar en fer avaluacions d'impacte, però: una bona avaluació de procés ja és una gran fita, no tots els projectes permeten fer avaluacions d'impacte (necessitat de "grup control").
- 5) Incloure específicament l'avaluació en els projectes, amb dotació econòmica i recursos humans per a la seva correcta elaboració.
- 6) Generar espais de coneixement compartit per posar en pràctica l'avaluació, corregir errors i reforçar encerts; un espai de formació continuada pels professionals (propis de l'Ajuntament i de entitats sociocomunitàries administrativament vinculades).

Both for the process evaluation (outputs) and impact evaluation (outcomes) is necessary to:

- 1) It is essential to decide from the beginning what it is wanted to know and how the governance of the evaluation will be.*
- 2) Have useful indicators for decision making.*
- 3) Understand that monitoring is a necessary condition for evaluation.*
- 4) A good process evaluation is already a great milestone since not all projects allow to do impact assessments.*
- 5) Include evaluation in projects' plan (with economic and human resources available).*
- 6) Promote knowledge exchange about evaluation and continuous training for practitioners.*

REpte 4. INNOVAR EN EL FINANÇAMENT

El finançament públic està subjecte a regles poc flexibles a les casuístiques dels projectes co-implementats amb entitats sociocomunitàries. Com garantir la co-producció, la sostenibilitat econòmica i el valor afegit que implica treballar amb el teixit associatiu sense que l'administració s'apropriï del projecte?

IDEES INNOVADORES SOBRE FINANÇAMENT

- 1) El suport per part de l'Ajuntament a projectes d'emprenedoria social condicionat al retorn no econòmic a la comunitat que facin aquests (Ex. Sinèrgics co-working).
- 2) Finançament plurianual de projectes d'entitats sociocomunitàries. Però, per garantir la capacitat de desplegament per entitats petites, caldria activar mecanismes de solidaritat entre entitats (les "grans" avalen a les més "petites") i acompanyament pautat per part de l'Ajuntament durant el procediment administratiu.
- 3) Vincular la possibilitat de rebre finançament al requisit d'arrelament en el barri origen de la intervenció de l'entitat receptora.
- 4) Finançament parcial (o total) de determinats llocs de treball durant un període determinat, a condició que un cop finalitzat vagi a càrrec de l'empresa o entitat.
- 5) Dissenyar programes sota la lògica «comunitat local–formació professional–empresa»: formació dual amb mirada a llarg termini per connectar les necessitats empresarials i les del territori. Es consideren també una oportunitat per a prevenir el fracàs o l'abandonament escolar.
- 6) *Matchfunding* (una nova modalitat que s'ha experimentat amb la Fundació Goteo, i que formalment és un conveni).

INNOVATIVE IDEAS ON FINANCING

- 1) *To support social entrepreneurship projects if they do a non-economic return to the community.*
- 2) *Multiannual financing for socio-community entities' projects. However, in order to guarantee the deployment capacity of small entities, solidarity mechanisms should be activated between entities (the "large" ones endorse the "smallest" ones) and support provided by the City Council during the administrative procedure.*
- 3) *Funds conditioned to how rooted is the entity in the neighborhood.*
- 4) *Financing certain jobs during a specific period only if afterwards the company or entity will be in charge of them.*
- 5) *Design programs under the logic «local community-vocational training-business» as an opportunity to prevent school failure or dropout*
- 6) *Match funding (a new modality that has been experienced with the Goteo Foundation).*



5. CONSELLS I RECOMANACIONS PRÀCTIQUES

(Hints and tips)

REpte 1. ENFOCAMENT INTEGRAT

Quan identifiquem les sinèrgies entre projectes en la fase d'execució ja és massa tard per aconseguir un enfocament integrat en la implementació. Les dinàmiques pròpies de cada projecte, els processos administratius i legals, i els diferents ritmes d'implementació, fan que les sinèrgies identificades rarament s'aprofitin. Tot queda en un "la propera vegada ens hem de coordinar". Cal, per això, considerar l'enfocament integrat (i, per tant, les potencials sinèrgies amb altres agents i estratègies que intervinguin al territori) des de la fase de disseny de les intervencions. Això implica l'habilitació d'eines i mecanismes d'informació estable entre els diferents agents, la construcció d'un marc comú d'actuació (suficientment ample per a incloure totes les perspectives i àmbits d'intervenció), la legitimació per part dels propis agents i, eventualment, la ciutadania i, per últim, el reconeixement d'un agent dinamitzador del procés de concertació.

When during the execution phase we identify the synergies between projects it seems too late to achieve an integrated approach. The dynamics of each project, the administrative and legal processes or the different implementation timings are questions that make the identified synergies hardly usable. Everything remains in messages like "next time we have to coordinate ourselves". Therefore, it is necessary to consider the integrated approach (and, so, the potential synergies with other agents and strategies that intervene in the same territory) from the interventions' design phase. This implies to have permanent informative tools and mechanisms between the different agents, to define a common frame of action (sufficiently wide to include all the perspectives and areas of intervention), to achieve legitimacy among the agents themselves (and, eventually, the citizens) and, finally, to recognize a facilitator that encourages the process of integration.

REpte 2. IMPLICACIÓ D'ACTORS LOCALS

La intel·ligència a Barcelona és compartida i l'experiència del treball en xarxa d'orientació comunitària ho il·lustra. Cal reconèixer la rellevància del paper que tenen les persones tècniques provinents d'entitats sociocomunitàries (personal no municipal) en l'impuls d'accions i en la implicació del veïnat, doncs esdevenen referents comunitaris amb legitimitat. Per això, cal afavorir la seva implicació en el disseny i implementació de polítiques.

In Barcelona the intelligence is shared and the experience of networking illustrates this. It is necessary to recognize the relevance of the role of practitioners from socio-community entities (technical non-municipal staff) in promoting actions and the involvement of neighbours. In that way, they become legitimate community references. Therefore, it is key their involvement both in the design and implementation of policies.

REpte 3. SISTEMA D'INDICADORS

L'avaluació –sigui de procés o d'impacte– ha de ser sempre quelcom pensant des de bon inici, sinó es converteix en aquella tasca que “es deixa pel final” i sovint no s'acaba realitzant o, en tot cas, sense el rigor que mereixeria. Pregunta't primer què vols saber i després elabora el disseny indicadors i els sistemes de recollida de dades. No sempre es pot fer una avaluació d'impacte; ser conscient de quan no és òptim fer-la i, per tant, renunciar-hi a temps, permet evitar frustració i mala praxis. Una avaluació de procés ben fet és extraordinàriament valuosa i per res s'ha de menystenir.

Both process and impact evaluation must always be planned from the beginning. If not, it becomes a task "that is left to the end" and it is often undone or done without the rigor it is deserved. Firstly, ask yourself what you want to know; then, design the indicators and data collection systems. An impact assessment can not always be done; be aware of when it is not optimal to do it and give it up on time. This avoids frustration and bad praxis. A correct process assessment is extraordinarily valuable and it should not be underestimated at all. You can be proud of it.

REpte 4. INNOVACIÓ FINANCERA

Assegurar l'execució de polítiques de manera conjuntament (amb entitats i també amb les persones receptores de les mateixes) implica avui portar fins al límit els marges operatius actuals i explotar totes les esclatxes d'oportunitat fins al final, amb el desgast d'esforços per intentar-ho. La maquinària burocràtica dels procediments de subvencions i de contractació és un entrebanc a la coproducció, transformar-la és un tasca de llarg recorregut. Cal dissenyar formules de finançament de caire plurianual, afavorir el desplegament de pilots i activar un "marc d'excepcionalitat" per projectes més petits, de més curta durada.

Both process and impact evaluation must always be planned from the beginning. If not, it becomes a task "that is left to the end" and it is often undone or done without the rigor it is deserved. Firstly, ask yourself what you want to know; then, design the indicators and data collection systems. An impact assessment can not always be done; be aware of when it is not optimal to do it and give it up on time. This avoids frustration and bad praxis. A correct process assessment is extraordinarily valuable and it should not be underestimated at all. You can be proud of it.

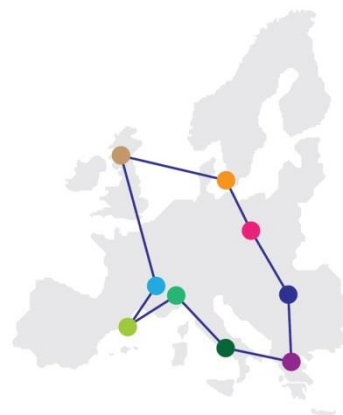
Edició i redacció:
Equip URBinclusion Barcelona
amb el suport de la secretari tècnica

Direcció de Planificació i Innovació
Àrea de Drets Socials

[barcelona.cat/dretssocials/ca/
urbact.eu/urbinclusion](http://barcelona.cat/dretssocials/ca/urbact.eu/urbinclusion)



European Union
European Regional Development Fund



Ajuntament
de Barcelona