

# Avaluació qualitativa del projecte pilot Amunt!

Data: Març 2024



Finançat per  
la Unió Europea  
NextGenerationEU



**R** Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



**Autors/res**

Sebastià Riutort Isern

Ana Vicente Olmo

Albert Sales Campos

Barcelona, març 2024

# Índex

---

<b>1. Introducció: una recerca qualitativa sobre el projecte Amunt! .....</b>	<b>5</b>
1.1. Objectius i metodologia .....	6
1.2. Tècniques de recollida i anàlisi d'informació.....	6
<hr/>	
<b>2. El projecte Amunt! .....</b>	<b>8</b>
2.1. El context d'un projecte experimental.....	8
2.2. Calendari i població participant.....	9
2.3. El model d'inclusió sociolaboral: una descripció bàsica .....	10
2.4. Les activitats d'inclusió, els actors implicats i les seves motivacions .....	11
2.4.1. Atenció social i psicològica .....	11
2.4.2. Acció comunitària.....	12
2.4.2. Activitats d'àmbit laboral .....	12
2.4.3. Activitats d'àmbit educatiu .....	13
2.4.4. Motivacions professionals per formar part de l'amunt!.....	14
<hr/>	
<b>3. Avaluació del disseny .....</b>	<b>16</b>
3.1. Punts forts.....	16
3.2. Punts febles .....	20
<hr/>	
<b>4. Avaluació de la implementació.....</b>	<b>25</b>
4.1. Les principals dificultats que condicionen la implementació del projecte .....	25
4.2. La col·laboració intersectorial: mecanisme per a la integració de serveis.....	29
4.2.1. La governança del treball multidisciplinari .....	29
4.2.2. El sistema d'informació compartida.....	31
4.2.3. Els equilibris en la col·laboració intersectorial.....	32
4.3. L'itinerari personalitzat: molta flexibilitat i una difícil lògica seqüencial .....	34
4.4. L'aplicació particular del model de finestreta única .....	37
4.5. Una anàlisi de les innovacions del projecte.....	39
4.5.1. Innovacions en serveis.....	41
4.5.2. Innovacions en processos.....	42
4.5.3. Innovacions en la governança.....	44
4.5.4. Enfocament integrat i integral: el marc d'actuació innovador de l'Amunt! .....	46

---

---

<b>5. Avaluació dels resultats .....</b>	<b>48</b>
5.1. Resultats sobre les persones participants .....	48
5.2. Resultats sobre els equips professionals i les organitzacions.....	52
<b>6. Aprenentatges i línies de treball per avançar en nous models d'atenció social .....</b>	<b>59</b>
6.1. Transformació dels serveis socials i els recursos d'inclusió sociolaboral .....	59
6.2. Canvis en altres serveis i recursos (especialment, laborals i formatius).....	63
6.3. Apunts sobre governança, disseny i gestió de projectes d'innovació.....	64
<b>7. Bibliografia.....</b>	<b>67</b>
<b>Índex de figures .....</b>	<b>71</b>

---

# 1. Introducció: una recerca qualitativa sobre el projecte Amunt!

El projecte Amunt! (2022-2023) és un pilot amb disseny experimental impulsat per l'Ajuntament de Barcelona i el Ministeri d'Inclusió, Seguretat Social i Migracions (MISSM), amb l'objectiu d'implementar i avaluar un servei sociolaboral nou per millorar la inclusió de persones residents a Barcelona beneficiàries de l'Ingrés Mínim Vital (IMV), tot posant en pràctica un model d'atenció més integral i integrat. Aquest model s'ha basat, principalment, en una única metodologia d'entrada i seguiment de les persones participants i en l'oferiment coordinat d'activitats i serveis que habitualment s'implementen de forma sectorial.

L'experiència prèvia del pilot B-MINCOME, implementat també per l'Ajuntament de Barcelona entre els anys 2016 i 2019, va revelar que en l'avaluació de projectes innovadors amb metodologia RCT és important adoptar estratègies analítiques plurals i combinar l'avaluació quantitativa d'impacte amb aproximacions qualitatives. Per això, el projecte Amunt! preveia des de l'inici la realització d'una avaluació qualitativa complementària amb el propòsit de tenir més capacitat explicativa i analítica sobre el model d'inclusió sociolaboral implementat i la seva escalabilitat en un futur. Amb tot, aquesta visió té la finalitat última de contribuir a la millora de les polítiques públiques d'inclusió social proporcionant informació que faciliti i fonamenti el seu disseny o reformulació i la presa de decisions associada.

El present informe conté una avaluació qualitativa del projecte Amunt! i s'estructura en sis capítols. Aquest primer, de caire introductori, presenta la recerca i la seva metodologia. El segon capítol descriu els elements més característics del projecte, des del seu context i antecedents a les característiques de la població participant, les activitats d'inclusió realitzades, els actors implicats i les seves motivacions. A continuació, els següents tres capítols concentren l'avaluació pròpiament dita: en el capítol tercer s'identifiquen els principals punts forts i punts febles del disseny del projecte, en el quart es fa una anàlisi de la seva implementació i, seguidament, en el cinquè es mostren quins són els resultats més destacats, tant sobre les persones participants com sobre les professionals<sup>1</sup> i les organitzacions implicades. Finalment, el capítol sisè recull els aprenentatges més destacats i algunes línies de treball a explorar per avançar en nous models d'atenció social.

---

<sup>1</sup> En aquest informe s'ha optat per referir-se al col·lectiu de professionals implicat en el projecte emprant el femení genèric. Tot i saber que no s'ajusta a la gramàtica catalana, recorrem a aquesta forma perquè, per una banda, pràcticament totes les persones professionals implicades en el projecte Amunt! han estat dones i, per altra banda, per evitar haver de recórrer en excés al desdoblament per a referir-nos a "els i les professionals", fet que pot comportar una redundància que dificulti la lectura. No obstant això, també volem deixar constància que emprar el femení genèric en aquest sentit no té cap voluntat de reforçar o justificar la feminització d'aquest col·lectiu professional (el de l'àmbit social). Així mateix, pel que fa a la referència a les persones participants o usuàries, amb més participació de dones però no amb tant desequilibri com en l'àmbit professional, s'opta per anar combinant l'ús de l'expressió "les persones participants" i el desdoblament ("els i les participants").

## 1.1. Objectius i metodologia

L'objectiu general d'aquesta avaluació qualitativa ha estat analitzar el procés d'implementació d'aquest nou model d'inclusió sociolaboral. La implementació és una fase específica en la vida d'una política pública que planteja reptes o preguntes concretes (Lázaro i Obregón, 2009). En aquest sentit, les preguntes d'avaluació que han concretat el propòsit de la recerca i han determinat quins són els principals interrogants a respondre s'han enfocat a:

- Conèixer en profunditat el context i les característiques d'aquest nou model d'inclusió sociolaboral.
- Valorar com ha estat el desenvolupament i funcionament del projecte.
- Examinar en profunditat els elements més característics d'aquest nou model d'atenció més integral i integrat, com ara la col·laboració intersectorial, el desenvolupament dels itineraris personalitzats i l'aplicació del model de finestra única.
- Identificar les principals dificultats que ha travessat el projecte per entendre les desviacions que hi hagi pogut haver entre la intervenció proposada en un inici i la implementació real, així com les limitacions de la mateixa intervenció.
- Distingir els principals aspectes de la intervenció que són una novetat respecte a la forma l'habitual d'intervenir.
- Conèixer la valoració i la vivència dels equips professionals implicats en el projecte.

Tanmateix, malgrat que la recerca s'ha centrat en l'avaluació del procés d'implementació, tal com s'ha esmentat, s'hi ha afegit també una breu avaluació del seu disseny i dels seus resultats. Per una banda, a pesar que no es descriu i avalua en detall la robustesa dels fonaments lògics del projecte, l'avaluació del disseny efectuada identifica els punts forts i febles més destacables d'aquest disseny i serveix per a orientar la interpretació de les avaluacions d'implementació i de resultats (Blasco, 2009b) que es desenvolupen en els següents capítols. Per altra banda, s'inclou una aproximació preliminar als resultats del projecte. És important subratllar que aquesta avaluació de resultats és limitada perquè s'efectua només a partir de les valoracions i opinions recollides entre les professionals i no d'acord amb les de les persones participants ni amb el seguit d'indicadors de resultats objectivables definits inicialment però que encara no estan disponibles. A pesar de no tenir a l'abast l'avaluació d'impacte del projecte s'ha considerat oportú incorporar aquestes valoracions qualitatives sobre els resultats o impactes que hagi pogut generar la intervenció de l'Amunt! tant sobre el col·lectiu de persones beneficiàries com sobre el de professionals, dimensió aquesta última que l'avaluació d'impacte no recull.

## 1.2. Tècniques de recollida i anàlisi d'informació

Per respondre a aquestes preguntes la recerca feta ha combinat principalment mètodes qualitius amb l'anàlisi de fons documentals. La metodologia qualitativa possibilita comprendre amb més profunditat el context en el qual neixen i es desenvolupen les polítiques públiques i recollir i situar les opinions i valoracions que fan els agents implicats –en aquest cas només professionals– respecte a diferents elements del seu disseny i implementació i dels resultats assolits.

A continuació s'exposen les tècniques qualitatives emprades en el procés de treball de camp entre els mesos de setembre i octubre de 2023:

- **Jornada participativa amb professionals**

El 20 de setembre de 2023 es va celebrar una sessió participativa dinamitzada per l'equip de l'Institut Metròpoli en la qual van participar 53 persones provinents dels equips dels diferents operadors: l'Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat de l'Ajuntament de Barcelona, l'Institut Municipal de Serveis

Socials (IMSS), els Serveis d'Acció Comunitària (SAC) municipals, Barcelona Activa, el Consorci d'Educació de Barcelona (CEB) i les entitats socials del programa Làbora participants del projecte. A partir de dues dinàmiques de treball, les professionals van identificar i valorar les innovacions més destacades del projecte i van reflexionar sobre l'impacte que n'han tingut entre les persones participants i sobre la seva aplicabilitat futura en els entorns ordinaris de treball. A més, aquesta sessió també va tenir la funció d'oferir un espai per al tancament formal del projecte amb els equips professionals implicats, a mode de reconeixement de la feina feta i de la pertinència a un projecte innovador compartit.

- **Grup focal**

Es va realitzar el 22 de setembre de 2023, on van participar un total de 8 professionals amb perfils diversos pertanyents als equips dels diferents àmbits d'intervenció inclosos (social, comunitari, laboral i formatiu). La funció d'aquest grup va ser aprofundir en la percepció i valoració de les professionals sobre la integració de serveis duta a terme en el marc de l'Amunt! Alhora, va permetre obtenir judicis i reflexions que transcendeixen el projecte vinculades a possibles transformacions de les polítiques socials i a la mateixa intervenció social.

- **Entrevistes**

Es van fer un total de 7 (al llarg del mes d'octubre de 2023) a professionals corresponents als perfils referents de gestió i a cos tècnic de diferents recursos o operadors (IMSS, CEB, Barcelona Activa i Làbora). A través d'aquestes entrevistes es va poder indagar en la seva experiència i obtenir informació detallada sobre determinats aspectes o elements generals del projecte i també sobre qüestions específiques relacionades amb la política activa o àmbit on participava cada professional.

Tota la informació recopilada amb les entrevistes i el grup focal s'ha analitzat seguint el següent procediment. En primer lloc, s'ha dut a terme un buidatge temàtic a partir dels àudios enregistrats i addicionalment s'han transcrit alguns fragments concrets de forma literal. Posteriorment, la informació s'ha categoritzat d'acord amb les dimensions d'anàlisi contemplades. Finalment, s'ha fet una anàlisi creuada de cada dimensió o categoria d'anàlisi tenint en compte tota la informació recollida amb aquestes tècniques qualitatives i aportacions destacades de la literatura i documentació escrita del projecte.

- **Qüestionari a professionals**

Per últim, i més enllà dels mètodes qualitius, amb l'enviament de la convocatòria a la jornada participativa amb professionals es va administrar un breu qüestionari *online* de valoració a través del qual, de manera anònima, se'ls demanava la seva opinió sobre diferents elements o circumstàncies que s'havien produït al llarg del projecte. Constava de 13 afirmacions que les persones enquestades havien de puntuar en una escala que anava de l'1 ("totalment en desacord") al 10 ("totalment d'acord"). El qüestionari va ser omplert per 49 persones, que suposa prop del 80% del total de professionals convocats a la jornada. Poc més de la meitat de les professionals que respongueren l'enquesta havien tingut en el projecte un rol relacionat amb tractar directament amb les persones participants. Al llarg de l'informe s'empren les respostes del qüestionari com a suport a l'anàlisi i, quan és escaient indicar les diferències, es presenten els resultats en funció d'aquest rol professional mencionat (és a dir, més o menys allunyat de l'atenció directa a les persones participants).

## 2. El projecte Amunt!

### 2.1. El context d'un projecte experimental

Entre els anys 2021 i 2023 el Ministeri d'Inclusió, Seguretat Social i Migracions (MISSM) del Govern d'Espanya va impulsar 34 projectes pilot per al desplegament d'itineraris d'inclusió vinculats a l'IMV. Per a fer-ho possible va establir convenis amb diferents comunitats autònomes, ajuntaments i entitats del tercer sector d'acció social que, al seu lloc, reberen una subvenció directa per dur-los a terme. En general, la finalitat d'aquests projectes era contribuir a la promoció de la igualtat, la inclusió social i la lluita contra les diferents formes de pobresa millorant la taxa d'accés a l'IMV i incrementant la seva efectivitat a través polítiques actives d'inclusió. Els projectes es finançaven amb el del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència a partir de l'Instrument Europeu de Recuperació (*Next Generation EU*). El projecte Amunt!, proposat per l'Ajuntament de Barcelona, és un d'aquests pilots.

De les normes que regulen aquests projectes<sup>2</sup> es desprèn que el MISSM assumeix que si per si sola la prestació monetària IMV és insuficient per reduir la situació de vulnerabilitat de les persones que en són beneficiàries, caldrà vincular-la a polítiques actives que permetin la seva plena inclusió social i laboral. La normativa fa èmfasi en "l'increment de l'efectivitat de l'IMV a través de la política d'inclusió perquè més enllà de la prestació monetària, l'atenció integral de les persones més vulnerables requereix un conjunt de polítiques que permetin la seva plena inclusió social i laboral". Així mateix, la norma apunta que les "polítiques d'inclusió tenen un caràcter horitzontal que s'ha de desenvolupar mitjançant intervencions coordinades en diferents àmbits, entre els quals es troben principalment: els serveis socials, l'ocupació, la sanitat, l'educació, l'habitatge, el subministrament energètic i les competències digitals". De fet, la Llei 19/2021 de 21 de desembre que estableix l'IMV –i que s'aprova gairebé simultàniament a l'impuls dels pilots– indica que la iniciativa del MISSM "es dirigeix a la remoció dels obstacles socials o laborals que dificultin el ple exercici de drets i soscaven la cohesió social".

D'acord amb la voluntat d'afrontar aquesta problemàtica, els projectes estan subjectes a avaluacions externes d'impacte, dutes a terme pel CEMFI (*Centro de Estudios Monetarios y Financieros*) i J-PAL (*Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab*), amb la col·laboració dels impulsors de cadascun dels projectes. Les avaluacions han estat plantejades a través de metodologia experimental RCT (per les sigles en anglès *randomized controlled trial*), basada en la selecció aleatòria i l'anàlisi comparativa d'un grup de tractament (persones que reben la intervenció) i un altre de control (persones que no la reben) a partir d'un univers definit de potencials participants amb característiques semblants. Els resultats d'aquestes avaluacions es preveu que vegin la llum el 2024 i, segons la regulació, han de "contribuir a la generació de coneixement de la política d'inclusió, a l'orientació de la política de despesa de les administracions públiques i la creació de major impacte orientant el seu disseny a resultats i a la consecució d'objectius". Aquest és el marc institucional en el qual es dissenya i desplega el projecte Amunt!

Liderat per l'Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat<sup>3</sup>, el projecte tenia per objectiu provar i avaluar un servei sociolaboral nou que, a través de posar en pràctica una atenció més integral i integrada,

---

<sup>2</sup> Reial Decret 938/2021, de 26 d'octubre i Reial Decret 378/2022, de 17 de maig.

<sup>3</sup> En el moment de firma del conveni s'anomenava Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI. El nom de l'àrea municipal va canviar arran dels resultats de les eleccions municipals de maig de 2023.



pogués millorar la situació laboral i social de persones membres de llars de Barcelona beneficiàries de l'IMV. Per engegar el projecte, l'Ajuntament de Barcelona comptava amb una experiència prèvia valuosa. En aquest sentit, val a dir que des de 2014 existeix el programa Làbora, de cooperació públic-social, adreçat a la inserció laboral de persones desocupades i usuàries dels serveis socials municipals. A més, des de 2008 Barcelona Activa en col·laboració amb el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) desplega el Dispositiu d'Atenció Integral a Barris Prioritaris (conegut anteriorment com *Treball als barris*). Per altra banda, entre els anys 2019 i 2022, Barcelona Activa va executar el projecte *Passarel·les cap a l'ocupació i la inclusió* que contenia itineraris integrals d'inserció sociolaboral. Finalment, cal mencionar que l'Amunt! agafava el relleu del pilot B-MINCOME, realitzat entre 2016 i 2019 i cofinançat pel programa europeu *Urban Innovative Actions* (UIA), que posava en pràctica i avalua (també amb metodologia RCT) una política integral que combinava un ajut econòmic municipal d'emergència social amb polítiques actives d'inclusió sociolaboral de caràcter formatiu, laboral i comunitari (Blanco et al., 2021; Riutort et al., 2021; Riutort, Laín i Julià, 2023).

## 2.2. Calendari i població participant

A finals de desembre de 2021 l'Ajuntament de Barcelona i el MISSM van signar el conveni que donava inici al projecte Amunt! Establia que el període d'execució duraria 18 mesos, fins al 30 juny de 2023. La sol·licitud d'una pròrroga va permetre allargar el projecte 3 mesos més fins al 30 de setembre. No obstant això, la intervenció pròpiament del projecte ha durat un any, de setembre de 2022 a setembre de 2023. Els mesos del 2022 previs a l'inici de la intervenció es van destinar a tasques de gestió, disseny de l'avaluació i selecció de participants.

La població destinatària de la intervenció eren 1.000 persones de distintes llars perceptores de l'IMV de la ciutat de Barcelona. Es van aplicar pocs criteris d'exclusió: només es van descartar les persones de més de 65 anys i, per un criteri tècnic professional, les persones d'unitats de convivència que es trobessin en estudi o amb mesures de protecció de menors. No es van deixar fora les persones amb alguna discapacitat o que no fossin usuàries de serveis socials. Es va optar per ser poc restrictiu.

El procés de selecció de les persones havia de complir amb les exigències del tipus d'avaluació d'impacte a la qual se sotmetia el projecte, basada en selecció aleatòria. S'exigia que l'aleatorització havia de fer-se sobre una població degudament informada sobre el projecte i la seva avaluació, i de la qual s'havia de recollir prèviament en paper un consentiment signat. El MISSM va enviar l'univers de potencials participants a l'Ajuntament l'abril de 2022 i posteriorment es va planificar tot el procés de reclutament que va tenir lloc els mesos de juny i juliol de 2022. L'Ajuntament de Barcelona va contactar fins a 5.472 potencials persones participants que complien els criteris identificats a partir de les dades proveïdes pel MISSM. Se les va contactar via carta i/o SMS i posteriorment convocar a una de les 60 sessions informatives que es van organitzar en diferents equipaments de la ciutat. Hi van acudir 1.648 persones, de les quals 1.182 van decidir participar en el projecte (un 21,6% de l'univers contactat, un 71,7% de les persones assistents a les sessions), tot acceptant que també existia la possibilitat que acabessin formant part del grup de control. A nivell descriptiu bàsic, aquestes persones eren majoritàriament dones (un 63,9%) i en edats compreses entre els 25 i els 55 anys (73,3%), tot i que el 24,3% tenia més de 55 anys; el 61,9% era de nacionalitat espanyola, però n'hi havia més de nascudes fora d'Espanya (65,9%); el 18,4% tenia algun grau de discapacitat reconeguda; el 52,1% indicava tenir un nivell educatiu bàsic i el 71,5% no haver treballat en els darrers sis mesos.

Tot i els esforços, aquest volum de persones va ser més petit del previst, ja que l'objectiu ideal era tenir-ne prop de 2.000 per disposar de dos grups de la mateixa grandària. Per això, com que finalment van ser 1.182 les persones que van formalitzar el seu interès a participar, els equips avaluadors varen determinar que el grup de tractament seria de 749 persones (i no de 1.000) i el de control de les 433 restants. L'aleatorització

va deixar els dos grups balancejats. Tanmateix, per no renunciar a arribar a les 1.000 persones ateses pel servei de l'Amunt! –o dit d'altra manera: per intentar complir amb un segon intent l'objectiu fixat en el conveni entre les dues administracions–, es va fer un segon reclutament. Aquest va tenir lloc durant el quart trimestre de 2022 i es va dirigir a persones amb característiques similars a les ja seleccionades. Va ser un procés diferent al primer perquè, per una banda, es basava en l'enviament d'SMS, trucada telefònica i convocatòria a una entrevista informativa individual i, per una altra, perquè anava adreçat a persones beneficiàries del Complement d'Ajuda per a la Infància (CAPI), dins de la prestació de l'IMV. Cap d'aquestes persones havia estat contactada durant el primer reclutament. Totes les persones que acceptessin participar rebrien el servei però no formarien part de l'avaluació d'impacte del projecte per raons metodològiques<sup>4</sup>. Es va aconseguir incorporar 80 persones més. Per tant, i en resum, les persones a les quals s'ha adreçat la intervenció de l'Amunt! han estat un total de 829 persones.

## 2.3. El model d'inclusió sociolaboral: una descripció bàsica

El projecte Amunt! va consistir a implementar una política activa municipal que oferiria amb certa visió integral (personalitzada) i integrada (intersectorial) diferents activitats o serveis d'inclusió. Un dels trets distintius de la intervenció de l'Amunt! és que es basava en un procés únic d'entrada i seguiment de la persona. La incorporació al projecte s'iniciava amb una primera acollida, que duïen a terme professionals d'un equip específic de serveis socials, per obtenir una diagnosi psicosocial de la persona. Posteriorment, i en coordinació amb la primera acollida, n'hi havia una segona que realitzaven professionals d'un equip d'inserció laboral (orientació, formació i prospecció), que majoritàriament pretenia aconseguir una diagnosi en termes d'ocupabilitat i de necessitats i interessos, potencialment vinculats a actuacions formatives.

Després, un cop compartit entre els equips el resultat de l'acollida –que permetia tenir un perfilat ampli de la persona– es concretava amb ella la seva inscripció a una o diverses activitats del catàleg del projecte (vinculades a quatre àmbits: social, formatiu, laboral i comunitari) que fos coherent no només amb les seves necessitats sinó també amb les seves potencialitats i interessos. Addicionalment, per facilitar la realització de l'activitat, la persona rebia un acompanyament individual per part –principalment– d'un/a professional de cada un dels dos equips mencionats, que assumien la referencialitat compartida de la persona en el marc del projecte.

Aquest circuit únic d'entrada i posterior adscripció i acompanyament a activitats de diferent naturalesa s'inspirava en la lògica bàsica de la “finestra única” o “one-stop shop” en l'expressió anglesa (Askim et al., 2011; Minas, 2014, 2016). És a dir, a través d'un únic dispositiu d'entrada es volia donar accés a serveis i activitats que habitualment s'ofereixen –amb distints graus de coordinació– de manera separada o sectorial, i els quals tenen els seus propis procediments i requisits d'accés. L'objectiu últim era maximitzar l'encaix entre els resultats sorgits de l'acollida i l'oferta específica d'activitats i serveis del projecte. Així mateix, darrere de l'Amunt! hi havia una concepció multidimensional de la inclusió. Per això, no s'orientava –o no únicament– a la inserció laboral en l'economia formal o en la millora de l'ocupabilitat, sinó que també pretenia contribuir en l'àmbit del benestar emocional i en el de les relacions socials i la participació comunitària. La diversitat d'activitats –en especial l'aposta pel desenvolupament d'activitats socials i comunitàries– i la pluralitat d'actors que les executaven –relacionats en un marc de col·laboració estreta– és indicatiu d'aquest enfocament.

---

<sup>4</sup> No obstant això, la necessitat de fer un segon reclutament –no previst inicialment– es va convertir en una oportunitat per investigar el fenomen del *non-take-up*. Així, aquest reclutament es va definir per obtenir evidències sobre l'impacte que podia tenir un *nudge* comunicatiu (en format d'SMS) en el *take-up* del servei del projecte Amunt! que s'oferia. La seva avaluació també ha anat a càrrec de l'equip de Drets Socials i Polítiques Públiques de l'Institut Metròpoli.

## 2.4. Les activitats d'inclusió, els actors implicats i les seves motivacions

El projecte Amunt! va ser un projecte molt plural en termes d'actors implicats. El lideratge va recaure principalment en l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona i l'impuls del projecte provenia de la Direcció d'Innovació Social de la mateixa àrea<sup>5</sup>. Més enllà dels equips de gestió de l'àrea municipal, els actors que varen participar activament en l'execució de la intervenció varen ser l'IMSS, la direcció del SAC, Barcelona Activa, el CEB i entitats socials del programa Làbora, representades per ECAS (Entitats Catalanes d'Acció Social). El catàleg d'activitats que es va dur a terme en el marc de l'Amunt! no es va crear ad-hoc, sinó que es basava en les actuacions que habitualment ofereix cadascun d'aquests actors, però plantejades aquí en un marc de perspectiva integral i integrada (Figura 1).

A continuació s'expliquen les diferents activitats d'inclusió que es varen portar a terme i que estan relacionades amb els quatre àmbits d'intervenció: el social, el comunitari, el laboral i l'educatiu. A més, per a cada un d'ells s'especifica quins foren d'entre els actors mencionats els que hi estigueren implicats.

### 2.4.1. ATENCIÓ SOCIAL I PSICOLÒGICA

El servei central i transversal rebut per totes les persones participants va ser el de l'atenció social. Les encarregades de portar-la a terme formaven part d'un equip específic de professionals de l'àmbit dels serveis socials municipals<sup>6</sup>. Des de principis de setembre de 2022 aquest equip va ser el responsable de començar a acollir les persones participants. Val a dir que, de les 829 persones a atendre, finalment varen ser 668 les que van ser acollides, ja que a les restants no va ser possible, principalment perquè manifestaven haver perdut l'interès, perquè era impossible localitzar-les o perquè, tot i així i després de diversos intents, acabaven no acudint a la cita.

En aquesta primera entrevista individual l'equip va fer ús, en la mesura del possible, de l'eina de suport al diagnòstic SSM-Cat (*Self Sufficiency Matrix*, en anglès), que permet a les professionals mesurar l'autosuficiència o situació d'autonomia d'una persona amb l'anàlisi de diferents aspectes categoritzats de la seva vida quotidiana (13 dominis o 17 en els casos de persones amb infants a càrrec). L'autosuficiència pot ser definida com la capacitat de la persona per aconseguir un nivell de funcionament acceptable, on també es valora els suports que té per assolir o mantenir aquest nivell, bé siguin de familiars o amiguets o bé de professionals. L'SSM-Cat contempla cinc nivells d'autosuficiència, sent el nivell més baix (1) per a situacions de problemes greus i/o situacions insostenibles i el nivell més alt (5) de màxima autosuficiència. L'eina, que ha començat a aplicar l'IMSS, facilita la diagnosi i ajuda a la presa de decisions professionals, ja que orienta la intervenció i el seguiment<sup>7</sup>.

Durant el projecte, l'equip va fer tasques d'orientació, suport i acompanyament social i psicològic –pròpies de professionals del sector dels serveis socials– en sessions individuals, grupals i de caire comunitari. La finalitat de l'atenció, més enllà d'intentar augmentar l'autonomia de les persones ateses, era també facilitar la seva participació en les activitats del projecte fins a la seva finalització (setembre de 2023). De manera addicional, l'equip va fer altres accions com coordinar assessories col·lectives (34 persones assistents) en

<sup>5</sup> En el nou organigrama de l'Ajuntament sorgit del nou govern municipal desapareixia la direcció d'Innovació Social com a tal.

<sup>6</sup> Inicialment, l'equip estava format per 12 persones: 1 coordinadora, 6 treballadores socials, 3 educadores socials, 1 psicòloga i 1 administrativa. Però a mitjan projecte, el març del 2023, degut a processos interns de promoció l'equip es reestructura en 10 professionals.

<sup>7</sup> La possibilitat de plasmar amb claredat les diferents dimensions fa que sigui una eina també escaient per valorar la idoneïtat d'enfocaments integrals. A més, es va considerar l'eina com a recurs per al diagnòstic, però també per intentar mesurar la correlació de les millores observades en els diferents dominis i els itineraris realitzats en el projecte, ja que quan va ser possible es va passar l'SSM-Cat final del projecte.

temes com els drets de la persona consumidora, drets i hàbits energètics, assessorament jurídic genèric o el simulador d'ajuts municipal; i executar una petita formació i mentoria en educació econòmica bàsica per ajudar a les persones participants en la gestió de la seva economia individual i familiar (93 persones assistents)<sup>8</sup>.

## **2.4.2. ACCIÓ COMUNITÀRIA**

L'acció comunitària dona molt de sentit a la visió multidimensional de la inclusió que caracteritza el projecte. Un equip de tres educadors/ores socials municipals en estreta col·laboració amb l'equip d'atenció social varen desplegar diferents activitats de caire comunitari. Es tractava d'oferir activitats per treballar la millora dels vincles socials i les habilitats relacionals de les persones, el seu arrelament territorial i la seva capacitat per autoorganitzar-se col·lectivament. Les activitats (dinàmiques grupals, tallers, sortides culturals a la ciutat, sessions de lideratge comunitari) pretenien que les persones augmentessin el seu capital social i el seu coneixement sobre el teixit sociocomunitari i els equipaments de proximitat, així com millorar el seu benestar emocional trencant situacions d'aïllament social o soledat no desitjada. Fins a 283 persones varen participar en algun moment en accions d'aquesta tipologia. Per executar les activitats, es varen organitzar grups d'acció comunitària territorials de persones en funció del seu barri de residència. Les activitats se solien dur a terme un cop per setmana i tenien lloc en equipaments de proximitat o en l'espai públic<sup>9</sup>.

### **ACTIVITATS D'ÀMBIT LABORAL**

Les activitats d'inclusió d'aquest àmbit estaven relacionades directament amb la inserció de les persones en l'economia formal i van ser desplegades per les entitats socials vinculades al programa Làbora i per l'entitat municipal Barcelona Activa.

Les professionals del Làbora, més enllà de pilotar la diagnosi laboral del procés d'acollida (a 558 persones, ja que per a les que estaven fortament allunyades d'una situació d'ocupabilitat aquesta acollida no era del tot pertinent), també donaven suport i orientaven les persones en la consecució de les activitats i treballaven amb elles la millora competencial per a la inserció laboral. D'altra banda, l'equip professional també incloïa formadors/ores i tècnics/ques de prospecció, que feien sessions dedicades a la millora de l'ocupabilitat per revisar capacitats i interessos, reforçar habilitats i competències, per ajudar a elaborar currículums o preparar entrevistes de feina, entre altres (de les quals se'n van beneficiar 251 persones). A més, aquest equip també feia recerca i selecció d'ofertes de treball que s'ajustessin a aquelles persones ateses que es trobaven en millors condicions per a la inserció (es va aconseguir inserir 24 persones). En aquest sentit, les professionals feien de pont entre les persones i les ofertes de les empreses, moltes de les quals provenien d'un mercat social protegit per a persones amb més dificultats d'inserció en el mercat laboral ordinari. Aquest equip es trobava distribuït en nou punts d'atenció per tota la ciutat.

Al seu lloc, Barcelona Activa era l'encarregada d'executar plans d'ocupació i un pla d'autoocupació centrat en el suport a l'emprenedoria en l'àmbit de l'Economia Social i Solidària (ESS). Els plans d'ocupació són una política municipal d'ocupació pública que consisteix en experiències laborals de sis mesos de durada per treballar en projectes municipals d'interès col·lectiu. Els projectes ocupacionals on quedaven vinculades les persones participants eren diversos: des dels més convencionals de manteniment i arranament de l'espai públic i equipaments, a projectes municipals com els Punts d'Assessorament Energètic (PAE), la xarxa de resposta socioeconòmica (XARSE), Vilaveïna o el servei social d'acompanyament a persones i famílies allotjades en pensions. Fins a 81 participants del projecte varen realitzar un d'aquests plans d'ocupació. D'altra banda, pel que fa al pla d'emprenedoria, l'activitat que s'oferia era un itinerari per acompanyar a les

---

<sup>8</sup> Per a més informació sobre el programa ordinari d'educació econòmica de l'Ajuntament de Barcelona vegeu: <https://ajuntament.barcelona.cat/educacioeconomica/ca/>

<sup>9</sup> Per tenir un visió global d'aquestes intervencions és molt recomanable veure l'audiovisual La participació comunitària en el marc del projecte Amunt! produït per l'Ajuntament de Barcelona, disponible aquí: <https://youtu.be/XgfM03GN7LA>

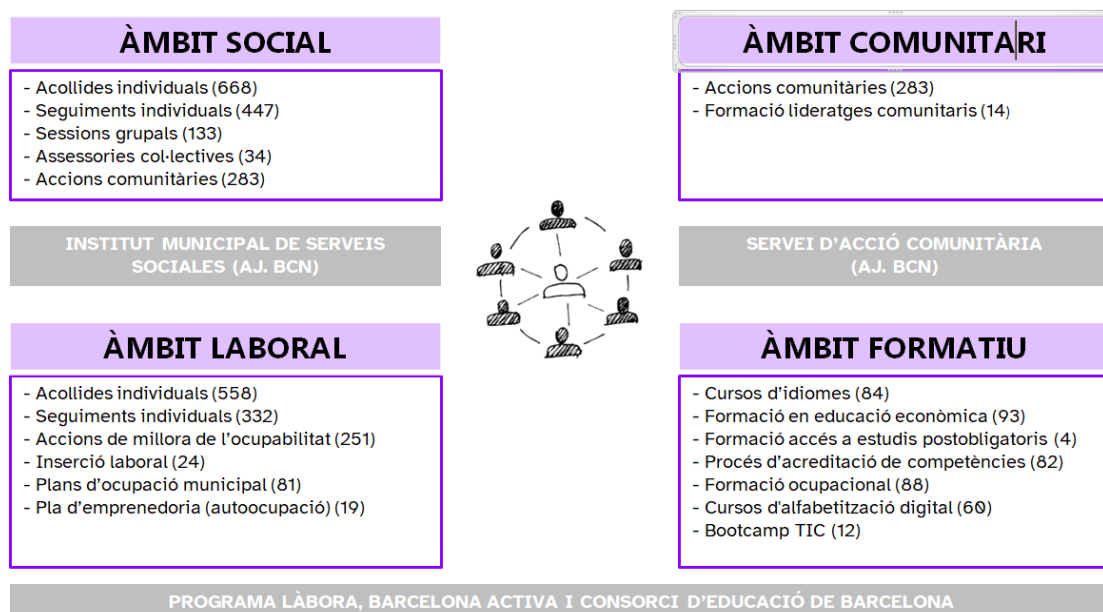
persones interessades a tirar endavant una idea empresarial (autoocupació) en el marc de l'ESS, és a dir, incorporant valors socials i mediambientals. En aquesta activitat hi participaren 19 persones.

#### 2.4.4. ACTIVITATS D'ÀMBIT EDUCATIU

Finalment, tancaven el catàleg les activitats de caràcter formatiu. El CEB va ser el principal actor en implementar-les. En concret, va executar cursos d'idiomes de català, castellà i anglès (84 participants); una formació específica de preparació de la prova d'accés a estudis postobligatoris (4 participants); un acompanyament en el procés d'acreditació de competències professionals adquirides a través d'experiències laborals prèvies<sup>10</sup> (82 participants); i un seguit de formacions ocupacionals de nivell 1, sense requisits d'accés i associades a una categoria professional d'auxiliar (88 participants). Aquestes formacions professionals es varen oferir tant per a les persones participants que ja estaven vinculades als plans d'ocupació –i en aquest sentit la formació estava relacionada amb l'experiència laboral que estaven tenint en aquell moment i la podien fer en horari laboral– com per a aquelles que no l'estaven realitzant. Un equip del CEB format per quatre educadores socials i una psicòloga van donar suport a les persones perquè poguessin dur a terme les activitats i, al mateix temps, esdevenien un recurs d'orientació psicosocial per al professorat.

Respecte a les activitats formatives, també cal mencionar que Barcelona Activa i Làbora van desenvolupar formacions tecnològiques. La primera va executar cursos de 40h sobre competències digitals bàsiques (o també anomenats d'alfabetització digital) que permetien tenir una diagnosi, formació bàsica (ús bàsic d'ordinador i telèfon intel·ligent, navegació per internet, eines de comunicació, creació de documents, etc.) i un acompanyament tecnològic individualitzat (hi participaren 60 persones). Per la seva banda, el Làbora va oferir un *Bootcamp* TIC (12 participants), que era una formació intensiva (850h) en desenvolupament web *full stack*. De manera singular, aquesta formació estava dirigida preferentment a dones, amb la voluntat d'incidir en la bretxa digital o tecnològica de gènere i afavorir la seva inserció en les indústries TIC.

**Figura 1. Àmbit d'intervenció, activitats, participants i actors implicats**



Font: elaboració pròpia

Nota: segons les dades de seguiment, s'indica entre parèntesi el nombre de persones participants.

<sup>10</sup> És un servei permanent de l'Agència Pública de Formació i Qualificació Professionals de Catalunya. Per més informació, consultar: <https://fp.gencat.cat/ca/acreditacio/em-vull-acreditar/>

### 2.4.5. MOTIVACIONS PROFESSIONALS PER FORMAR PART DE L'AMUNT!

Com s'ha mencionat anteriorment, el projecte d'innovació B-MINCOME és un dels principals antecedents del projecte Amunt! Era un pilot que posava en pràctica la coordinació intersectorial, ja que hi estaven implicats agents públics diversos com Barcelona Activa, el CEB, el SAC, així com també un equip específic de treballadores socials de l'IMSS.

Aquests quatre actors han treballat novament plegats en el marc del projecte Amunt! i, fins i tot, algunes de les professionals que havien estat implicades en el B-MINCOME ho han estat després a l'Amunt! Gràcies a les entrevistes realitzades, es detecta que haver format part del B-MINCOME ha estat un element motivador per participar a l'Amunt! perquè permetia continuar aprofundint en temes com la innovació, l'avaluació i el treball intersectorial, qüestions que ja s'havien impulsat en el marc d'aquest primer projecte.

“Ens va semblar que l'Amunt! havia incorporat aprenentatges del B-MINCOME, i per tant seguia tenint sentit que nosaltres seguíssim participant” (E4).

“[Ens motivava el] treball conjunt entre diferents línies de l'administració, que també hem encetat fa ja un temps, i de manera natural vèiem que estàvem una mica en l'ecosistema d'aquest projecte. I també, doncs, per nosaltres tenien molt d'interès tots els temes d'avaluació i també aquesta línia d'actuació d'anar cap a la finestra única d'atenció. Hi havia diferents aspectes del projecte de molt interès per a l'organització” (E1).

En segon lloc, també s'ha identificat que l'Amunt! va ser vist com una oportunitat per orientar recursos propis cap a perfils de persones amb unes necessitats d'inclusió específiques i que no són habitualment la població diana d'aquests serveis. Això hauria passat especialment per activitats vinculades a l'àmbit educatiu o als serveis de suport a l'emprenedoria.

“Una [motivació] molt important era atraure aquest perfil de barcelonins i barcelonines cap a aquests recursos [educatius], que al final és la xarxa de recursos públics, però que no sempre es conceben com a opcions per a aquest tipus de persones. Al final, la gent que utilitza els nostres recursos és la que per l'edat li toca en cada moment, d'alguna manera. Llavors, atreure aquestes tipus de perfils als recursos [educatius] era un dels objectius importants, sobretot en el cas dels centres de formació de persones adultes” (E2).

“Des de l'economia social i solidaria pensem que l'emprenedoria col·lectiva de vegades sí que pot donar opcions, alternatives, a persones que estan en una situació de vulnerabilitat. Sobretot si a més a més de promoure aquesta línia d'emprenedoria s'estan atenent altres coses, i això és una mica el que proposa a l'Amunt!, que ja venia derivat una mica del B-MINCOME, que també tenia aquest primer interès” (E4).

Enllaçant aquesta qüestió, hi ha un tercer element que té a veure amb el que suposa la mateixa idea d'innovació, de sortir-se de les maneres habituals de treballar. És a dir, la motivació per participar en un projecte innovador té a veure amb el repte implícit de posar-se a treballar d'una manera diferent.

“Potser era més un objectiu més intern de que els propis centres visquessin

altres maneres d'abordar la formació [...]. Llavors el que els hi fèiem fer era donar la volta al mitjà: «ara no hi ha res reglat, sinó que entrem en un projecte innovador on el que fem és intentar veure de quina manera el vostre centre pot donar resposta a una necessitat educativa concreta, amb aquesta lògica d'innovació» (E2).

Però també la motivació té a veure amb l'acceptació que calen abordatges diferents respecte a l'enfocament habitual, que sovint està molt sectorialitzat, amb les seves rutines i procediments fixats. Per exemple, actuar aïlladament des dels serveis socials o des dels dispositius orientats a la inserció laboral avui existents, es percep com insuficient per resoldre la situació de persones en situació de vulnerabilitat i subjectes a casuístiques molt complexes i multifactorials.

“El projecte era l'oportunitat de poder acompanyar a tots els participants per una millora no només laboral, sinó personal [...]. Jo penso que l'important és tot el treball en equip i coordinat, no només de l'equip social, sinó amb l'equip d'orientació, amb acció comunitària, amb educació... s'ha fet una cosa tan summament integral, que ha estat genial; s'ha escoltat a la persona” (E7).

En última instància, i en menor mesura, també s'ha pogut detectar com element motivador l'oportunitat per aproximar-se a un prestació de nova creació com és l'IMV i conèixer els perfils de persones que en són beneficiàries.

En definitiva i en resum, aquestes són quatre elements motivacionals que hi ha darrere les professionals de l'Amunt!: voler continuar el camí obert per un projecte anterior (el B-MINCOME), acostar-se a nous públics (entre els quals s'hi troben les persones en situacions de més complexitat), assumir el repte d'innovar per anar més enllà de la forma habitual de treballar i aproximar-se a la temàtica específica de les polítiques de garantia de rendes.

# 3. Avaluació del disseny

Totes les polítiques públiques tenen associada una teoria sobre com han de funcionar suposadament les accions dissenyades per a resoldre o mitigar el problema identificat, aquell que constitueix la raó de ser de la intervenció. És a dir, amb independència que aquesta teoria estigui recollida de manera més o menys explícita o que sigui més o menys correcta, les intervencions públiques se sustenten en un conjunt d'hipòtesis sobre el perquè i com s'assoliran els objectius que la política planteja (Blasco, 2009a). Les avaluacions de disseny tenen l'objectiu, precisament, d'explicar els fonaments teòrics que sostenen les polítiques públiques i valorar si la planificació del projecte és adequada, pertinent i coherent per a fer front a la problemàtica que vol resoldre o millorar (Blasco, 2009b).

A continuació s'exposen alguns punts forts i febles del disseny del projecte Amunt!<sup>11</sup> identificats després de la seva anàlisi. Aquest s'ha realitzat en funció de la seva adequació a la problemàtica de partida i a les necessitats de la població diana i, també, a la llum dels coneixements i consensos científics existents en l'àmbit de la inclusió social, fruit dels resultats i els aprenentatges obtinguts del desenvolupament d'altres projectes semblants. A més, tot i que les avaluacions de disseny són exercicis fonamentalment teòrics, quan ha sigut pertinent es complementa l'anàlisi amb valoracions que han fet professionals que han participat en el projecte i han estat entrevistades o enquestades en el marc d'aquesta avaluació.

## 3.1. Punts forts

- **La idoneïtat d'incloure una visió de la inclusió social multidimensional i dels dissenys que combinen polítiques de rendes amb polítiques actives**

En un mercat de treball com l'actual, caracteritzat per la presència de borses de població significatives que es troben en situació de precarietat econòmica arran d'estar desocupades o d'estar treballant de forma inestable o en condicions laborals i salarials desfavorables, sembla evident que cada vegada té menys vàlidesa la premissa que l'ocupació garanteix la inclusió (Carrion, 2020; Zalakain, 2017). De fet, segons Lanau i Lozano (2022) a Espanya més de la meitat de les llars pobres en què un o més membres entren al mercat laboral continuen en situació de pobresa. A més, cal tenir en compte que la població diana del projecte Amunt! no només es troba en una situació de vulnerabilitat econòmica sinó també social, de forma que les polítiques i els programes que es dissenyin amb l'objectiu de revertir aquesta situació han d'incloure actuacions que s'adeqüin a diverses necessitats. El coneixement resultant de la gestió de rendes mínimes alerta que malgrat que hi ha moltes persones perceptores d'aquests ingressos que es troben en condicions d'incorporar-se al mercat de treball, per fer-ho possible necessiten suports socials que van més enllà de l'àmbit laboral (Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021).

Existeixen sobrades evidències del fet que els programes d'inclusió basats exclusivament en la dimensió laboral són ineficaços per a abordar la situació de les llars o les persones que acumulen problemàtiques diverses com la manca d'ingressos i/o de feina, la baixa qualificació, l'escassa participació social i

---

<sup>11</sup> Per fer aquesta anàlisi s'agafa de referència el document de descripció de projecte presentat per l'Ajuntament de Barcelona el 29 d'octubre de 2022 al MISSM: *Descripción de proyecto para la concesión de una subvención directa del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones para realizar un Proyecto piloto innovador para el desarrollo de itinerarios de Inclusión social y su evaluación para personas beneficiarias del Ingreso Mínimo Vital residentes en la ciudad de Barcelona financiado con los fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España, según real decreto 938/2021, de 26 de octubre.*



comunitària o els problemes d'habitatge o de salut, entre altres. Per millorar l'ocupabilitat d'aquestes persones, cal que les polítiques tinguin en compte les seves realitats personals i familiars (discapacitats, famílies monomarentals, escassa xarxa social arran de situacions d'aïllament social o processos migratoris, etc.), que són complexes i també requereixen ser abordades. I és que l'exclusió social és un dels anomenats *wicked problems* o problemes maleïts, un problema complex provocat per moltes causes interdependents. D'acord amb la literatura especialitzada, els problemes maleïts requereixen abordatges transversals (Cordoncillo et al., 2021) que intervinguin sobre aquest ventall de situacions que s'interrelacionen generant processos d'exclusió social. Aquesta superposició de problemàtiques socials és habitual entre els perfils poblacionals beneficiaris de rendes mínimes i denota la necessitat de superar les intervencions basades en serveis o actuacions segmentades (Martínez Sordoní, 2022).

Per tots aquests motius, una política com la que proposa l'Amunt! que parteix d'una concepció de la inclusió social àmplia, que comprèn acompanyament social i psicològic i polítiques actives de diversa tipologia –no només polítiques de l'àmbit laboral– és pertinent i suposa un pas endavant en l'assumpció de la responsabilitat que té el sector públic de dissenyar nous sistemes de protecció social i d'activació laboral més integrals. A més, l'esquelet d'aquesta intervenció és molt semblant al de projectes anteriors com l'ERSISI (*Enhancing the Right to Social Inclusion through Service Integration*), dut a terme a la Comunidad Foral de Navarra entre 2016 i 2019, que contemplava actuacions orientades a aspectes prelaborals, de salut, d'oci o d'accés a recursos comunitaris (Martínez Sordoní, 2022). En aquest sentit, es valora que, en termes generals, l'articulació del model d'inclusió sociolaboral integral que planteja l'Amunt! conté polítiques i elements que han mostrat ser exitoses en altres projectes.

Per altra banda, una comprensió multidimensional dels processos d'exclusió social justifica la pertinència de combinar polítiques actives de diversa índole amb polítiques de transferència monetària, com ara l'IMV. Les intervencions que uneixen garantia d'ingressos amb un suport ampli i integral a la persona permeten donar resposta a les diferents realitats personals que poden haver-hi davant del mercat de treball, ja sigui per compensar una manca de disponibilitat o capacitat per a treballar, com per donar suport en un context de precarietat (Carrión Molina, 2020), on existeixen importants borses de població de “treballadors/ores pobres” (Ahrendt et al., 2017; Rodríguez Cabrero et al., 2019). Per exemple, pel que fa a Espanya, estudis recents revelen que té una de les taxes de pobresa laboral més altes d'Europa –afecta el 16% de les llars– i que aquesta problemàtica continua augmentant i es deriva d'una combinació d'inestabilitat laboral, salaris baixos i polítiques familiars insuficients (Lanau i Lozano, 2022). En aquest context, quan les polítiques de lluita contra la pobresa tenen una orientació exclusivament activadora, s'acaben convertint en una estructura feble incapaç no només d'oferir protecció a amplis sectors de la població, sinó també de complir amb el seu paper de suport a l'accés a l'ocupació o als serveis (Arriba, 2013: 172).

En aquest sentit, és interessant apuntar que projectes anteriors a l'Amunt! com el B-MINCOME ja van mostrar que aquesta estratègia de fusionar ambdós aspectes –rendes i polítiques actives– resultava ser positiva. Addicionalment, va evidenciar, entre altres coses, que a diferència de les habituals polítiques de renda condicionada, aquesta combinació tenia el potencial de no estigmatitzar als seus receptors i de dotar-los de més opcions per esdevenir més autònoms i sortir-se'n (Riutort et al., 2021).

- **La pertinència de desenvolupar un projecte basat en la coordinació intensa o la integració de serveis socials i laborals**

Hi ha una part de la població que és usuària simultàniament dels serveis socials i dels serveis d'ocupació de manera independent i que presenta més dificultats per incorporar-se al mercat de treball. Existeix una discontinuïtat significativa entre les mesures d'activació desenvolupades pels serveis d'ocupació i les actuacions d'inclusió social que acostumen a desenvolupar els serveis socials, de manera que les duplicitats i els forats en la provisió d'aquests serveis són recurrents (Martínez Sordoní, 2022). En línia amb les experiències implementades en altres països europeus i d'acord amb aquest diagnòstic, té sentit impulsar

projectes com l'Amunt! que plantegin algun tipus d'integració de les actuacions d'aquests dos serveis per guanyar eficàcia a l'hora de donar resposta a les necessitats d'aquestes persones. De fet, la integració de serveis socials i laborals s'ha consolidat com una línia d'innovació social prioritària en les polítiques europees (Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021; Martínez Sordoni, 2022). En aquest sentit, el dispositiu d'acollida i seguiment únic que planteja l'Amunt! es pot considerar una iniciativa d'integració a petita escala o local perquè aborda el problema de la fragmentació dels diferents sistemes de protecció social (Champion i Bonoli, 2011; Heidenreich i Rice, 2016). De fet, en el context espanyol s'estima que són més apropiats a mitjà termini els models d'integració "parcial" de "finestreta única" o de col·laboració institucional (Martínez Sordoni, 2022) com els que inclou l'Amunt!

En aquest punt val la pena indicar alguns efectes de projectes d'integració de serveis amb elements semblants a l'Amunt!. Per exemple, els resultats del projecte ERSISI mostren un impacte positiu en l'activació per a l'ocupació, entesa com la participació de les persones en accions d'orientació, formació i cerca de feina. Aquests resultats permeten afirmar que la integració de serveis és una mesura eficaç a l'hora de garantir l'accés a serveis de suport orientats a la reinserció en el mercat de treball, que són una dimensió clau de la inclusió activa (Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021).

- **L'adequació d'incloure la política de participació comunitària i un enfocament territorialitzat**

Com ja s'ha comentat, amb l'objectiu de millorar els recursos relacionals de les persones, reduir l'aïllament social i prevenir la solitud, el projecte Amunt! incorpora un mòdul dedicat a la participació comunitària. Aquesta línia es basa en una reactivació de la política comunitària desenvolupada per l'Ajuntament de Barcelona en el marc del projecte B-MINCOME. L'avaluació d'aquesta política va confirmar que aquesta havia estat eficaç a l'hora de trencar l'aïllament de les persones i crear vincles socials entre el veïnat. Així mateix, també va contribuir a fer que les persones participants desenvolupessin un millor coneixement del territori i dels seus actius comunitaris i un major interès per conèixer i col·laborar amb les entitats locals (Blanco et al., 2019).

A més, l'avaluació de la política de participació comunitària del B-MINCOME recull altres resultats positius en la dimensió institucional; en concret, sobre la relació entre les persones, el teixit social i l'administració pública. Aquesta avaluació va evidenciar que es va produir una transformació important dels vincles generats entre els i les participants i les treballadores i educadores socials del programa. Aquests vincles es basaven en relacions menys assistencials i més horitzontals que les que es donen habitualment en els Centres de Serveis Socials (CSS). En aquest sentit, el projecte va promoure noves dinàmiques de treball que incloïen estratègies innovadores d'atenció (Blanco et al., 2019).

Per tots aquests motius, es considera un punt fort del disseny de l'Amunt! el fet que incorpori com una de les polítiques actives centrals i transversals la política comunitària, i que aquesta es desenvolupi amb un enfocament territorial, que persegueixi l'enfortiment del rol dels equipaments de proximitat com a espais de referència del barri i, a més, com a espais adients per a fer l'atenció social, alliberant-la de l'estigmatització que solen desprendre els CSS. Alhora, les noves metodologies que també inclou l'Amunt! previsiblement milloraran la percepció sobre l'administració pública i, en concret, sobre els serveis socials.

Finalment, la pertinència d'incloure la política comunitària també es justifica en termes ocupacionals. Més enllà d'influir en el benestar de les persones, la xarxa relacional i comunitària pot contribuir a aconseguir feina perquè els "vincles febles" (els contactes de contactes personals) són estratègics per a l'activació o la millora laboral (Granovetter, 1983; Ibáñez, 1999; Requena, 1991).

- **Del diagnòstic multidimensional als itineraris personalitzats dissenyats de manera col·laborativa**

L'Amunt! inclou un diagnòstic integral de les persones que engloba l'àmbit social, comunitari, d'ocupabilitat i formatiu. Aquest diagnòstic és una peça clau del model d'inserció sociolaboral que proposa i segueix l'exemple d'altres projectes amb elements en comú, com ara l'ERSISI. En aquest últim cas, el desenvolupament de diagnòstics compartits i consensuats entre equips multidisciplinaris va ser crucial per a enriquir i definir itineraris personalitzats que superaven els plans més estandarditzats, i va ser un element molt ben valorat per part de la direcció tècnica i els equips de gestió de casos. En aquest sentit, són factors facilitadors la generació d'espais i dinàmiques entre professionals que possibilitin la comunicació eficaç i l'adopció d'una visió i llenguatge compartits (Martínez Sordoni, 2022; Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021). La valoració positiva d'aquest element del disseny del projecte Amunt! queda justificada, per tant, per la similitud que té el seu model de diagnòstic i perfilat inicial i els espais de coordinació proposats amb els d'altres experiències exitoses, com pugui ser l'ERSISI.

D'acord amb la literatura disponible, el diagnòstic social constitueix el pas previ i un element central per la definició d'itineraris personalitzats (Felgueroso, García-Pérez i Jiménez-Marín, 2018; Manzano, Pagés Gaulier i Solé Pascual, 2019). Aquesta resposta adaptada és especialment important si es té en compte que els estudis d'impacte de les Polítiques Actives d'Ocupació (PAO) alerten de l'escassa efectivitat de les polítiques generalistes sobre els col·lectius en situació de més vulnerabilitat, com ara el de persones d'edat avançada (García Jiménez, 2017; Orfao i Malo, 2023) o el de les persones en situació d'atur de llarga durada (Jansen, 2016). Recordem que entre els i les participants de l'Amunt!, aproximadament un de cada quatre tenia més de 55 anys i al voltant del 70% no havia treballat els sis mesos anteriors a l'inici del projecte. És reconegut el fet que el principal problema del sistema espanyol de PAO és la seva escassa capacitat per oferir respostes adaptades i fetes a mida; de fet, la Comissió Europea ha expressat reiteradament la seva preocupació per l'excessiva lentitud en l'avançament de les reformes en aquesta matèria (Jansen, 2016). Aquesta situació es dona malgrat que en l'actualitat existeix consens que un bon disseny d'una PAO ha de ser multidimensional i flexible per tal d'adaptar-se a les necessitats particulars de cada persona (Rebollo-Sanz i García Pérez, 2021).

Per altra banda, el fet que el projecte Amunt! contempli un rol actiu a les persones participants en la definició dels seus itineraris també està en la línia d'aprenentatges d'altres projectes. La consideració de les persones com agents actius amb capacitat de determinació sobre el pla de treball facilita reconèixer les potencialitats i fortaleces de les persones, respectar els seus ritmes i partir d'unes necessitats que elles mateixes validen (Martínez Sordoni, 2022; Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021). Estudis europeus posen en relleu que molts projectes tenen dificultats per aplicar la metodologia d'atenció centrada en la persona (ACP), malgrat que tinguin la voluntat de fer-ho. Un dels factors que ho explica és l'obstacle que existeix per intervenir de manera flexible davant necessitats fluctuants, una situació que es pot revertir o almenys millorar a partir de la participació de les persones beneficiàries dels programes en el disseny dels serveis (Carrión Molina, 2020; Lara Montero et al., 2016).

- **Eines de valoració i seguiment compartides i gestió de casos integral**

Disposar d'eines de valoració i seguiment compartides és un factor d'èxit dels projectes vertebrats sobre la integració o coordinació intensa de serveis (Lara Montero et al., 2016), ja que facilita objectivar els criteris i procediments d'intervenció (Martínez Sordoni, 2022). En aquest sentit, el disseny del projecte Amunt! considera la implementació d'un sistema de dades integrals i la creació d'una carpeta digital amb les dades relacionades amb les diferents dimensions d'intervenció (formació, experiència laboral, ingressos, ajuts, etc.).

Per altra banda, l'Amunt! també preveu una gestió del cas integral articulada sobre una doble referència de professionals: referent d'atenció social i referent laboral. D'acord amb la literatura disponible (Carrión Molina,

2020), la personalització integral de serveis està relacionada amb el fet de tenir persones de referència que estableixin vincles estables i siguin capaces d'oferir una atenció basada en l'empatia i l'assertivitat. A més, pel que fa a l'activació laboral, es constata que aquesta es relaciona positivament amb el fet que les persones tinguin a la seva disposició la possibilitat de contactar de manera àgil amb el o la professional que tinguin de referència.

## 3.2. Punts febles

- **Desconeixement dels perfils de les persones participants**

Malgrat que el disseny del projecte Amunt! es va fer sobre la premissa que les persones perceptores de rendes mínimes es troben en situacions de vulnerabilitat provocades per una suma de factors econòmics i socials i no només per l'absència d'ocupació o ingressos, el grau de precarietat i la complexitat de les situacions vitals de les persones participants ha estat més elevat del que es preveia. No és el primer cop que una intervenció acaba atenent una població en una situació pitjor a l'esperada, com demostra el mateix B-MINCOME, les llars participants del qual va resultar que estaven en un context de major vulnerabilitat que la població en risc de pobresa de Barcelona i també que la població usuària habitual dels serveis socials municipals (Riutort et al., 2021).

Aquest fet no és irrellevant, perquè va provocar que en alguns casos l'adequació de les actuacions que contemplava el projecte fos menor. En aquest sentit, quan a les professionals se'ls pregunta sobre si les activitats del projecte tal com estaven previstes inicialment eren coherents amb el perfil de les persones participants, aquestes valoren l'afirmació amb un grau d'acord de 6,4 sobre 10. De fet, gairebé un 25% de les respostes donen una puntuació inferior a 5. Aquesta afirmació sobre l'adequació de les activitats és la que rep un grau d'acord més baix de tot el qüestionari, i encara més entre les professionals que varen tractar més directament les persones participants, que donen una puntuació mitjana de tan sols 6 punts a aquesta afirmació.

En qualsevol cas, l'adequació d'activitats es va haver de fer (vegeu capítol 4 d'avaluació de la implementació). I en aquest sentit, de les entrevistes realitzades es recull l'opinió d'algunes professionals sobre el fet que hagués estat positiu incorporar en el disseny del projecte més actuacions prelaborals, ja que la majoria d'actuacions contemplades eren finalistes i no totes les persones participants tenien una situació o competències que els permetés incorporar-se a determinades actuacions de caire laboral. I és que malgrat que el disseny del projecte té una visió de la inclusió multidimensional, també és cert que la dimensió laboral està referenciada com a "pedra angular".

"Jo penso que és una reflexió quant al disseny, realment per a aconseguir aquesta integració hem de tenir una millor caracterització del col·lectiu al qual ens adreçem, i això ens hagués ajudat molt també a construir o perfilar les actuacions més adaptades, perquè hem anat fent tots ajustos responent a diferents situacions" (P1\_GF).

En aquest punt és pertinent considerar un dels aprenentatges del projecte ERSISI: els itineraris intensius orientats a l'activació laboral no són apropiats per a tots els perfils poblacionals que perceben rendes mínimes. Una atenció integrada semblant a la plantejada pel model de l'Amunt! és adequada per als aquells perfils que puguin desenvolupar un itinerari amb una certa autonomia (Martínez Sordoni, 2022). Tenint en compte aquest aprenentatge i seguint les valoracions dels agents clau entrevistats, hauria estat interessant incorporar al disseny actuacions que específicament donéssim resposta a les necessitats d'altres perfils de persones que es troben en situacions de més alta complexitat i fragilitat.

Tanmateix, el desajust entre les actuacions incloses dins del projecte Amunt! i el perfil de les persones participants no només té a veure amb la consideració inapropiada de les situacions de vulnerabilitat extremes. També es relaciona amb no ser prou conscient que entre les persones perceptores de l'IMV no només hi ha persones inactives o en situació d'atur, sinó també el que s'anomena "treballadors/ores pobres" (Ahrendt et al., 2017; Rodríguez Cabrero et al., 2019; Lanau i Lozano, 2022). Aquesta constatació torna a ser significativa des del punt de vista de l'avaluació del disseny, perquè les principals línies o polítiques actives contemplades s'ajusten més i millor als perfils en situació d'atur, però no tant a la situació i necessitats d'aquestes altres persones que treballen de facto. L'augment de la pobresa laboral posa en relleu la necessitat de tenir en compte en el disseny de projectes d'integració de serveis a aquests col·lectius que, tot i no estar tècnicament aturats, han de ser atesos igualment pels serveis socials i d'ocupació (Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021).

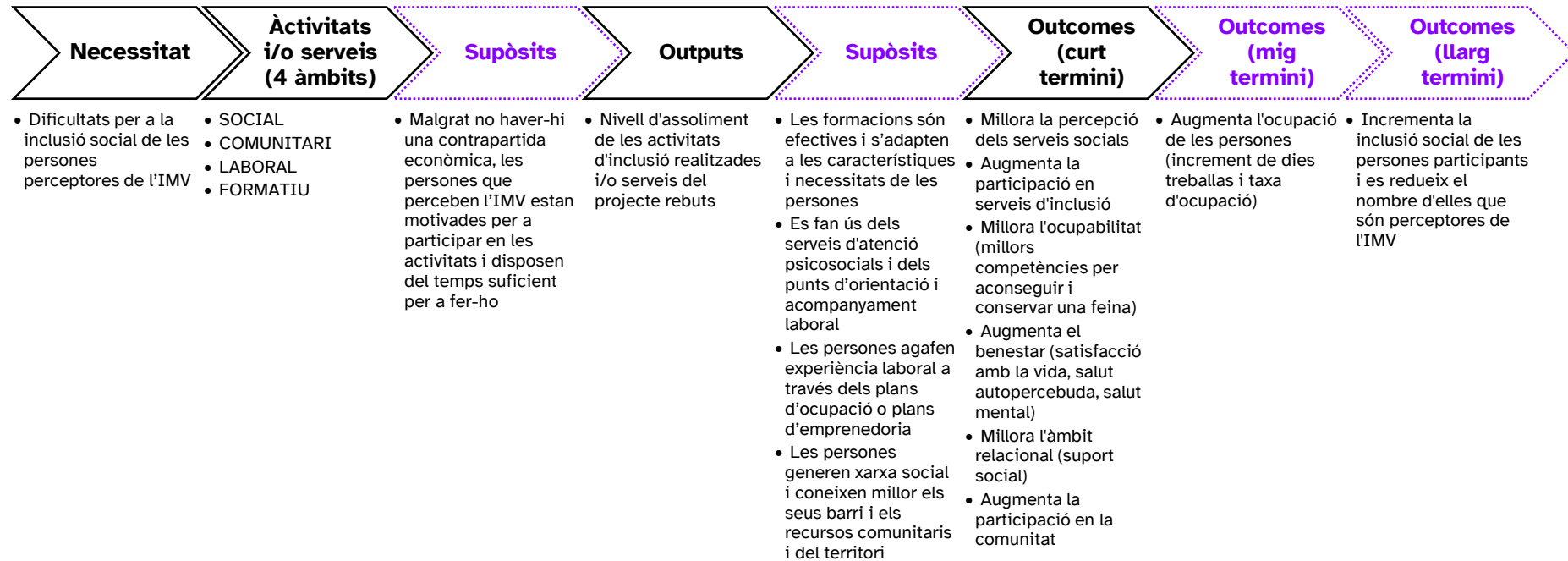
- **Manca de plausibilitat i coherència lògica d'alguns elements de la teoria del canvi**

La teoria de l'impacte (Rossi, Lipsey i Freeman, 2004) del projecte Amunt! és correcta si s'analitza d'acord amb les necessitats de partida detectades, però el seu marc lògic presenta algunes febleses. Tal com s'ha indicat anteriorment, s'espera que la implementació d'aquest model d'inclusió sociolaboral més integral i coordinat doni resultats positius en àmbits diversos: l'ocupació, l'ocupabilitat, el benestar mental, l'àmbit relacional i la vinculació amb la comunitat, la percepció dels serveis socials i la participació en els serveis d'inclusió. Aquestes dimensions tenen una connexió directa i evident amb la millora de la situació social i material de les persones. Les persones que se sentin bé, que disposin de més xarxes de suport, que coneguin els recursos públics i de la comunitat i que tinguin més i millors competències bàsiques i professionals, tindran més possibilitats de situar-se en un millor lloc dins del mercat laboral (i, per tant, d'accedir a un salari digne) i de fer efectiu el seu dret a altres ajuts econòmics disponibles, en els casos que apliqui. En última instància i a llarg termini, aquestes millores es traduiran en un guany d'autonomia i una menor dependència de prestacions com l'IMV.

Tanmateix, tot i que els efectes positius que se li suposa a l'Amunt! sobre les persones perceptores de l'IMV tenen relació amb allò que els manca per millorar la seva situació, alguns dels resultats esperats que contempla el disseny serien massa ambiciosos. Arribem a aquesta conclusió sense saber quins són els resultats d'impacte, però tenint en compte les evidències recollides en el marc de la implementació d'altres projectes semblants es pot apuntar en aquesta direcció. Per exemple, l'avaluació del B-MINCOME va posar en relleu que els resultats en l'activació laboral a curt i mitjà termini van ser neutres o fins i tot negatius, en línia amb altres experiments i polítiques semblants (Riutort et al., 2021; Riutort, Laín i Julià, 2023). Pel que fa al projecte ERSISI, als 12 mesos posteriors a la seva finalització no s'observava un impacte positiu en la contractació ni en la sortida del programa de rendes mínimes, malgrat que la literatura especialitzada adverteix que els impactes d'aquests tipus de programes s'han de mesurar després de 2 i 3 anys (Martínez Sordoni, 2022). De la descripció del projecte se'n desprèn una teoria del canvi poc sòlida. Sembla adequat sostenir això ja que, tenint en compte les evidències apuntades, la connexió lògica entre els seus components o elements presenta algunes inconsistències. En concret, el disseny del projecte contempla com a un dels seus *outcomes* principals la reducció del nombre de persones perceptores de l'IMV, però els resultats esperats en relació amb l'augment de l'ocupació no són plenament consistents amb les activitats, *outputs* i calendari contemplats.

A més, la cadena d'hipòtesis que sosté el projecte assumeix que les persones es troben en capacitat i tenen la motivació per poder fer les activitats incloses, i que tenen temps suficient per a fer-ho, però aquests supòsits no són vàlids per a tots els perfils. Aquest punt feble respon clarament a un disseny del projecte amb molts elements estratègics pendents de confirmar (o amb caràcter de proposta) i amb un teoria del canvi no explicitada, fet que dificulta deduir amb claredat el marc lògic de la intervenció. La figura 2 exposa la teoria del canvi i es ressalten en color lila els supòsits i els *outcomes* amb més inconsistències.

**Figura 2. Teoria del canvi projecte Amunt!1**



Font: Elaboració pròpia a partir de la teoria del canvi elaborada pel MISSM.

- **Un calendari poc idoni per als resultats esperats**

L'avaluació del projecte antecessor B-MINCOME ja posava sobre la taula que la seva durada no va ser la més idònia en termes d'anàlisi de certs indicadors. Ens referim als vinculats a l'impacte de la intervenció sobre la salut, el mercat laboral o l'avaluació econòmica, ja que aquests requereixen ser mesurats amb un horitzó temporal més extens (Riutort et al., 2021; Riutort, Laín i Julià, 2023). Malgrat això, el projecte Amunt!, tot i ser encara més curt (s'estimava un any d'intervenció de mitjana versus els dos anys que va durar la del B-MINCOME) continua establint resultats esperats en relació amb aquestes dimensions i el sistema d'avaluació inicial contemplat així ho corrobora.

Totes les professionals entrevistades consideren que el cronograma ha estat una de les principals febleses del projecte. Per una banda, no s'ha considerat un temps previ per revisar el disseny i fer-ne les adaptacions pertinents abans de la intervenció. Per altra banda, l'articulació de polítiques actives desenvolupades per administracions o organismes diferents és massa complexa pel temps contemplat en un inici (i molt menys amb el temps real que finalment ha durat la implementació, i del qual se'n parla més endavant en aquest informe). En aquest sentit, les professionals coincideixen a apuntar que el disseny del projecte hauria d'haver contemplat la fase temporal prèvia a la implementació que permetés tenir enllestides totes les tasques de gestió necessàries per a la mateixa (especialment aquelles relacionades amb l'aprovació de les relacions jurídic-administratives).

En definitiva i en termes generals, els *outcomes* esperats (especialment a mig i llarg termini) no lliguen bé amb la curta durada del projecte. D'acord amb l'opinió de les professionals, per revertir l'exclusió social cronificada es requereixen itineraris més llargs. En concret, s'indica que projectes d'aquest tipus exigeixen un període d'implementació de com a mínim tres anys, ja que desenvolupar un model d'atenció integral i eficaç requereix establir el vincle, identificar demandes i necessitats i poder desplegar itineraris veritablement seqüencials que també incloguin una fase prelaboral quan calgui. De fet, quan a les professionals se'ls pregunta sobre si el període d'execució d'activitats hauria d'haver estat de com a mínim dos anys per generar canvis rellevants sobre les persones participants, la valoració és amb un grau d'acord d'un 9 sobre 10. És l'afirmació que rep més acceptació del qüestionari. De fet, la meitat de les respostes puntuen la frase amb un 10, la mostra màxima d'acord, fet que indica un grau de consens molt elevat entre les respostes. Val la pena apuntar que cap professional mostra desacord amb aquesta frase, ja que cap d'elles rebutja l'afirmació valorant-la amb menys d'un 5.

- **Un procés de disseny de projecte poc participatiu**

Un altre punt feble detectat és que el procés de disseny no va fer-se de forma col·laborativa, una debilitat que també assenyalen les mateixes professionals. De manera particular, els actors implicats varen indicar quines eren les accions específiques que podien aportar per part seva, però no varen participar en el disseny global del model d'intervenció. Aquest fet, i també la manca d'implicació de persones relacionades directament amb l'execució d'activitats, pot tenir relació amb un disseny que inclou aspectes o elements difícils de desenvolupar. Tot plegat, conseqüència inevitable d'una configuració que pel fet de no partir d'un procés més participatiu de coproducció acaba reflectint una visió més *top-down*.

“El paper del grup motor ha estat clau, ha suplert algunes carències, però hauria d'haver participat més en el disseny. Cap de nosaltres hi hem participat. Hagués estat bé per aterrar la proposta a la realitat, una idea que era extraordinària però que no s'havia aterrat bé. El cronograma ja es veia que era impossible, estem molt acostumades a implementar projectes i ja ho sabíem” (P1\_GF).

- **Poca flexibilitat derivada del tipus de convocatòria, el fons de finançament i les característiques del pilot**

D'acord amb les opinions recopilades, en tant que l'Amunt! s'articula gràcies al treball coordinat d'operadors diferents i que és un projecte innovador, presenta una elevada complexitat de partida que no el feia adequat per a desenvolupar-se en el marc d'una convocatòria externa (en aquest cas, una subvenció directa adjudicada pel MISSM) i mitjançant l'ús d'una nova font de finançament europeu (en concret, l'instrument de nova creació *Next Generation*). Aquestes qüestions afegeixen elevats nivells d'incertesa i dificultat. A més, no conèixer prèviament alguns elements de la convocatòria de subvenció i l'ús del finançament, i no tenir la capacitat de flexibilitzar aspectes de la gestió i la implementació –tal com sí que es pot fer en altres projectes pilots o fets amb fons propis–, no són condicions que facilitin l'execució de projectes que s'implementen per primera vegada.

Per altra banda, algunes de les professionals consultades consideren que el disseny de l'Amunt! no era apropiat per a un projecte pilot si fem atenció al volum de persones al qual es dirigia. Apunten que per testar una intervenció és millor fer-ho amb un nombre menor de persones per tal de reduir la complexitat i tenir més marge de cara a introduir modificacions al llarg del procés, en cas que es detecti la necessitat.

“Com a projecte d'innovació, es va a una dimensió massa gran, i aquí hi ha un error fonamental que hem pagat molt car. Si ho hagués de repetir, jo faria un Amunt! no sé si amb 40 o 50 persones, una cosa molt més humana i que et permeti observar molt i definir després un dispositiu i uns protocols, no començar amb 1.000 sense tenir això clar” (E5).

**Figura 3. Punts forts i punts febles del disseny del projecte Amunt!**

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneïtat d'incloure una visió de la inclusió social multidimensional i dels dissenys que combinen polítiques de rendes amb polítiques actives.</li> <li>• Pertinència de desenvolupar un projecte basat en la coordinació intensa o la integració de serveis socials i laborals.</li> <li>• Adequació d'incloure la política de participació comunitària i un enfocament territorialitzat.</li> <li>• Itinerari personalitzat multidimensional co-dissenyat de manera col·laborativa.</li> <li>• Eines de valoració i seguiment compartides i gestió de casos integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconeixement del perfil de les persones participants.</li> <li>• Manca de plausibilitat i coherència lògica d'alguns elements de la teoria del canvi.</li> <li>• Calendari poc idoni per als resultats esperats.</li> <li>• Procés de disseny del projecte poc participatiu.</li> <li>• Poca flexibilitat derivada del tipus de convocatòria, el fons de finançament i les característiques del pilot.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia



# 4. Avaluació de la implementació

Un cop avaluat el disseny, ens centrem en repassar com s'ha executat realment la intervenció de l'Amunt!. Avaluació de la implementació d'una política pública (Lázaro i Obregón, 2009) significa analitzar la seva pràctica per conèixer l'adequació dels seus elements organitzatius i de funcionament i en quina mesura la intervenció proposada assoleix els outputs esperats, fent que la població participant rebi les activitats i serveis previstos. Aquest exercici és valuós per identificar problemàtiques, errors i desviacions, però també encerts i solucions pràctiques establertes durant el procés. Tot plegat, pot contribuir a recollir aprenentatges i a explicar els efectes del projecte.

L'Amunt! ha suposat un intent per implementar un tipus d'integració de serveis de finestreta única (Askim et al., 2011; Minas, 2014, 2016). L'accés per part de les persones participants a les activitats o serveis del seu catàleg –tant les pròpiament laborals, formatives i comunitàries com l'acompanyament i el suport psicosocial per a poder-les dur a terme– només podia tenir lloc a través d'un singular procés d'entrada. L'acollida i la diagnosi, amb una metodologia compartida, era la porta o finestreta única d'accés als recursos que van ser executats pels diferents actors implicats en el projecte.

Aquesta integració que s'ha dut a terme a l'Amunt! no s'ha donat per via d'una fusió o reassignació estructural de competències –de fet, les diferents parts implicades no han perdut la seva autonomia–, però sí que s'ha propiciat a través d'una col·laboració intersectorial particular. Segons la revisió que fa Martínez Sordani (2022), estariem parlant d'una forma d'integració de caràcter intermedi: més intensa que la basada en l'adopció de mers procediments de col·laboració entre les parts participants, però allunyada d'un procés de reestructuració. No obstant això, algunes professionals vinculades a l'Amunt! han defensat una definició més restringida, ja que ubiquen la col·laboració intersectorial fora de la integració perquè consideren que la fusió de competències és condició necessària per parlar de debò d'integració de serveis.

Sigui com sigui, aprofundir en els aspectes clau d'aquesta integració a l'Amunt! és el que ens permet delimitar quina ha estat la seva intensitat. L'efectivitat de la integració de serveis implementada a l'Amunt! està relacionada, per una banda, amb com es dona la col·laboració entre professionals de diferents àmbits (social, laboral, formatiu i comunitari) i, per altra banda, amb com aquesta col·laboració reverteix sobre la persona atesa. Tanmateix, però, hi ha elements del projecte que han influït dificultosament en la implementació d'aquest treball integrat i que val la pena apuntar prèviament per entendre el marc en el qual s'ha executat veritablement.

## 4.1. Les principals dificultats que condicionen la implementació del projecte

La implementació del projecte Amunt! no ha estat exempta de complicacions amb capacitat per condicionar la seva execució. A l'entorn de més incertesa que acostuma a envoltar els projectes pilots d'innovació, s'hi afegeixen per a l'Amunt! les dificultats derivades principalment de: primer, un període d'implementació molt curt (vegeu apartat 2.2.) que acaba sent de tan sols un any en els millors dels casos; segon, un context jurídic-normatiu i de gestió especialment complex que entre altres qüestions afegeix pressió temporal en el

ja de per si curt període d'implementació; i tercer, la població finalment atesa es troba en una situació de major complexitat de l'esperada i, per tant, fa necessària l'adaptació de part de les actuacions previstes. De fet, en l'avaluació del disseny del projecte que recull aquest informe (vegeu el capítol 3), aquestes dificultats figuren entre els punts febles del disseny. Addicionalment, cal tenir present una quarta dificultat vinculada al procés de reclutament de participants.

La conjunció d'aquestes dificultats va suposar en el seu moment la cancel·lació d'algunes de les activitats previstes en el disseny inicial. En alguns casos, el motiu va ser la manca de participants interessats/des o en situació elegible/susceptible de realització de l'activitat, com ara el servei "escola de segones oportunitats" adreçat als i les joves de 16 a 25 anys de les llars participants que han abandonat els estudis; la formació ocupacional de nivell 2; o les activitats d'emprenedoria comunitària. Altres vegades el descart va relacionar-se amb les dificultats d'execució de certes activitats dins el calendari limitat del projecte, bé per la impossibilitat de completar la seva certificació (formació professional en modalitat dual o altres programes *reskilling* certificables); o bé perquè no va haver temps suficient per portar-les a la pràctica complint els terminis de contractació pública, com per exemple, el desenvolupament d'una aplicació mòbil (APP), la realització de la prova PIACC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*) de l'OCDE de competències bàsiques per a persones adultes, l'ampliació del programa de canguratge municipal per donar suport estable a necessitats de conciliació, l'ús per part dels i les participants de la moneda ciutadana REC o, en últim lloc, la introducció de *nudges* per millorar l'adherència i èxit del programa.

Per altra banda, formalitzar adequadament totes les relacions administratives en el context d'una convocatòria externa subjecta a l'obligatorietat específica que marcaven els fons *Next Generation*, va requerir més temps del previst. Addicionalment, això va demandar abans i després de la formalització molt d'esforç de gestió a tots els actors, els quals a més van haver de fer front als diferents dubtes<sup>12</sup>–no sempre poguts aclarir amb prou agilitat i seguretat– que anaven sorgint sobre com complir amb aquestes exigències<sup>13</sup>. En aquest sentit, que es produïssin canvis en la direcció del projecte, per part de l'àrea municipal de Drets Socials, no hi jugava a favor.

Una de les conseqüències d'aquesta situació va ser un retard significatiu de l'inici d'activitats del projecte, sobretot de les relacionades amb activitats laborals i educatives executades per Barcelona Activa i el CEB. Això va significar que la seva incorporació plena a la intervenció no tingués lloc fins al primer i segon trimestre de l'any 2023, respectivament. Aquesta demora va afegir pressió al calendari ja que significava l'escurçament del temps per poder implementar aquestes activitats. La data de finalització del projecte (30 de setembre 2023), tot i que es va prorrogar per tres mesos era insuficient per a cobrir el decalatge.

D'altra part, el perfil de les persones participacions va implicar adaptar activitats. En molts casos era l'únic marge que hi havia per no perdre participants, ja que no hi havia temps per introduir modificacions substancials en les activitats del projecte. Una de les seves dificultats inherents era aconseguir amb èxit l'adherència i permanència de les persones participants. Darrere d'aquest limitant es barregen qüestions relacionades tant amb el disseny del mateix projecte com amb les adversitats de la calendarització. El fet que la participació fos totalment voluntària i no impliqués cap mena d'incentiu econòmic o condicionalitat – com sí que n'hi havia per exemple en el B-MINCOME– era un repte a l'hora de despertar un interès inicial pel projecte i de fer que la persona el mantingués al llarg dels mesos<sup>14</sup>. Aquest repte era encara més gran

---

<sup>12</sup> Segons els resultats del qüestionari, les professionals valoren amb un grau d'acord de 6,5 sobre 10 l'afirmació segons la qual havien disposat de la informació suficient per desenvolupar la seva feina correctament. Malgrat la meitat de les respostes puntuen aquesta afirmació amb un 7 o més (per tant, en sentit positiu), es tracta d'una de les puntuacions més baixes que recull el qüestionari.

<sup>13</sup> Per a formalitzar aquestes col·laboracions ha estat necessari entre altres qüestions estudiar jurídicament la seva naturalesa, tramitar expedients d'aprovació de les relacions per part dels òrgans de govern pertinents o realitzar la gestió econòmica en un entorn (el dels serveis socials) ja de per si saturats d'activitat. Addicionalment a les normes i procediments habituals se sumen les pròpies dels Next Generation, que són molt rígides en quant a temps, que afegeixen elements de control i, per tant, temps a la tramitació.

<sup>14</sup> En aquest sentit és destacable deixar constància d'una problemàtica afegida que va ocórrer durant el primer trimestre de 2023. Es va detectar que persones participants de l'Amunt! eren contactades per participar en el projecte EMPLEA-LAB, un altre dels 34 projectes

donades les situacions de complexitat vital de la població participant (propensa a la inestabilitat) i la por que manifestaven algunes persones a perdre la prestació IMV si acceptaven determinades ofertes laborals (inclosos els plans d'ocupació que figurava entre les activitats del catàleg) i les dificultats dels equips de l'Amunt! per respondre-hi amb seguretat<sup>15</sup>.

“El fet que fossin beneficiàries de l'IMV ha dificultat l'operativa perquè no érem gestors ni responsables de la prestació, però la gent no desvincula i no entén que l'IMV el porta la Seguretat Social. Les dificultats de la prestació, [les persones] les han abocat en el meu equip” (E3).

I encara més: existia el perill que les persones caiguessin en la desmotivació o abandonessin el projecte davant la demora de l'inici de les activitats o directament davant la seva supressió. Aquesta preocupació estava aguditzada pel fet que els processos de reclutament de participants no varen aconseguir incorporar les 1.000 persones per a les quals s'havia dissenyat el projecte. En aquest sentit, hi havia molt temor a veure greument reduït el grup de tractament i que aquest fet perjudicés tant l'avaluació com la gestió i finançament del projecte. De fet, des del començament de la intervenció es va anar perdent mostra, bé perquè hi havia persones que per una raó personal declinaven rebre el servei o bé perquè n'hi havia que no s'aconseguien localitzar. Les adaptacions es van haver de fer en plena implementació del projecte amb les conseqüències que això ha comportat en clau de poder dedicar menys temps al seguiment del projecte o el cansament derivat d'haver d'estar adaptant contínuament alguns elements del mateix.

“Anar ajustant sobre la marxa, i aquí sí que crec que tècnicament hem respost molt bé, però tampoc tens la capacitat de seguir cada procés amb minuciositat. I el problema és que quan estàs innovant en alguna cosa, si fas menys seguiment o observació perds aprenentatges” (E4).

“L'operativa podia estar súper pensada, però no els tempos... les persones feien que contínuament haguessin de refer l'operativa, amb una sensació d'improvisació continua, i era difícil fer que l'equip entengués que era necessari aquesta flexibilitat al canvi” (E3).

Finalment, i en quart lloc, no podem obviar les interferències en la implementació del projecte que hagi pogut ocasionar el procés de selecció de participants vinculat a la naturalesa experimental del projecte (vegeu apartat 2.2.). Va requerir dur a terme un procés bastant complex, amb una dedicació de recursos i temps molt important i superior a la que es valorava en la proposta de projecte. D'entrada, això va implicar haver de moure endavant en el cronograma l'inici de la intervenció fins el setembre de 2022. Això ja era una primera i important afectació al temps disponible per executar el model d'inclusió de l'Amunt!

Tanmateix, la necessitat de fer un segon reclutament com a reacció als resultats insuficients de *take-up* del primer va suposar un impacte negatiu addicional. El segon reclutament, que va tenir lloc entre novembre 2022 i gener 2023, es va fer quan l'atenció de l'Amunt! començava a caminar, quan s'estaven realitzant les acollides i diagnòstics de les persones del primer reclutament i treballant per construir el vincle d'aquestes amb el projecte. Les professionals de l'equip d'atenció social dedicades a atendre físicament a les persones

---

vinculats a l'IMV finançats pel MISSM i que a més atorgava contraprestacions econòmiques a la participació. Des de l'Amunt! es va recomanar a les persones no adherir-se a aquest altre projecte, i des del MISSM, davant una situació tan delicada que afectava la implementació i l'avaluació, es va treballar amb l'entitat responsable per abordar la situació.

<sup>15</sup> És difícil tenir coneixement sobre totes les particularitats de l'IMV, que no deixa de ser una prestació econòmica nova, gestionada lluny de l'administració local i que té molta “lletra petita” que pot dificultar la seva comprensió. Però a més a més, durant el període de les acollides del projecte Amunt! es va publicar el Reial decret 789/2022, de 27 de setembre, pel qual es regulava la compatibilitat de l'IMV amb els ingressos procedents de rendes del treball o de l'activitat econòmica per compte propi. Aquesta nova norma va generar uns interrogants addicionals a les persones participants i a les professionals implicades que requerien també alguna resposta.

candidates del segon reclutament eren les mateixes que estaven acollint o fent ja el seguiment de les del primer. Aquest fet va condicionar el bon curs de la implementació fonamentalment per tres qüestions. La primera és que les professionals d'atenció social i orientació laboral no varen poder dedicar-se plenament a consolidar la primera fase del projecte i a actuar, per exemple, per evitar l'abandonament de persones ja acollides interessades en activitats laborals i formatives que encara no acabaven d'arrancar. En segon lloc, el segon reclutament no estava previst en el disseny del projecte ni en la planificació del treball dels equips i això va impactar negativament en el grup de professionals, que ho va viure com un procés no desitjat i amb dosis importants d'estrès, donada la celeritat amb la que s'havia de realitzar. També cal sumar-hi la frustració de no haver aconseguit uns resultats que compensessin l'esforç realitzat, ja que, recordem, només es van incorporar 80 persones més<sup>16</sup>. Finalment, la tercera qüestió té a veure amb el fet que els equips van haver de fer de nou ajustaments en l'atenció perquè les persones del segon reclutament tenien un perfil lleugerament diferent –millor, en termes generals– a les del primer.

“Ens van equivocar amb la fase del reclutament, haguéssim hagut de parar, ens haguessin haver quedat amb el nombre inicial, ajustar la xifra i el projecte” (E5).

“S’havia d’optimitzar molt el temps, han tingut una càrrega d’atenció individual bastant important, amb l’acollida van estar des del setembre al desembre, i amb el segon reclutament va ser dur també i crec que va ser un dels motius pels quals algunes persones de l’equip antic van dir “fins aquí” (E3).

En definitiva, aquestes són les dificultats d'abast general identificades que afecten la implementació de l'Amunt!: un temps d'execució limitat i un calendari cada vegada més comprimit, les complicacions a nivell de gestió i la complexitat de la població participant i dels processos de reclutament esdevenen els elements incòmodes o controvertits del projecte i que directament o indirecta ramifiquen en nous entrebancs a la intervenció. Tanmateix, a mesura que avança, el projecte va articulant maneres –algunes prou innovadores– d'abordar-los. Aquestes qüestions s'aborden en els següents apartats d'aquest capítol.

---

#### **Figura 4. Principals dificultats que condicionen la implementació del projecte Amunt!**

Període d'implementació curt per a un projecte d'atenció integral e integrat dirigit a persones amb dificultats d'inclusió, que es comprimeix encara més arran els retards experimentats.

Context jurídic-normatiu i de gestió especialment complicat i rígid derivat dels fons NG.

La població participant es troba en situacions de més vulnerabilitat a les esperades i es fa necessari adaptar part de les activitats.

Procés de reclutament força complex per la naturalesa experimental del projecte i la participació voluntària, que requereix una dedicació de recursos i temps no previstos a l'inici.

Font: elaboració pròpia.

---

<sup>16</sup> Segurament aquest esgotament constava entre els motius pels quals algunes professionals de l'equip d'atenció social es van acollir al procés de mobilitat horitzontal de l'IMSS del març de 2023 i van marxar del projecte.

## 4.2. La col·laboració intersectorial: mecanisme per a la integració de serveis

Una de les singularitats de l'Amunt! és la necessària col·laboració estreta entre els diferents actors implicats. Implementar aquesta col·laboració era un repte molt gran si tenim present que amb molt poc temps uns equips que provenien de tres àrees de la política municipal (social, econòmica i comunitària), d'entitats socials (programa Làbora) i d'un consorci entre l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya (el CEB), havien de deixar enrere la seva mirada sectorial i treballar junts amb una visió integral i integrada el més compartida possible. En els apartats següents abordarem la revisió d'aquesta col·laboració intersectorial en un marc d'integració que manté l'autonomia de les parts en l'execució de les activitats pròpies, fet que implica que hagi sigut un procés complex no exempt de conflictes.

### 4.2.1. LA GOVERNANANÇA DEL TREBALL MULTIDISCIPLINARI

Les revisions i avaluacions d'experiències reeixides han permès identificar diversos elements facilitadors de la integració de serveis (Gencat, 2022; Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021), entre els quals s'hi troben les estructures de governança que inclouen tots els actors implicats. L'element més sòlid del model de governança de l'Amunt! ha estat el "grup motor" o grup de seguiment. Era un espai tècnic liderat per l'àrea municipal de Drets Socials amb el suport de l'Institut Metròpoli que es reunia habitualment amb una periodicitat quinzenal, i a través del qual s'articulava la coordinació i el treball conjunt entre els actors implicats en el desplegament d'activitats i serveis de l'Amunt!

En un primer moment, a través d'aquest espai de col·laboració es va treballar principalment perquè l'eina de diagnòstic del projecte recollís ítems d'interès de totes les parts implicades. Així, es va facilitar la identificació d'un major nombre de necessitats i potencialitats de la persona que, d'altra manera, no haurien aflorat. Tots els actors van haver de ser flexibles per acabar tenint una eina que reflectís una visió de conjunt i més integral de la persona. Posteriorment, un cop començada l'atenció a les persones participants, la col·laboració intersectorial tenia per objectiu últim contribuir a maximitzar l'encaix entre la persona i les actuacions que realitzés a partir d'una visió més integrada de totes elles. La valoració que fan d'aquest grup motor les professionals del projecte és en general força positiva, ja que ha estat un espai que els ha facilitat molt vertebrar-se i coordinar-se tècnicament.

"Valoro molt bé l'espai del grup motor. El projecte l'ha sustentat el grup motor i la vocació de servei de totes les professionals. Ha sigut útil i ha estat un espai ben dinamitzat" (E1).

"La mirada integral, que sigui real, vull dir, que no només estigui al disseny sinó que estigui a la implementació, ha suposat generar canals per a poder parlar amb els altres serveis i poder treballar conjuntament la resposta [...] Jo crec que això és important, és un repte" (E4).

El grup motor ha estat clau per a construir i portar a la pràctica una visió integral de la persona. Més enllà de les relacions bilaterals entre professionals, en el grup, les representants dels diferents equips es coordinaven de cara a la intervenció i es recolzaven mútuament a l'hora d'abordar situacions, com per exemple: prendre decisions sobre quina era l'activitat d'inclusió més idònia per a la persona participant, quins havien de ser els suports o adaptacions necessàries perquè pogués dur-la a terme o com resoldre determinades incidències.

Tanmateix, aquest espai de governança ha tingut algunes limitacions. En primer lloc, de cara a la presa i

revisió de decisions hagués estat d'ajuda una major protocol·lització per guanyar agilitat i evitar possibles malentesos, tant a nivell horitzontal –entre els equips dels diferents àmbits d'acció– com a nivell vertical –entre les professionals habituals al grup i les altres membres dels seus propis equips. A més, les divergències s'accentuaven en els casos en què el que es parlava en el grup motor i després transcendia als equips no anava acompanyat de relacions bilaterals fluïdes i sistematitzades, de forma que no sempre els missatges finals estaven alineats amb els acords assolits prèviament en el grup.

“A nivell d'espai a mi em va agradar molt el grup motor, però no deixava de ser un espai on només participàvem una part de les persones implicades, i després hi havia tota una part de xarxa tècnica de cadascun dels serveis o agents que es comunicaven entre sí. I aquí sí que va passar que de vegades hi havia divergències-desconnexió entre allò que parlaven al grup i la informació que després compartíem entre els diferents equips [...] A mi em va semblar bé aquesta estructura del grup motor, però segurament hauríem d'haver previst algun altre tipus de coordinació per garantir que els ponts o les vies de contacte entre els diferents agents professionals en el dia a dia realment s'alienés amb el que dèiem al grup motor” (E2).

En segon lloc, cal esmentar que, de manera també prou generalitzada, les professionals indiquen que hagués estat positiu que aquest espai de governança tècnica hagués inclòs la coordinació en el pla econòmic i de gestió administrativa.

“Per a mi hagués estat ideal un grup motor una mica híbrid, que poguéssim abordar qüestions de metodologia i monitoratge del projecte, però també poder compartir amb la resta d'agents tota la part de gestió, més econòmica i jurídica-administrativa” (E1).

Aquesta demanda té a veure amb les complicacions derivades de complir amb les obligatorietats del marc jurídic-normatiu que ha regit el desenvolupament del projecte (i amb les particularitats, a més, dels fons *Next Generation*). I també estan relacionades amb els canvis en el lideratge per part de l'àrea municipal de Drets Socials. I és que tal com expliquen les professionals, el projecte ha estat mancat d'un espai estable per tractar aquestes qüestions. Aquest fet ha contribuït a generar entre les organitzacions i les professionals la sensació que no tenien prou suport per fer front a les múltiples adversitats administratives. No va ser fins ja ben entrada l'execució, i amb les diferents fórmules jurídic-administratives actives, que aquests temes van anant-se tractant puntualment en el grup motor amb l'assistència de la darrera direcció del projecte (incorporada durant el primer trimestre de 2023), fet que es valorà molt positivament.

“Des de l'inici s'ha separat molt el pla d'implementació i metodologia i el pla de la part econòmica i de gestió. Amb el primer pla, hem anat avançant i ens hem coordinat dins del grup motor, però de la segona part sí que ha faltat un lideratge més fort des de l'inici [...] I aquesta part és molt important per a les entitats” (E1).

“Les qüestions associades a la part de gestió i al calendari, el grup motor va deixar molt clar que no era responsabilitat seva ni era l'espai per parlar-ne. En alguna reunió sí s'ha convidat a la persona que ho portava, però diferenciant molt. A més, com que amb cada agent l'instrument de gestió era diferent (conveni, subvenció, etc.), tampoc es tractava a nivell grupal sinó a nivell individual, i això dificulta molt i no es consensuava amb la resta

d'agents" (E2).

Per altra banda, en el disseny del projecte també es contemplaven altres espais per a la governança que no s'han implementat finalment, com ara un comitè de persones expertes, un espai amb la resta de pilots finançats pel MISSM o la participació d'observadors com AIReF o la Generalitat de Catalunya. Malgrat que estaven plantejats únicament com a propostes obertes pendents de determinar una vegada s'aprovés el projecte, són espais que previsiblement haguessin contribuït al bon desplegament de la intervenció.

#### 4.2.2. EL SISTEMA D'INFORMACIÓ COMPARTIDA

Entre aquells facilitadors de caràcter operatiu i de suport a la integració, la literatura (Gencat, 2022; Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021) també apunta a l'existència de sistemes que permetin compartir informació. En relació amb aquesta qüestió, el projecte Amunt! es va dotar d'un sistema d'informació on poder registrar, compartir i extreure dades de les persones participants relacionades amb la intervenció. En realitat, es tractava d'una adaptació específica del *software* d'informació que empra el programa Làbora per gestionar l'atenció i el seguiment de les seves persones usuàries. Donat el marc del projecte, es va considerar més operatiu adaptar un sistema de gestió de dades ja existent –vinculat a un programa d'inclusió laboral com és el Làbora que contempla diferents activitats– que crear-ne un nou des de zero.

Els actors participants del projecte varen fer propostes per fer aquesta adaptació i, un cop en funcionament, les professionals hi tenien accés per introduir la informació relativa a la seva intervenció i, alhora, consultar aquella que proveïen altres professionals. Això significava anar més enllà de l'ús habitual del *software* del Làbora que es fa des de serveis socials (segons la informació recollida a les entrevistes realitzades, serveis socials només hi té accés per a consultes, però en fa un ús molt residual). De forma complementària, però, cada equip (a excepció de l'equip de Làbora, és clar) usava també els seus sistemes d'informació requerits per les seves pròpies entitats, ja que el de l'Amunt! no podia cobrir totes les funcionalitats dels sistemes particulars. Per exemple, no es podia prescindir de SIAS (el Sistema d'Informació d'Atenció Social de l'Ajuntament) per introduir tota la informació i seguiment de l'atenció social.

En termes generals, la valoració que fan les professionals del sistema d'informació compartit de l'Amunt! no és molt positiva. Per una banda, va costar introduir-hi les adaptacions i es va trigar més del desitjat perquè estigués en funcionament sense incidències. A més, la qualitat de l'eina era molt millorable. Aquestes qüestions van comportar que el nivell d'ús per part dels equips fos desigual: era l'eina central dels equips del Làbora, però secundària per la resta d'equips. En termes generals, no es va fer un ús intensiu i transversal del *software*, que va conviure amb la resta de sistemes d'informació dels equips. D'aquesta forma es va perdre una oportunitat per guanyar agilitat en els processos d'implementació d'activitats i fiabilitat en la transmissió de la informació, una qüestió que resulta fonamental per la coordinació dels equips i la implementació pràctica d'un projecte amb vocació integral.

“Crec que la proposta inicial, que era traslladar totes les comunicacions a la plataforma de gestió, no s'ha donat i finalment no hem acabat fent-ne un ús [del software] molt intensiu. I hagués estat útil per a minimitzar aquesta duplicitat de canals [...] L'hem fet servir molt residualment i pensem que ajudaria molt a la integralitat de les actuacions” (E1).

“De funcionar millor hagués ajudat molt més a la integració dels equips, fins i tot la comunicació. Moltes vegades la coordinació entre equips era per coses molt de base que amb una eina informàtica que ho facilités, potser podríem haver fet una coordinació més de qualitat... i hagués ajudat molt a generar la visió global perquè en molts moments hem funcionat com

compartiments estancs” (P2\_GF).

Així mateix, un ús més extensiu i uniforme de l'eina compartida hauria facilitat que la comunicació amb la persona participant hagués estat més ordenada i dotada de major nivell de confiança. Registrar totes les interlocucions hagués facilitat a les professionals dels diferents equips actuar amb major coneixement de les interlocucions prèvies de la persona amb altres professionals del projecte i fer-ho saber, si calia, a la persona participant. En aquest sentit, les professionals són conscients que aquesta casuística ha contribuït al fet que les persones participants percebessin en alguns moments una intervenció per part dels diferents equips fragmentada o desconnectada.

“Si haguéssim tingut una bona eina informàtica on es registressin realment totes les interlocucions que hi ha amb aquella persona, i les propostes que se li han ofert etcètera, no hi ha tant problema en què diferents professionals parlin amb una persona perquè quan l'altre li digui “no, si ahir em va trucar la teva companya per no sé què” com que l'altra ja ho sap, ja li generes aquesta confiança: “sí, sí, ja sé que et va trucar per a oferir-te no sé què i que tu li vas dir que estaves consultant no sé què”, ja generes aquest marc de confiança” (E2).

En resum, el sistema d'informació de l'Amunt! va esdevenir una eina d'ús intensiu només pels professionals dels equips del Làbora i gairebé només de consulta per a la resta d'equips, que prioritzaren els seus *softwares*. I, de fet, molt sovint eren les professionals del Làbora qui introduïen en la plataforma les dades de la resta de les parts. La voluntat que l'eina funcionés com un sistema integral de dades hi era, però no va acabar de ser així. Aquest és un punt força dèbil del projecte, ja que amb tota certesa hagués donat més eficàcia a l'actuació coordinada i contribuït a una millor integració dels serveis.

#### **4.2.3. ELS EQUILIBRIS EN LA COL-LABORACIÓ INTERSECTORIAL**

Tot i les fites assolides amb la col·laboració intersectorial de l'Amunt!, aquesta no ha estat suficientment equilibrada entre els equips d'atenció social, del Làbora, d'acció comunitària, de Barcelona Activa i del CEB. Les col·laboracions més fortes i estables es van donar entre atenció social i orientació laboral com a reflex de la referencialitat compartida produïda després de l'encadenament de les dues acollides (vegeu apartat 2.3.). L'estreta col·laboració entre les professionals que varen treballar a mode de tàndem és potser la plasmació més evident de la integració de serveis socials i ocupacionals que s'ha donat al projecte. Tanmateix, una altra col·laboració destacada és l'establerta entre atenció social i acció comunitària, que conjuntament varen conduir les activitats comunitàries. Aquí la integració és pràcticament total i exemplifica el que serien uns serveis socials comunitaris (Aguilar Hendrickson, 2020; Ajuntament de Barcelona, 2018; Cortés Izquierdo i Llobet Estany, 2006).

Pel que fa als equips de Barcelona Activa i del CEB, la demora en la seva incorporació plena a la intervenció els va situar en un segon nivell en les interrelacions globals del projecte. Barcelona Activa, que va patir menys retard, va poder interrelacionar-se més amb la resta d'actors; tot i que especialment amb els equips del Làbora i, menorment, amb el CEB. És un fet que il·lustra la integració o col·laboració habitual que es dona entre els àmbits formatiu i d'activació en les polítiques d'inserció laboral. Per la seva banda, l'equip del CEB va tenir un paper menys actiu en la dinàmica col·laborativa de valoració dels casos i, un cop l'equip va estar en funcionament, les exigències del calendari el van forçar a centrar-se a canalitzar les persones a les activitats sense fer tot l'acompanyament previst. Malauradament, no va tenir l'oportunitat de conèixer millor les persones participants i estar present per seguir tot el procés d'acollida. La conseqüència ha estat que va ser un equip poc enxarxat.



“[Des del CEB] amb acció comunitària no hem parlat pràcticament mai, només per a la comissió de tancament. És una qüestió molt circumstancial, eh! És a dir, segurament si no hi hagués hagut aquest gap entre el dispositiu d’entrada i l’inici d’activitats... Segurament per això tampoc ens calia la coordinació [amb atenció social] perquè el que en aquell moment [a l’entrada del projecte] es detectava, quan ens arribava a nosaltres a nivell social ja estava gestionat, ho havien tractat amb aquelles persones, a nosaltres ja no ens arribava com a una qüestió a tenir en compte en la part formativa” (E2).

També val aquest qualificatiu per l’equip d’acció comunitària. A part de la unió amb l’equip d’atenció social, no va tenir la connectivitat que s’esperava amb la resta dels equips professionals, tenint en compte que la conceptualització del projecte partia d’una visió de la inclusió que donava molt pes a la dimensió relacional. La ubicació perifèrica d’aquest equip pot explicar-se per la poca relació prèvia existent entre aquest àmbit i les polítiques vinculades a la promoció econòmica i l’ocupació (Rebollo i Morales, 2013: 313), així com pel poc temps que hi va haver a l’Amunt! per intentar-ho degut a l’escurçament del calendari d’execució. El fet que les activitats formatives i laborals (del CEB i Barcelona Activa) comencessin en un moment en què les activitats comunitàries ja feia uns mesos que estaven en marxa i que, a més, s’havien d’executar amb poc temps, va donar lloc a que persones participants dels grups d’acció comunitària se’n desvinculessin per poder realitzar aquestes altres activitats. Arran d’això la dimensió ocupacional va ser, al cap i a la fi, la dimensió més central del projecte, perquè a la pràctica les formacions i activitats d’inserció han passat per davant d’altres.

“Els grups [d’acció comunitària], que estaven plens i funcionaven, de cop i volta [participants] rebien un missatge de *whatsapp* d’altres actuacions. [...] Potser la pota aquesta tan forta que hi ha d’orientació laboral i formativa del projecte se li ha donat molta importància perquè havia de ser així, i s’ha donat menys importància als grups d’atenció col·lectiva quan potser hauria d’haver sigut un *fifty-fifty*” (P5\_GF).

Des del punt de vista de la perspectiva integrada del projecte, doncs, la col·laboració intersectorial no va ser totalment simètrica entre les parts. De fet, els actors del projecte manifesten que l’ideal hagués estat, per una banda, una major interconnexió entre tots ells i, per l’altra, una major centralitat de la intervenció comunitària. És cert, però, que principalment les limitacions associades a la reducció del calendari d’implementació i les mancances del sistema d’informació compartit ho van dificultar.

Hi ha valoracions de les professionals que remarquen que a l’Amunt! no s’ha acabat de defugir de la sectorialització. En aquest sentit, hagués estat molt útil, afegeixen, haver tingut abans d’iniciar la implementació un temps de coneixement mutu de les tasques, funcions i competències de les organitzacions implicades en el projecte. L’arrencada del projecte, ja amb la pressió del calendari a sobre, no ho va permetre. A part de facilitar la coordinació, aquest treball previ hagués contribuït a tenir un discurs més unificat i una visió i un llenguatge més compartits. Cada part implicada en el projecte és portadora dels seus propis enfocaments, cultures organitzatives, conceptualitzacions, discursos, eines metodològiques per treballar amb el seva poblacional habitualment objectiu, etc. Un projecte com l’Amunt!, tot i no demanar una integració basada en la reestructuració, implicava entomar el repte de llimar certes diferències i treballar amb una visió el més comuna possible. És a dir, no es tractava només de fer una integració funcional basada en la coordinació, sinó també una integració normativa o de valors (Minas, 2016:91). La urgència del calendari i el fet de no haver destinat temps previ a aquest repte ho va posar tot més difícil.

“La voluntat era sortir de la sectorialització, o sigui, no treballar per àmbits. Però això la realitat és que no...les organitzacions de cadascú no ho permeten, malgrat s'intenta, ha d'haver-hi una estructura, una metodologia, uns procediments que diguin com s'ha de fer tot això perquè si no... malgrat que la voluntat de les professionals hi ha estat ens ha mancat l'organització i l'estructura. Perquè sí, al final cadascuna des del seu àmbit ha treballat d'aquesta manera [amb visió més integrada] però jo crec que la sectorialització s'ha mantingut i hem anat intentant desfer aquesta sectorialització però ens ha mancat temps [...] Ha estat complicat que els equips entenguin que aquí no treballaven per parcel·les d'àmbit i sectorialitzades, i que entenguessin què feien altres equips” (E3).

Les professionals puntualitzen que en les sessions informatives del projecte sí que es va transmetre una visió de conjunt prou integrada, però que a mesura que va avançar la implementació els equips es van veure empesos per la manca de temps cap a una col·laboració intersectorial sovint més marcada per les necessitats de les persones participants (una col·laboració més funcional) que per la consecució d'objectius organitzatius (una col·laboració més normativa i estratègica orientada a la modelització de la integració de serveis).

“El discurs no era tampoc únic, no era consensuat, no era col·lectiu, sinó que les circumstàncies ens han portat a anar molt per parcel·letes [...] Aquesta definició conjunta dels objectius, no a curt termini sinó a mig termini o llarg termini que busca el projecte, entre totes les professionals que hem estat implicades no hi ha estat, és molt difícil, eh? Però no hi ha estat” (E2).

“Han estat els itineraris el que han determinat com ens coordinàvem entre nosaltres” (P3\_GF).

Amb tot, però, tant el fet que part de les persones que integraven els equips ja es coneixien i havien participat en el projecte B-MINCOME –amb algunes dosis de col·laboració intersectorial– com el compromís professional de tothom semblen haver estat clau perquè s'anés trobant l'equilibri al llarg del procés.

### 4.3. L'itinerari personalitzat: molta flexibilitat i una difícil lògica seqüencial

Una de les característiques definitòries del projecte Amunt! era poder oferir a la persona participant una proposta d'itinerari personalitzat perquè incrementés el seu grau d'inclusió sociolaboral. La lògica de la finestra única li permetia accedir potencialment a un ventall divers d'activitats o serveis. Les activitats més adequades al seu perfil que realitzés la persona, sumades a l'acompanyament personalitzat, configurarien el seu propi itinerari d'inclusió o millora. L'aportació que pretenia fer l'Amunt! a la noció d'itinerari d'inserció, o d'itinerari personalitzat d'inserció (IPI), tenia a veure amb una execució integrada d'actuacions liderades per diferents actors i al fet que aquestes actuacions no només tenien una orientació formativa o ocupacional, sinó també sociocomunitària. En aquest sentit el model multipropòsit de l'Amunt! s'allunya dels programes de finestra única de propòsit únic o estret de tipus *work-first* (primer la feina), els quals posen l'èmfasi en la immediata incorporació de les persones al mercat laboral (Minas, 2014: S49-S50).

Fer una intervenció sense perdre de vista la situació integral de la persona i, per tant, oferir un itinerari el més personalitzat possible, obligava per força als equips de l'Amunt! no només a practicar una estreta

col·laboració, sinó també a adaptar-se a les necessitats i interessos de les persones participants. En termes generals, les professionals entrevistades indiquen que els interessos o voluntats de la persona recollits durant l'acollida van tenir molt de pes en l'assignació a activitats. La diagnosi ocupacional i formativa permetia classificar la persona en cinc grups d'incidència en funció de la seva capacitat competencial i de la magnitud dels factors estructurals i personals que suposaven una barrera més o menys insuperable a la seva inserció laboral. El grup 1 eren les persones amb més facilitats a la inserció i així de forma gradual fins al grup 5, que eren les que estaven en una situació que no recomanava treballar la inserció. Tanmateix, la informació del grup es va tractar com a un element secundari, ja que tenir categoritzada a la persona en funció de la seva proximitat o llunyania del mercat de treball no va determinar el tipus d'itinerari.

En termes generals, el fet d'haver donat tant de pes als interessos per encaminar els itineraris es valora positivament perquè ha suposat posar més la persona al centre i respectar les seves voluntats. Però, per contra, la gestió de l'equilibri entre la voluntat de la persona i l'orientació professional no sempre ha estat satisfactòria per a la part professional, sobretot en aquells casos en què la preferència de la persona (especialment respecte a activitats de l'àmbit laboral o formatiu) xocava amb el criteri tècnic. En aquest context i sense una sortida de consens, s'acabava respectant la voluntat de la participant. En aquesta situació el treball d'orientació quedava limitat i podia generar frustració a les professionals.

Respectats els interessos, els equips es van esforçar per atendre les necessitats de les persones i facilitar el seu encaix en les activitats d'inclusió. En aquest sentit, el projecte va tenir la capacitat de reduir requisits d'accés a determinades activitats, donar suports a la conciliació en la mesura del possible (tot i que de forma molt més restringida a la que es preveia en el disseny del projecte<sup>17</sup>), adaptar metodologies, oferir mitges jornades laborals (pel cas dels plans d'ocupació municipal), activar mecanismes d'acompanyament intensiu, modificar horaris, continguts i ratis (a destacar el cas de les formacions professionals del CEB ofertes a mida fora de la rigidesa de l'oferta ordinària), etc. Els equips van ser flexibles en l'execució de les activitats pròpies perquè, en cas contrari, moltes persones participants amb barreres estructurals fortes no les haguessin pogut dur a terme. Això va ser especialment així per a les activitats formatives i laborals, normalment regulades per criteris més normatius i/o rígids, i va ser possible gràcies a la capacitat dels actors responsables d'adoptar una mirada encara més inclusiva de la que professen habitualment i que tenia més en compte les circumstàncies personals (de salut, relacionals, etc.) de cadascú. Així mateix, també va ser possible gràcies al suport mutu entre els actors.

Però, com ja s'ha comentat amb anterioritat, un dels majors condicionants del projecte ha estat la demora en el començament de les activitats, especialment les d'àmbit laboral i formatiu. Aquest fet va impossibilitar la materialització d'itineraris en el sentit estricte del terme. I és que més enllà de partir de la voluntarietat de la persona i la personalització, l'itinerari d'inserció implica un procés llarg amb objectius a diferents terminis i el seu caràcter de continuïtat li atorga una complexitat que és superior a la realització d'accions aïllades o específiques.

A l'Amunt!, l'acompanyament personalitzat hi va ser, però no va ser possible fer-ho en un marc temporal idoni, ni tampoc fent que totes les persones participants poguessin fer un procés que concatenés diferents activitats. En aquest sentit, la realització d'un itinerari seqüencial d'activitats d'inclusió ajustat al perfil s'ha desvirtuat i ha perdut la centralitat prevista.

---

<sup>17</sup> Com ja s'ha esmentat, per raons jurídicoadministratives no es va poder ampliar el programa de canguratge municipal. El suport a necessitats de conciliació es va fer, per una banda, a través dels dispositius ja existents d'aquest programa de canguratge per a aquelles persones de l'Amunt! que vivien als barris de Pla de Barris (marc del programa); i, per altra banda, a través d'ajuts econòmics puntuals (casals d'estiu, per a insercions laborals curtes, etc.) per a persones de l'Amunt! que eren usuàries de serveis socials. Per aquesta segona via es van cobrir les necessitats de conciliació de només 11 persones. També es van trobar solucions per les dones que participaven a la formació intensiva del *Bootcamp TIC*. La percepció per part de les professionals és que aquest suport de conciliació hauria d'haver tingut un major abast perquè van quedar necessitats de conciliació no cobertes.

“Un dels aspectes molt interessants d’aquest projecte era l’oferta d’itineraris als participats, en el sentit que oferíem accions que no són inventades, és una cartera de serveis municipals, però l’oferíem de manera agrupada, i això facilita molt la participació i la configuració de l’itinerari, no d’actuacions aïllades. I realment el cronograma ha fet que això no fos possible” (E1).

Fins i tot en els casos en els que va ser possible que la persona realitzés diferents activitats, el curt calendari del projecte i el cronograma aguditzat pel solapament d’activitats van posar serioses dificultats a l’estructuració d’itineraris. Per exemple, per un banda no hi va haver temps per fer itineraris vertebrats en torn de l’acció comunitària, i per l’altra, no va ser possible replicar l’esquema seqüencial que sí que es va implementar en el B-MINCOME, basat en la realització d’una formació professionalitzadora seguida d’una experiència laboral municipal (el pla d’ocupació) coherent amb la formació prèvia. A l’Amunt! hi ha hagut persones que van poder fer activitats de formació i ocupació, però en paral·lel i amb l’agreujant de les exigències del calendari que fan perdre la lògica de l’itinerari.

“Per a mi és molt important la perduda d’aquesta lògica d’itinerari, de les diferents accions que els proposàvem a la gent. Clar, és que va arribar un moment que la gent estava *agobiadíssima*. Els trucaves per a oferir-los alguna formació i et comentaven que no podien, perquè per exemple estaven a un pla d’ocupació. Per exemple, nosaltres una de les idees que teníem era de fer unes formacions lligades amb la temàtica dels plans d’ocupació, i ho hem hagut de fer d’una forma súper ràpida i condensada, de fet ho hem fet de manera paral·lela (la persona feia aquesta formació i al mateix temps ja havia començat el pla d’ocupació). Si ho haguéssim pogut fer de manera seqüencial, la sensació de fil conductor per a la persona hagués estat més gran” (E2).

Aquesta lògica també s’ha vist afectada almenys per dues qüestions més. Per una banda, per a alguns casos es va donar una dissociació entre el diagnòstic o perfilat que s’havia realitzat en la fase d’acollida inicial i les necessitats, interessos o circumstàncies de les persones en el moment real d’activació de certs recursos o actuacions. Especialment, això va ocórrer en l’àmbit de les activitats formatives del CEB que van iniciar-se amb molt de retràs i realment només van tenir quatre mesos d’execució. Aquesta circumstància també va impedir que el CEB pogués donar resposta a totes les necessitats o demandes formatives de la persona quan n’hi havia més d’una, fet que va provocar que prioritzés donar resposta a aquella que tenia un encaix més fàcil donat el calendari.

I per altra banda, l’itinerari estava condicionat per un *pool* d’activitats i recursos predefinit que no admetia canvis i, en vistes de la tipologia de persones participants, hagués estat adequat poder disposar d’un gruix d’actuacions prelaborals, aquelles que no s’orienten de forma específica a la inserció laboral o una capacitat concreta, però que són necessàries per a ocupar qualsevol lloc de treball (és a dir, aquelles que es relacionen amb habilitats personals, socials i laborals bàsiques). No totes les persones participants estaven en situació de poder incorporar-se a les actuacions d’orientació ocupacional dissenyades. Els equips del Làbora varen introduir algunes actuacions noves per a donar resposta a aquesta necessitat (sobretot píndoles formatives vinculades a la qüestió tecnològica, com ús de *Google Maps* o elements molt bàsics d’ofimàtica). Però com ja s’ha dit en el capítol anterior, no hi havia a nivell de projecte un catàleg d’actuacions prelaborals ben definides.

“Han faltat accions prèvies per adaptar els itineraris perquè les persones participants poguessin participar en l’oferta ordinària, que al final és la que

hi havia. Han mancat accions [prelaborals] prèvies de capacitació, de reforç de competències, d'enfortir a les persones perquè després poguessin accedir a altres actuacions. L'itinerari, que jo crec que era un punt fort del projecte, finalment, si som realistes, no hi ha hagut un itinerari, perquè no hem pogut sumar accions, per un tema de crono. Al final les persones han pogut fer una acció, màxim dues, a part de les accions d'acompanyament. [...]. Crec que el disseny no va tenir en compte de manera precisa aquest perfil [prelaboral], i això sumat als tempos i a un període d'execució comprimit, va fer que finalment no vam poder fer itineraris, que era una de les parts més interessants del disseny" (P1\_GF).

Aquesta situació de no poder incorporar noves activitats i d'haver d'assumir l'endarreriment o no activació de les del catàleg (vegeu apartat 4.1.) implicava haver de gestionar les expectatives de les persones participants i, alhora, era una font de malestars i preocupacions per a les professionals d'atenció directa. Les primeres vivien amb frustració com part del que se'ls havia explicat a les sessions informatives es veia alterat, i les segones patien perquè eren les que en última instància els havien de traslladar una situació de la qual no n'eren responsables, perquè tenia a veure amb la dimensió de gestió del projecte i no pas amb el seu criteri tècnic.

"El projecte era molt ambiciós, s'oferien molts serveis que per molt motius de gestió (no tècnics) no s'han portat a terme. Les formacions no van arribar fins al març... Què fem amb les persones a les que s'havia fet acollida mesos abans? Quan vam començar a desplegar l'oferta la gent havia d'escollir les activitats en les que participava, va començar tot alhora. Ha generat certa frustració. Algunes persones han estat esperant una formació concreta que al final no s'ha fet. Hi ha càpsules formatives que es podrien haver fet abans, en el període d'espera" (E7).

La integració de serveis lligada a la construcció d'itineraris personalitzats en el qual intervenen diferents actors era un repte molt elevat per un projecte com l'Amunt! amb un període d'execució tan curt. La voluntat de fer aquests itineraris va topar amb les dificultats de la seqüencialització i va implicar haver de fer esforços –no sempre exitosos– per evitar caure en la dinàmica pròpia de la derivació, en què els diferents actors es redirigeixen els i les participants de les seves respectives activitats i en què la persona participant no percep amb claredat qui és el seu referent de l'itinerari. En relació amb aquest darrer aspecte, i com es desprèn de les entrevistes a professionals, l'articulació de la referència compartida entre atenció social i orientació laboral sobre la qual pivotava l'acompanyament en l'itinerari probablement no sempre es va viure com la referència de cas central. Això també és un reflex de les dificultats d'integració.

## 4.4. L'aplicació particular del model de finestreta única

En la proposta del projecte Amunt! el concepte central de finestreta única apareix sense una definició específica del terme. Es fa referència a la creació d'un dispositiu o oficina d'entrada única de caràcter interdepartamental, tot apel·lant a la participació activa i la coordinació dels professionals dels diferents àmbits implicats, que esdevindria la porta d'accés a una varietat de serveis o activitats d'inclusió. Aquesta al·lusió encaixa amb la definició de Martínez Sordoni (2022:174), segons la qual la finestreta única suposa l'existència d'un únic punt d'entrada per a diversos serveis sense que això impliqui una fusió entre aquests o

una pèrdua d'autonomia.

La valoració per part de les professionals de l'Amunt! sobre la qüestió de la finestreta única és molt prudent, i probablement en això hi pot influir el fet que el concepte no estigués desenvolupat en el document de proposta de projecte ni que tampoc hi hagués unes instruccions mestres per articular la integració. Hi ha professionals que directament afirmen que la finestreta única “realment no s’ha donat” o que no hi ha hagut la capacitat per articular-la, mentre d’altres matisen que la idea s’ha materialitzat, però amb confusió perquè no es partia d’una definició compartida del concepte sinó de les definicions subjectives que cada professional o equip.

On sí que sembla haver-hi consens entre les professionals és en considerar com a element crític el fet que a l'Amunt! la noció de finestreta única no tingués una plasmació física en un equipament. Des d’un enfocament organitzatiu (Askim et al., 2011), les finestretes úniques són més que dispositius dispensadors de serveis vinculats a localitzacions físiques, geogràfiques o tecnològiques. Es poden articular tan físicament, en el sentit que els serveis queden ubicats en un mateix lloc, com allotjar-se virtualment en un mateix portal electrònic. En termes de proximitat, el caràcter proper de la finestreta vers la ciutadania dependrà de la naturalesa dels serveis a què doni accés i de les condicions de les mateixes persones usuàries. Així, per exemple, que la finestreta virtual sigui la més pròxima a la ciutadania, en tant que està a l’abast d’un sol clic, estarà condicionada a la no existència de bretxes digitals de qualsevol índole. Més enllà de la virtual, també pot ser igualment propera la finestreta que ubica serveis en un espai físic de referència a relativa poca distància dels domicilis de les persones usuàries. En qualsevol cas, des d’aquest punt de vista organitzatiu, les finestretes úniques són més que allò que les persones usuàries dels seus serveis veuen.

En el cas de l'Amunt! no hi hagut una integració física dels serveis. Als i les participants se’ls va explicar a les sessions informatives que aquesta finestreta o porta única que definia el projecte no era física del tot i s’al·ludia a una finestreta de tipus organitzacional, que implicava uns procediments de treball més coordinats entre els equips implicats. Se’ls va indicar que hi hauria –com així va ser– una oficina Amunt! (que no era un CSS) on s’ubicarien els professionals d’atenció psicossocial i que hi hauria un procés únic d’entrada i seguiment que els facilitaria no haver d’explicar reiterativament la seva situació als diferents equips i professionals. De fet, un dels motius pels quals emergeixen serveis integrats té a veure amb la voluntat d’eliminar duplicitats com ara les comunicatives (Minas, 2014: S42).

No obstant això, la idea d’una finestreta única organitzacional requereix fer un cert exercici d’abstracció que no sempre ha estat possible.

“Explicaven que no era una única porta d’entrada, i això costava que la gent ho entengués. Dèiem que era una porta d’entrada i que hi hauria un contínuum d’atenció que no requeriria que la persona anés explicant contínuament quina era la seva història [...], però en cap cas era una oficina Amunt! La gent s’imaginava una oficina única on estaríem tots els equips” (P3\_GF).

D’acord amb l’opinió de les professionals, la finestreta única física no només hagués ajudat a la comprensió de la intervenció per part de les persones participants, sinó que hagués estat un element clau per facilitar la coordinació entre els equips i, en última instància, tenir un major grau d’integració dels serveis. S’apel·la al fet que els equips es coordinen millor quan hi ha un espai físic comú i que això alhora pot minimitzar l’efecte “si no et veig no existeixes”, a vegades infravalorat, que pot provocar sobre les persones ateses.

“Tenir una oficina física única hagués ajudat molt a la nostra coordinació i al fet que les persones connectessin i visualitzessin el missatge [la visió del projecte], que és molt abstracte en realitat” (P1\_GF).

En aquest sentit, a la ciutat de Barcelona hi ha experiències orientades a la integració física de serveis. És el cas del Centre de Vida Comunitària de Trinitat Vella o el Centre d'Atenció Integral de la Marina, que aglutinen en un sol equipament diferents serveis –bàsicament de l'àmbit social i comunitari– que s'articulen a través d'una visió i objectius compartits i aprofiten les seves sinergies. Segons les professionals consultades, per l'Amunt! hagués estat adequat tenir els equips implicats sota una mateixa teulada en un espai semblant a aquests dos mencionats.

Tanmateix, i degut a la diversitat de serveis del catàleg, era inevitable que els i les participants haguessin d'anar en alguns casos a diferents llocs i interactuar amb diferents professionals. Per exemple, les activitats formatives i laborals estan condicionades pels emplaçaments requerits (els llocs de treball i els centres formatius). Aquesta realitat podia xocar amb la idea de la finestreta única transmesa. En funció de la intervenció rebuda la persona tenia relació amb les professionals de referència de les activitats que realitzava o dels suports que tenia. Aquesta diversitat va generar en alguns moments i per a algunes persones participants una mica de confusió, especialment per aquelles amb menys grau d'autonomia, perquè els era més difícil ubicar les professionals o retenir la seva ubicació. A pesar de la coordinació entre aquestes, quan no hi ha un espai compartit i molta comunicació és telefònica (per trucada o missatge), l'articulació d'estratègies per donar una visibilitat conjunta dels professionals hagués estat preventiva.

“Com que teníem capacitat de coordinació aquest problema ha quedat emmascarat. Nosaltres reconduïem a les persones quan estaven confoses de referents. Sense aquest temps d'estar [les professionals] en xarxa hagués estat més problemàtic. Volíem centralitzar-ho tot en una oficina, però és inevitable que les participants hagin d'anar a diferents llocs. [...] A mi m'hauria agradat que haguéssim estat tots en un únic lloc, tipus el Centre de Vida Comunitària. Si les persones participants troben a tothom al mateix lloc hagués estat la bomba” (E7).

En definitiva, els models de finestreta única són molt variats en termes d'integració funcional i organitzacional de serveis i existeix el risc que l'etiqueta generi unes expectatives que no es puguin complir (Minas 2014: S51), tal com ha passat a l'Amunt!. A més, la finestreta única requereix, malgrat que s'evitin fusions de sectors, dosis importants d'innovació organitzativa.

## 4.5. Una anàlisi de les innovacions del projecte

Tenint en compte que l'Amunt és un projecte pilot d'innovació, incloure un apartat específic que valori aquesta dimensió i que ajudi a identificar i analitzar els elements nous del seu model d'intervenció resulta especialment rellevant. Els últims anys o fins i tot ja dècades, l'ús del concepte d'innovació s'ha popularitzat en l'àmbit de les polítiques públiques. De fet, la seva proximitat al llenguatge col·loquial ha derivat en una al·lusió omnipresent que ha acabat per diluir el concepte al voltant de significats múltiples i difusos. La innovació apareix en nombrosos debats i discussions com la millor resposta a molts dels problemes que presenten les intervencions públiques; una sort de solució màgica per a les polítiques i serveis (Cordoncillo et al., 2021).

Per tal de guanyar en claredat i concreció, en aquest apartat es fa una utilització del terme inspirada en una definició comunament acceptada en els estudis d'innovació del sector públic (Martí et al., 2020) que comprèn la innovació com “un procés pel qual una idea, una pràctica o un objecte són creats, desenvolupats o reinventats i els quals són percebuts com a nous per part de les persones o la unitat que els adopta” (Rogers, 2003: 12). A més, aquí també s'assumeix que la innovació ha de ser una pràctica implementada, ja que precisament el fet que una idea es materialitzi és el que permet identificar una innovació (Torfing,

2016).

Aquest breu marc teòric sobre com entendre la innovació en política pública es completa amb una última premissa: les innovacions han de contribuir a desafiar els marcs d'actuació convencionals, a través d'un replantejament del problema i de les solucions prèviament adoptades (Cordoncillo et al., 2021; Torfing, 2016). En aquest sentit, i tal com s'ha fet en apartats anteriors, quan s'analitza quin ha estat el principal motor d'aquest projecte d'innovació, s'aprecia de forma nítida que una de les motivacions més importants que hi ha darrere té a veure amb la necessitat de posar en pràctica noves polítiques d'inclusió social (vegeu apartat 2.4.5). Amb certs col·lectius les intervencions ordinàries resulten insuficients per atendre la multiplicitat de causes que convergeix en els processos d'exclusió social. La necessitat d'innovar en el sector públic deriva, especialment, de la naturalesa complexa de les problemàtiques socials actuals; la innovació implica explorar i experimentar per a millorar les respostes donades fins al moment (Longo, 2012:51-52).

“No aconseguim treure a les persones de determinades situacions. Es queden allí enquistades, siguin o no usuaris de serveis socials. El perfil aquest d'una persona beneficiària d'una renda mínima, doncs bé, el risc per a aquest col·lectiu és estar sempre allí, no moure's, i només amb l'atenció social no ens en sortim [...]. Jo crec que des dels serveis socials també s'és conscient de la limitació de la nostra acció amb aquestes persones perquè viuen situacions complexes. Des de l'IMSS una de les coses que tenen identificades és que la complexitat de les persones que atenen cada vegada és més gran, no són situacions provocades per un factor sinó són multifactorials, i aquí no acabem d'incidir. La motivació era estudiar una altra manera d'abordar l'atenció a aquestes persones” (E5).

Recapitulant, la definició d'innovació que aquí s'utilitza al·ludeix a idees o pràctiques noves implementades, que els agents implicats perceben com a tal i que suposen un replantejament del problema que inspira la política pública i/o de les solucions adoptades de manera ordinària (Cordoncillo et al., 2021; Torfing, 2016). De fet, la valoració sobre les innovacions s'ha dut a terme, precisament, a partir d'allò que les professionals que han participat a l'Amunt! identifiquen com a elements o pràctiques noves que difereixen dels contextos habituals de treball i atenció. A més, aquesta avaluació i anàlisi s'ha endreçat, ampliat i matisat a partir de la bibliografia consultada.

Abans de passar a l'anàlisi de les innovacions concretes que s'han produït en el marc d'aquest projecte, convé puntualitzar, però, un parell de qüestions. En primer lloc, cal subratllar que algunes de les innovacions que es presenten no és la primera vegada que s'implementen per part dels serveis socials municipals o per la resta de serveis implicats. Tanmateix, s'ha optat per recollir-les perquè existeix la percepció quasi generalitzada del fet que constitueixen innovacions, molt probablement perquè malgrat que algunes de les pràctiques o elements s'hagin fet servir anteriorment, no estan assentats o normalitzats en els contextos habituals dels serveis. En segon lloc, un tret amb el qual alguns autors acostumen a caracteritzar les innovacions és la voluntat de perdurabilitat<sup>18</sup> en el temps (Martí et al., 2020), però a l'Amunt! aquest no és un criteri que es pugui fer servir perquè el model d'intervenció i el treball en xarxa desplegat es restringeixen al context extraordinari que defineix el pilot.

Malgrat que existeixen moltes tipologies diferents d'innovacions, una classificació força estesa és la que

<sup>18</sup> En el capítol sisè d'aquest informe s'afegeix una reflexió sobre línies de treball futures per avançar en nous models d'atenció social, les quals se sostenen, en bona part, en pràctiques i aprenentatges que el projecte Amunt! ha tret a la llum. És a dir, s'explora el potencial impacte que pot tenir l'Amunt! com a catalitzador o accelerador (Martí et al., 2020) de processos d'innovació. En aquest sentit, val la pena recordar que és pertinent que la innovació en les polítiques i serveis públics consideri el criteri de sostenibilitat i s'enfoqui cap a la consolidació de canvis a mig i llarg termini. Més enllà de trobar solucions, innovar suposa construir modes d'acció col·lectiva basats en aprenentatges capaços de ser assumits i traslladats a nous modes de fer (Longo, 2012: 53, 56).



n'identifica tres modalitats (Damanpour i Scheneider, 2009; Longo, 2012; Martí et al., 2020): innovacions en serveis, innovacions en processos i innovacions en la governança. D'acord amb aquesta tipologia, seguidament es presenten les innovacions més destacades del projecte. S'ha de tenir en compte que aquesta classificació és un marc analític teòric l'objectiu del qual és facilitar l'exposició i interpretació de les innovacions, però en la pràctica les diferents tipologies se superposen molt més del que es desprèn d'aquesta categorització rígida.

#### **4.5.1. INNOVACIONS EN SERVEIS**

Aquestes innovacions tenen a veure amb la creació d'un servei nou o amb la introducció d'una millora o ampliació d'un servei ja existent. En el marc de l'Amunt! s'han detectat les següents innovacions d'aquest tipus:

- **Incorporació d'una psicòloga a l'equip d'atenció social**

A banda dels habituals rols de treballador/a i educador/a social, l'equip d'atenció social va incorporar una psicòloga. La psicòloga va assumir la referència o co-referència de totes aquelles persones participants de qui es va detectar que requerien una atenció més intensiva respecte a determinats aspectes vinculats al malestar emocional. En concret, en un inici es va determinar que aquesta figura fos la referent de les persones que estaven sent ateses a l'inici del projecte o ho havien estat anteriorment pels serveis municipals específics d'atenció a les dones (PIAD), la violència masclista (SARA) o el sensellarisme. Posteriorment, es va veure pertinent que assumís també la referència o co-referència d'altres persones que també requerien una atenció i acompanyaments específics dels seus malestans i/o problemes de salut mental. La funció principal de la psicòloga va ser la de facilitar l'adaptació d'aquestes persones a les activitats previstes en els seus itineraris, a través d'una regulació de les expectatives en base a les seves capacitats i possibilitats; oferir-los un acompanyament emocional i un suport addicional per a la gestió de situacions de crisi; i en els casos necessaris, convertir-se en palanca o pont per a la derivació o coordinació amb els serveis especialitzats de salut mental.

Existeix un consens gairebé unànim entre les professionals consultades a l'hora de destacar que la incorporació d'una psicòloga a l'equip d'atenció social ha estat una innovació molt significativa, ja que els serveis socials d'inclusió sociolaboral no acostumen a disposar-ne. Això respon a l'esperit d'atenció integral que travessa el projecte i que suposa assumir que en el cas d'algunes persones, per a treballar objectius d'inclusió social és necessari atendre de forma prèvia o paral·lela certs problemes de salut mental i malestans emocionals específics que poden donar lloc a situacions d'especial complexitat social. Per tant, és una innovació perquè suposa un replantejament del problema i de les solucions implementades per a fer-hi front (Torring, 2016) i una ampliació de la cobertura de necessitats d'un servei existent (Cordoncillo et al., 2021), que en aquest cas concret és l'atenció social prestada des dels serveis socials.

- **Atenció a nous perfils de població**

Alguns dels actors implicats en el projecte van haver d'atendre perfils de població que normalment acostumen a quedar fora de la seva ràtio d'actuació perquè són persones en situació de vulnerabilitat més greu o acusada. Aquesta ampliació de serveis ordinaris prestats per Barcelona Activa, el CEB i Làbora a nous perfils de població va ser possible gràcies a algunes decisions i procediments adoptats. Destaca l'aplicació de criteris de selecció més amplis i flexibles, l'acompanyament més personalitzat i a la possibilitat d'adaptar les actuacions formatives o enfocades a la inserció laboral (plans d'ocupació o la mateixa orientació, entre altres) a les necessitats específiques de les persones participants, sense que hagin interferit restriccions vinculades a normatives vigents o nombre mínim de participants per actuació que sí que estan presents en els contextos ordinaris on es desenvolupen habitualment aquestes actuacions.

“Aquest canvi conceptual en la definició, com a política pública, que en

comptes d'executar allò que normativament tenim fixat, i que a més està molt enfocada a igualtat d'oportunitats, tota la ciutadania, universalitat, etc., aquí el que hem fet és al revés: és intentar buscar la manera de desplegar accions formatives focalitzades només en un grup determinat de persones i basant-nos en la necessitat detectada per les companyes de lo social i Làbora" (E4).

Tal com es dedueix de reflexions com la que es desprèn d'aquesta última cita, aquesta major flexibilitat i capacitat d'adaptació ha permès fer efectiu l'accés a serveis que es presten, teòricament, amb lògica universalista, però als quals en la pràctica no acostumen a arribar-hi els perfils en risc d'exclusió si no es donen certes condicions o suports més intensius.

#### 4.5.2. INNOVACIONS EN PROCESSOS

Aquestes innovacions són les vinculades a l'ús de nous mètodes i, de forma habitual, dins d'aquesta tipologia es distingeix la innovació tecnològica i l'organitzativa o de gestió interna (Longo, 2012; Martí et al., 2020). Fent una adaptació lliure i específica d'aquesta classificació, diferenciem aquí les innovacions de procés vinculades a canvis metodològics d'aquelles associades als elements tecnològics.

##### 4.5.2.1. INNOVACIONS METODOLÒGIQUES

Si bé la subcategoria d'innovació metodològica no apareix com a tal en la bibliografia consultada, des d'aquí considerem que és una modalitat d'innovació que permet identificar canvis importants efectuats respecte a la forma de dur a terme l'atenció de les persones.

- **Atenció en espais no ordinaris**

Com ja s'ha esmentat amb anterioritat, en el marc de l'Amunt! les persones van ser ateses en espais alternatius als habituals. Els espais de referència de l'atenció social no van ser els CSS sinó diferents tipus d'equipaments de proximitat dels territoris que les persones participants van identificar com a espais significatius dels seus barris, per tal d'evitar l'estigmatització que sol recaure sobre els primers i afavorir la vinculació al territori i el coneixement dels recursos disponibles entre les persones participants:

"Com a operativa nostra d'atenció, per a guiar-me en el que jo creia que havia de ser el camí, jo no volia que les tècniques estiguessin ubicades a serveis socials, perquè pensava que això no ens ajudaria. Sí que creia que s'havia d'atendre des de la proximitat dels territoris, i aleshores, conjuntament amb acció comunitària vam valorar en quins equipaments; [...] si la lògica era acostar-nos a les persones, jo volia preguntar a les persones quins consideraven com els seus equipaments de referència i no que em vingués des de l'ajuntament quins eren els equipaments" (E3).

Tanmateix, la innovació no ha consistit només en el canvi dels espais referents, sinó també en la utilització d'un ventall de llocs més ampli. Es van dur a terme atencions tan individuals com a grupals fora dels despatxos o sales dels equipaments escollits (per exemple, en centres formatius o de treball o a l'espai públic, entre altres) sota la premissa que no sempre els espais institucionals són els més adients per facilitar l'establiment d'un vincle de confiança i fer servir metodologies alternatives o participatives. Ambdues decisions, la de sortir dels CSS i ampliar la tipologia d'emplaçaments, ha seguit una voluntat i lògica de "comunitaritzar" i fer més accessible i propera l'atenció social. De fet, en molts dels casos, els equipaments escollits han estat els mateixos on s'han desenvolupat bona part de les actuacions de l'àmbit comunitari.

- **Atencions grupals**

Malgrat que evidentment aquesta pràctica no és una actuació estrictament innovadora, ni en el context dels serveis socials ni en el de la resta de recursos i serveis implicats, sí que ho ha estat la centralitat que ha adquirit a l'Amunt! Clarament, les atencions grupals van assolir una importància més significativa que en el context ordinari dels serveis socials. Es van coordinar trobades grupals per a realitzar assessories col·lectives respecte a temes com els drets de la persona consumidora, hàbits i drets energètics, assessorament jurídic genèric o el simulador d'ajuts municipal, les actuacions incloses dins del bloc d'educació econòmica o les sessions informatives organitzades conjuntament per l'IMSS i l'INSS per a resoldre dubtes respecte a l'IMV, especialment sobre els incentius al treball que contempla la prestació.

Així mateix, també ha estat nou el fet de ser més flexibles a l'hora de configurar aquests grups, especialment en el cas de l'atenció social. Es va impulsar la formació de grups no només a partir de l'existència de necessitats comunes entre les persones, sinó també en funció dels seus interessos. Per altra banda, també ha estat singular el fet que les atencions es van poder tirar endavant amb independència del nombre de participants, sense que hi hagués mínims establerts que restringissin el desenvolupament de l'atenció grupal.

- **Atenció més personalitzada i centrada en necessitats i interessos**

Existeix un ampli consens entre les professionals sobre el fet que a l'Amunt! es va poder oferir una atenció significativament més personalitzada, basada de forma més explícita i directa en els necessitats i interessos o capacitats de les persones participants, aplicant d'aquesta forma un model proper a l'atenció centrada en la persona (ACP). En relació amb el qüestionari implementat a les professionals, aquestes valoren amb un grau d'acord de 7,4 sobre 10 l'afirmació segons la qual a l'Amunt! les necessitats i interessos de les persones beneficiàries van adquirir més centralitat que en altres projectes o serveis en els quals havien estat implicades. Val a dir que la meitat de les respostes puntuen amb un 8 o més aquesta afirmació, fet que indica un grau de consens elevat entre les respostes.

- **Atenció codissenyada i autodirigida**

Oferir una atenció més personalitzada requeria forçosament que les persones ateses juguessin un rol més actiu en el procés d'atenció i que passessin a ser tractades com a subjectes actius amb oportunitats i capacitat de decisió. Aquest gir va implicar en alguns moments fer un pas endavant i evolucionar d'un model d'atenció centrada en la persona (ACP) a un model de suport autodirigit (*Self Directed Support*), que al·ludeix al procés pel qual la intervenció de la professional es basa en un acompanyament i suport personalitzat a la persona d'acord amb les decisions informades que aquesta va prenent en funció de les orientacions que rep, dels recursos disponibles i els ritmes que ella mateixa marca (Manthorpe et al., 2011). Aquest canvi va suposar per a les professionals incorporar més flexibilitat en l'exercici del seu rol, basar molt més el seu treball en el seguiment i suport a les persones per assolir els objectius acordats que no pas en la derivació o el control dels recursos. Per exemple, per valorar si una persona estava en condicions de ser derivada als serveis d'orientació laboral, es va tenir en compte la seva voluntat i preferències, les quals també van ser determinants per al diagnòstic de l'ocupabilitat i la proposta d'itinerari. És a dir, mitjançant una coproducció o construcció conjunta entre la persona i la professional per acordar els objectius de la intervenció, els recursos es presentaven i mobilitzaven en funció de les circumstàncies i determinacions del/de la participant. Aquesta forma de procedir facilita que la persona atesa tingui control i decisió sobre el procés pel qual se satisfan les seves necessitats de suport.

- **Atenció des de la proximitat i el suport emocional**

Més enllà de la incorporació d'una psicòloga a l'equip d'atenció social, el model d'atenció –especialment el d'atenció social– de l'Amunt! va posar en el centre la transformació del vincle de la professional i la persona

atesa i l'atenció dels seus malestars i necessitats emocionals. La percepció de les professionals que han participat en el projecte és que quan es treballa amb persones que viuen situacions vitals complexes l'establiment d'un vincle sòlid i la consideració de la dimensió emocional és força important perquè fa que les persones se sentin acompanyades i que disposen d'un suport tangible. Per implementar aquest abordatge els equips van fer un gir metodològic pel qual va ser fonamental fer l'atenció des de l'escolta activa i l'empatia, desplegar un seguiment més acurat i proactiu, mostrar un interès manifest per com es troben les persones i realitzar més acompanyaments i desplaçaments al territori dels habituals.

“He trencat una manera de treballar, per què no?” (E7).

Així mateix, per a introduir aquests canvis en el model d'atenció social va ser condició necessària que les professionals disposessin de més temps, es poguessin desprendre de certes càrregues administratives de gestió de recursos i tinguessin unes ràtios d'atenció més petites que les que tenen normalment als CSS.

- **Atenció basada en relacions més horitzontals i àgils**

La generació de relacions participants-professionals menys encotillades per la jerarquia i els procediments estandarditzats propis dels serveis i recursos institucionals emergeix com a una innovació metodològica rellevant. Aquesta dinàmica ha estat possible gràcies a la interrelació de múltiples micropràctiques, entre les quals es troben la majoria d'innovacions ja apuntades. Tanmateix, un element destaca per la seva contribució: l'habilitació de canals de comunicació directa, àgils i accessibles per a les persones participants. Aquestes vies innovadores de comunicació han estat el whatsapp, materialitzat en xats personals i grupals i videotrucades, i la possibilitat de rebre atenció sense cita prèvia. Les professionals indiquen que aquests canals són clau a l'hora de reduir la distància que percep la ciutadania respecte als serveis i, alhora, facilitar-los a elles fer seguiments de manera més proactiva i eficient.

#### 4.5.2.2. INNOVACIONS PER L'ÚS DE TIC

---

A continuació s'apunten les dues innovacions de caràcter tecnològic identificades per les professionals del projecte.

- **Ús específic de l'eina SSM-CAT**

Tal com s'ha explicat anteriorment (vegeu apartat 2.4.1.), l'equip d'atenció social va fer servir l'eina de suport al diagnòstic i cribatge de complexitat SSM-Cat en el procés d'acollida, per tal d'afinar el diagnòstic sobre el nivell d'autosuficiència de la persona en diferents dimensions de la seva vida. Si bé l'ús d'aquesta eina no constitueix una innovació, ja que aquesta s'està implementant progressivament en els CSS de la ciutat i en el Servei d'Atenció a la Dependència, sí que ho ha estat la seva aplicació –per a alguns casos– a l'inici i al final del procés d'intervenció amb l'objectiu de mesurar l'impacte de la intervenció.

- **Sistema de dades compartit**

Més enllà de les limitacions apuntades en altres punts d'aquest informe (vegeu apartat 4.2.2.), el fet que l'Amunt! comptés amb una eina digital de seguiment que recollia informació de les persones participants i de les actuacions desenvolupades dins de cada àmbit va ser si més no una innovació tecnològica. Era un sistema compartit que, almenys, donava la possibilitat que les professionals de diferents àmbits no només consultessin sinó també editessin continguts en l'expedient de cada persona.

#### 4.5.3. INNOVACIONS EN LA GOVERNANÇA

Finalment, mencionem a continuació una innovació en el pla de les relacions entre organitzacions o actors implicats en el projecte.

- **Observatori dels Plans d'Ocupació**

Els plans d'ocupació (o anomenats actualment Projectes Integrals amb Contractació) són una política activa ordinària de Barcelona Activa orientada a la reincorporació al mercat de treball i a la millora competencial que combina accions d'experiència laboral (un contracte de 6 mesos en un àmbit de la intervenció municipal), de capacitació i d'acompanyament a la inserció. Si bé un pla d'ocupació en si mateix no és cap recurs innovador, sí que ho va ser en el marc de l'Amunt! la creació i posada en marxa d'una unitat tècnica (qualificada per les professionals com a "observatori") integrada per la psicòloga de l'equip d'atenció social, una formadora de l'equip Làbora, els referents tècnics dels plans d'ocupació i la coordinadora de programes de Barcelona Activa. El seu objectiu principal va ser garantir que les persones que realitzaven un pla d'ocupació se'n sortissin, tot facilitant la resolució coordinada d'incidències i l'adaptació de les línies d'actuació. Aquesta unitat és una innovació en el seguiment d'aquesta intervenció específica i en la relació entre els actors implicats.

Tal com expliquen les professionals entrevistades, aquest observatori s'impulsa en identificar que per aconseguir que aquestes persones poguessin mantenir el lloc de treball, calia fer un abordatge conjunt de les diferents problemàtiques que es presentaven. Recordem que, en termes generals, les persones participants de l'Amunt! tenien un perfil de complexitat que requeria un suport addicional per poder seguir les actuacions proposades. En aquest sentit, l'observatori es va crear per endreçar les diferents línies d'actuació i comunicació que en la pràctica s'estaven desplegant de manera poc coordinada per a resoldre les incidències que es produïen. Era un espai d'intercanvi setmanal (reunió telemàtica de totes les tècniques mencionades) on es compartien les dificultats que tenien les persones participants en la quotidianitat del seu lloc de treball (qüestions vinculades a la logística personal i gestió del temps, a les relacions personals i els conflictes que se'n poguessin derivar, als problemes de conciliació, etc.). És a dir, aquest espai de coordinació intensiva va contribuir a tractar (i a prevenir) amb mirada integral i amb agilitat les dificultats que possessin en perill la continuïtat de la persona participant en el lloc de treball municipal. Amb perfils poblacionals complexos com els de l'Amunt!, aquest procediment nou ha estat clau per incrementar l'eficàcia i l'eficiència de les intervencions i afavorir l'aprofitament del pla d'ocupació per part de les persones beneficiàries.

Per altra banda, aquesta innovació pot contenir elements que la fan encaixar, alhora, amb una innovació de serveis, en el sentit que aquest observatori constitueix una ampliació de la cobertura de necessitats d'un servei ja existent (Cordoncillo et al., 2021) com és el cas de l'oferta de llocs de treball protegits dins de plans d'ocupació municipal. Tal com s'ha indicat anteriorment, la tipologia plantejada és un marc analític teòric, però en la pràctica algunes innovacions presenten trets d'un i altres tipus.

**Figura 5. Tipologia d'innovacions desenvolupades en el marc del projecte Amunt!**

<b>SERVEIS</b>		Incorporació d'una psicòloga a l'equip d'atenció social Atenció a nous perfils de població (Barcelona Activa, CEB, Làbora)
<b>PROCESSOS</b>	Metodologia	Atenció en espais no ordinaris Atencions grupals Atenció més personalitzada i centrada en necessitats i interessos Atenció codissenyada i autodirigida Atenció des de la proximitat i el suport emocional Atenció basada en relacions més horitzontals i àgils
	TIC	Ús específic de l'eina SSM-CAT Sistema d'informació compartit
<b>GOVERNANÇA</b>		Observatori Plans d'Ocupació

Font: elaboració pròpia.

#### **4.5.4. ENFOCAMENT INTEGRAT I INTEGRAL: EL MARC D'ACTUACIÓ INNOVADOR DE L'AMUNT!**

En definitiva, tots aquests canvis mencionats en els serveis, els processos i les relacions de col·laboració i governança dels diferents actors han promogut una formulació innovadora del que ha estat l'Amunt! Han facilitat fer un abordatge diferent, tant pel que fa a la detecció de necessitats de les persones que es troben en situacions de vulnerabilitat social com en relació amb les actuacions engegades per activar processos de millora. I ho han fet, principalment, a partir de posar en pràctica una integració basada en una estreta col·laboració intersectorial entre les diferents parts implicades. De fet, totes les innovacions que s'han identificat en aquest apartat han sigut un mitjà o una palanca per assolir aquests dos trets que defineixen i articulen el projecte: un model d'inclusió sociolaboral integrat que permet una atenció més integral. En aquest sentit, és important contextualitzar que en la sessió de tancament del projecte amb professionals, la innovació destacada per més grups de treball va ser precisament la integració de serveis o aspectes directament relacionats, com ara la "finestreta única". Tanmateix, el fet que l'Amunt! sigui un projecte vertebrat sobre aquesta integració fa que aquesta qüestió impregni tot aquest capítol. Per aquest motiu, en aquest apartat específic sobre innovacions l'anàlisi s'ha limitat als elements o aspectes concrets que il·lustren novetats posades en pràctica en els tres àmbits: serveis, processos i governança.

La integració desenvolupada en el marc de l'Amunt! ens trasllada a un enfocament substantiu de la innovació (Brugué, Boada i Blanco, 2013), ja que aquest nou marc d'actuació entre els diferents serveis ha implicat no només innovacions instrumentals que canvien les formes de fer sinó també una forma diferent d'entendre la realitat i donar-hi una resposta. Les professionals corroboren que és precisament posar en pràctica una integració de serveis allò que ha facilitat incorporar nou coneixement en la comprensió de les situacions de manca d'inclusió social i la cerca d'actuacions de millora. En aquest sentit, l'anàlisi plural ha estat el motor de la innovació:

"Per a mi un dels temes que jo destacaria també com a innovació és la interacció entre les diferents àrees, però no només de treball col·laboratiu, de tenir diguem una bona convivència en el desplegament del projecte, sinó

realment abordar situacions de manera conjunta, i per a mi això sí que és una gran innovació, perquè fins ara ens hem parlat però des de compartiments estancs, que cadascú tenia la seva àrea d'actuació" (E1).

"Per a mi, aquesta mirada integral, que sigui real, vull dir, que no només estigui al disseny sinó que estigui a la implementació. Llavors ha suposat en alguns casos anar a les reunions del grup motor, poder compartir això, generar canals per a poder parlar amb els altres serveis i poder treballant conjuntament la resposta. Per exemple, nosaltres hem tingut algun cas que hem considerat que no estava encara prou preparada per poder treballar això, o que feia falta treballar altres coses, doncs poder dissenyar com li diem a la persona des dels diferents serveis" (E4).

Quan diferents agents participen conjuntament en la reconceptualització d'un problema és més probable que el procés doni com a resultat una solució innovadora perquè entren en diàleg i es confronten múltiples mirades en l'anàlisi de la situació, i la cerca de solucions se sustenta sobre diferents àmbits de coneixement (Cordoncillo et al., 2021: 146). L'Amunt! constitueix la prova d'un projecte que posa en el centre un enfocament integrat i integral, la pràctica del qual és encara avui dia una aposta innovadora en el marc de la política municipal barcelonina.

# 5. Avaluació dels resultats

En aquest capítol es posen en relleu els principals resultats preliminars<sup>19</sup> del Amunt! identificats a través de la informació recollida en les entrevistes i el grup focal, el qüestionari administrat a les professionals i les entrevistes que l'equip d'acció comunitària va realitzar a les persones participants<sup>20</sup>. En primer lloc, s'exposen els resultats sobre les persones participants (apartat 5.1.) i, en segon lloc, aquells que afecten les professionals i organitzacions implicades (apartat 5.2.).

## 5.1. Resultats sobre les persones participants

- **Millora de l'autoestima i increment de l'empoderament personal**

En una societat on el treball ocupa un lloc central tant per a l'assoliment de recursos econòmics com en l'estructuració de les dinàmiques quotidianes i en la construcció de la subjectivitat, les feines precàries o intermitents i els períodes d'atur poden acabar generant pèrdua de confiança entre les persones que els pateixen. Si l'ocupació és sinònim de productivitat i èxit, la professió ho és de tenir un lloc definit en la societat. D'aquesta forma, no és d'estranyar que les persones amb trajectòries discontinues i erràtiques en aquest àmbit tinguin una sensació gradual de “quedar-se fora” o de “fer-se supèrflues” que pugui acabar per tenir efectes negatius sobre la seva autoestima (Briales, 2016).

Entre les persones participants en el projecte Amunt!, n'hi havia bastantes que tenien la seva autoestima danyada fruit de percebre's o saber-se lluny del mercat de treball o arran de la vivència de situacions vitals complicades. Donat aquest punt de partida, el gir que ha suposat fer una atenció centrada en els interessos i potencialitats de les persones, juntament amb el desenvolupament d'actuacions grupals on aquestes capacitats es podien exposar i compartir, ha tingut segons les professionals uns efectes molt positius en la millora de l'autoestima i l'autopercepció.

Després d'haver passat per situacions personals complexes, incentivar la connexió de les persones amb allò que saben fer i que ho comparteixin amb la resta de la comunitat (Tomàs, Miró i González, 2023) els ha permès connectar amb habilitats pròpies poc mobilitzades, visibles i reconegudes en els últims temps. Aquest fet els ha ajudat força a recuperar confiança en si mateixes i ha generat un resultat força terapèutic. Les persones participants en els grups constataren que les seves qualitats i aportacions tenien valor i repercutien positivament en la comunitat, retrobant-se o descobrint d'aquesta forma fortaleses i potencialitats. Tot plegat, en última instància, significa fer passes cap a un empoderament personal.

---

<sup>19</sup> En el moment d'elaboració d'aquest informe no estava disponible l'avaluació d'impacte externa del projecte realitzada sota la coordinació del *Centro de Estudios Monerios y Financieros* (CEMFI), la qual es va publicar amb posterioritat juntament a la resta d'avaluacions dels diferents projectes pilot per a la inclusió social impulsats pel MISSM. Disponible a: <https://www.inclusion.gob.es/web/inclusion/politicas-de-inclusion>.

<sup>20</sup> El document *L'acció comunitària al projecte Amunt. “Un relat metodològic”* elaborat per l'equip d'acció comunitària del projecte Amunt! és una explicació de la intervenció executada per aquest equip i conté cites d'entrevistes realitzades a persones participants en les activitats comunitàries. Al llarg d'aquest apartat es reproduïxen algunes d'aquestes cites per tal de visibilitzar d'alguna forma el testimoni d'aquestes persones, ja que per a l'elaboració del present informe no ha estat possible entrevistar a les persones participants. Volem agrair a l'equip d'acció comunitària que ens hagi permès recollir aquí aquest material. El document original està disponible a: [https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123\\_projecteamunt\\_cat.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123_projecteamunt_cat.pdf). També s'ha consultat l'audiovisual *La participació comunitària en el marc del projecte Amunt!*, disponible a: <https://youtu.be/XqfM03GN7LA>.



“Considero muy oportuno el hacernos conscientes desde el primer momento de nuestra interdependencia dentro del equipo para que cada uno haga en todo momento su aportación en beneficio del grupo y en el suyo propio (lo que es bueno para la colmena es bueno para la abeja)”. (Participant, home).

“Yo estaba muy estancada por la depresión, necesitaba un pequeño empuje para salir de casa, aquí lo he tenido, pero no me he sentido presionada si después no podía [...]. Un sitio donde no sentirme juzgada o forzada, pasar un ratito para cortar la rutina y los malos pensamientos”. (Participant, dona).

A més, el fet de trobar-se amb persones que comparteixen problemes semblants és reconfortant en si mateix perquè la dinàmica col·lectiva contribueix a pal·liar la sensació de fracàs o culpa personal, ja que s'acaben fent més visibles les causes estructurals que hi ha darrere de certes situacions. Aquesta dinàmica també té un efecte reparador per a l'autoconfiança i autopercepció de les persones.

- **Enfortiment de les xarxes relacionals, trencament de l'aïllament social i millora del benestar subjectiu**

Entre algunes persones participants, els processos migratoris i la manca d'espais relacionals que comporta la inactivitat laboral o l'atur, havien derivat en situacions d'aïllament social o soledat no desitjada que els havien portat a patir malestar emocional, en alguns casos fins i tot a patir depressió. Especialment, la política d'acció comunitària desenvolupada ha estat capaç de revertir, o almenys reduir, aquest aïllament, ja que ha tingut un efecte catalitzador en la generació de xarxes de suport i ha esmorteït la sensació de solitud que tenien algunes persones. Els ha proporcionat espais de contacte i relació setmanals estables que han estat clau a l'hora de generar un espai de confort i vincles d'afinitat.

“Venía nerviosa al grupo porque yo no sé escribir ni leer muy bien, pero luego veo que no pasa nada. Entré para conocer más gente, para estar más sociable. He sentido mucho apoyo. Me sentía decaída y esto me ha despertado, me sentía muy metida en casa” (Participant, dona).

“Venir al grupo me ha gustado porque así no he estado solo todo el día. Además hemos hecho cosas para otras personas” (Participant, home).

D'igual forma que en altres projectes semblants (Blanco et al., 2019), la política activa de participació comunitària ha estat eficaç per a disminuir la reclusió i desconnexió social d'algunes persones i enfortir les relacions entre el veïnat. Algunes de les persones participants en aquests grups han viscut una experiència de participació significativa i han trobat en aquests espais de socialització un refugi de confiança que els ha permès sentir-se part d'una petita comunitat (Tomàs, Miró i González, 2023).

“Muchas personas tenían problemas de falta de red social y han podido hacerlos suyos” (P8\_GF).

“Lo mejor las relaciones interpersonales que logras, conocer gente” (Participant, dona).

De l'altra banda, la mera atenció rebuda per part dels diferents equips i professionals també sembla haver repercutit positivament en aquest aspecte, ja que les persones diuen haver-se sentit escoltades i acompanyades. La constatació del fet que hi ha professionals que s'interessen pel seu benestar és reconfortant perquè fa que persones amb entorns socials febles sentin que la seva situació i necessitats són

importants per a altres.

“Es parla molt de la soledat de la gent gran, però és que la soledat no està només en la gent gran, tenim un grup de gent que està fora socialment, que és justament aquesta que no està entrant als grups formalitzats, que se sent molt sola, i s’han sentit súper acompanyats per acció social, per la psicòloga, pels treballadors socials, pel seu orientador i això ja els ha portat un empoderament com a persones, això els ha aportat molt” (P8\_GF).

En última instància, aquest enfortiment dels vincles personals i les xarxes comunitàries i la percepció d’estar més connectat/da i acompanyat/da per persones de l’entorn, sembla que ha tingut un impacte positiu significatiu en el benestar subjectiu dels i les participants.

- **L’efecte activador i motivador dels grups**

Un altre efecte de les atencions i activitats grupals –en certa manera no previst inicialment però igualment observat en projectes anteriors (Blasco et al., 2019)– ha estat el seu potencial en la reactivació de persones que es trobaven immerses en dinàmiques i inèrcies passives.

“La xarxa té un efecte que fa que la gent se sumi i s’animi a fer més coses” (P8\_GF).

“Dones que per edat i malaltia no es plantejaven res més que acció comunitària i van fer formació a posteriori, per l’efecte contagiós dels grups” (P6\_GF).

“Al grup hi he trobat companyia, noves amistats, tresors. Molt esbarjo. Compartir idees és vital. Trobar coses en comú amb persones tan diferents: edat, cultura...; trobar exemples en els quals inspirar-se” (Participant, dona).

Entrar en contacte amb altres persones i observar que aquests són capaces de plantejar-se dur a terme certes activitats ha tingut un efecte multiplicador: participants que d’altra forma no s’haguessin animat a iniciar certs processos o a fer certes activitats van fer finalment una passa endavant. Per exemple, es van inscriure en actuacions formatives o d’activació laboral que inicialment no havien considerat com a part del seu itinerari, i tot gràcies al potencial de l’efecte “mirall” o mimètic que de vegades tenen els grups.

- **Més coneixement del territori i dels actius comunitaris i millora de la cohesió social**

El desplegament territorialitzat de les actuacions del projecte –especialment les d’acció comunitària– ha facilitat que les persones participants hagin adquirit més coneixement sobre el barri i sobre els diferents recursos socials i comunitaris disponibles al seu abast, com ara centres cívics o casals de barri, entre altres. En aquest sentit, l’Amunt!, igual que altres projectes previs (Blanco et al., 2019), ha estat capaç de complir amb l’objectiu que es plantejava en un inici d’enfortir el rol d’aquests equipaments amb la intenció que es converteixin en espais de referència. De fet, algunes persones han identificat recursos que fins a aquest moment desconeixien.

“Me ha gustado La Leialtat Santsenca; no había entrado nunca, siempre pasaba por la calle... miraba los cristales, me llamaba la atención, pero no entraba porque no sabía lo que era” (Participant, dona).

“He entrado en sitios del barrio que ni conocía, la Torre de la Sagrera y el

Casal del Barri del Congrés” (Participant, dona).

A més, s’ha desplegat una metodologia per la qual s’ha tractat de connectar les activitats dels grups generats en el marc del projecte a les que es feien de forma ordinària en aquests equipaments (Tomàs, Miró i González, 2023), per tal de consolidar aquesta vinculació incipient i promoure l’extensió de la repercussió del projecte més enllà del seu termini d’implementació. En aquest sentit, l’equip d’acció comunitària ha constatat que l’acompanyament realitzat ha jugat un paper clau a l’hora de facilitar l’establiment del vincle entre aquests espais i les persones, ja que algunes d’aquestes no sentien que fossin espais on tingués cabuda o sentit la seva participació.

“No sabía que hay tantos recursos en mi barrio. Nunca antes había entrado en el centro cívico, en el casal... Solo iba a servicios sociales” (Participant, dona).

A més, les professionals expliquen que aquest coneixement del barri i dels recursos disponibles ha implicat el resultat correlatiu del fet que algunes persones han agafat més consciència del seu dret a fer servir aquests recursos públics i de la importància de reclamar-los col·lectivament (Tomàs, Miró i González, 2023).

“Per a mi ha sigut molt bonic, és com dignificar, dir «ostres!, és que tu ets un ciutadà com el teu veí, com qualsevol, tens dret a fer servir tots aquests serveis» i això ha sigut quelcom positiu que s’ha reportat” (P6\_GF).

“Es importante conocer mis derechos. Yo sé que si denegan algo, yo puedo reclamar. Ahora sé que puedo ir a sitios para pedir más cosas. Habilidad de reclamar e ir a por lo que tú quieres, no tener miedo. Ha sido un gran crecimiento personal” (Participant, dona).

També s’ha de tenir en compte que aquest resultat no només ha repercutit positivament entre les persones participants del projecte, sinó que algunes d’elles han compartit aquesta informació amb el seu entorn, multiplicant-se així aquest efecte positiu.

“El proyecto es como piedra en el agua y las ondas y círculos. Se va expandiendo. Tiene influencia para toda la gente” (Participant, dona).

Un altre aspecte positiu de la política comunitària i dels espais de proximitat és que han sigut útils a l’hora de trencar barreres i canviar la mirada sobre el mateix barri i sobre el veïnat, ja que han ajudat a posar en contacte a persones d’origens culturals i religiosos molt diversos (Tomàs, Miró i González, 2023), amb el conseqüent impacte positiu que aquest fet comporta en termes de convivència.

“Vivo en Barcelona hace 10 años y tengo amistades, pero la inserción de las personas que venimos de fuera normalmente se da con un tipo de personas muy concretas, personas que se parecen a nosotros. Por mi experiencia de vida los contactos que tengo son con un perfil concreto de persona. Entonces este soporte que da este grupo es una opción más que tienes para conocer gente diferente” (Participant, dona).

“Me ha encantado la diversidad del grupo, todos somos muy diferentes y estamos en nuestra propia burbuja cultural y no nos mezclamos. No hay otros sitios donde coincidas con mujeres árabes o latinas, por poner un

ejemplo. Ver como todos luchamos por vivir, por nuestros deseos, me parece muy interesante poder vivir esta convivencia” (Participant, dona).

En aquest sentit, el projecte Amunt! ha facilitat que les persones participants es qüestionin prejudicis interioritzats, generant l'efecte positiu conseqüent de l'increment de la cohesió social en territoris habitualment complexos.

- **Millora de la percepció de serveis i professionals**

Les professionals consideren que un resultat destacable del projecte ha estat l'augment de la confiança de les persones participants en els serveis i la millora de la seva percepció sobre les seves professionals, especialment les de l'àmbit de serveis socials. I és que algunes d'aquestes persones partien d'experiències dolentes en la seva relació amb l'Administració: en algun moment s'havien pogut sentir poc acompanyades o, fins i tot en alguns casos, directament maltractades (Tomàs, Miró i González, 2023).

En aquest canvi hi haurien influït diferents elements, però destaca especialment el pes que ha tingut la major proximitat i accessibilitat de les professionals i un major respecte de la voluntat i ritmes de les persones. D'una banda, el fet de disposar d'un número de telèfon on poder contactar de manera directa amb les professionals referents i traslladar-los amb agilitat informació i demandes ha generat entre els i les participants una sensació de proximitat, seguretat i confort que no acostuma a donar-se en els contextos ordinaris d'intervenció.

“La comunicació per *whatsapp* dins de l'Amunt! ha generat uns efectes molt positius, això és indiscutible” (P6\_GF).

“L'Amunt! lo que aconseguix és que la persona tingui més accessibilitat amb les professionals, amb més freqüència, en els moments que ho necessita. Jo crec que això fa que augmenti la confiança” (E5).

De l'altra banda, les professionals afirmen que el fet de tenir més marge per a respectar les decisions de les persones també ha contribuït considerablement a què aquestes tinguessin una experiència en l'ús dels recursos més satisfactòria. Gràcies a aquests canvis metodològics i de plantejament, les professionals observen una disminució de l'estigma i de les resistències que tenien algunes persones al fet d'acudir a aquests serveis i fer-los servir. Fins i tot, sembla que algunes persones es plantegen tornar o anar per primera vegada a serveis socials després del seu pas pel projecte.

## 5.2. Resultats sobre els equips professionals i les organitzacions

- **Desplaçament del rol professional i canvi en la mirada cap a les persones**

Com ja s'ha exposat, el projecte Amunt! ha significat implementar un model d'atenció que posa en el centre la transformació del vincle entre la persona atesa i la professional. D'acord amb les impressions majoritàries de les professionals, a través de diferents recursos metodològics s'ha aconseguit que aquesta relació sigui no només més propera, sinó també més horitzontal i enfocada a dotar de major autonomia a les persones participants.

D'una banda, fonamentar –en major mesura que en els contextos ordinaris de treball– les intervencions professionals en les capacitats, interessos i demandes de les persones participants ha permès teixir

relacions més dialògiques. Les professionals han donat un rol més actiu a la persona en la definició del seu procés i itinerari, i aquest procediment els ha facilitat canviar no només el paradigma en la concepció de les persones –de demandants de recursos a subjectes actius amb capacitat de decisió– sinó també el seu propi rol professional. Especialment en el cas de l’atenció social, s’ha trencat amb la lògica i les dinàmiques d’una actuació basada en la prescripció, assignació i control de recursos per a apropar-se a un model d’atenció en el qual el rol professional es desplaça i consisteix, principalment, a acompanyar a les persones i oferir-los suports i recursos per assolir els objectius acordats (Manthorpe et al., 2011).

“Nosaltres com a tècnics sabem quins són els recursos que tenim, anem a equilibrar les teves expectatives i les teves oportunitats, a veure on encaixem el que sí que et podem oferir, però jo no seré qui t’ho prescrigui, jo et diré: «això és possible, això no és possible, decideix tu que vols fer»” (E3).

Alhora, explicar i atorgar els recursos en una clau més propera al paradigma dels drets que al de l’adjudicació i el control redueix la inèrcia que existeix en alguns casos entre les professionals d’adoptar una actitud defensiva cap a les persones. Això és així perquè les primeres no han d’aixecar barreres o protegir-se de les demandes que les segones els fan, o almenys ho han de fer en un grau més baix que quan la persona té la percepció que el fet de gaudir d’un ajut depèn, principalment, de la valoració o judici que faci la professional.

Per altra banda, el plantejament integral del projecte i les relacions de confiança establertes ha permès a les professionals conèixer dimensions de la vida de les persones que els han ajudat a disminuir alguns prejudicis. El fet de tenir una comprensió més profunda o completa de les circumstàncies específiques de les persones participants ha facilitat a les professionals poder realitzar avaluacions més empàtiques, ja que se sostenen en menor mesura en posicionaments de superioritat que sí que són més característics o freqüents quan operen relacions professional-participant més asimètriques.

- **Implementació d’una atenció més integral i personalitzada**

D’acord amb les opinions recollides, la integració i coordinació de serveis executada en el marc de l’Amunt! ha possibilitat a les professionals poder detectar en un sentit ampli les necessitats de les persones en diferents dimensions de la seva vida, la qual cosa ha estat clau per a donar-hi una resposta més àgil i personalitzada i, per tant, també més eficaç.

Al qüestionari realitzat, les professionals valoren amb grau d’acord de 8,3 sobre 10 l’afirmació segons la qual l’atenció i l’acompanyament que s’ha donat en el marc del projecte facilita atendre de manera més específica les necessitats de les persones. Aquesta és una de les tres afirmacions del qüestionari que rep més acceptació entre les professionals. El 75% de les respostes puntuen amb un 8 o més aquesta afirmació, fet que indica un grau de consens molt elevat. D’altra banda, les professionals valoren amb un grau d’acord de 7,6 sobre 10 l’afirmació segons la qual el projecte Amunt! ajuda a avançar cap a serveis municipals més centrats en les necessitats i oportunitats de la persona atesa. En relació amb l’anterior frase, aquesta –que implica fer un exercici de projecció– no està tan acceptada, tot i que pràcticament el 75% de les respostes són de 7 o més i que el 25% donen la puntuació màxima de 10.

En aquest sentit, i malgrat les desviacions i els aspectes millorables, les professionals manifesten que l’Amunt! ha fet que les persones participants hagin rebut un acompanyament paral·lel o sincrònic per part de professionals de diferents equips o àmbits. Això explica la percepció generalitzada que un dels resultats més destacables del projecte ha estat que les professionals han superat sovint la mirada parcialitzada més característica dels contextos ordinaris d’intervenció.

“Poder tenir aquesta mirada global de la persona i no parcialitzada” (P6\_GF).

“I després també obrir mires de...diguem, la multidimensionalitat de la integració” (P1\_GF).

Per l'assoliment d'aquesta fita ha estat especialment rellevant disposar del grup motor com a espai de seguiment permanent i l'assaig del tàndem d'atenció social i orientació laboral a tall de referencialitat compartida, el qual basava la seva articulació en una coordinació molt intensa i la perspectiva de proximitat territorial. Tots aquests elements del disseny i la implementació del projecte han facilitat a les professionals tenir una mirada més global i multidimensional de la persona i les seves necessitats, aspecte cabdal per a la posada en pràctica d'un model d'atenció integral i centrat en la persona.

- **Més coneixement mutu entre serveis i facilitació de coordinacions futures**

Entre les professionals consultades existeix un fort consens sobre l'apreciació que el desenvolupament del projecte Amunt! ha generat un coneixement mutu entre serveis que no hi era prèviament, fruit de la preponderància de polítiques sectorialitzades.

“S'ha anat construint, perquè també, sota el meu punt de vista, per a mi el projecte també ha posat sobre la taula el desconeixement mutu que tenim tots de la feina realment o què fem i dels aspectes rellevants, eh? Vull dir: sí, tenim una aproximació, però jo crec que aquesta construcció ens ha portat a tots a conèixer-nos millor, també què podem aportar, sempre amb la mirada de sumar, de complementar” (P1\_GF).

Segons els resultats del qüestionari, les professionals valoren amb un grau d'acord de 7,2 sobre 10 l'afirmació que el projecte Amunt! ha contribuït a avançar cap a serveis municipals (socials, laborals, educatius i comunitaris) més coordinats. La meitat de les respostes puntuen amb un 8 o més aquesta afirmació. Tanmateix, és important no perdre de vista que el 20% de les respostes puntuen amb menys d'un 5 aquesta afirmació, mostrant-se en cert desacord.

Per altra banda, les professionals entrevistades consideren que aquest coneixement més intens i específic de la xarxa de serveis aconseguit amb aquest projecte tindrà un impacte en la millora de les coordinacions futures, ja que ha propiciat contactes i canals de comunicació que podran estendre la seva acció i ser aprofitats en els contextos ordinaris de treball, més enllà de l'Amunt!

“Sí que crec que les relacions que hem establert amb els altres serveis ens poden facilitar” (E4).

“L'únic que nosaltres podem fer, i que crec que ens ajuda a avançar i que ens ha obert aquest camí per a recórrer-lo, és establir les vies de coordinació amb els diferents agents que permetin, doncs, que aquestes persones entrin no per la via generalista, però entrin de forma individual, però pel canal públic establert per a tothom” (E2).

Aquesta última cita és un exemple concret sobre quins efectes futurs s'imaginen les professionals que tindrà la coordinació entre serveis efectuada en el marc de l'Amunt!. En aquest sentit, s'esmenta que els contactes i canals fets podran ser d'utilitat a l'hora d'ampliar la cobertura d'alguns recursos formatius o laborals ordinaris, de forma que hi arribin perfils més complexos. Sense aquesta coordinació més acurada és difícil que hi puguin accedir.

- **Millora de l'accés als recursos i ampliació de la cobertura dels serveis**

Una bona part de les persones participants en el Amunt! es corresponen amb perfils complexos que

presenten problemàtiques múltiples. Les professionals expliquen que el disseny i la metodologia del projecte han afavorit que les persones participants accedeixin a recursos –formacions, plans d’ocupació, etc.- i els aprofitin en un nivell superior i amb uns resultats millors que els que podrien donar-se fora del marc extraordinari que el pilot definia. El fet de comptar amb un seguiment molt més acurat i personalitzat i fer adaptacions ha estat clau. La percepció majoritària és que l’Amunt! ha donat “oportunitats a gent que era invisible”, en el sentit que les persones amb perfils especialment complexos amb freqüència no poden accedir a alguns recursos generalistes perquè els criteris d’accés, manteniment i finalització dels mateixos no s’ajusten a les seves circumstàncies o característiques, malgrat que suposadament es conceben com a “universals”.

“Gent que no hi hauria tingut accés a segons quins recursos, amb el que s’ofereix normalment, ha pogut mantenir i ha pogut finalitzar aquests recursos, han tingut aquí suport de mesures estructurals que tenien als que els costava accedir-hi” (P8\_GF).

De fet, el seguiment i coordinació més intens executat en el marc de l’Amunt! ha donat com a resultat que algunes de les actuacions dutes a terme, com ara els plans d’ocupació, s’hagin desenvolupat d’una forma especialment satisfactòria o exitosa (vegeu apartat 4.5.3). Aquesta valoració ha estat compartida per les entitats col·laboradores d’aquests recursos, la qual cosa no és fútil si es té en compte el seu coneixement i recorregut significatiu en la implementació d’aquests plans.

Específicament, s’esmenta l’important paper que ha jugat la figura de la psicòloga per a la fixació i consecució d’objectius i la realització satisfactòria de les actuacions que els itineraris contemplaven, ja que oferia un suport emocional específic a algunes persones sense el qual hagués estat improbable que haguessin aconseguit finalitzar amb èxit les actuacions (vegeu 4.5.1). Les professionals han observat que, amb aquest suport, persones que feia molt temps que estaven aïllades a casa, immerses en processos depressius severos o que no disposaven de certificats de les seves discapacitats o trastorns de salut mental – i, per tant, que no tenien accés a programes específics que s’adrecen a aquests col·lectius-, han acabat desenvolupant amb èxit diferents tipus d’actuacions (comunitàries, formatives, d’inserció laboral, etc.) i iniciant processos de millora significatius.

“Jo em quedo amb les situacions més extremes, és a dir, que amb una dedicació completa la gent pot sortir endavant. És a dir, estem parlant de persones que portaven dos anys tancades a casa, per diferents circumstàncies, i que amb un acompanyament emocional, sobretot emocional, creure en elles. Podent oferir-los una cosa adaptada, escoltant-les i respectant-les, han pogut acabar treballant, fent formació, relacionar-se...és a dir, aquests canvis en menys d’un any” (E7).

En definitiva, existeix la percepció força compartida entre les professionals que una de les fites més importants del projecte Amunt! és que ha estat capaç d’apropar els serveis a persones que s’hi trobaven allunyades des de feia temps. D’una banda, s’ha ampliat la cobertura dels serveis d’activació laboral i formatius arribant a perfils més complexos gràcies a flexibilitzar i adaptar l’accés i ús dels recursos. De l’altra, s’ha ofert atenció psicosocial a persones perceptores de l’IMV que no tenien contacte previ amb els serveis socials.

“A banda del projecte que està molt bé, doncs ara que molts els hem aconseguit activar i reconnectar a recursos bastant ordinaris, aprofitar aquest impuls per no perdre’ls i realment que es puguin anar incorporant a

diferents actuacions” (E1).

D’acord amb l’opinió de les professionals, ara el repte tècnic i ètic és intentar que aquest resultat positiu es consolidi a mitjà termini i que aquestes persones no tornin a deslligar-se de la xarxa de serveis i recursos.

- **Adquisició d’aprenentatges i més satisfacció professional**

En general, les professionals destaquen que l’Amunt! ha estat una oportunitat per a aprendre i posar en pràctica nous coneixements tècnics que els seran d’utilitat en el futur. Concretament, en el qüestionari que es va passar entre les professionals, aquestes valoren amb un gran d’acord de 8,3 sobre 10 l’afirmació que l’experiència adquirida els serà d’utilitat per a futurs encàrrecs o tasques. De fet, més de la meitat de totes les respostes puntuen amb un 9 o més aquesta afirmació, fet que indica un grau de consens molt elevat.

“Personalment, a mi m’ha aportat molt realment, a nivell de coneixement tècnic, i porto molts anys treballant en aquest àmbit, però no amb el coneixement amb més profunditat que he tingut en aquest projecte” (E1).

Alguns dels aprenentatges concrets que esmenten les professionals tenen a veure amb l’adquisició d’habilitats i eines per a treballar amb perfils més complexos o en situacions de vulnerabilitat més greus, especialment en el cas de recursos formatius i d’orientació i inserció laboral. D’altres tenen a veure amb el fet d’aprendre a aterrar en la pràctica un model d’atenció integral i centrat en les persones; és a dir, tenir més capacitats per aplicar conceptes teòrics que ja es coneixen, però que costa traduir-los o concretar-los en els contextos d’intervenció.

Aquests aprenentatges, juntament amb la sensació de donar una atenció de més qualitat i l’apreciació que el model d’atenció desplegat ha sigut útil i ha generat un impacte positiu a les persones participants, contribueix al fet que les professionals se sentin satisfetes professionalment. En aquest sentit, segons els resultats del qüestionari, aquestes valoren amb un gran d’acord de 7,9 sobre 10 l’afirmació segons la qual la seva feina ha estat d’utilitat per a les persones beneficiàries de les activitats o accions en les quals estaven implicades. Val a dir que una mica menys del 75% de les respostes puntuen amb un 8 o més aquesta afirmació, fet que indica un grau de consens prou elevat entre les respostes. També cal indicar que aquesta és l’afirmació del qüestionari en què hi ha més diferència entre la puntuació d’aquelles professionals que varen tractar de forma directa amb els i les participants i les que no ho feren: les primeres tenen un grau d’acord amb un 8,6 sobre 10 en què la seva feina va ser d’utilitat, contra el 7,2 de les segones. Té sentit, en tant que les primeres estaven pròximes als destinataris de la intervenció. Per altra banda, les professionals enquestades valoren amb un grau d’acord de 7,5 sobre 10 sobre el fet d’estar satisfetes amb l’experiència d’haver participat del projecte Amunt! No és una puntuació excessivament elevada, però és remarcable el fet que la meitat de les respostes puntuen amb un 8 o més aquesta afirmació i que el 75% de les respostes són de 7 o més, fet que indica un grau de consens molt elevat entre les respostes.

- **Frustració per les dificultats en la implementació del projecte i les limitacions per a l’aprofitament dels recursos**

No tots els efectes del projecte que s’identifiquen sobre les professionals són positius. Tal com s’ha explicat en el capítol 4 d’aquest informe, la implementació de l’Amunt! ha estat força complexa. Els obstacles o dificultats han contribuït a l’extensió de certa sensació d’esgotament entre les professionals dels diferents equips. Alhora, aquesta circumstància ha alimentat entre algunes d’aquestes professionals –o almenys en alguns moments del procés– la percepció que els impactes o resultats del projecte no justifiquen el fort nivell de desgast que han patit.

Darrere de la frustració experimentada per una bona part de les professionals es troben diferents elements, però uns quants destaquen especialment. En primer lloc, i com a més condicionant, se situa el fet de no



haver pogut fer servir els recursos previstos en un inici i, conseqüentment, distanciar-se forçosament d'allò que s'havia transmès a les persones participants en les sessions informatives del projecte. En efecte, les professionals no han viscut bé –com és comprensible– que activitats finalment no s'executessin o que d'altres s'iniciessin amb molt de retard, posant així limitacions importants al desplegament d'itineraris<sup>21</sup>. Els sentiments generats han estat negatius no només pel fet de no haver pogut fer el que amb criteri professional es considerava el més adequat, sinó perquè tenien la sensació que d'alguna manera s'havia fallat a les persones participants perquè no se'ls havia pogut oferir allò que se'ls havia presentat en un inici i que era, al cap i a la fi, el que les podia haver motivat a acceptar prendre part en l'Amunt!

“Uns dels elements que crec que hauríem de revisar, clar nosaltres, des de l'inici es van fer unes sessions informatives per a explicar a les persones el projecte inicialment, els itineraris, tal com estava dissenyat, i jo crec que en aquell moment ja havíem d'haver estat més realistes de fer un primer ajust per a no generar unes expectatives que després doncs no hi hem pogut donar resposta totalment [...]. Les persones tenien una certa decepció, perquè justament aquest col·lectiu costa molt mobilitzar-lo, connectar-lo a actuacions de caire sociolaboral, vale? I després de tota aquesta mobilització no s'ha pogut donar una resposta completa a l'oferta inicial” (E1).

El compromís de la majoria de professionals amb uns serveis públics per a la ciutadania i regits pels valors de la justícia i la igualtat, juntament amb un sentit rigorós de l'ètica professional, ha contribuït a aquest sentiment d'incomoditat, que és especialment acusat perquè les professionals són plenament conscients del fet que la majoria de les persones participants del projecte Amunt! viuen situacions vitals força complexes caracteritzades per contextos de privació material i d'altres recursos severos. Partint d'aquesta constatació, ha estat força frustrant saber que hi ha una part del pressupost que no s'ha pogut executar i que, d'haver-se pogut implementar la totalitat d'actuacions previstes, l'impacte del projecte hagués estat major.

“Tinc una sensació agredolça, en el sentit que crec que ha estat un projecte molt innovador, crec que ha estat molt bo i crec que hi ha un nombre important de persones sobre les quals ha tingut un impacte i una incidència directa en la seva qualitat de vida i en les seves possibilitats de cara al futur, d'això no em cap cap mena de dubte. No obstant això, lamento, primer, que [el projecte] no ha pogut ser per la quantitat de persones que havíem plantejat inicialment que podrien haver-se beneficiat, i després pel fet que, per qüestions de temps i perquè molts itineraris no van poder sortir o no van sortir al mateix temps, el que s'ha pogut fer no era el que estava previst; és a dir, penso que si s'hagués pogut fer el que estava previst, l'impacte hauria estat molt més gran” (E6).

Tots aquests elements i circumstàncies potser expliquen que les professionals valoren amb un grau d'acord de només un 6,6 sobre 10 l'afirmació segons la qual s'havien complert les seves expectatives amb relació a la feina realitzada en el marc del projecte. És una de les qüestions en les quals es veu més desacord. A més, el 20% de les respostes puntuen amb menys d'un 5 l'afirmació, així com un poc menys del 20% puntuen un 8 o més. No obstant això, les professionals que han tingut un contacte més directe amb les persones

<sup>21</sup> Potser això estigui relacionat també amb el fet que les professionals valoren amb un grau d'acord de 6,7 sobre 10 l'afirmació que havien disposat dels recursos materials suficients per desenvolupar la seva feina correctament. Està entre les puntuacions més baixes del qüestionari, tot i que la meitat de les respostes puntuen aquesta afirmació amb un 8 o més.

participants semblen haver vist lleugerament més complertes les seves expectatives (donen puntuacions de 7,1 sobre 10), potser pel fet de no haver hagut de batallar quotidianament amb les complexitats associades a la gestió administrativa. Passa quelcom semblant quan se'ls pregunten per si han pogut afrontar amb èxit les incidències aparegudes durant la implementació del projecte. El grau d'acord amb l'afirmació és de 7,3 sobre 10, però entre les professionals allunyades de l'atenció directa és de 6,8.

**Figura 6. Resultats del projecte Amunt!**

PERSONES PARTICIPANTS	EQUIPS PROFESSIONALS I ORGANITZACIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millora de l'autoestima i increment de l'empoderament.</li> <li>• Enfortiment de les xarxes relacionals, trencament de l'aïllament social i millora del benestar subjectiu.</li> <li>• L'efecte activador i motivador dels grups.</li> <li>• Més coneixement del territori i dels actius comunitaris.</li> <li>• Millora de la cohesió social.</li> <li>• Millora de la percepció de serveis i professionals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplaçament del rol professional i canvi en la mirada cap a les persones.</li> <li>• Implementació d'una atenció més integral i integrada</li> <li>• Més coneixement mutu entre serveis i facilitació de coordinacions futures.</li> <li>• Millora de l'accés als recursos i ampliació de la cobertura dels serveis.</li> <li>• Adquisició d'aprenentatges i més satisfacció professional.</li> <li>• Frustració per les dificultats en la implementació del projecte i les limitacions i l'aprofitament dels recursos.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

# 6. Aprenentatges i línies de treball per avançar en nous models d'atenció social

El punt de partida més important de l'Amunt! ha estat la concepció multidimensional de la inclusió. En un context de creixent complexitat de l'activitat dels serveis socials, aquest projecte pilot ha afrontat el repte de posar en pràctica una política d'inclusió sociolaboral amb visió integral (personalitzada) i integrada (intersectorial), l'avaluació de la qual ha de poder ajudar a transformar els serveis i les polítiques que avui configuren els sistemes de benestar.

Malgrat les dificultats per encaixar els itineraris personals autodirigits en un calendari molt curt i marcat per les dificultats administratives relacionades en l'informe d'avaluació, s'ha constatat que les persones participants han valorat molt positivament la seva participació en el projecte i la relació que han establert amb els equips professionals. Així mateix, les professionals han expressat un alt nivell de satisfacció amb el desplegament d'innovacions metodològiques que ha permès aquest pilot. L'Amunt! ha estat un projecte d'innovació des de la perspectiva de les metodologies d'acompanyament emprades i en relació amb la gestió i la governança dels recursos públics vinculats a l'àmbit social, comunitari, laboral i formatiu. La forma en com s'han organitzat els serveis i les activitats per facilitar els processos d'inclusió i promoure la millora de la situació social, econòmica, laboral i relacional de les persones participants s'ha percebut per part dels equips professionals com quelcom renovador.

Les organitzacions poden incorporar els aprenentatges adquirits amb els projectes pilots replicant o escalant les experiències o introduint transformacions en el seu funcionament ordinari. Aquesta avaluació qualitativa ha posat implícitament el focus en els aspectes de l'Amunt! que poden contribuir a la millora i adaptació dels serveis socials a un context en tensió per successives crisis. Per aquest motiu, es presenten principalment, i en primer lloc, alguns dels aspectes del projecte que poden inspirar noves línies de treball i de transformació d'aquests serveis. Seguidament, es recullen alguns aprenentatges de la resta d'organitzacions o serveis implicats i possibles línies d'actuació associades. Finalment, s'afegeixen alguns apunts sobre el disseny i gestió de projectes pilots en base als coneixements extrets gràcies a l'experiència de l'Amunt!.

## 6.1. Transformació dels serveis socials i els recursos d'inclusió sociolaboral

- **Entre la finestra única i evitar les “finestretes equivocades”**

La proposta inicial del projecte plantejava una finestra única d'accés als serveis per a les persones participants. Es definia un dispositiu únic d'entrada de caràcter interdepartamental i es preveia que la

coordinació entre professionals dels diferents àmbits permetria l'accés als serveis i a les activitats d'inclusió del projecte (Martínez Sordoni 2022:174). Ja s'ha assenyalat que la valoració que fan els equips sobre el funcionament d'aquesta finestra única és diversa. Hi ha professionals que afirmen, probablement influïts per la falta de concreció en el disseny del projecte, que no s'ha arribat a desenvolupar, mentre que d'altres sostenen que sí que s'ha pogut articular una via d'entrada única, malgrat que hauria ajudat a materialitzar-la l'existència física d'un equipament per centralitzar l'atenció.

A pesar de la falta d'una definició compartida, bona part de les professionals reconeixen que el disseny del projecte permetia un accés a les activitats i als recursos una sense que es donés una situació de finestra equivocada. És a dir, les persones participants podien adreçar-se a qualsevol dels equips i era la coordinació interdepartamental la que garantia l'activació dels recursos adequats i l'accés a les activitats per seguir l'itinerari personal. La coordinació entre equips requeria ser intensa per no deixar lloc a situacions de desorientació causades pel repartiment de funcions i competències entre els diferents serveis i equips.

L'Amunt! ha permès visualitzar la millora de l'adherència als programes i de la satisfacció de les persones participants quan no hi ha finestres equivocades tot explorant una integració entre serveis, especialment entre serveis socials i laborals, estratègia que s'ha convertit en una línia d'innovació prioritària en les polítiques europees (Laparra Navarro i Martínez Sordoni, 2021).

- **L'acompanyament integral i personalitzat**

En el disseny de l'Amunt! es plantejava el concepte d'itinerari personalitzat per integrar les activitats proposades pels diferents actors en els quatre àmbits d'intervenció. Tot i que la incorporació al mercat laboral era un objectiu important, l'itinerari no s'acabava ni tenia com a finalitat última l'accés a una feina remunerada. Les activitats pretenien incidir en les oportunitats formatives, ocupacionals i sociocomunitàries. Per això cal insistir que el disseny s'allunyava de programes "estrets" només orientats a la incorporació immediata al mercat laboral (Minas, 2014: S49-S50), ja que considerava l'ocupació un aspecte més de l'activació de recursos personals per assolir autonomia i estabilitat.

La comunicació i coordinació constants entre els equips (especialment els d'intervenció social i d'orientació laboral) i amb la psicòloga ha permès mantenir una visió holística dels itineraris personals treballant en paral·lel l'acompanyament social, el suport emocional, l'autoestima, l'orientació i les competències per la inserció laboral. En aquest sentit, les professionals valoraven molt positivament el rol desenvolupat per la psicòloga a l'hora d'acompanyar les interaccions de les persones participants amb l'activitat laboral i facilitar eines per fer front al desgast emocional i d'autoestima que pot suposar la cerca de feina o el camí per incrementar l'ocupabilitat. D'acord amb aquests aprenentatges, s'evidencia la pertinència d'avançar cap a les polítiques d'inclusió integrals que combinin actuacions simultànies en diferents àmbits; que incloguin actuacions complementàries fonamentals adreçades a atendre les necessitats de les persones en matèria de conciliació o benestar emocional (atenció psicològica), entre altres; i que permetin una atenció el més flexible i personalitzada possible. En aquest sentit, l'Administració local pot jugar un rol destacable en l'impuls i lideratge de programes orientats a la integració de recursos que combinin una tipologia àmplia d'actuacions.

- **L'acció comunitària**

Acompanyar les persones en l'activació de recursos comunitaris és una de les principals funcions dels serveis socials. A l'Amunt! tres professionals del servei municipal d'acció comunitària en estreta col·laboració amb l'equip d'atenció social van impulsar les activitats comunitàries orientades a construir vincles entre les persones participants, desenvolupar les seves habilitats relacionals, i promoure l'arrelament territorial i la capacitat d'autoorganització.

Com s'ha explicat en el capítol d'avaluació de la implementació del projecte, el calendari ha limitat l'abast

d'aquestes activitats. Tanmateix, les professionals valoren molt positivament l'impacte en el benestar i en la construcció de vincles "febles" (contactes de contactes personals), els quals, alhora, poden ser clau per l'activació laboral en el mercat formal o informal.

En el marc del projecte, les activitats de l'àmbit comunitari han contribuït a trencar la imatge dels serveis socials com a prescriptors de recursos. Les persones participants han identificat les professionals com a facilitadores d'espais de socialització i d'activació de relacions útils per millorar el benestar subjectiu, per crear petites xarxes de suport mutu i, en alguns casos, per accedir a feines remunerades formals o informals.

D'acord amb aquest diagnòstic, ampliar i intensificar el procés de "comunitarització" dels serveis socials és una línia d'actuació estratègica, que s'evidencia com especialment pertinent en el treball amb persones en situacions complexes o amb perfils prelaborals. Diverses propostes actualment en debat apunten a uns serveis socials comunitaris enxarxats amb altres recursos i actius del territori.

- **De l'atenció grupal a la territorialització i desinstitucionalització de l'atenció**

Estretament vinculades al punt anterior es troben altres evidències que l'Amunt! ha ajudat a identificar. En l'estratègia de "comunitarització" dels serveis socials ha d'ocupar un paper fonamental la intensificació de les actuacions grupals i l'impuls d'assessories col·lectives sobre els temes més recurrents o tractats des dels CSS. El fet d'haver desenvolupat una part de l'atenció social fora dels espais ordinaris i, específicament, fora de l'espai del CSS, en equipaments de proximitat del territori, ha resultat ser una estratègia molt adient. D'una banda, contribueix a la reducció de possibles resistències que les persones puguin tenir a ser ateses per serveis socials. D'altra banda, facilita el desplegament de les metodologies d'atenció innovadores, més poperes, actives amb més potencial per a l'empoderament de les persones ateses.

- **De la cooperació intersectorial a la generació de dispositius específics d'atenció integrada i integral**

La cooperació entre els diferents actors i àmbits d'actuació no ha estat del tot equilibrada. Mentre que els equips d'atenció social i d'orientació laboral han treballat conjuntament gràcies a la referència compartida dels casos i la realització de les dues acollides de manera successiva, els equips d'acció comunitària, Barcelona Activa i el CEB, s'han situat en un rol més secundari. Tanmateix, s'ha valorat que amb més temps d'execució s'hauria aprofundit en aquest treball intersectorial. Mostra de que més temps i maduració hauria afavorit la integració ha estat el treball conjunt desenvolupat per l'equip d'acció comunitària i el d'intervenció social per impulsar plegats diverses activitats. Igualment, l'Amunt! ha posat de manifest la potencialitat de la col·laboració entre l'acció comunitària i les polítiques d'ocupació. Les relacions informals i els vincles establerts en les activitats comunitàries, per una banda, ajuden a les persones a tenir la confiança necessària per decidir aprofitar activitats d'ocupació/autoocupació i formatives (ja que es crea un espai per generar benestar emocional, compartir vivències i donar-se coratge entre iguals en la superació de reptes). I, per altra banda, faciliten el sorgiment d'oportunitats laborals a través de les xarxes relacionals articulades. Així mateix, una altra línia de col·laboració intersectorial engegada que s'ha mostrat molt eficaç ha estat la de la creació de l'anomenat "Observatori dels plans d'ocupació", on han participat conjuntament l'equip d'atenció social, el Làbora i Barcelona Activa.

Els resultats positius de totes aquestes actuacions condueixen a l'aprenentatge que seria pertinent explorar línies de treball adreçades a engegar dispositius d'atenció veritablement integrats per donar resposta des d'un punt de vista integral a les múltiples necessitats de les persones que es troben en situació d'especial vulnerabilitat. L'Amunt! ha contribuït a evidenciar que, especialment amb els perfils més complexos o amb més risc d'exclusió social, seria adient desenvolupar un model d'atenció integral basat en la integració dels serveis socials, laborals, formatius i comunitaris. Aquesta evidència podria impulsar diferents línies d'actuació: des de l'adaptació i rèplica d'un Amunt! en un CSS a mode de prova pilot, a l'exploració de la viabilitat de constituir equips específics en cada CSS per a l'atenció i l'acompanyament dels perfils més

complexos que practiquessin una coordinació intensa amb la resta de serveis i recursos. En ambdós casos, seria un actiu disposar d'un espai físic que facilités el reconeixement i implementació d'una "finestreta única" i donés un marc estable i àgil per l'actuació integral i coordinada.

- **Motivació per generar transformacions en la cultura i pràctiques professionals en un context en tensió**

L'Amunt! ha aconseguit una significativa identificació de les professionals participants en el projecte. Tot i les crítiques i les frustracions expressades pels problemes d'execució, s'ha generat una implicació professional en el projecte elevada que ha contribuït a la motivació i l'èxit de les activitats i les intervencions. A més, en les entrevistes, moltes professionals han afirmat que si haguessin estat involucrades en el disseny de les activitats, la identificació hauria estat encara més important. Sabent que existeix un efecte selecció provocat per la voluntarietat de participar en el pilot i que resulta més motivadora una experiència pilot que el treball ordinari, l'experiència de l'Amunt! convida a cercar vies per millorar la identificació de tot el col·lectiu professional amb els serveis socials.

El context de treball dels serveis socials tendeix a estar cada cop sotmès a pressions més intenses i les transformacions per adaptar-se a nous escenaris són constants. Les ràtios elevades i la dedicació d'una important part del temps a la tramitació d'ajuts dificulta que les professionals puguin posar en pràctica un rol professional més basat en l'acompanyament de processos de transformació personal i col·lectiva que en les tasques de gestió i fiscalització dels recursos disponibles. Al 2021, el 53% de les treballadores socials de Catalunya reportaven que dedicaven més de mitja jornada a fer tràmits burocràtics en lloc de prevenció i acompanyament (TSCAT, 2021). Aquestes dinàmiques són part i conseqüència d'una cultura professional més tendent a l'assistència social que no pas a l'orientació del rol de les professionals socials cap a un model de suport dirigit i controlat, en última instància, per la voluntat de les persones. Amb el context d'intervenció marcadament diferent que habilitava l'Amunt! (ràtios molt més reduïdes, menys tasques de gestió d'ajuts, etc.), s'ha pogut posar en pràctica un model d'atenció social diferent on les professionals han tingut més marge per realitzar activitats d'acompanyament de més valor afegit (vinculació, escolta activa, orientació i acompanyament a altres recursos de la xarxa, etc.). L'Amunt! torna a subratllar el que ja apuntava l'avaluació del B-MINCOME en aquest sentit (Riutort et al., 2021:20; Riutort, Laín i Julià, 2023:24), i, per això, seria interessant seguir explorant línies de treball que donessin continuïtat a aquest model d'intervenció orientat a l'acompanyament de processos de millora, les quals poden incloure des de la revisió i simplificació dels processos de demanda i gestió d'ajuts, a "l'externalització" d'una part d'aquests fora dels CSS, per exemple a través de l'activació d'oficines territorialitzades de suport a la seva tramitació (avui l'Ajuntament només compte amb una sola Oficina de Prestacions Socials i Econòmiques, que gestiona i tramita diferents ajuts i serveis). Actuacions d'aquestes característiques contribuirien a enfortir el necessari procés de transformació dels serveis socials cap al paradigma de la garantia de drets.

Paral·lelament, l'experiència de l'Amunt! reforça l'aprenentatge del fet que és important acompanyar aquesta transformació d'un esforç per difondre i clarificar entre la ciutadania quina és la funció exacta dels serveis socials, per tal de reduir falses expectatives i una imatge distorsionada, i de vegades estigmatitzada, d'aquests.

- **El disseny de polítiques ha d'incorporar l'augment de la pobresa laboral i de l'economia informal**

Entre les persones perceptores de l'IMV no només hi ha persones aturades o inactives, també trobem persones amb rendes del treball informals o extremadament baixes. El disseny de l'Amunt! identificava les rendes mínimes amb l'exclusió del mercat laboral i, en conseqüència, les polítiques actives s'ajustaven millor a la realitat de les persones en situació d'atur o inactivitat que a la d'aquelles que havien de complir amb compromisos laborals en ocupacions poc remunerades i/o informals. Si bé la formació i l'orientació laboral

podria ser eficaç amb aquests perfils, els treballadors i treballadores pobres pateixen limitacions pròpies de la nul·la capacitat de negociació per flexibilitzar els seus horaris i les seves condicions. Innegablement, el fenomen de la pobresa laboral –com la qüestió del suport a la conciliació– no pot no estar present en el disseny de la intervenció social i les polítiques d'inclusió del present.

- **Elements per a la revisió de l'enfocament i els recursos adreçats a l'activació i inserció laboral**

El projecte ha constatat que hi ha perfils de població perceptora de rendes mínimes com l'IMV per als quals els itineraris orientats a l'activació laboral no són apropiats. De l'atenció integrada que proposa l'Amunt!, la vessant d'orientació laboral es dirigeix a persones que puguin seguir un itinerari amb certa autonomia (Martínez Sordoní, 2022), tot i que en el marc del projecte s'ha pres a vegades un criteri menys restrictiu perquè es comptava amb el reforç d'un acompanyament intensiu. Tanmateix, les professionals han valorat que s'haurien d'haver dissenyat actuacions específiques adreçades a persones en situacions d'alta complexitat i fragilitat i que habitualment queden excloses dels serveis d'orientació laboral. També, el projecte Amunt! ha ajudat a identificar aspectes o elements que poden ser d'utilitat per a introduir millores en el programa Làbora. D'una banda, s'ha constatat la utilitat de consolidar el model d'atenció integrada basat en el tàndem d'atenció social-orientació laboral, a partir d'una definició i coordinació de les actuacions desplegadas en ambdues línies i d'un acompanyament o seguiment més intensiu des de les dues vessants, especialment en el cas dels perfils més complexos. Per altra banda, s'apunta a la possibilitat d'activar plans d'ocupació dins del programa Làbora i de redefinir el model d'intervenció perquè la preparació dels itineraris de sortida adquireixi més centralitat.

- **Aplicatius i sistemes d'informació integrats que aportin valor afegit a les actuacions de les professionals**

El sistema d'informació de l'Amunt! ha estat una eina d'utilització quotidiana per l'equip d'orientació laboral però la resta d'equips han seguit prioritzant els seus aplicatius. Com ja s'ha exposat, sovint eren les professionals del Làbora les que introduïen les dades a la plataforma. Aquest assumpte ha estat identificat com un punt dèbil del projecte. Alhora, és un punt crític per als serveis socials en conjunt. Els sistemes d'informació de registre serveixen principalment d'eina de seguiment de les persones ateses i de gestió dels recursos que se'ls hi assignen. De manera secundària són imprescindibles per caracteritzar la població atesa i per generar coneixement sobre l'activitat dels serveis. Però el registre ha de ser útil i no reiteratiu per les professionals perquè s'incorpori com a pilar fonamental de la seva tasca. A més, quan la tasca professional s'emmarca en un procés d'integració de serveis és imprescindible dotar-se d'inici d'un sistema d'informació consensuat que sigui tècnicament solvent i necessàriament útil i eficaç pels objectius marcats. En aquest sentit, seria interessant desenvolupar línies de treball que permetin avançar en la constitució de sistemes d'informació integrats àgils i consolidar i millorar les eines de diagnòstic integral disponibles (l'SSM-Cat).

## 6.2. Canvis en altres serveis i recursos (especialment, laborals i formatius)

- **El treball en xarxa genera canvis en les organitzacions**

L'Amunt! s'ha focalitzat en acompanyar l'accés de persones amb acumulació de factors d'exclusió cap a polítiques que habitualment van adreçades a un públic amb menys dificultats –especialment aquelles de caràcter laboral i formatiu– i ha obert les portes de recursos preexistents a aquestes persones gràcies a l'abordatge multidimensional i integrat.

El treball en xarxa i la focalització en persones que acumulaven diversitat de factors d'exclusió social ha

facilitat l'apropament cap a nous públics per part d'aquests serveis. Col·lectius en situacions de gran vulnerabilitat econòmica que es troben amb traves importants per accedir al mercat laboral o actuacions formatives reglades, com persones d'edat avançada, en situació d'atur de llarga durada o amb baix nivell de qualificació, han accedit a activitats d'inserció i formatives gaudint en paral·lel del suport de l'equip d'intervenció social i de la psicòloga del projecte. Per una banda, aquests suports addicionals i coordinats han contribuït en el fet que les participants poguessin sostenir actuacions que fora del projecte haurien tingut més probabilitats d'abandonar. Per l'altra, els operadors de l'àmbit laboral i formatiu han "descobert" aquests nous públics i han identificat barreres d'accés que es podrien reduir en el funcionament ordinari dels serveis un cop finalitzat el pilot. En aquest sentit, l'experiència de l'Amunt! els ha evidenciat que les lògiques generalistes o "universalistes" que hi ha darrere d'aquests serveis no s'adapten bé a les necessitats particulars que poden tenir les persones que es troben en situacions més complexes.

A partir d'aquests aprenentatges, les organitzacions poden explorar les vies d'actuació que s'han mostrat més eficaces. La consideració multidimensional de la inclusió ha estat clau per reduir els requisits d'accés a les activitats, per oferir suports a la conciliació, per impulsar plans d'ocupació municipal a temps parcial, per activar mecanismes d'acompanyament intensiu, o per modificar horaris, continguts i ratis confeccionant formacions a mida. Precisament, gràcies als esforços per flexibilitzar activitats que els actors del projecte ja duïen a terme de forma ordinària, les professionals han detectat la necessitat d'incloure en els itineraris activitats de capacitació prèvies a l'orientació laboral per reforçar competències bàsiques necessàries per participar plenament en les formacions. El disseny del projecte permetia que aquestes necessitats emergissin i d'haver disposat de més temps els equips haurien pogut donar-hi resposta.

## 6.3. Apunts sobre governança, disseny i gestió de projectes d'innovació

- **Nous models de coordinació o integració requereixen nous models de gestió i governança**

Per articular el treball conjunt entre els actors implicats en el desplegament de les activitats del projecte ha estat de rellevància l'existència sostinguda en el temps del grup motor o de seguiment, que ha estat un espai tècnic liderat per l'Àrea de Drets Socials de l'Ajuntament amb el suport de l'Institut Metròpoli. Aquest espai de periodicitat quinzenal i la dedicació exclusiva de personal tècnic de gestió ha facilitat l'adaptació dels serveis als contratemps que han anat sorgint a causa de les dificultats administratives descrites en l'avaluació de la implementació. No obstant això, bona part d'aquestes dificultats s'haurien superat amb molta més facilitat si s'hagués disposat també d'un espai de governança per resoldre col·lectivament les qüestions econòmiques i administratives. El disseny inicial plantejava una oficina tècnica dedicada a la gestió del projecte que havia de ser externa, però finalment es va cobrir aquesta necessitat amb recursos municipals i amb el projecte ja començat.

L'increment de la complexitat en la gestió pública és també un repte dels serveis socials en el marc d'actuació ordinari. Aquesta complexitat s'agreuja quan el treball en xarxa inclou actors privats, entre ells les entitats del tercer sector social. Per crear l'ambient apropiat per a la innovació i la transformació de les pràctiques professionals cal destinar recursos a garantir una bona governança de la gestió, a part de comptar amb instruments de finançament que permetin formes de gestió en xarxa quan hi ha múltiples actors implicats. A més, n'han d'estar dotats de flexibilitat i que no impliquin excessius sobreesforços de gestió. En aquest sentit, els agents implicats recomanen explorar la possibilitat de constituir un únic ens jurídic-administratiu comú que integri la totalitat de *partners*, en el cas de voler engegar projectes semblants en un futur.



- **Dissenys més viables, realistes i participatius**

Per altra banda, la implementació de l'Amunt! també deixa aprenentatges vinculats al disseny de projectes d'innovació o que s'enfoquen específicament a la intervenció social amb persones en situació d'especial complexitat. D'una banda, convé que aquest disseny contempli un temps previ a la implementació que faciliti als diferents agents o organitzacions conèixer-se i consensuar tant aspectes relacionats directament amb la intervenció com resoldre dubtes i dificultats del pla administratiu o de gestió. Així mateix, en el disseny de projectes pilots d'innovació seria interessant tenir un major coneixement dels perfils poblacionals de forma prèvia i identificar resultats que es vulguin aconseguir en relació amb les mateixes organitzacions, el treball integrat o en xarxa i les pràctiques professionals, i traslladar-los a indicadors que es reflecteixin en el sistema d'avaluació.

Per altra banda, en projectes d'inclusió intersectorials amb mirada integral és aconsellable que els diferents agents o serveis participin del mateix disseny, per tal que es parteixi d'una definició de les actuacions més integral i factible; i que es contemplin calendaris d'implementació més llargs.

Aquesta recerca qualitativa ens ha permès sintèticament concloure que la implementació d'aquest model d'inclusió innovador ha possibilitat realitzar un abordatge més personalitzat i capaç d'empoderar les persones i generar relacions més properes i horitzontals entre participants i professionals; donar un lloc més central a l'atenció dels malestars de les persones i al seu benestar emocional; fer valdre l'acció comunitària com a política activa d'inclusió; intervenir en espais diferents dels habituals; establir canals de comunicació més àgils i accessibles amb les persones participants; i adaptar els recursos per facilitar l'accés i el seu aprofitament per part de públics que fàcilment en queden exclosos.

D'altra banda, en relació amb les organitzacions implicades i els seus equips professionals, el projecte ha aconseguit que l'equip d'atenció social tingués un paper més proper a l'acompanyament i suport a les persones que a la prescripció de recursos (un canvi que alhora ha propiciat, en termes generals, més satisfacció entre els professionals); oferir atenció psicosocial a persones perceptores de l'IMV que no tenien contacte previ amb els serveis socials; ampliar la cobertura dels serveis d'activació laboral i formatius arribant a perfils més complexos; posar a prova un tàndem professional d'atenció social i orientació laboral amb una "referencialitat compartida" basada en una coordinació intensa i en una perspectiva de proximitat territorial; i, finalment, provar dinàmiques de governança intersectorial eficaces entre professionals de diferents serveis, a través principalment d'un grup motor o espai de seguiment permanent.

El projecte Amunt! és una experiència que pot generar rèpliques a diferents escales. Per una banda, podria inspirar projectes d'abast més reduït dirigits a acompanyar persones amb situacions d'alta complexitat en el seu itinerari formatiu i laboral. Amb l'Amunt! s'ha arribat a població que quedava fora de les polítiques actives d'ocupació i del programa Labora, i les professionals implicades valoren que els models de coordinació i d'atenció integral aplicats poden facilitar l'entrada al mercat laboral i l'obtenció d'ingressos estables. La importància de la vinculació amb el territori per al desenvolupament de les activitats de l'Amunt! suggereix que l'organització d'aquests nous projectes a nivell de barri o de CSS podria servir per experimentar la incorporació dels aprenentatges adquirits i sistematitzats en aquest pilot al funcionament quotidià dels serveis socials.

El futur dels serveis socials estarà marcat per transformacions en els eixos de desigualtat i en les vulnerabilitats que afecten la nostra societat, però també per la forma en com els actors implicats se situen en els debats sobre la definició del seu paper en l'entramat institucional de protecció social i del seu objecte d'intervenció. La metodologia assajada en l'Amunt! assignava als serveis socials un rol d'acompanyament en les trajectòries vitals de les persones per fer valdre alguns dels seus drets socials (el dret a l'ocupació laboral, a la formació i a la protecció social) i, al mateix temps, definia com a objecte d'intervenció les xarxes de relacions personals i comunitàries. En aquest sentit, l'Amunt! pot resultar una experiència inspiradora a l'hora d'abordar els debats sobre com els serveis socials fan front a les diferents crisis que afecten directament la seva activitat.

# 7. Bibliografia

Aguilar Hendrickson (2020). Els serveis socials en un sistema comunitari de polítiques socials. *Llei Engel*. Disponible a: <https://lleienengel.cat/serveis-socials-sistema-comunitari/>

Ahrendt, D., Sándor, E., Revello, A., Jungblut, J-M. i Anderson, R. (2017). *In-work poverty in the EU. Executive summary*. Eurofound.

Ajuntament de Barcelona (2018). *Cap a un sistema comunitari de polítiques socials. Elements conceptuals, de diagnòstic i propostes d'acció*. Barcelona: Àrea de Drets de Ciutadania, Cultura, Participació i Transparència. Direcció de Serveis d'Acció Comunitària. Disponible a: [https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/informe\\_cap\\_a\\_un\\_sistema\\_comunitari\\_de\\_politiques\\_socials\\_2018\\_0.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/informe_cap_a_un_sistema_comunitari_de_politiques_socials_2018_0.pdf)

Arriba, A. (2014). "Contenidos e instrumentos de las políticas de inclusión social e inclusión activa". *Lan harremanak: revista de relaciones laborales*, 29, 155-174.

Askim, J., Fimreite, A.L., Moseley, A. i Pedersen, L.H. (2011). "One-stop shops for social welfare: the adaptation of an organizational form in three countries", *Public Administration*, 89(4), 1451-1468.

Blanco, I., Fernández, C., Gallego, R., Marra, G. i Yanes, S. (2019). *Analysis of the results and its progress and final report*. IGOP. Disponible a: <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/bmincome-analisi-resultats-progres.pdf>

Blanco, I., Marra, G., Fernández, Ch., Badosa, J., Riutort, S., Julià, A., Laín, B. i Torrens, L. (2021). *Resultados finales del proyecto piloto B-MINCOME (2017-2019). Combinando una renta mínima garantizada y políticas sociales activas en zonas urbanas desfavorecidas de Barcelona. Informe de integración de resultados*, Barcelona: Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI, Ajuntament de Barcelona. Disponible a: <https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/informe-integracion-resultados-bmincome-es.pdf>

Blasco, J. (2009a). *Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació*. Barcelona: Ivàlua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques). Disponible a: [https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16\\_02\\_2010\\_10\\_18\\_20\\_Guia1\\_Introduccio\\_Abril2009versiorevisada\\_final.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16_02_2010_10_18_20_Guia1_Introduccio_Abril2009versiorevisada_final.pdf)

Blasco, J. (2009b). *Guia pràctica 3. Avaluació del disseny*. Barcelona: Ivàlua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques). Disponible a: [https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16\\_02\\_2010\\_10\\_23\\_20\\_Guia3\\_Disseny\\_Juliol2009\\_final.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/16_02_2010_10_23_20_Guia3_Disseny_Juliol2009_final.pdf)

Briales, A. (2016): El tiempo superfluo: una sociología crítica del desempleo. El caso de España (2007-2013). Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Brugué, Q., Boada, J. i Blanco, I. (2023): *Els motors de la innovació a l'Administració pública*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, Col·lecció: Obres digitals, núm. 5.

[https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col\\_leccio\\_estudis\\_de\\_recerca\\_digital/5\\_motors\\_innovacio\\_administracio\\_publica/erd\\_05\\_els\\_motors\\_de\\_la\\_innovacio.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_estudis_de_recerca_digital/5_motors_innovacio_administracio_publica/erd_05_els_motors_de_la_innovacio.pdf)

Carión Molina, M. (2020). *Integració de serveis ocupacionals i socials davant el mercat de treball del futur a Catalunya. Propostes de full de ruta*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, Col·lecció: Obres digitals, núm. 25. Disponible a:

[https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col\\_leccio\\_obres\\_digitals/25\\_integracio\\_serveis\\_ocupacionals/Obres-digitals\\_25-Acc.pdf](https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/25_integracio_serveis_ocupacionals/Obres-digitals_25-Acc.pdf)

Champion, C. i Bonoli, G. (2011). Institutional fragmentation and coordination initiatives in Western European welfare states. *Journal of European Social Policy*, 21(4), 323-334.

Cordoncillo, C., Farre, M., Todeschini, F., Zalunardo, V. i Sánchez, D. (2021). *Avaluació del Pla de Barris 2016-2020. Informe final*. Barcelona: Ivalua. Disponible a: [https://ivalua.cat/sites/default/files/2021-11/Informe\\_final\\_Pla%20Barris%20Def.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2021-11/Informe_final_Pla%20Barris%20Def.pdf)

Cortés Izquierdo, F. i Llobet Estany, M. (2006). La acción comunitaria desde el trabajo social, a Úcar Martínez, X. i Llena Berñe, A. (Coord.). *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria*. Barcelona: Graó, 131-156.

Damanpour, F. i Schneider, M. (2009). "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.

Felgueroso, F., García-Pérez, J. I. i Jiménez-Martín, S. (2018). *Perfilado estadístico: un método para diseñar políticas activas de empleo*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces i Fundación Ramón Areces.

García Jiménez, M. (2017). Trabajadores de edad avanzada y políticas de mercado de trabajo: retos estratégicos, contumaces realidades. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social. CEF*, (409), 17-38.

Gencat (Generalitat de Catalunya), Departament de Salut. (2022). *Atenció integrada social i sanitària. Conceptualització*. Disponible a: <https://salutweb.gencat.cat/web/.content/aiss/docs/aiss-conceptualitzacio.pdf>

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Heidenreich, M. i Rice, D. (Eds.). (2016). *Integrating social and employment policies in Europe: active inclusion and challenges for local welfare governance*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.

Ibáñez, M. (1999). El uso de las relaciones sociales en el acceso y mantenimiento del empleo. *Revista Internacional de Sociología*, 22, 129-152.

Jansen, M. (2016). *El reto de la inserción de los desempleados de larga duración*, Fedea Policy Paper 2016-26, FEDEA. Disponible a: <https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2016/12/FPP2016-26.pdf>

Lanau, A. i Lozano, M. (2022). *Entrar i sortir de la pobresa laboral a Espanya*. Palma: L'Observatori Social de la Fundació "la Caixa".

Laparra Navarro, M. i Martínez Sordoni, L. (2021). La integración de servicios sociales y de empleo en el debate entre protección y activación. *Papers-Revista de Sociología*, 106(3), 467-494.

Lara Montero, A., Van Dujin, S., Zonneveld, N., Minkman, M. i Nies, H. (2016). *Integrated Social Services in EuropeA: A study looking at how local public services are working together to improve people's lives*. Brighton: European Social Network.

Lázaro, B. i Obregón, I. (2009). *Guia pràctica 4. Avaluació de la implementació*. Barcelona: Ivàlua. (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques). Disponible a:

[https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/01\\_03\\_2010\\_11\\_31\\_27\\_Guia4\\_Implementacio\\_Juliol2009\\_revfeb2010\\_massavermella.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/01_03_2010_11_31_27_Guia4_Implementacio_Juliol2009_revfeb2010_massavermella.pdf)

Longo, F. (2012). "Innovación en gobernanza: Entornos colaborativos y liderazgos relacionales". *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 60, 46-69.

Manzano, M. À., Pagés Gaultier, É. i Solé Pascual, M. (2019). La DS-DIBA: experiencia de la elaboración de una herramienta de valoración social y segmentación para los servicios sociales. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(1), 177-189.

Martí-costa, M., Barres, R., i Termes, A. (2020). *La governança de l'emergència complexa: la Covid-19*.

*Actuacions, adaptació organitzativa i innovacions de l'Ajuntament de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Disponible en:

[https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/122612/1/Governanca%20emergencia%20complexa\\_WEB.pdf](https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/122612/1/Governanca%20emergencia%20complexa_WEB.pdf)

Martínez Sordoni, L. (2022). Innovación en materia de inclusión social: atención integrada entre servicios sociales y de empleo. El caso del proyecto ERSISI en Navarra. *Cuadernos de Trabajo Social*, 35(2), 171-182.

Minas, R. (2014). One-stop shops: Increasing employability and overcoming welfare state fragmentation? *International Journal of Social Welfare*, 23(S1), S40-S53.

Minas, R. (2016). The concept of integrated services in different welfare states from a life course perspective. *International Social Security Review*, 69(3-4), 85-107.

Manthorpe, J., Hindes, J., Martineau, S.,; Cornes, M., Ridley, J., Spandler, H., Rosengard, A., Hunter, S., Little, S. i Gray, B. (2011). *Self-Directed Support: A Review of the Barriers and Facilitators*. Edimburg: Scottish Government Social Research.

Orfao, G. i Malo, M. (2023). Are active labour market policies effective for the older unemployed? A meta-evaluation. *Ageing & Society*, 43(7), 1617-1637.

Rebollo-Sanz, i. F. i García Pérez, J. I. (2021). *Evaluación de impacto de políticas activas de empleo para colectivos de difícil inserción laboral*. Fedea Policy Papers 2021/11. Disponible a:

<https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2021/11/FPP2021-11.pdf>

Rebollo, O. i Morales, E. (2013). Hacia una política pública de acción comunitaria: límites y oportunidades, a Canal, R. (Ed.). *Ciudades y pueblos que puedan durar: políticas locales para una nueva época*. Barcelona: Icaria, 303-316.

Requena, F. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: CIS-Siglo XXI.

Riutort, S., Julià, A., Laín, B. i Torrens, L. (2021). *Resultados finales del proyecto piloto B-MINCOME (2017-2019)*. Informe ejecutivo. Barcelona: Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI,

Ayuntamiento de Barcelona. Disponible en:

<https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu-documents/informe-ejecutivo-bmincome-es.pdf>

Riutort, S., Laín, B. i Julià, A. (2023). Basic Income at Municipal Level: Insights from the Barcelona B-MINCOME Pilot, *Basic Income Studies*, 18(1), 1-30.

Rodríguez Cabrero, G., Arriba, A., Marbán, V. i Montserrat, J. (2019). *ESPN Thematic Report on In-work poverty – Spain*. European Social Policy Network (ESPN), Brussels: European Commission.

Rogers, E. M. (2003). *Difussion of Innovations*. Nova York: Simon & Schuster.

Rossi, P.H., Lipsey, M.W. i Freeman, H.E. (2004). *Evaluation: a systematic approach*. London: SAGE, 2004.

Torring, J. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Washington: DC: Georgetown University Press

Tomàs, L., Miró, J. i González, A. (2023). *L'acció comunitària al projecte Amunt. "Un relat metodològic"*.

Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Disponible a:

[https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123\\_projecteamunt\\_cat.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/231123_projecteamunt_cat.pdf)

TSCAT – Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. (2021). Nota de premsa 27/05/2021. Disponible a:

[https://www.tscat.cat/download/web/2021/maig/NDP\\_TSCAT\\_USOSTEMPS.pdf](https://www.tscat.cat/download/web/2021/maig/NDP_TSCAT_USOSTEMPS.pdf)

Zalakain, J. (2017). Sistemas de bienestar i sociedad inclusiva: de la inclusión activa a la activación inclusiva.

*Documentación Social*, 186, 173–189.

# Índex de figures

---

Figura 1. Àmbit d'intervenció, activitats, participants i actors implicats .....	13
Figura 2. Teoria del canvi projecte Amunt!.....	22
Figura 3. Punts forts i punts febles del disseny del projecte Amunt!.....	24
Figura 4. Principals dificultats que condicionen la implementació del projecte Amunt!.....	28
Figura 5. Tipologia d'innovacions desplegades en el marc del projecte Amunt!.....	46
Figura 6. Resultats del projecte Amunt!.....	58

---



Recerca urbana  
per transformar

**Universitat Autònoma de Barcelona**

Campus de Bellaterra

Plaça del Coneixement, edifici MRA, p. 2

08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)

tel.: 93 586 88 80

info@institutmetropoli.cat

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

