

An aerial photograph of a densely populated city, likely Barcelona, with a person sitting on a stone ledge in the foreground, looking out over the urban landscape. The person has long brown hair and is wearing a dark jacket. The city below is a mix of multi-story residential buildings and some taller structures in the distance under a clear blue sky.

# Estudi de mesurament del retorn social i econòmic dels dispositius d'inserció sociolaboral

PROJECTE «TREBALL ALS BARRIS»

---

Estudio de medición del  
retorno social y económico  
de los dispositivos de  
inserción sociolaboral

Study to Measure the Social  
and Economic Return of  
Social and Labour Market  
Integration Schemes



# Estudi de mesurament del retorn social i econòmic dels dispositius d'inserció sociolaboral

PROJECTE «TREBALL ALS BARRIS»

---

Estudio de medición del retorno social y económico de los dispositivos de inserción sociolaboral

Study to Measure the Social and Economic Return of Social and Labour Market Integration Schemes



Ajuntament  
de Barcelona



Primera edició: novembre 2022

**Coordinació Barcelona Activa**

Àfrica Cardona, Sotsdirectora Executiva d'Estratègies de Foment de l'Ocupació  
Paco Ramos, Director Executiu d'Estratègies de Foment de l'Ocupació  
Eva Clotet, Responsable d'Atenció integral. Direcció d'Orientació i Mercat de Treball

**Autoria**

Fundació Campus Arnau d'Escala  
GES - Gabinet d'Estudis Socials

**Disseny, edició i maquetació**

BIRLI 2100

**Correcció i traduccions**

BIRLI 2100

**Fotografia coberta**

AdobeStock

© Barcelona Activa 2022

<b>PRESENTACIÓ DEL PROJECTE</b> .....	7
<b>ELS ANTECEDENTS DE L'ESTUDI I EL TREBALL PREVI</b> .....	9
<b>LA METODOLOGIA SROI I LES SEVES FASES</b> .....	11
Fases de la metodologia .....	12
<b>EL PROCÉS D'APLICACIÓ DE LA METODOLOGIA SROI</b> .....	17
Fase 1. Definir l'abast de l'estudi i identificar els agents d'interès .....	17
Fase 2. Elaborar el mapa d'impactes i identificar els resultats que cal mesurar ..	17
Fase 3. Valorar els resultats i adjudicar-los un valor .....	32
Fase 4. Mesurar l'impacte social .....	41
Fase 5. Calcular la ràtio SROI .....	48
<b>ALTRES RESULTATS DE L'ESTUDI</b> .....	53
Les propostes de millora enunciatades pels diferents agents d'interès .....	53
Les observacions rellevants .....	59
Les recomanacions estratègiques .....	64
<b>ANNEXOS</b> .....	67
Annex 1. Fonts i referències utilitzades per als càlculs de la ràtio SROI .....	67
Annex 2. Persones que integren el grup motor i el personal tècnic que hi participa .....	70
Annex 3. Enquesta en línia als tècnics i tècniques dels dispositius .....	71
Annex 4. Full d'inscripció per a les persones que hi participen corresponents a l'agent d'interès: persones usuàries .....	72
Annex 5. Graella d'enregistrament dels impactes .....	73
<b>ESTUDIO DE MEDICIÓN DEL RETORNO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LOS DISPOSITIVOS DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL</b> PROYECTO «TRABAJO EN LOS BARRIOS» Resumen ejecutivo .....	75
<b>STUDY TO MEASURE THE SOCIAL AND ECONOMIC RETURN OF SOCIAL AND LABOUR MARKET INTEGRATION SCHEMES</b> WORKING IN THE NEIGHBOURHOODS PROJECT Executive Summary .....	87



# Presentació del projecte

**EL PROJECTE «TREBALL ALS BARRIS» DE BARCELONA ACTIVA, FINANÇAT PEL SERVEI PÚBLIC D'OCUPACIÓ DE CATALUNYA (SOC), FORMA PART D'UNA ESTRATÈGIA DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC DE PROXIMITAT A LA CIUTAT DE BARCELONA.**

Aquest projecte té en compte les característiques de cada barri, les necessitats específiques i les potencialitats. Comprèn accions de dinamització i de foment de l'ocupació a mida per a cada un d'ells, sobretot en aquells territoris més vulnerables i que necessiten una atenció especial. Es tracta d'un servei d'orientació i inserció sociolaboral territorialitzat, que inclou accions d'assessorament personalitzat d'alta intensitat, capacitació professional i pràctiques en empreses, acompanyament a la inserció, prospecció d'empreses i gestió d'ofertes laborals.

El projecte es desenvolupa en 14 barris de 6 dels districtes de la ciutat (Ciutat Vella, Nou Barris, Sant Andreu, Sants-Montjuïc, Sant Martí i Gràcia).

Els barris en concret són:

- **Districte de Ciutat Vella:** Sant Pere - Santa Caterina, Raval sud i la Barceloneta (3 barris).
- **Districte de Nou Barris:** les Roquetes, Torre Baró i Ciutat Meridiana (3 barris).
- **Districte de Sant Andreu:** el Bon Pastor, Baró de Viver i la Trinitat Vella (3 barris).
- **Districte de Sants-Montjuïc:** la Bordeta, la Marina de Port (la Vinya i Can Clos - Plus Ultra) i el Poble-sec (3 barris).
- **Districte de Sant Martí:** el Besòs i el Maresme (1 barri).
- **Districte de Gràcia:** barri del Coll (1 barri).

El projecte «Treball als Barris» comprèn diferents línies, la primera de les quals (mesura A) es denomina: dispositius d'inserció sociolaboral per a col·lectius amb dificultats especials, i és l'objecte concret d'aquest estudi. Tot i que en la relació anterior hi figuren 14 barris, el nombre de dispositius és inferior, 10, ja que en alguns casos Barcelona Activa ha procedit per agrupacions de barris. La llista corresponent de dispositius és la següent:

- **Districte de Ciutat Vella:** 1 dispositiu.
- **Districte de Nou Barris:** 2 dispositius.
- **Districte de Sant Andreu:** 2 dispositius.
- **Districte de Sants-Montjuïc:** 3 dispositius.
- **Districte de Sant Martí:** 1 dispositiu.
- **Districte de Gràcia:** 1 dispositiu.

### Objectiu de l'estudi

Mesurar el retorn social i econòmic dels dispositius d'inserció sociolaboral per a col·lectius amb dificultats especials.

### Metodologia

Retorn Social de la Inversió (SROI).

Per a saber-ne més, consulteu *A guide to social return on investment*

<http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>.

### Mostra: 154 persones

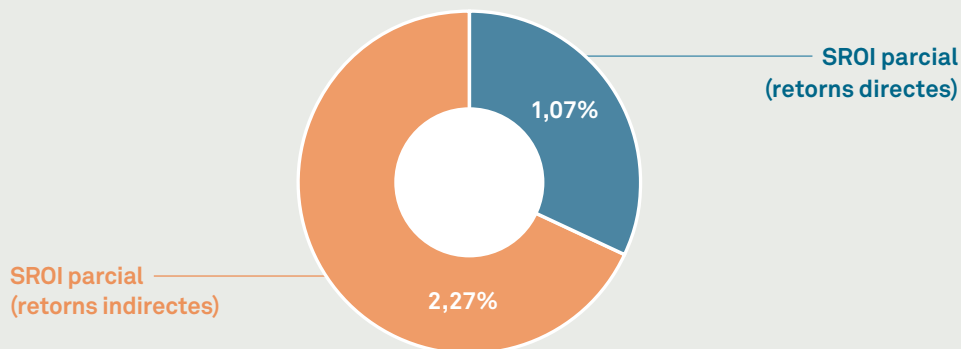
- 100 persones usuàries.
- 29 membres dels equips tècnics dels dispositius entrevistats directament, als quals cal afegir-ne 3 que varen respondre una enquesta en línia (total: 32).
- 14 membres dels equips tècnics dels districtes encarregats del servei a les persones i al territori.
- 8 membres de taules o xarxes relacionades amb els dispositius
- 3 membres que representen la mesura de cases d'oficis.

### Calendari de realització

10 mesos.

### Resultats

- 24 impactes, dels quals 22 són positius i 2 negatius.
- Ràtio SROI de 3,34. Per cada euro que s'inverteix en el servei, es generen 3,34 en concepte de beneficis o estalvis. Els retorns es distribueixen en directes i indirectes segons el gràfic següent:





# Els antecedents de l'estudi i el treball previ

**AL COMENÇAMENT DEL 2019, BARCELONA ACTIVA VA LICITAR UN CONTRACTE PER A L'ESTUDI DEL RETORN SOCIAL I ECONÒMIC D'AQUESTS DISPOSITIUS EN 5 DELS 6 DISTRICTES ESMENTATS, TOTS MENYS EL DISTRICTE DE GRÀCIA I EL BARRI DEL COLL. ÉS A DIR, UN TOTAL DE 5 DISTRICTES, 13 BARRIS I 9 DISPOSITIUS.**

La licitació no va seleccionar cap metodologia per a l'anàlisi d'aquest retorn social i econòmic. L'equip que en va resultar guanyador (FCAE-GES) va proposar la metodologia del retorn social de la inversió (SROI), que es descriu en l'apartat següent de l'estudi.

En la primera reunió celebrada el dia 5 de juliol del 2019 entre l'equip responsable de Barcelona Activa (Direcció Operativa de Projectes Integrals d'Ocupació) i l'equip investigador es va donar per validada la tria d'aquesta metodologia, que s'havia deixat oberta a la consideració final dels responsables d'aquest projecte de Barcelona Activa. Així mateix, es va determinar que s'aplicaria als retorns corresponents a l'any en curs (2019). En la terminologia característica de la metodologia SROI, l'equip responsable de la iniciativa a estudiar (en aquest cas la directora operativa de projectes integrals i la responsable dels dispositius d'inserció sociolaboral per a col·lectius amb dificultats especials) i l'equip investigador constitueixen el que s'anomena el grup motor de la cerca, que és a qui correspon de prendre les decisions fonamentals relatives a l'estudi.

En aquesta reunió inicial també es va calendaritzar la cerca, es van seleccionar els agents d'interès (vegeu «Descripció de la metodologia SROI») i es va acordar que en el mateix mes de juliol l'equip investigador ja disposaria, per a cadascun dels barris/dispositius implicats, de les llistes de totes les persones que haguessin participat en aquests dispositius d'inserció sociolaboral (agent d'interès: persones usuàries) per tal que el treball de camp amb elles es pogués iniciar ja el mes de setembre.

Pel que fa a les sessions amb tots i cadascun dels agents d'interès, l'equip investigador vol deixar constància que s'ha respectat escrupolosament l'anonimat de totes les persones que hi participen.

En la reunió es va determinar així mateix que, en el cas de les persones usuàries dels dispositius, la mostra havia de tenir necessàriament en compte la vessant de gènere, així com altres variables (l'edat, el nivell educatiu, l'origen, la nacionalitat, la situació laboral, la percepció o no de prestacions i el nombre d'activitats realitzades per elles en el període 2017-2019).

L'objectiu era aconseguir que la mostra fos representativa i que es poguessin extreure resultats diferencials per a cadascuna d'aquestes variables. En relació amb aquest objectiu, dins del procés de selecció de la mostra, el criteri «nombre d'activitats» va ser aplicat en el sentit de reunir les persones que n'haguessin fet més i durant un període més prolongat, perquè serien aquestes, sens dubte, les que tindrien un coneixement més exhaustiu dels dispositius. També va ser per aquest motiu que es va escollir una forquilla temporal tan àmplia (3 anys).

Quant a la resta de variables (edat, origen, etc.), la proposta va ser que la llista de persones usuàries a contactar inclogués totes les possibles variacions tant de manera global com a cadascun dels barris/dispositius.

A partir d'aquestes llistes per barris/dispositius, i encara dins del mes de juliol del 2019, l'equip investigador ja va procedir a fer una primera selecció atenent els criteris esmentats en el paràgraf anterior. La tria la va fer l'equip investigador, perquè es garantís un procés aleatori i no basat en un coneixement de les persones usuàries que hagués pogut ser esbiaixat, en el sentit, per exemple, de prioritzar les persones que són més crítiques o que mostren més satisfacció amb els dispositius.

Aquestes llistes van ser revisades pels equips tècnics de cada dispositiu/barri i van haver de ser modificades en successives etapes fins poder arribar a reunir 100 persones usuàries, com es va decidir en la segona reunió de treball entre l'equip responsable de Barcelona Activa i l'equip investigador, que va tenir lloc el setembre del 2019. El motiu principal d'aquestes revisions va respondre al coneixement de primera mà que els equips tècnics dels dispositius tenen de les persones usuàries, que els va dur a no considerar-les com a plenament idònies per a les sessions de treball per motius diferents o perquè passaven per circumstàncies personals (una malaltia greu, per exemple) que recomanava no convocar-les.

La no-assistència de part de les persones usuàries a les reunions previstes va comportar la necessitat de fer més tries i de convocar-ne de noves, i va dur a la superació, en alguns dels barris/dispositius, de l'única sessió de treball inicialment prevista per a cadascun d'ells. (Aquesta informació apareix detallada a la taula 2). Finalment, els contactes encara es van haver de completar amb trucades telefòniques per tal de poder arribar a la xifra esmentada de 100 persones entrevistades.

# La metodologia SROI i les seves fases

L'SROI ÉS UN MÈTODE DE COMPRESIÓ, MESURA, GESTIÓ I COMUNICACIÓ DEL VALOR ECONÒMIC, SOCIAL, AMBIENTAL I SANITARI GENERAT PER UN PROJECTE O INICIATIVA CONCRETS. LA METODOLOGIA ANALITZA DE MANERA QUANTITATIVA I QUALITATIVA EL PROCÉS DE GENERACIÓ DE VALOR SOCIAL DEL PROJECTE, SERVEI O INICIATIVA EN QÜESTIÓ. L'SROI ÉS UNA METODOLOGIA INNOVADORA I PARTICIPATIVA, D'ORIGEN NORD-AMERICÀ, ÀMPLIAMENT UTILITZADA ALS PAÏSOS ANGLOSAXONS I CONTRASTADA ARREU DEL MÓN.

L'objectiu de tot estudi SROI és identificar i mesurar econòmicament el màxim nombre possible d'impactes o de canvis socials i econòmics (*outcomes*) produïts per una entitat, programa, servei o projecte en relació amb les aportacions o inversions que s'hi han fet (inputs econòmics). El resultat del procés és una ràtio entre les inversions realitzades i el valor generat. Per exemple, una taxa de retorn social de 2,5:1 indica que per cada euro invertit en un projecte s'han generat 2,5 € de valor social.

Val la pena precisar que una de les diferències fonamentals entre aquesta metodologia d'avaluació i altres és que l'SROI monetitza tant els impactes financers o directes com el màxim nombre possible d'impactes extrafinancers o indirectes (socials o sanitaris); en definitiva, els que no s'anoten als registres comptables.

A més, l'aplicació de l'SROI comporta descobrir quines són les fortaleeses i debilitats de l'entitat, programa o servei analitzats en termes del valor social generat i, per tant, condueix a una millora del funcionament. L'SROI es converteix d'aquesta manera en una eina de planificació estratègica.

**DE MANERA RESUMIDA:**  
Aplicar el mètode SROI consisteix a conèixer la situació inicial o immediatament anterior al projecte i a utilitzar indicadors (que es puguin mesurar en termes econòmics) per descriure com ha canviat la situació per causes atribuïbles a la intervenció avaluada per a totes les persones que hi tenen relació.

**Per saber-ne més, consulteu**

***A guide to social return on investment***

<http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>.

## Fases de la metodologia

La metodologia SROI comprèn les fases següents, que es resumeixen en el gràfic 1.

### 1

#### Definir l'abast de l'estudi i identificar els agents d'interès

En l'aplicació de la metodologia SROI, és fonamental, en primer lloc, definir l'abast de l'estudi que cal emprendre, que pot cobrir el funcionament integral d'una entitat o institució o únicament algun dels seus programes, projectes, recursos o serveis. En aquesta primera fase, també és cabdal identificar quins són els agents d'interès que l'objecte d'anàlisi ha afectat o implicat. Sovint s'hi compten les persones usuàries del servei i/o la seva representació o família, les persones responsables de la implementació del servei i les agències o entitats que també puguin treballar amb la població diana del servei, o d'alguna manera incidir-hi.

### 2

#### Elaborar el mapa d'impactes i identificar els resultats a mesurar

Primerament, es relacionen els inputs i els resultats del servei a analitzar. Així, es comptabilitzen els recursos econòmics i financers necessaris perquè funcioni i es detallen els resultats molt més enllà del sentit més clàssic, que es limita, per exemple, a mesurar ítems com el nombre de persones ateses. La relació, mitjançant sengles sessions de treball, amb els agents d'interès, permet de dibuixar un mapa global dels impactes o canvis experimentats per cadascun d'ells arran de la seva relació amb la iniciativa examinada. És a dir, a partir dels impactes que cada agent d'interès ha evidenciat en les respectives sessions de treball celebrades, s'elabora el mapa global d'impactes. Un cop construït el mapa, queden identificats directament els resultats que s'han de mesurar per a l'estudi.

### 3

#### Valorar els resultats i adjudicar-los un valor

En aquesta fase s'identifiquen els indicadors i les aproximacions financeres corresponents als diferents impactes enregistrats, les quals permetran adjudicar un valor econòmic a tots o a la major part dels impactes. És important ressaltar que no tots els impactes són fàcilment monetitzables, per la qual cosa, i a efectes de rigor, els estudis SROI sempre assenyalen quins s'ha considerat oportú no monetitzar.

S'inclouen exemples del que és un impacte, un indicador i una aproximació financera.

- **Impacte:** Millora de l'estabilitat emocional.
- **Indicador:** Nombre de persones que han experimentat aquesta millora d'estabilitat emocional. En termes operatius, aquest nombre es pot obtenir mitjançant una enquesta en línia en el cas d'un agent d'interès amb pocs integrants o extrapolant els resultats obtinguts en la mostra treballada en el cas d'agents d'interès molt nombrosos.

- **Aproximació financera:** Preu d'una teràpia psicològica estàndard mesurada com un estalvi en el cas d'aquelles persones que, com a conseqüència de la millora de la seva estabilitat emocional, n'han pogut prescindir. El càlcul econòmic és el següent:

$$\text{nombre de persones beneficiades} \times \text{preu de la teràpia} \times \text{un determinat període} = \text{ESTALVI}$$

## 4

### Mesurar l'impacte social

A banda de l'aplicació de les aproximacions financeres identificades en la fase anterior per tal de determinar els beneficis/estalvis assolits durant tot el període d'estudi, aquesta fase implica determinar tots aquells canvis que s'haurien esdevingut igualment, en major o menor mesura, sense l'existència del servei, o que són producte també d'altres factors. Això comporta l'aplicació als primers retorns econòmics obtinguts d'uns coeficients de depuració per tal d'identificar tant com sigui possible els imports de cada impacte / els retorns atribuïbles només al mateix projecte.

Els coeficients de depuració són correctors que disminueixen el valor econòmic assignat als impactes i que s'apliquen als estudis SROI per tal d'assolir la màxima fiabilitat dels resultats. L'aplicació d'aquests depuradors es fa de manera consensuada en el si del grup motor.

Els principals són els següents:

- **Atribució (AT):** Percentatge dels resultats que no es pot atribuir directament al projecte. En el cas que es consideri que un impacte no és del tot degut al projecte, del màxim valor econòmic assignat a l'impacte (100) s'hi resta un percentatge consensuat.
- **Pes mort (PM):** Es resta el percentatge de cada impacte que s'hagués esdevingut igualment si no s'hagués dut a terme la iniciativa analitzada.
- **Detriment (DT):** Percentatge de cada impacte que es perd durant el període d'anàlisi de la iniciativa en qüestió. Un exemple característic d'impacte al qual cal aplicar aquest coeficient és l'increment dels coneixements per part d'un agent d'interès, atès que els aprenentatges perden valor amb el pas del temps. En aquest cas, al valor màxim del impacte (100) se li resta el percentatge que s'hauria de restituir amb una nova activitat formativa en la mateixa matèria per arribar de nou al mateix valor.
- **Desplaçament (DP):** Es resta un percentatge per equilibrar l'impacte produït en altres projectes de l'entorn (desplaçament de l'impacte). A tall d'exemple, l'impacte positiu d'una iniciativa contra el tràfic de drogues en un determinat territori pot traslladar part del tràfic cap a territoris propers, per la qual cosa al retorn positiu d'aquest impacte caldria restar-li un determinat percentatge com a conseqüència d'aquest «desplaçament».

# 5

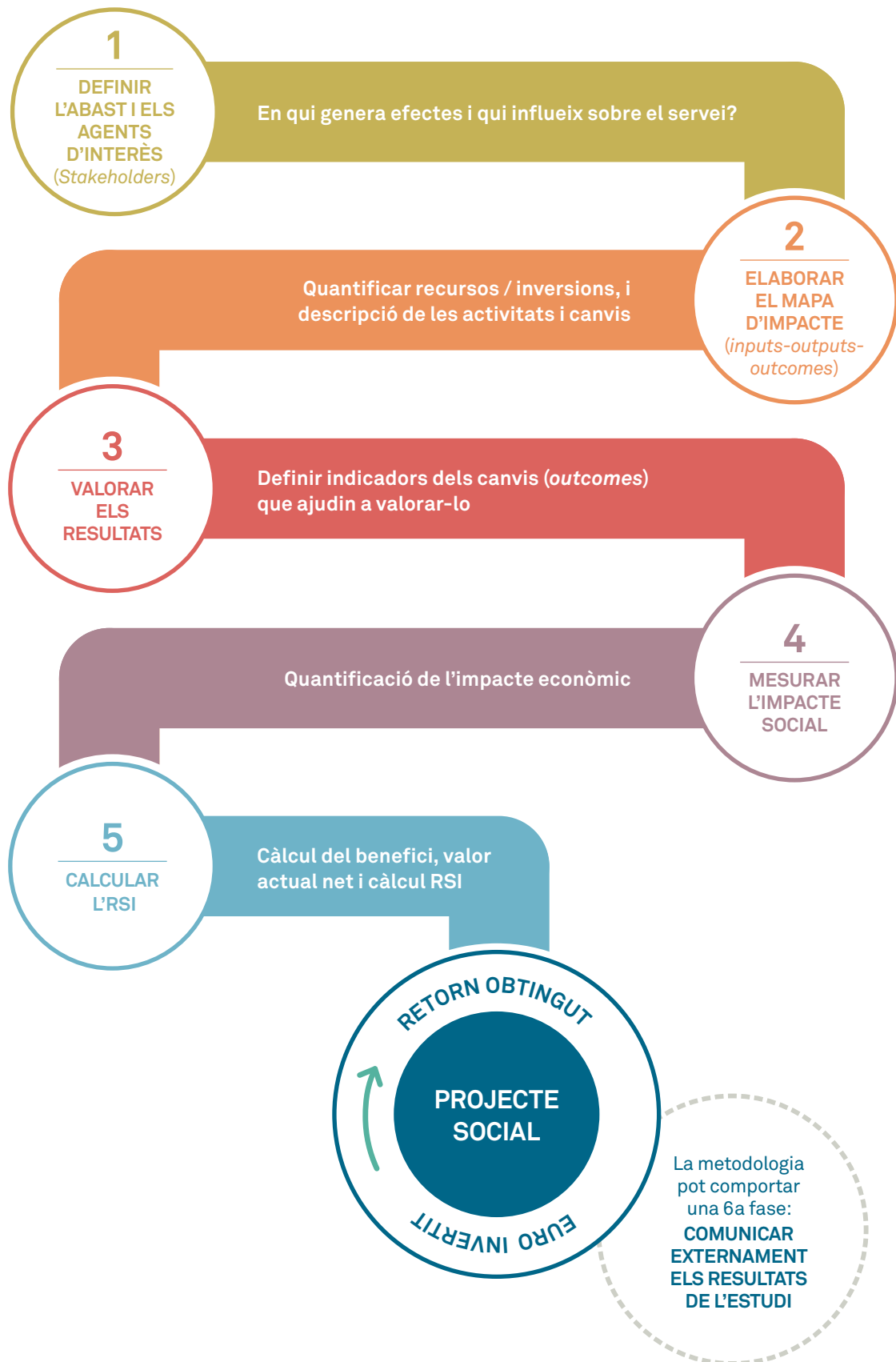
## Calcular la ràtio SROI

En aquesta fase final, cal sumar tots els beneficis/estalvis obtinguts, restar-ne qualsevol resultat negatiu i comparar el resultat obtingut amb la inversió efectuada. En altres paraules, cal sumar el valor de tots els retorns i dividir la xifra resultant entre els recursos econòmics invertits.

El quocient d'aquesta divisió representa la ràtio SROI obtinguda per cada euro invertit. També s'analitza cada impacte identificat, és a dir, es detalla el retorn social i econòmic produït per cadascun d'ells. Aquesta anàlisi fina aporta molta informació estratègica sobre l'eficiència dels recursos invertits.

Val a dir que es parla, també, de resultats negatius, perquè alguns dels impactes percebuts pels agents d'interès poden tenir aquest caràcter (per exemple, un increment de l'estrès). En aquest cas, i basant-nos en l'exemple anterior utilitzat per entendre els conceptes —impactes, indicadors i aproximacions financeres—, no hi hauria un estalvi d'una teràpia psicològica sinó, al contrari, una despesa per poder gestionar aquest increment de l'estrès. Operativament, l'import negatiu resultant obtingut a partir del nombre de persones afectades es resta dels resultats econòmics en lloc de sumar-s'hi.

GRÀFIC 1 FASES DE LA METODOLOGIA SROI (RETORN SOCIAL DE LA INVERSIÓ [RSI])







# El procés d'aplicació de la metodologia SROI

L'EQUIP INVESTIGADOR HA APLICAT, EN COL·LABORACIÓ AMB L'EQUIP RESPONSABLE D'AQUEST PROJECTE DE BARCELONA ACTIVA, LES DIFERENTS FASES DE LA METODOLOGIA SROI.

## **FASE 1. Definir l'abast de l'estudi i identificar els agents d'interès**

En el cas d'aquest estudi, i de comú acord en el si del grup motor, s'han inclòs com a agents d'interès:

- Les persones usuàries.
- Els equips tècnics dels dispositius.
- El personal tècnic de districte de servei a les persones i al territori.
- Les taules o xarxes de barri que mantenen una interacció regular amb els dispositius.
- La mesura de cases d'oficis, que pertany igualment al projecte global «Treball als Barris».

En el si del grup motor també es va prendre la decisió, com ja s'ha comentat anteriorment, de referir l'estudi a l'any 2019.

## **FASE 2. Elaborar el mapa d'impactes i identificar els resultats que cal mesurar**

Com a fonaments que serviran per calcular de la ràtio SROI, a continuació es recullen els principals resultats del servei de dispositius, així com els recursos humans, materials i econòmics que han estat necessaris per proporcionar el servei a la ciutadania durant l'any 2019.

RECURSOS I RESULTATS	QUANTIFICACIÓ	OBSERVACIONS
Nombre de persones usuàries dels dispositius	1.966	
Nombre de persones que han trobat feina durant el 2019	841	El 90 % amb modalitat temporal i el 10 % indefinida
Nombre de cursos (i hores) de formació impartits a les persones usuàries el 2019	177 activitats formatives, que han suposat 4.617 hores i la participació de 1.469 persones	Formació en competències transversals ( <i>coaching</i> laboral, mòduls i tallers TIC, català, castellà i anglès), carnets professionals,...
	223 cursos, que impliquen 1.120 hores de formació que han arribat a 596 persones	Impartits pel professorat dels dispositius. Tallers monogràfics (d'orientació, cerca de feina, mercat de treball i informació sobre drets laborals) i mòduls de mobilitat
Nombre d'hores d'utilització dels recursos de recerca de feina (ordinadors amb connexió a Internet, etc.)	S'han realitzat 909 activitats per a un total de 5.120 persones. La implicació horària ha estat de 3.106 hores	Inclou espais de cerca de feina + tallers monogràfics + mòduls i tallers TIC
Nombre de persones dels equips tècnics dels dispositius	32	Inclou personal de coordinació, supervisió i administració. Cinc persones de plans d'ocupació (programes integrals amb contractació) van donar suport durant 6 i 7 mesos al programa
Nombre de cursos (i hores) impartits als professionals dels dispositius	433 hores en el marc de 57 accions formatives	
Recursos econòmics invertits	1.445.409,74 €	1.343.228,89 € provinents del SOC i 102.180,84 € de BA

## Les sessions de treball

Com ja s'ha comentat, aquesta fase consisteix en la celebració de sessions de treball amb representants de tots els agents d'interès identificats en la fase 1 per tal d'assolir la construcció del mapa d'impactes i la identificació dels resultats a mesurar que constitueixen els productes finals d'aquesta segona fase.

Metodològicament, s'ha procedit de la següent manera en totes les sessions de treball amb tots els agents d'interès, amb una única diferència pel que fa a l'agent d'interès representat per les persones usuàries: el lliurament en aquest cas, a més d'una graella d'identificació dels canvis o impactes, d'un full d'inscripció (vegeu, respectivament, els annexos 5 i 4).

El full d'inscripció inclou les següents dades dels usuaris i de les usuàries participants en les sessions de treball: el nom, el sexe, l'edat, el nivell educatiu, el país de naixement, la nacionalitat, la situació laboral, la recepció o no d'alguna prestació per desocupació, el seu barri de residència i la seva presència o no, en aquells moments, en algun dels dispositius de Barcelona Activa. La finalitat d'aquests fulls d'inscripció és purament estadística, i d'ells s'han extret les taules 2 i 3. Per tal de preservar absolutament la confidencialitat de tothom que hi ha participat, només es va demanar que hi escrivissin el nom propi.

A continuació, es va explicar l'objectiu principal de la sessió de treball: identificar els canvis/impactes que els havia produït la seva relació amb aquest dispositiu concret de Barcelona Activa.

De fet, durant les converses telefòniques prèvies, aquest objectiu ja havia estat definit, atès que la participació de les persones usuàries ha estat totalment voluntària i no ha comportat la percepció de cap incentiu, ni econòmic ni de cap altra mena.

En la sessió es van remarcar dues qüestions essencials:

- a) Cada agent d'interès s'havia de limitar a enunciar els impactes que l'afectaven i no els que corresponguessin a altres agents d'interès.
- b) Els impactes podien ser tant positius com negatius.

Per acabar d'aclarir aquests aspectes, es va precisar el concepte de canvi/impacte i es va posar un exemple d'impacte positiu i un d'impacte negatiu. Finalment, es va donar pas definitiu a l'inici de cada sessió, transformant en pregunta el text que precedeix la graella d'identificació dels canvis (Annex 5):

**Com t'ha influït l'existència d'aquests dispositius? Quins canvis o impactes has experimentat des de l'inici de la relació amb aquests dispositius?**

També es va exposar a les persones que hi participen un segon objectiu de les sessions de treball: que fessin propostes o suggeriments de millora d'aquests dispositius per tal d'incrementar-ne l'eficàcia i la satisfacció amb ells, tant de les persones usuàries com dels altres agents d'interès. Aquest és un objectiu plenament coherent amb un estudi com aquest, perquè és evident que una millora del seu funcionament ha de comportar un increment del seu impacte social, i per a Barcelona Activa representa una informació de primer ordre.

Tot seguit, se'ls va presentar la graella d'identificació dels impactes o canvis com a eina utilitzable per anotar-los durant la sessió. Per fer-ho, es va procedir de dues maneres diferents en funció dels diferents agents d'interès.

## PROCEDIMENT A

Es lliura la graella a les persones que hi participen perquè dediquin temps (al voltant de 15 minuts) a anotar-hi els canvis o impactes percebuts arran de la seva interrelació amb els dispositius. Passat aquest període, s'enuncien els impactes en veu alta un a un i es debaten. La persona de l'equip d'investigació resol dubtes, actua com a moderadora del debat i anota en la seva graella dels impactes enregistrats. Abans d'acabar la sessió, explica el que ha anatat a efectes de qualsevol possible rectificació. També anota, en una escala d'1 a 4 que figura a la dreta de la graella, la intensitat de tots els impactes segons el diferent grau de consens que han assolit al llarg del debat.

## PROCEDIMENT B

El membre de l'equip d'investigació anota directament en la seva graella els impactes que li enuncien oralment les persones que hi participen i estimula un debat per tal de valorar la rellevància o intensitat de tots els impactes enunciats, que finalment també posa en comú.

En ambdós procediments, el membre present de l'equip investigador també s'encarrega de recordar en un punt determinat de les sessions els suggeriments de millora i de prendre'n nota. El debat també va incloure aquestes propostes, que constitueixen, doncs, un segon material lliurable de l'estudi.

Ahora, en el decurs d'aquestes sessions, diferents persones pertanyents a tots els agents d'interès van fer un seguit d'observacions que, encara que no siguin ni impactes ni suggeriments de millora, ens van semblar prou rellevants com per recollir-los sota aquest epígraf: «Observacions rellevants», que constitueix, doncs, un altre apartat de l'estudi i un altre material lliurable.

En els procediments i en tots els casos es va demanar permís per gravar en àudio les sessions a fi de poder resoldre posteriorment qualsevol dubte que pogués sorgir en el moment de confeccionar el mapa d'impactes, tot recordant novament la preservació absoluta de la confidencialitat. Cal dir també que cap persona pertanyent a un agent d'interès determinat va participar en una sessió de treball amb un agent d'interès diferent.

A continuació s'inclouen una sèrie de taules que mostren el nombre de sessions i de persones que hi participen.

**TAULA 1 PARTICIPANTS EN LES SESSIONS DE TREBALL EN TOTS ELS AGENTS D'INTERÈS**

AGENT D'INTERÈS	SESSIONS	PARTICIPANTS
Persones usuàries	13	100
Equips tècnics dels dispositius	3	29
Personal tècnic dels districtes	3	14
Taules i xarxes	2	8
Cases d'oficis	1	3
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>154</b>

La taula següent mostra la distribució per barris de les persones usuàries entrevistades, incloent la seva situació laboral i el nombre de sessions celebrades.

**TAULA 2 NOMBRE DE SESSIONS, PERSONES ENTREVISTADES PER BARRIS I SITUACIÓ LABORAL**

DISPOSITIU	NOMBRE DE SESSIONS	PERSONES ATURADES	PERSONES OCUPADES	TOTAL PERSONES
El Bon Pastor i Baró de Viver	2	7	6	13
La Trinitat Vella	2	7	3	10
Torre Baró i Ciutat Meridiana	1	6	4	10
El Poble-sec	1	7	5	12
Santa Caterina - St. Pere, Raval sud, la Barceloneta	1	4	6	10
La Marina de Port	1	5	5	10
El Besòs i el Maresme	2	6	7	13
Les Roquetes	2	5	6	11
La Bordeta	1	8	3	11
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

D'aquesta taula es poden inferir les consideracions següents:

- El considerable equilibri assolit pel que fa al nombre de participants entre els 9 dispositius en qüestió, amb un màxim de 13 al Bon Pastor i mínims de 10 en 4 barris.
- La relativa desproporció entre persones aturades i persones ocupades, més acusada en uns barris/dispositius que en uns altres. El motiu fonamental rau en el perfil propi de les persones destinatàries dels dispositius: en situació d'atur i de cerca de feina. Alhora, també han contribuït a aquest desequilibri altres factors, com la dificultat de convocar les persones ocupades a les sessions de treball per diverses qüestions d'horaris laborals o per canvis sobtats de torns laborals, o per haver trobat una ocupació pocs dies abans o fins i tot el mateix dia de la sessió, cosa que els va impedir assistir-hi. Una altra causa d'aquesta desproporció, amb un major pes de persones aturades, rau en el fet que persones que figuraven com a ocupades en els expedients de Barcelona Activa havien perdut la feina en el moment de celebrar-se la sessió de treball, com a conseqüència de l'immens predomini, arreu, dels contractes de curta durada, per la qual cosa van passar de ser considerades com a ocupades a aturades.

**TAULA 3 PERSONES USUÀRIES. PERCENTATGES DE PERSONES ENTREVISTADES PER SEXE, INTERVALS D'EDATS, NIVELL EDUCATIU, PAÍS O CONTINENT DE NAIXEMENT, NACIONALITAT, SITUACIÓ LABORAL I CARACTERÍSTIQUES DE L'OCUPACIÓ**

SEXE		
NOMBRE ABSOLUT DE PERSONES USUÀRIES	HOMES	DONES
100	46 %	54 %

INTERVALS D'EDATS					
TOTAL	MENYS DE 25	25-30	30-39	40-54	MÉS DE 54
100	2 %	4 %	9 %	48 %	37 %

TOTAL	SENSE ESTUDIS	EGB/ PRIMÀRIA	GRADUAT ESCOLAR	ESO	BATXILLERAT	FP	SUPERIORS	NC
100	2 %	18 %	9 %	17 %	26 %	13 %	14 %	1 %

PAÍS/CONTINENT DE NAIXEMENT					
TOTAL	ESPANYA	AMÈRICA	EUROPA	ÀFRICA	ÀSIA
100	51 %	27 %	12 %	4 %	6 %

NACIONALITAT			
TOTAL	ESPANYOLA	ESTRANGERA	DOBLE NACIONALITAT
100	51 %	26 %	23 %

SITUACIÓ LABORAL			
TOTAL	ATUR	ATUR DE LLARGA DURADA	OCUPAT
100	31 %	24 %	45 %

CARACTERÍSTIQUES DE L'OCUPACIÓ			
TEMPS PARCIAL	TEMPS COMPLET	TEMPORAL	INDEFINIT
31,6 %	68,4 %	76,8 %	23,2 %

D'aquesta taula es poden inferir les dades següents:

- Hi participen més dones, malgrat haver partit de la proposta d'assolir una presència tan igualada com fos possible de persones dels dos sexes.
- Hi ha una presència molt superior de persones de més de 40 anys, una dada consubstancial als dispositius. Malgrat tot, es va aconseguir que hi participés un petit percentatge de persones que estaven per sota d'aquella edat.
- Hi ha persones amb nivells educatius força elevats (estudis superiors, batxillerat, FP2), la qual cosa pot posar de manifest que la crisi econòmica també ha situat persones amb bons nivells educatius en situació precària i, per tant, com a col·lectius, també, amb necessitats especials.
- Hi predominen persones nascudes a l'Estat espanyol.
- Hi predominen les persones ocupades, les que tenen treball temporal i a temps parcial, però també hi ha força persones amb contractes indefinits i a temps complet.

## La construcció del mapa d'impactes

Un cop realitzades totes les sessions de treball, l'equip investigador va disposar ja d'una primera versió del mapa d'impactes separat per agents d'interès. L'elaboració del mapa definitiu va comportar les tasques següents:

**A**

Lectura de la primera versió entre els integrants de l'equip investigador per tal de poder identificar impactes repetits, és a dir, formulacions diferenciades que corresponen, en realitat, a un mateix impacte, a fi de posar-hi ordre.

**B**

Tria d'un encapçalament sintètic per a tots i cada un dels impactes i la relació, a continuació de cada títol, de totes les afirmacions de les persones que participen en les sessions de treball, tal com havien estat enunciades, fins a confeir un primer esbós del mapa definitiu (vegeu el mapa d'impactes a efectes de clarificació).

**C**

Presentació d'aquest primer esbós del mapa definitiu a l'equip responsable d'aquest projecte de Barcelona Activa per a una primera validació.

**D**

Celebració de sessions de retorn per agents d'interès per tal que els integrants validin les formulacions que s'han fet dels impactes que havien relatat. Aquesta darrera tasca té com a objectiu garantir la màxima fiabilitat possible del mapa d'impactes en el marc d'una metodologia participativa com ho és l'SROI.

Aquesta darrera etapa, en el cas de l'agent d'interès de les persones usuàries, la sessió de retorn es va celebrar en el si del grup motor de l'estudi, que va procedir a validar definitivament els impactes corresponents.

Amb els agents d'interès restants (equips tècnics dels dispositius, personal tècnic dels districtes, xarxes i taules, i la mesura de cases d'oficis), les sessions de retorn van ser de tipus telemàtic, mitjançant la tramesa de les graelles d'impactes corresponents i la seva devolució, modificada o no, pels responsables respectius.

Tot plegat va permetre configurar definitivament el mapa d'impactes, l'estructura formal del qual es descriu en el punt següent. Aquest mapa, d'acord amb el caràcter participatiu de la metodologia SROI, s'ha d'entendre com a consensuat entre tots els integrants del grup motor de l'estudi, perquè les persones responsables d'aquest projecte a Barcelona Activa han participat intensament en aquesta tasca de reformulació i redefinició a partir del primer esbós presentat per l'equip investigador.

## **L'estructura formal del mapa d'impactes**

L'estructura formal del mapa d'impactes respon exactament a la graella (vegeu l'annex 5) lliurada en les sessions de treball, com es pot constatar tot seguit.

La graella té un espai central on apareixen els impactes amb els encapçalaments respectius i, a continuació, les explicacions corresponents, que només manquen en alguns casos molt obvis, en el sentit que no calen o no s'hi van formular explicacions complementàries. Aquest és el cas, per exemple, d'un impacte de significat força evident, com l'assenyalat en una sessió de treball amb els equips tècnics dels dispositius: «l'increment d'un sentiment de pertinença, de vinculació i d'estima al barri de treball». És a dir, aquest és el cas d'impactes que s'expliquen per si sols i en què els qui els han enunciat tampoc no hi han afegit res més. Les explicacions complementàries són d'un gran interès perquè evidencien fins a quin punt determinats impactes han estat adjectivats i ressaltats poc o molt per les persones que hi participen. A la dreta de la graella hi ha una columna amb les valoracions corresponents a tots els impactes d'1 a 4, segons que hagin estat poc o molt consensuats, respectivament.

Aquestes assignacions representen mitjanes de les anotacions resultants de cada sessió de treball per a cada impacte i agent d'interès. Per posar un exemple, en el cas de les persones usuàries, aquestes mitjanes sorgeixen de les valoracions de les 100 que participen en les diferents sessions de treball. En verd apareixen els impactes positius, i en vermell, els negatius, ambdós ordenats de major a menor importància, amb els impactes positius en primer lloc i els negatius en segon lloc dintre de cada agent d'interès, per la simple raó que aquesta agrupació fa més senzilla la lectura. Els agents d'interès apareixen separats i identificats amb una coloració específica.



## El mapa d'impactes per agents d'interès

**TAULA 4 MAPA D'IMPACTES PER AGENTS D'INTERÈS**

AGENT D'INTERÈS: PERSONES USUÀRIES	INTENSITAT DE L'IMPACTE O CANVI EXPERIMENTAT			
	4	3	2	1
<b>IMPACTE 1. MILLORA DE L'ESTAT ANÍMIC</b>	4	3	2	1
<p>Sobretot en el cas dels usuaris i de les usuàries que han trobat una feina, la qual cosa els ha permès de superar possibles depressions, tornar a sentir-se útils i aixecar el cap. Increment de l'autoconfiança, de la tranquil·litat, de l'autoestima, de la seguretat, de l'optimisme i de la dignitat personal. Disminució de l'ansietat i del desànim gràcies a diversos factors: els suports de tot tipus (professionals i emocionals) rebuts pels equips tècnics dels dispositius; les obligacions concretes per la mateixa persona en apuntar-se a cursos de formació; la percepció de millors expectatives gràcies a l'increment de les capacitats personals i professionals i a tenir a l'abast més ofertes de feina; la importància de tenir unes hores ocupades al dia; el suport emocional entre iguals; l'increment de les motivacions per sortir de casa, etc. Superació o disminució de les pors provocades per les entrevistes de treball. Sensació de confort, i percepció que s'ha incrementat l'equilibri personal.</p>				
<b>IMPACTE 2. ADQUISICIÓ D'APRENENTATGES DIVERSOS I GRAN CREIXEMENT PROFESSIONAL</b>	4	3	2	1
<p>Gràcies als cursos d'informàtica i alfabetització digital, programa informàtic SAP, ofimàtica, plataformes elevadores, grues, cambrer, català, castellà, anglès, pastisseria i forneria, xarcuteria, carnisseria, fruiteria, hostaleria, neteja, neteges industrials, jardineria, pintura, treballs en altura, bugaderia i tintoreria, bugaderia industrial, lampisteria, dependent/a, telemàrqueting, manipulació d'aliments. mosso de magatzem, carretoner, auxiliar de serveis, control d'accessos, <i>coaching</i> laboral, gestió d'estocs, planxa, cuina, costura, instal·lació de plaques solars, electricitat, manteniment integral d'edificis, muntatge, inspecció i manteniments generals, medi ambient, atenció al públic, reciclatge, escombriaire, auxiliar de càtering, carnet de conduir.</p>				
<b>IMPACTE 3. ADQUISICIÓ D'HABILITATS I DE RUTINES ASSOCIADES A LA CERCA DE FEINA</b>	4	3	2	1
<p>Elaboració del currículum i de les cartes de presentació, cerca de feina per ordinador a través de portals d'ocupació, aprendre com actuar en una entrevista de treball (millora de l'expressió oral, de la gesticulació, de les postures i de la vestimenta, ús de paraules més tècniques), aprendre a entendre una nòmina, valoració de la puntualitat. Assoliment d'una forma més estructurada de cerca de feina. Descobriments de la polivalència professional pròpia.</p>				
<b>IMPACTE 4. INCREMENT DELS CONTACTES I DE LES AMISTATS</b>	4	3	2	1
<p>Entre la plantilla de professionals i la resta de persones usuàries. Oportunitats per bescanviar informació sobre ocupació i ofertes. Coneixença de noves persones, enriquiment social, increment de la sociabilitat, coneixement d'altres cultures, increment de la comunicació intercultural i de la cohesió social.</p>				
<b>IMPACTE 5. INCREMENT DELS INGRESSOS</b>	4	3	2	1
<p>Com a conseqüència d'haver trobat feina en els casos que ha estat així. Millora de la qualitat de vida per aquest motiu. Major tranquil·litat econòmica. Assoliment d'una mínima independència econòmica.</p>				

AGENT D'INTERÈS: EQUIPS TÈCNICS DELS DISPOSITIUS	INTENSITAT DE L'IMPACTE O CANVI EXPERIMENTAT			
<b>IMPACTE 6. APRENTATGE DEL TREBALL EN EQUIP I EN XARXA ENTRE L'EQUIP TÈCNIC I ALTRES AGENTS DEL TERRITORI</b>	4	3	2	1
Com ara els serveis socials bàsics o els serveis de salut mental. Increment del nombre de contactes professionals. Compartició de punts de vista, especialment quan en un dispositiu hi ha més d'un membre de l'equip tècnic. Complicitat mútua. Potenciació de l'energia i de la motivació professional i personal gràcies al treball en equip. Sentiment de pertinença als equips.				
<b>IMPACTE 7. APRENTATGE EMOCIONAL</b>	4	3	2	1
Establiment d'una mínima distància emocional amb les persones usuàries per no caure en una implicació excessiva producte del vincle i de la sensació de proximitat que s'hi estableix i que alhora pot abocar a una òptica paternalista. Aprentatge dels límits que cal posar a les demandes davant la visió d'algunes persones que els equips tècnics dels dispositius saben de tot i ho han de solucionar tot. Necessitat de trobar un difícil equilibri entre posar límits i no resoldre tot allò que pot plantejar la persona usuària i la por que un excés de límits no comporti que es deixi d'usar el dispositiu. Aprendre a assumir la frustració derivada de les limitacions que no depenen del personal tècnic. Increment de la seguretat i de l'autoconfiança. Major control emocional davant dels fracassos i les frustracions.				
<b>IMPACTE 8. SATISFACCIÓ AMB LES CONDICIONS LABORALS I AMB LES POSSIBILITATS DE CONCILIACIÓ</b>	4	3	2	1
Salari correctes i comparativament elevats. Àmplies possibilitats de fer reduccions de jornada i per assolir un major grau de conciliació personal i familiar. Satisfacció perquè les formacions es fan dins de l'horari laboral. Satisfacció per l'existència de jornades laborals intenses i pels horaris flexibles.				
<b>IMPACTE 9. ADQUISICIÓ D'APRENTATGES DIVERSOS I GRAN CREIXEMENT PROFESSIONAL</b>	4	3	2	1
En matèria laboral i psicosocial, sobre malalties mentals, sobre col·lectius específics, d'anglès, català i TICs, sobre interculturalitat, sobre l'orientació laboral amb col·lectius vulnerables i sobre els territoris d'implantació dels dispositius, les persones, els recursos socials i les entitats. Aprentatges metodològics. Increment de les habilitats com a formadors. Coneixement de tota la ciutat i de les seves diferents realitats i recursos. Aprentatges sobre el treball comunitari. Contactes amb un gran nombre d'empreses en el cas d'alguns tècnics i tècniques, la qual cosa també representa un aprenentatge sobre com es vol treballar i com no. Aprentatges derivats d'haver d'afrontar persones, recursos i situacions molt diverses i d'haver de donar respostes a circumstàncies complexes. Desenvolupament de la polivalència en actuar, alhora, com a orientadors laborals i com a agents comunitaris. Aprentatge intercultural. Aprentatge de noves metodologies de treball en processos d'inserció. Coneixement de com treballen altres equips i professionals. Coneixement d'altres organismes i experiències. Increment de l'adaptabilitat i de la flexibilitat professional i de la prudència en reconèixer que els usuaris i les usuàries tenen diferents ritmes d'aprenentatge. Millora del currículum professional i increment de l'experiència laboral i evolució professional. Adquisició d'habilitats per poder treballar amb diferents perfils d'usuaris i de professionals. Adaptabilitat i millora de les habilitats comunicatives. Increment de l'autoexigència professional per la necessitat de conèixer en profunditat molts recursos, les xarxes professionals existents i la morfologia dels diferents barris per tal de donar la millor resposta possible a les persones que els fan servir. Necessitat de ser competents professionalment, necessitat contínua d'aprendre coses noves. Consciència de la necessitat continuada de no donar per sempre com a bons els criteris professionals propis, que s'han d'anar reformulant, els dubtes professionals i ètics, entesos com un input positiu i necessari atesa l'evolució contínua de la realitat social i el tipus de feina que es fa. Autoexigència de qualitat.				

AGENT D'INTERÈS: EQUIPS TÈCNICS DELS DISPOSITIUS		INTENSITAT DE L'IMPACTE O CANVI EXPERIMENTAT			
<b>IMPACTE 10. SATISFACCIÓ PROFESSIONAL</b>	4	3	2	1	
<p>Per la implicació en una feina dedicada a les persones en risc d'exclusió social i pels resultats que se'n deriven, pels casos de persones usuàries que opten per adquirir una major formació i per la percepció de la millora de la pròpia salut mental. Satisfacció per realitzar un treball integral amb moltes derivades i vessants. Satisfacció pel gran marge de llibertat i d'autonomia amb què es treballa, que potencia les capacitats personals d'autoorganització i de gestió del canvi. Visibilitat, popularitat, reputació i notorietat en els barris, que satisfan un cert ego. Satisfacció pel fet de treballar en un projecte ubicat en una entitat gran i ben organitzada, en el sentit que les feines de cadascú estan molt ben explicades i parcel·lades. Satisfacció per la gran qualitat personal i professional dels equips i per com els seus membres fan pinya i s'ajuden realment, la qual cosa representa un procés individual i col·lectiu d'aprenentatge. Satisfacció pel fet de anar a l'una i de treballar per un projecte comú. Satisfacció per les facilitats creixents que Barcelona Activa està donant als equips tècnics perquè puguin treballar en xarxa. Sensació d'estar fent una bona feina. Gestió dels neguits derivats del temor de no tenir capacitat de fer una bona feina. Sensació positiva d'estar contribuint al desenvolupament del barri on es treballa. Increment de la motivació i de la implicació per continuar endavant amb la feina que es fa i pel contacte personal directe i una atenció tan personalitzada com la que implica.</p>					
<b>IMPACTE 11. SATISFACCIÓ, ENRIQUIMENT I CREIXEMENT PERSONAL</b>	4	3	2	1	
<p>Sensacions d'autorealització, de benestar i de gratificació. Millora de l'autoestima. Estar bé amb un mateix pels canvis radicals que es produeixen en els usuaris i usuàries, els quals donen sentit a l'esforç que representen. Aprenentatge de posar límits a les demandes de les persones usuàries de cara a fer una feina menys paternalista i a demanar-los que es comprometin amb la formació i inserció. Bona gestió de l'estrès en assumir funcions considerades com a no pròpies i davant les puntes de feines i les situacions complicades que cal resoldre amb rapidesa. Sensació d'humanització, sobretot quan hi ha contacte directe amb les persones.</p>					
<b>IMPACTE 12. INCREMENT DE LA SENSIBILITZACIÓ I DE L'EMPATIA AMB ELS COL·LECTIUS VULNERABLES</b>	4	3	2	1	
<p>Increment de la consciència sobre la diversitat i el multiculturalisme. Canvi de la consciència social com a conseqüència del bany de realitat que implica interaccionar diàriament amb les persones en risc d'exclusió social i les que viuen situacions molts greus. Eliminació dels prejudicis i dels estigmes relatius tant a col·lectius com a barris. Aprendre a tractar igual a tothom.</p>					
<b>IMPACTE 13. INCREMENTS DELS INGRESSOS</b>	4	3	2	1	
<p>Després d'un temps a l'atur. Major tranquil·litat familiar com a conseqüència.</p>					
<b>IMPACTE 14. INCREMENT DEL SENTIMENT DE PERTINENÇA, DE VINCULACIÓ I D'ESTIMA AMB EL BARRI DE TREBALL</b>	4	3	2	1	
<b>IMPACTE 15. INESTABILITAT I INCERTESA PERSONAL, LABORAL, ECONÒMICA I EMOCIONAL</b>	4	3	2	1	
<p>En el cas que es tingui un contracte temporal a renovar cada any amb un topall màxim de tres contractes anuals consecutius. Dificultats per a l'emancipació, que afecten una part important de les plantilles, ja que la temporalitat suposa la possibilitat d'haver de recórrer a la prestació d'atur com a mínim un any si després es vol tornar a treballar en els dispositius de Barcelona Activa. Necessitat de defensar els drets laborals.</p>					
<b>IMPACTE 16. ESTRÈS I ESGOTAMENT PSICOLÒGIC</b>	4	3	2	1	
<p>Com a conseqüència de l'existència de dilemes en relació amb la manera de relacionar-se amb les persones usuàries i del vincle establert amb elles. Estrès, també, com a conseqüència de les interrupcions constants en un context de molta feina i d'urgències, que provoca saturació, i per la necessitat constant de combinar els objectius en termes del nombre de persones ateses i inserides pels dispositius amb les necessitats de persones usuàries i amb la realitat social. Dificultats per desconnectar de la feina, sobretot en el cas dels dispositius que només tenen un membre. Estrès, també, per l'obligada polivalència. Afectacions sobre la salut mental i física. Increment de la percepció del risc de cometre errors. Ansietat per por de no ser prou útil a les persones usuàries. Estrès per la falta de seguretat en alguns dispositius, especialment acusada en aquells dispositius amb un sol referent que a determinades hores del dia es pot quedar sol en tot un edifici. Sensacions de risc personal i d'angoixa per l'afluència de persones sense sostre i/o amb malaltia mental i problemes de consums. Manca d'intimitat a l'hora d'atendre els espais d'alguns dispositius (altres persones interrompen sovint els equips tècnics, ja que l'accés és directe, sense una sala d'espera per a l'admissió).</p>					

AGENT D'INTERÈS: PERSONAL TÈCNIC DELS DISTRICTES		INTENSITAT DE L'IMPACTE O CANVI EXPERIMENTAT			
<b>IMPACTE 17. INCREMENT DE L'EFICÀCIA I L'EFICIÈNCIA</b>	4	3	2	1	
<p>Per l'existència d'un dispositiu potent en uns territoris amb força població vulnerable, que facilita saber on derivar determinades persones i que també ajuda a trobar-ne per a les accions formatives dels districtes. El dispositiu apareix com un recurs útil que incrementa les possibilitats de donar resposta a les necessitats dels habitants dels barris. Increment de l'efectivitat de les accions d'inserció. El dispositiu com a mecanisme de contenció de les angoixes d'aquestes persones, tot incrementant la capacitat de resposta dels districtes. Col·laboració entre els dispositius de Barcelona Activa i altres programes propis dels districtes, de cara a elaborar els itineraris d'inserció. El dispositiu representa una millora en l'ocupació i de les accions a desenvolupar amb les persones que en fan ús.</p>					
<b>IMPACTE 18 SATISFACCIÓ PERSONAL I PROFESSIONAL</b>	4	3	2	1	
<p>Per la molt bona cooperació i coordinació i per la cordialitat entre els equips tècnics dels districtes i els del dispositiu de Barcelona Activa, pels bons resultats assolits i per la participació del personal tècnic dels dispositius de Barcelona Activa en la vida comunitària del districte.</p>					
<b>IMPACTE 19. INCREMENT DELS CONEIXEMENTS SOBRE EL DISPOSITIU D'INSERCIÓ SOCIOLABORAL I LES PERSONES QUE EN FAN ÚS</b>	4	3	2	1	
<p>Gràcies a la coordinació amb els equips tècnics. El dispositiu serveix de referència i de garantia per a altres programes d'inserció i proporciona informació útil sobre les persones usuàries que són derivades a aquests serveis dels districtes. Increment dels coneixements sobre els perfils d'aquestes persones més enllà de les dades quantitatives d'inserció que resulten d'aquesta coordinació.</p>					

AGENT D'INTERÈS: TAULES I XARXES		INTENSITAT DE L'IMPACTE O CANVI EXPERIMENTAT			
<b>IMPACTE 20. INCREMENT DE L'EFICÀCIA I DE L'EFICIÈNCIA</b>	4	3	2	1	
<p>Treball coordinat i de reforç mutu, global i en xarxa, amb un dispositiu molt potent que millora l'efectivitat de les accions empreses en tot allò, sobretot, que remet al benestar emocional de les persones usuàries i que respon a les seves necessitats. Enriquiment gràcies als aprenentatges d'aquest treball en xarxa, que alhora facilita l'accessibilitat d'aquestes persones en els diferents recursos existents.</p>					
<b>IMPACTE 21. INCREMENT DE LA TRANQUIL·LITAT PROFESSIONAL</b>	4	3	2	1	
<p>Conseqüència de la bona coordinació, que contribueix a donar resposta a les necessitats de la població del barri, sobretot en el cas de problemàtiques molt greus.</p>					
<b>IMPACTE 22. INCREMENT DELS CONEIXEMENTS SOBRE EL DISPOSITIU D'INSERCIÓ SOCIOLABORAL I LES PERSONES QUE ELS USEN</b>	4	3	2	1	
<p>Relatiu als perfils vulnerables del barri, que també contribueix al disseny i a la millora de les accions.</p>					

AGENT D'INTERÈS: CASES D'OFICIS	INTENSITAT DE L'IMPACTE O CANVI EXPERIMENTAT			
IMPACTE 23. INCREMENT DE L'EFICÀCIA I DE L'EFICIÈNCIA	4	3	2	1
<p>Agilitat en els processos de promoció entre un públic jove i d'intermediació laboral. Satisfacció per l'increment de l'eficiència com a conseqüència de la coordinació entre aquesta mesura i els dispositius, entesos com un radar.</p>				
IMPACTE 24. PERCEPCIÓ D'UNA MAJOR COHERÈNCIA PROFESSIONAL	4	3	2	1
<p>Conseqüència dels beneficis per a persones usuàries joves que es deriven de la coordinació entre aquesta mesura i els dispositius d'inserció sociolaboral. Tranquil·litat, perquè hi ha uns equips tècnics que continuaran la tasca feta a les cases d'oficis.</p>				

#### SESSIONS DE TREBALL AMB ELS EQUIPS TÈCNICS DELS DISPOSITIUS



Sessió amb l'equip tècnic dels dispositius, al Centre Cívic del Sortidor (barri del Poble-sec).



Sessió amb l'equip tècnic dels dispositius, a la seu central de Barcelona Activa

## L'anàlisi global del mapa d'impactes

La primera anàlisi que se'n pot fer és purament quantitativa:

- **24 impactes, 22 de positius i 2 de negatius**, la qual cosa dona una idea bastant precisa de quina és la valoració global del dispositiu per part de tots i cadascun dels agents d'interès.

Els dos únics impactes negatius provenen dels equips tècnics dels dispositius. Sembla que la causa d'això és que aquestes persones són les que interaccionen directament amb les que en són usuàries i les seves complexes problemàtiques i situacions i, per tant, les que suporten les tensions derivades d'aquesta tasca, que és cap a on apunten els dos impactes negatius.

Els equips tècnics dels dispositius han estat l'agent d'interès que expressa un major nombre d'impactes i d'inputs en situar-se entre, d'una banda, les persones usuàries, com ja hem dit, i de l'altra, Barcelona Activa i el sistema, patint les lògiques pressions d'ambdues bandes, que els aporten moltes satisfaccions i beneficis, però que també els generen algunes frustracions i tensions.

En aquest sentit, no deixa de resultar també inesperat que l'agent d'interès constituït per les persones usuàries, el destinatari principal del dispositiu, no sigui el primer en nombre d'impactes enregistrats, sinó el segon, a continuació dels equips tècnics dels dispositius. Tanmateix, també val a dir que aquests equips són els que disposen de més elements de reflexió sobre els dispositius.

**Els beneficiaris directes dels dispositius, les persones usuàries, a banda de no manifestar cap impacte negatiu, n'han expressat una valoració molt positiva. Els elogis als dispositius i a la tasca dels equips tècnics ha estat la norma.**

A l'altra banda de l'espectre, hi ha els equips tècnics dels districtes, les taules o xarxes i la mesura de cases d'oficis, la relació dels quals amb el dispositiu i amb les persones usuàries és molt menys directa i vinculant.

**Els impactes consignats per tots els elements també han estat exclusivament positius.**

Pel que fa a l'agent d'interès constituït per les persones usuàries, cal recordar aquí el compromís adquirit amb les persones de Barcelona Activa responsables del projecte, a fer una anàlisi diferenciada dels impactes enunciats en funció de les variables amb què s'havien seleccionat les persones usuàries: el sexe, l'edat, el nivell educatiu, el país de naixement, la nacionalitat, la situació laboral, la recepció o no d'alguna pres-

tació per desocupació i el seu barri de residència.

No obstant això, la unanimitat en els impactes comunicats per aquest agent d'interès i les seves intensitats ha estat tan elevada que per a la majoria de les variables no ha sigut possible fer aquesta diferenciació.

Podem concloure que els dispositius s'adapten a tots els barris d'intervenció i a les necessitats particulars dels habitants, i també que, òbviament, disposar d'una feina és una necessitat transversal en tots els barris on el dispositiu s'ha implantat, precisament, per l'evidència d'aquesta necessitat.

Des d'un punt de vista qualitatiu global, és interessant destacar que tots els agents d'interès, amb l'única excepció de la mesura de cases d'oficis, han evidenciat aprenentatges d'una mena o altra.

- Persones usuàries. Impactes 2 i 3. Adquisició d'aprenentatges diversos / adquisició d'habilitats i de rutines associades a la cerca de feina.
- Equips tècnics dels dispositius. Impactes 6, 7 i 9. Aprenentatge del treball en equip i en xarxa / aprenentatge emocional / adquisició d'aprenentatges diversos.
- Personal tècnic dels districtes. Impacte 19. Increment dels coneixements sobre el dispositiu d'inserció sociolaboral i les persones que els usen.
- Taules i xarxes. Impacte 22. Increment dels coneixements sobre el dispositiu d'inserció sociolaboral i les persones que els usen (el mateix impacte).

La satisfacció professional i personal també és un impacte força transversal.

- Equips tècnics dels dispositius. Impactes 10 i 11. Satisfacció professional / satisfacció, enriquiment i creixement personal.

Tothom ha expressat el mateix grau de satisfacció amb el dispositiu, els equips tècnics i els de formació. Han valorat també amb bona nota i de manera unànime les formacions impartides, mentre que les persones que en aquell moment no en tenien han ressaltat la necessitat, sobretot, de trobar feina, reflexió que també ha estat compartida per les persones ocupades, atesa la gran temporalitat de gran part de les ocupacions actuals. Totes aquestes consideracions s'han emès de manera molt similar, independentment del sexe, l'edat, el nivell educatiu, etc., i, també, del barri de residència, tot i les diferències entre ells.

- Personal tècnic dels districtes. Impacte 18. Satisfacció personal i professional.
- Taules i xarxes. Impacte 20. Increment de l'eficàcia i de l'eficiència.
- Mesura de cases d'oficis. Impactes 22 i 23. Increment de l'eficàcia i de l'eficiència (el mateix impacte) / percepció d'una major coherència professional.

Volem destacar que aquesta notable coincidència d'impactes —d'altra banda, la majoria positius—, entre els diferents agents d'interès, demostra que hi ha una visió força unànime (i positiva) del dispositiu.

Finalment volem deixar constància que, com a investigadors, hem considerat que el nostre paper es limitava a aportar aquesta visió descriptiva dels impactes, sense entrar a elaborar una anàlisi crítica dels diferents impactes enunciats pels diferents agents d'interès.



### FASE 3. Valorar els resultats i adjudicar-los un valor

Com ja hem indicat en la presentació de la metodologia SROI, aquesta tercera fase va comportar identificar els indicadors i les aproximacions financeres corresponents als diferents impactes enregistrats per tal de poder adjudicar un valor econòmic a tots o a la major part d'ells. És important ressaltar de nou que no tots els impactes són fàcilment monetitzables, per la qual cosa, per rigor, els estudis SROI sempre assenyalen quins d'ells s'ha considerat oportú no monetitzar. Com es pot comprovar en la taula 5, que agrupa impactes, indicadors i aproximacions financeres, un parell d'impactes (per exemple, el risc real per a la seguretat física d'algunes persones dels equips tècnics dels dispositius en alguns dels espais físics on estan ubicats) no van ser, en efecte, monetitzats, en no haver trobat una aproximació financera objectiva que els pogués representar o, en l'altre cas, per manca de bases sòlides de càlcul (el nombre de persones dels equips tècnics dels dispositius que havien incrementat els seus salaris en relació amb les seves ocupacions anteriors).

**Aquesta fase 3 va representar l'inici de les consideracions necessàries per tal de procedir als necessaris càlculs econòmics i acabar obtenint la ràtio SROI.**

Encara que la tria dels indicadors a partir de cada impacte és força automàtica, en el sentit que recull el nombre de persones que perceben haver-los experimentat, el procediment va requerir de nou un treball consensuat en el si del grup motor per validar-ne la tria.

També cal tenir en compte que la complexitat demostrada d'alguns dels impactes, com es veurà a la taula 5, va requerir la tria de més d'un indicador.

Aquest treball consensuat és necessari per poder decidir amb el màxim coneixement de causa com s'extrapolen els resultats obtinguts pel que fa, sobretot, a l'agent d'interès de les persones usuàries a partir de les 100 que van formar part de la mostra seleccionada. Cal tenir en compte, com ja s'ha exposat anteriorment, que aquesta tria es va fer a partir d'una sèrie de variables en les quals, a més, es va intentar cercar el màxim equilibri i la màxima representativitat possibles.

Una de les bases per poder realitzar aquesta extrapolació prové de les intensitats (de l'1 al 4, vegeu el mapa d'impactes) obtingudes a partir de les sessions de treball. Així doncs, per exemple, si en el cas d'aquest agent d'interès (persones usuàries), a un impacte se li ha assignat un valor 4, aquest es pot extrapolar a les 1966 persones usuàries dels dispositius, mentre que impactes amb valors inferiors requeriran, com és obvi, una correcció a la baixa. En la taula 5, una de les columnes (valor de l'indicador) correspon precisament al nombre de persones (persones usuàries, personal tècnic, etc.) afectades per cada impacte en funció d'aquestes consideracions.

Pel que fa, però, a agents d'interès menys nombrosos i, per tant, més abastables, com els equips tècnics dels dispositius, tot i comptar igualment amb les intensitats corresponents a tots i a cadascun dels impactes enunciats per aquests equips en les corresponents sessions de treball, es va procedir, per suplir l'extrapolació efectuada en el cas de l'agent d'interès format per les persones usuàries, a enviar-los una enquesta en línia, amb una pregunta per a cadascun d'aquests impactes, per tal de poder disposar d'una xifra al més exacta possible per a cadascun d'ells, tal com es pot observar a la taula 5 sota la columna «Valor de l'indicador».



Pel que fa a l'agent d'interès constituït pel personal tècnic dels districtes, s'ha partit de les 14 persones entrevistades (taula 1) per establir, a partir de les intensitats dels impactes que enuncien, els valors dels indicadors corresponents, encara que aquesta operació no hagi produït xifres enteres. I en relació amb els dos agents d'interès restants (taules i xarxes i cases d'oficis), el procediment ha estat exactament el mateix. En el cas d'aquesta darrera mesura, s'ha partit, per fer els càlculs, dels 18 membres de l'equip tècnic d'atenció directa que treballa en el conjunt de les cases d'oficis que hi ha a Barcelona en el marc del projecte «Treball als Barris».

Finalment, s'ha d'insistir que totes aquestes consideracions resulten molt més comprensibles amb els càlculs econòmics al davant.

La tasca de determinar les aproximacions financeres va recaure fonamentalment en l'equip responsable de la investigació, amb la col·laboració de l'equip de Barcelona Activa responsable del projecte per tal de poder disposar de dades fonamentals, com també es veurà en la taula 5, amb els càlculs econòmics a la vista.

Cal afegir, quant a les aproximacions financeres, que la tasca no implica únicament identificar-les, sinó també adjudicar-los un valor, com passa amb els indicadors. És a dir, i a tall d'exemple, si l'aproximació financera és un estalvi en el cost de sessions terapèutiques perquè el dispositiu ha facilitat la millora de l'estat anímic de les persones usuàries (impacte 1), cal determinar: a) el cost que s'adjudica a una sessió de teràpia en base a preus estàndards, que són fàcils d'obtenir a través dels col·legis professionals; i b) el nombre de sessions anuals estalviades que es consideri pertinent establir, des d'una perspectiva sempre a la baixa.

Aquestes xifres es presenten en la darrera columna de la taula 5.

A cada indicador li correspon necessàriament una aproximació financera.

### **La taula d'impactes, indicadors i aproximacions financeres**

Com en el cas del mapa d'impactes, la taula relaciona els impactes amb els indicadors i les aproximacions financeres. Els impactes apareixen únicament amb les denominacions essencials i les respectives intensitats a fi de fer més àgil la lectura. És a dir, se n'han eliminat totes les descripcions complementàries.

**TAULA 5 IMPACTES, INDICADORS, VALORS DELS INDICADORS, APROXIMACIONS FINANCERES I VALOR ECONÒMIC DE L'IMPACTE**

AGENT D'INTERÈS: PERSONES USUÀRIES				
IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 1.</b> Millora de l'estat anímic (4)	Nombre de persones usuàries que han experimentat una millora de la seva salut emocional i, per tant, de la qualitat de vida	1966	Estalvi en sessions de psicoteràpia a raó de 4 sessions anuals i a un preu de 60 €/hora	+471.840 €
<b>Impacte 2.</b> Adquisició d'aprenentatges diversos i gran creixement professional (3)	Nombre d'hores de formació que reben les persones usuàries	4617	Estalvi en l'import de formació privada (assimilat contractat pel servei)	+182.683,37 €
<b>Impacte 3.</b> Adquisició d'habilitats i de rutines associades a la cerca de feina (3)	Nombre d'hores de formació específica rebudes	1120	Cost de la formació rebuda (assimilat al cost del personal tècnic propi)	+1.288.033,11 € (Dada facilitada per Barcelona Activa)
	Nombre de vegades que s'han utilitzat els recursos de cerca de feina (ordinadors amb connexió a Internet, etc.) de l'Administració	5120	Preu de mercat d'utilització de «banda ampla» en un establiment privat a raó d'1 €/utilització	+266.240,00 €
	Nombre de persones usuàries que han utilitzat un servei de proximitat	1966	Estalvi en transport públic. Cost del títol de transport del tipus T-10 (10,20 €). 2 abonaments durant 2019	+40.106,40 €
<b>Impacte 4.</b> Increment dels contactes i de les amistats (2)	Nombre de persones usuàries que han augmentat el nivell de socialització a través del contacte amb persones de diferents cultures	983	Estalvi en la contractació d'un educador de barri. Cost assimilat al del personal tècnic dels dispositius a cada barri	+386.409,73 €

## AGENT D'INTERÈS: PERSONES USUÀRIES

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 5.</b> Increment dels ingressos	Nombre d'usuaris i usuàries que han trobat feina durant 2019 i que han deixat de rebre algun tipus de prestació (atur, renda mínima, etc.)	841	Import equivalent al salari mínim interprofessional percebut durant 4 mesos el 2019	+3.027.600,00 €
			Estalvi en prestacions durant 4 mesos, a raó de 956 € (import mitjà de les prestacions/ mes)	+3.215.984,00 €

## AGENT D'INTERÈS: EQUIP TÈCNIC DELS DISPOSITIUS

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 6.</b> Aprentatge del treball en equip i en xarxa entre el personal tècnic i amb altres agents del territori (4)	Nombre de persones de l'equip tècnic que ha millorat les habilitats per treballar en equip degut a la manera de fer del servei	30	Estalvi del cost/ persona d'un curs privat sobre treball en equip a raó d'un preu del curs de 29 €	+870,00 €
<b>Impacte 7.</b> Aprentatge emocional (4)	Nombre de persones de l'equip tècnic que ha millorat la gestió emocional	27 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost de sessions de psicoteràpia a raó de 1 cada tres mesos i un preu de 60 €/sessió	+6.480,00 €

## AGENT D'INTERÈS: EQUIP TÈCNIC DELS DISPOSITIUS

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 8.</b> Satisfacció amb les condicions laborals i amb les possibilitats de conciliació (4)	Nombre de persones de l'equip tècnic satisfet amb les condicions laborals i salarials	27 (segons els resultats de l'enquesta)	Estalvi en assessorament legal per a la defensa dels drets en base a una estimació de 120 €/any	+3.240,00 €
	Nombre de persones de l'equip tècnic del servei fidels (que no han marxat) al seu lloc de treball	30 (segons dades internes de Barcelona Activa)	Estalvi en la selecció i formació de personal a causa de la no rotació, en base a 1.500 € del cost mitjà d'un procés de selecció de personal	+45.000,00 €
<b>Impacte 9.</b> Adquisició d'aprenentatges diversos i gran creixement professional (3)	Nombre de persones de l'equip tècnic que han augmentat els coneixements i habilitats específics o transversals	27 (segons els resultats de l'enquesta)	Estalvi equivalent al cost de la formació l'any 2019 a l'equip tècnic	+31.100,00 €
<b>Impacte 10.</b> Satisfacció professional (3)	Nombre de persones de l'equip tècnic satisfetes amb la missió del servei i la imatge projectada en l'entorn comunitari	30 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost d'un curs sobre eines de gestió emocional per un valor de 90 €/persona	+2.700,00 €
	Nombre de persones de l'equip tècnic satisfetes amb els protocols de treball del servei	25 (segons els resultats de l'enquesta)	Formació per a la motivació i l'entrenament emocional d'equips de treball per un valor de 65 €/ persona	+1.625,00 €
	Nombre de persones de l'equip tècnic que perceben un enriquiment i un creixement professionals	30 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost/persona d'un curs privat sobre treball en equip per un valor de 29 €	+870,00 €

## AGENT D'INTERÈS: EQUIP TÈCNIC DELS DISPOSITIUS

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 11.</b> Satisfacció, enriquiment i creixement personal (3)	Nombre de persones de l'equip tècnic que han percebut un creixement personal derivat de la feina realitzada al servei	32 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost d'un curs de gestió emocional per un valor de 90 €	+2.880,00 €
<b>Impacte 12.</b> Increment de la sensibilització i de l'empatia amb els col·lectius vulnerables	Nombre de persones de l'equip tècnic que han experimentat un augment de la sensibilització i l'empatia vers els col·lectius de referència del servei	27 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost d'un curs sobre diversitat cultural estimat en 36 €	+972,00 €
<b>Impacte 13.</b> Increments dels ingressos (2)	Nombre de persones de l'equip tècnic que han incrementat els seus ingressos en referència a feines anteriors	30 (segons els resultats de l'enquesta)	Increment d'ingressos en valors absoluts. Sense bases sòlides per poder quantificar aquest increment o manteniment dels ingressos	No monetitzat
	Estalvi en les prestacions atur	27 (segons els resultats de l'enquesta)	Estalvi en el cost de la prestació atur. Estimació per 6 mesos sobre la mitjana de la prestació contributiva (839,00 €)	+135.918,00 €
	Nombre de persones de l'equip tècnic per a les quals treballar al servei ha comportat sortir d'una situació de desocupació	5 (segons els resultats de l'enquesta)	Estalvi en el cost de la prestació per atur. Estimació per 6 mesos sobre la mitjana de la prestació contributiva: 839,00 €/mes (inclou cotitzacions)	+25.170,00 €

## AGENT D'INTERÈS: EQUIP TÈCNIC DELS DISPOSITIUS

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 14.</b> Increment del sentiment de pertinença i d'estima i de vinculació amb el barri de treball (1)	Nombre de persones de l'equip tècnic que han creat vincles amb entitats o persones del barri, i que, per exemple, ajuden o fan de voluntaris	30 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost/hora = 24.34 € d'un educador/a de barri a raó d'1 hora cada mes	+8.762,13 €
<b>Impacte 15.</b> Inestabilitat i incertesa personal, laboral, econòmica i emocional (3)	Nombre de persones de l'equip tècnic que veuen afectat el seu projecte de vida per la inestabilitat laboral	17 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost de sessions de psicoteràpia a raó d'1 cada 3 mesos (import de 60 €/sessió)	-4.080,00 €
<b>Impacte 16.</b> Estrès i esgotament psicològic (3)	Nombre de persones de l'equip tècnic que experimenten un augment de l'estrès o de l'ansietat o altres alteracions de la salut mental	15 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost de sessions de psicoteràpia a raó d'1 cada 3 mesos (import de 60 €/sessió)	-3.600,00 €
	Nombre de persones de l'equip tècnic que experimenten incerteses a l'hora d'abordar els casos	25 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost d'un curs (grup) per a l'abordatge de problemàtiques ètiques en base a un import total de 2.500 €	-2.500 €
	Nombre de persones de l'equip tècnic que perceben situacions de risc o inseguretat degut a les condicions dels dispositius	20 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost de sessions de psicoteràpia a raó d'1 cada 3 mesos (import de 60 €/sessió)	-4.800,00 €
	Nombre de persones del col·lectiu de professionals en risc real	12 (segons els resultats de l'enquesta)	Cost de la gestió de les situacions per minimitzar el risc	No monetitzat

AGENT D'INTERÈS: PERSONAL DE L'EQUIP TÈCNIC DELS DISTRICTES

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 17.</b> Increment de l'eficàcia i l'eficiència (4)	Nombre de personal tècnic que s'ha estalviat de contractar per l'augment de l'eficàcia i l'eficiència del servei	1,5 persones, a partir de considerar l'estalvi d'1 tècnic/ca per jornada parcial	Import dels recursos humans estalviats per assolir el mateix objectiu. A partir del salari d'1 tècnic/a de districte (assimilat a tècnic/a de BCN Activa = 42.934,43 € anuals)	+64.401,66 €
<b>Impacte 18.</b> Satisfacció personal i professional (3)	Nombre de persones de l'equip tècnic que estan satisfetes per la relació amb els dispositius	10,5 persones	Cost/persona d'un curs privat sobre treball en equip a raó d'un preu del curs de 29 €/persona	+304,50 €
<b>Impacte 19.</b> Increment dels coneixements sobre el dispositiu d'inserció sociolaboral i les persones que els usen (3)	Nombre de persones de l'equip tècnic que han augmentat el seu coneixement sobre les persones usuàries	10,5 persones	Import d'un curs sobre multiculturalitat o col·lectius en risc per un valor de 36 €	+378,00 €

AGENT D'INTERÈS: TAULES I XARXES

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 20.</b> Millora de l'eficàcia i de l'eficiència (3)	Nombre d'actors que s'han estalviat de destinar-hi degut a l'augment de l'eficàcia i eficiència del servei	1 actor	Import dels recursos humans estalviats per assolir el mateix objectiu. A partir del salari d'1 tècnic/a de districte (assimilat a un tècnic/a de BCN Activa = 42.934,43 € anuals)	42.934,43 €

## AGENT D'INTERÈS: TAULES I XARXES

IMPACTE	INDICADOR	VALOR DE L'INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 21.</b> Increment de la tranquil·litat professional	Nombre d'actors que experimenten una major tranquil·litat professional pel sentiment d'acompliment de la missió	4 actors	Cost de sessions de psicoteràpia a raó d'1 sessió cada 3 mesos i un import de 60 €/sessió	960,00 €
<b>Impacte 22.</b> Increment dels coneixements sobre el dispositiu d'inserció sociolaboral i les persones usuàries	Nombre d'actors que han ampliat els seus coneixements relatius als perfils vulnerables del barri, la qual cosa també contribueix al disseny i a la millora de les accions	2 actors	Import d'un curs sobre multiculturalitat o col·lectius en risc per un valor de 36 €	+72 €

## AGENT D'INTERÈS: MESURA DE CASES D'OFICIS

IMPACTE	INDICADOR	VALOR INDICADOR	APROXIMACIÓ FINANCERA	VALOR DE L'IMPACTE (ESTALVIS DURANT 2019) SENSE DEPURAR
<b>Impacte 23.</b> Millora de l'eficàcia i de l'eficiència (4)	Nombre de personal tècnic que s'ha estalviat de contractar degut a l'augment de l'eficàcia i eficiència del servei	1,5 persones del personal tècnic	S'estima un estalvi del 10 % del cost salarial del personal tècnic (15)	+64.401,66 €
<b>Impacte 24.</b> Percepció d'una major coherència professional (4)	Nombre de persones d'equips tècnics de CdO que han percebut una millora de la coherència professional deguda a la coordinació i complementarietat amb els dispositius	15 persones de l'equip tècnic	Cost de sessions de psicoteràpia per mitigar l'angoixa deguda a la manca de coherència professional a raó de 60 € per a una sessió cada 3 mesos	+3.600,00 €



## FASE 4. Mesurar l'impacte social

És útil de recordar en aquest punt que aquesta fase implica determinar tots aquells canvis que s'haurien esdevingut igualment, en major o menor mesura, si aquests dispositius no haguessin existit, o que són producte també d'altres factors, la qual cosa comporta l'aplicació d'uns coeficients de depuració per tal d'identificar tant com sigui possible els imports de cada impacte atribuïbles només als dispositius en si.

Val la pena recordar també en aquest punt els principals coeficients de depuració, que apareixen a la taula 6: Atribució; pes mort i decrement. El quart coeficient (desplaçament) definit en la presentació de la metodologia SROI no hi apareix perquè es va considerar que cap dels impactes provocats pels dispositius produïa el desplaçament d'un altre impacte en l'entorn.

Com ja s'ha assenyalat, els coeficients de depuració són correctors que s'apliquen als estudis SROI per aconseguir la màxima fiabilitat dels resultats. Els valors dels coeficients de depuració expressen el percentatge que haurem de restar del valor de l'impacte sense depurar o en brut. La selecció del valor dels depuradors es va fer de manera consensuada en el si del grup motor, fruit de la reflexió i contextualització dels dispositius en el conjunt d'operadors de l'àmbit de la inserció sociolaboral i a partir de la base dels valors d'altres estudis de retorn per a impactes de similar naturalesa.

Els resultats que es mostren a la taula 6 detallen cada impacte acompanyat del seu valor sense depurar (vegeu la darrera columna de la taula 5), els valors aplicats per a cada coeficient de depuració i, finalment, el valor econòmic definitiu de tots i cadascun dels impactes.

L'última columna de la taula 6 mostra el **perceptor** del valor econòmic del retorn. Un impacte, com ara l'increment d'ingressos de les persones usuàries que han trobat feina, permet que les administracions públiques estalviïn en prestacions d'atur, en renda bàsica de ciutadania, etc. En aquest sentit, és molt important distingir clarament entre beneficiaris i perceptors. Els primers són els qui reben directament els impactes, siguin socials o econòmics; els segons, els qui a conseqüència d'aquests impactes s'estalvien inversions no necessàries i eviten despeses. I, a la inversa, els qui han de posar diners i assumir despeses quan els impactes no són positius o els que hi haurien de posar i les despeses que haurien de cobrir si els dispositius no existissin.

TAULA 6 DEPURACIÓ DELS VALORS ECONÒMICS GENERATS

PERSONES USUÀRIES						
IMPACTE	VALOR DE L'IMPACTE (€) (SENSE DEPURAR)	DEPURADORS			RETORN (€)	PERCEPTOR DEL RETORN ECONÒMIC
		ATRIBUCIÓ	PES MORT	DECREMENT		
Millora de l'estat anímic (i = 4)	471.840,00	0	0	0	471.840,00	Persones usuàries
Adquisició d'aprenentatges diversos i gran creixement professional (3)	182.683,37	0	0	33,3	121.849,81c	Administració
Adquisició d'habilitats i de rutines associades a la cerca de feina (3)	1.288.033,11	0	0	33,3	859.118,08c	Administració
	266.240,00	0	0	0	266.240,00	Persones usuàries
	40.106,40	0	0	0	40.106,40	Persones usuàries
Increment dels contactes i de les amistats (2)	386.409,93	75	50	33	32.361,83	Persones usuàries
	35.388,00	75	50	33	2.963,75	Administració
Increment dels ingressos (2)	3.027.600,00	33	50	0	1.014.246,00	Persones usuàries
	3.215.984,00	33	50	0	1.077.354,64	Administració
<b>Total del valor generat per les persones usuàries</b>					<b>2.905.112,62</b>	

PERSONAL TÈCNIC DELS DISPOSITIUS						
IMPACTE	VALOR DE L'IMPACTE (€) (SENSE DEPURAR)	DEPURADORS			RETORN (€)	PERCEPTOR DEL RETORN ECONÒMIC
		ATRIBUCIÓ	PES MORT	DECREMENT		
Aprenentatge del treball en equip i en xarxa entre el personal tècnic i altres agents del territori (4)	870,00	0	0	33,3	580,29	Administració
Aprenentatge emocional (4)	6.480,00	0	0	33,3	4.322,16	Equip tècnic del dispositiu
Satisfacció amb les condicions laborals i amb les possibilitats de conciliació (4)	3.240,00	0	0	0	3.240,00	Equip tècnic del dispositiu
	45.000,00	85	0	0	6.750,00	Administració
Adquisició d'aprenentatges diversos i gran creixement professional (3)	31.100,00	0,00	0,00	33,3	20.743,70	Equip tècnic del dispositiu
Satisfacció professional (3)	2.700,00	0	0	33,3	1.800,90	Administració
	1.625,00	0	0	33,3	1.083,88	Administració
	870,00	0	0	33,3	580,29	Administració
Satisfacció, enriquiment i creixement personal (3)	2.880,00	0	0	33,3	1.920,96	Administració
Increment de la sensibilització i de l'empatia amb els col·lectius vulnerables	972,00	0	0	33,3	648,32	Administració
Increments dels ingressos (2)						Equip tècnic del dispositiu
						Equip tècnic del dispositiu
	135.918,00	0	0	0	135.918,00	Administració
	25.170,00	0	0	0	25.170,00	Administració

## PERSONAL TÈCNIC DELS DISPOSITIUS

IMPACTE	VALOR DE L'IMPACTE (€) (SENSE DEPURAR)	DEPURADORS			RETORN (€)	PERCEPTOR DEL RETORN ECONÒMIC
		ATRIBUCIÓ	PES MORT	DECREMENT		
Increment del sentiment de pertinença i d'estima i de vinculació amb el barri de treball (1)	8.762,13	0	0	0	8.762,13	Equip tècnic del dispositiu
Inestabilitat i incertesa personal, laboral, econòmica i emocional (3)	-4.080,00	0	0	0	-4.080,00	Equip tècnic del dispositiu
Estrès i esgotament psicològic (3)	-3.600,00	0	0	0	-3.600,00	Equip tècnic del dispositiu
	2.500,00	0	0	-33,3	3.332,50	Administració
	-4.800,00	0	0	0	-4.800,00	Equip tècnic del dispositiu
					0,00	Equip tècnic del dispositiu
<b>Total de valor generat pels equips tècnics dels dispositius</b>					<b>202.373,13</b>	

## PERSONAL TÈCNIC DELS DISTRICTES

IMPACTE	VALOR DE L'IMPACTE (€) (SENSE DEPURAR)	DEPURADORS			RETORN (€)	PERCEPTOR DEL RETORN ECONÒMIC
		ATRIBUCIÓ	PES MORT	DECREMENT		
Increment de l'eficàcia i l'eficiència (4)	64.401,66	0	0	0	64.401,66	Administració
Satisfacció personal i professional (3)	304,50	0	0	33,3	203,10	Administració
Increment dels coneixements sobre el dispositiu d'inserció sociolaboral i persones que en fan ús (3)	378,00	0	0	33,3	252,13	Administració
<b>Total personal tècnic dels districtes</b>					<b>64.856,88</b>	

TAULES I XARXES						
IMPACTE	VALOR DE L'IMPACTE (€) (SENSE DEPURAR)	DEPURADORS			RETORN (€)	PERCEPTOR DEL RETORN ECONÒMIC
		ATRIBUCIÓ	PES MORT	DECREMENT		
Millora de l'eficàcia i de l'eficiència (3)	42.934,44	0	0	0	42.934,44	Administració
Increment de la tranquil·litat (2)	960,00	0	0	0	960,00	Equip tècnic i taules i xarxes
Increment dels coneixements sobre el dispositiu d'inserció sociolaboral i les persones que el fan servir (3)	72,00	0	0	33,3	48,02	Administració
<b>Total generat per taules i xarxes</b>					<b>43.942,46</b>	

CASES D'OFICIS						
IMPACTE	VALOR DE L'IMPACTE (€) (SENSE DEPURAR)	DEPURADORS			RETORN (€)	PERCEPTOR DEL RETORN ECONÒMIC
		ATRIBUCIÓ	PES MORT	DECREMENT		
Increment de l'eficàcia i de l'eficiència (4)	64.401,66	0	0	0	64.401,66	Administració
Percepció d'una major coherència professional (4)	3.600,00	0	0	0	3.600,00	Tèc. CdO.
<b>Total generat per cases d'oficis</b>					<b>68.001,66</b>	

La taula 6 ens permet de construir-ne de noves (taules 7, 8, 9, 10 i 11) que recullen, respectivament, els imports dels retorns monetaris indirectes; les inversions, per partides, que les administracions públiques haurien de fer anualment si aquests dispositius no existissin; els imports dels retorns monetaris directes; el sumatori conjunt de tots dos retorns, que representa la xifra global dels retorns econòmics assolits per aquests dispositius en l'any de referència. I, finalment, la darrera taula, que distingeix entre les persones beneficiàries del servei i les perceptores dels estalvis corresponents, tal com ja s'ha explicat prèviament.

Abans de les taules, cal recordar breument les nocions de **retorns indirectes i directes** pròpies de la metodologia SROI. S'entén per *retorn indirecte* «el resultat de la monetització de tots aquells impactes extrafinancers (socials, sanitaris, ambientals)», en definitiva, que no s'anoten als registres comptables i que provenen precisament de les sessions de treball amb els diferents agents d'interès.

Ahora, els **retorns directes** són aquells que sí que figuren en la comptabilitat clàssica i que s'obtenen gràcies a la col·laboració dels promotors d'aquest projecte. La taula corresponent en recull totes les categories.

**TAULA 7 RETORNS MONETARIS INDIRECTES (ESTALVIS O BENEFICIS)**

AGENT D'INTERÈS	IMPORTS DELS RETORNS INDIRECTES (EN €)
Persones usuàries	2.905.112,62
Equips tècnics dels dispositius	202.373,13
Personal tècnic dels districtes	64.856,88
Taules i xarxes	43.942,46
Cases d'oficis	68.001,66
<b>Total</b>	<b>3.284.286,75</b>

Així, si no s'invertís en el servei de dispositius d'inserció sociolaboral per a col·lectius amb dificultats especials, els agents del teixit socioeconòmic i, en especial, les administracions públiques haurien d'aportar prop de 3,3 M € anuals en contrapartida per cobrir diferents situacions —que s'enumeren en la taula següent (taula 8), basant-nos en el mapa d'impactes—, les principals per agents d'interès.

**TAULA 8 PRINCIPALS SITUACIONS A COBRIR, EN ABSÈNCIA DEL DISPOSITIU, PER AGENTS D'INTERÈS**

AGENT D'INTERÈS	
Persones usuàries	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemes de salut mental</li> <li>• Necessitats formatives</li> <li>• Despeses per desocupació</li> </ul>
Equips tècnics dels dispositius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversions formatives i de sensibilització.</li> <li>• Despeses per desocupació</li> </ul>
Personal tècnic dels districtes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrès laboral</li> </ul>
Taules i xarxes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustració professional, menor eficiència</li> </ul>
Cases d'oficis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustració professional, menor eficiència</li> </ul>

**TAULA 9 RETORNS MONETARIS DIRECTES**

TIPOLOGIA DEL RETORN	IMPORTS DELS RETORNS DIRECTES (EN €)
Aportacions a la Seguretat Social a càrrec del servei	269.133,00
IRPF	137.300,03
Impost de societats	31.957,11
Contractació de serveis (docents, aula Internet)	185.035,61
Seguretat Social a càrrec del personal	53.796,47
Altres impostos (IBI, circulació de vehicles, guals, rètols, etc.)	39.214,52
Salari net del personal del servei	827.803,61
<b>Total</b>	<b>1.544.240,35</b>

**TAULA 10 RETORNS INDIRECTES I DIRECTES**

RETORNS	IMPORTS (EN €)
Indirectes	3.284.286,75
Directes	1.544.240,35
<b>Total</b>	<b>4.828.527,10</b>

**TAULA 11 RETORNS ECONÒMICS PER PERCEPTOR**

PERCEPTOR DEL RETORN ECONÒMIC	VALOR ECONÒMIC DE L'ESTALVI (EN €)
Persones usuàries	1.824.794,23
Administració	1.961.745,65
Equips tècnics dels dispositius	24.587,99
Taules i xarxes	960,00
Cases d'oficis	3.600,00
Economia local (dinamització)	1.012.839,22
<b>Total</b>	<b>4.828.527,09</b>

A efectes de comprensió, cal deixar constància que a la taula 11 no figura el personal tècnic dels districtes, perquè, com es pot observar a la taula 6, el perceptor de l'estalvi econòmic derivat dels tres impactes evidenciats per aquest agent d'interès (l'increment de la seva eficàcia i eficiència; la seva satisfacció personal i professional; i l'increment dels seus coneixements sobre el dispositiu d'inserció sociolaboral i els seus usuaris) és l'Administració Pública.

## FASE 5. Calcular la ràtio SROI

### La ràtio SROI

Com ja s'ha indicat en la presentació de la metodologia SROI, aquesta fase final comporta sumar tots els beneficis/estalvis obtinguts, restar-ne qualsevol resultat negatiu i comparar el resultat obtingut amb la inversió efectuada. En altres paraules, cal sumar el valor d'aquests impactes i dividir la xifra resultant entre els recursos econòmics invertits. El quocient d'aquesta divisió representa la ràtio SROI obtinguda per cada euro invertit.

Com es podrà observar a continuació, també s'ha procedit a efectuar una anàlisi de la contribució a la ràtio SROI corresponent a cada agent d'interès, és a dir, a especificar les ràtios SROI parcials per agent d'interès i també per a alguns dels impactes més destacats. El detall del càlcul dona molta informació estratègica sobre l'eficiència dels recursos invertits.

El sumatori dels valors depurats de tots els impactes dona un import, com s'observa a la taula 10, de 4.828.527,10 €.

A partir d'aquesta xifra i de la xifra (proporcionada per Barcelona Activa) de les inversions efectuades aquell any (2019) per fer funcionar el dispositiu (1.445.409,73 €), s'obté el següent quocient, que representa la ràtio SROI corresponent al 2019.

<b>RÀTIO SROI</b>		
Retorns (4.828.527,10 €)	=	<b>3,34</b>
Inversions (1.445.409,73 €)		

És a dir, per cada euro invertit l'any 2019, el dispositiu en va generar 3,34.

### L'anàlisi de la ràtio

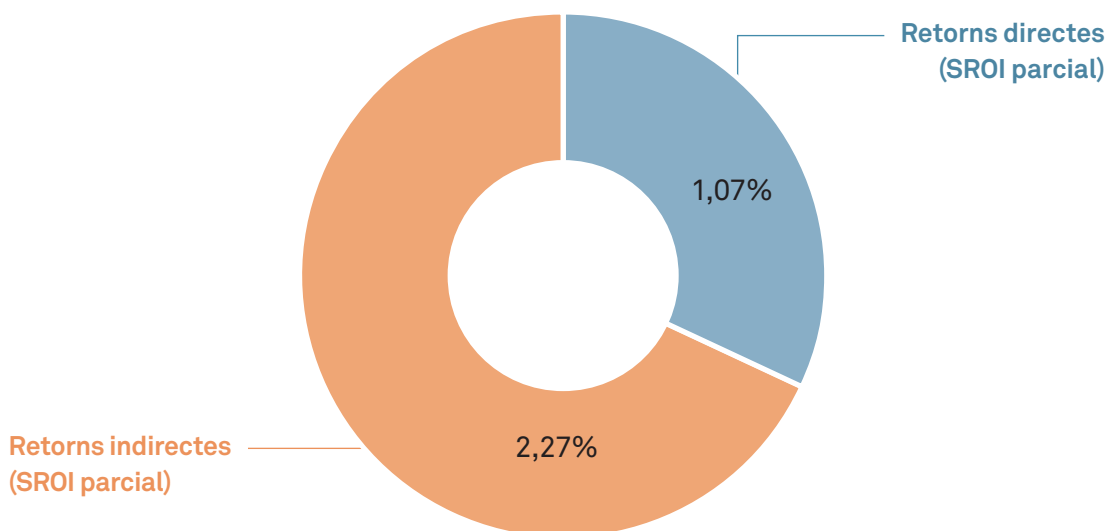
La primera consideració remet a la ràtio mateixa. Atès que cada iniciativa és diferent, no hi ha una ràtio SROI que pugui ser considerada com a estàndard. Però el que cal retenir en aquest cas és que un dispositiu que persegueix la inserció sociolaboral de col·lectius amb necessitats especials ha aconseguit retornar més del triple de la inversió efectuada l'any analitzat.

Altres aspectes destacats a comentar són:

- Contràriament al que es podria suposar inicialment, l'import dels **retorns indirectes** (3.284.286 €) supera amb escreix el dels retorns directes, tal i com es pot observar a la taula 10.
- Per cada euro invertit en el dispositiu, s'han generat 2,27 € com a valor social i econòmic en forma d'estalvis i beneficis.

Aquest resultat és una evidència manifesta del valor de la metodologia SROI, que posa de relleu uns resultats —d'altra banda molt elevats en aquest cas— que no figuren en els registres comptables convencionals. La metodologia implica descobrir uns impactes i retorns desconeguts que són, d'altra banda, els únics que permeten de millorar l'eficàcia i l'eficiència del servei analitzat.



**GRÀFIC 2 COMPARACIÓ DELS RETORNS PARCIALS I DE LA RÀTIO ASSOCIADA. RÀTIO SROI: 3,34**

- L'agent d'interès que reporta més retorns indirectes és el constituït per les persones usuàries, com era d'esperar del fet que el seu univers (1.966 persones) supera en molt els dels altres agents d'interès i, per tant, la monetització dels seus impactes dona xifres més elevades.
- Una altra mirada a considerar remet als diferents perceptors dels retorns econòmics, tal com es mostren en la taula 6 i, agrupats en la taula 11. Si la primera ja mostrava com les administracions públiques són el perceptor número 1 dels retorns econòmics, seguides molt a prop de les persones usuàries, en la taula 11 s'hi ha afegit la contribució parcial a la ràtio SROI. Així, es pot comprovar com per cada euro que s'inverteix en els dispositius, en retornen 1,36 a les administracions i 1,26 a les persones usuàries. Alhora, es generen 0,70 € que dinamitzen l'economia local sota la forma de la contractació de serveis i dels salaris dels membres dels equips tècnics dels dispositius, que reverteixen, si més no en part, en compres diverses en el teixit econòmic.

**TAULA 12 PERCEPTORS DEL RETORN, IMPORTS CORRESPONENTS I SROI PARCIALS**

PERCEPTOR DEL RETORN	IMPORT DEL RETORN (EN €)	
Persones usuàries	1.824.794,23	1,260
Administració	1.961.745,65	1,360
Equips tècnics dels dispositius	24.587,99	0,020
Taules i xarxes	960,00	0,001
Cases d'oficis	3.600,00	0,002
Economia local (dinamització)	1.012.839,22	0,700
Total de retorns i total SROI	4.828.527,09	3,340

## Retorns socials generats en cada grup d'interès

En aquest apartat de l'estudi es proposa una nova lectura dels retorns socials detectats a partir de les quantitats econòmiques d'estalvi corresponents a cada agent d'interès i a alguns dels seus impactes a partir de la taula 13, que mostra la taxa de retorn que han produït els impactes generats en cada grup d'interès.

**TAULA 13 RETORNS INDIRECTES PER AGENTS D'INTERÈS, VALOR ECONÒMIC DEL RETORN I SROI PARCIALS**

RETORNS INDIRECTES PER AGENT D'INTERÈS	VALOR DEL RETORN (EN €)	SROI PARCIAL
Persones usuàries	2.905.112,62	2,01
Equips tècnics dels dispositius	202.373,13	0,14
Personal tècnic dels districtes	64.856,88	0,04
Taules i xarxes	43.942,46	0,03
Cases d'oficis	68.001,66	0,05
<b>Total de retorns indirectes</b>	<b>3.284.286,75</b>	<b>2,27</b>

Els retorns indirectes corresponents a persones usuàries suposen 2,01 € per cada euro invertit en els dispositius. Això significa el 62,8 % de la ràtio SROI (3,34). En comparació, en la resta de grups d'interès els retorns contribueixen en molt menor grau a la taxa global SROI.

A continuació es detallen els retorns corresponents a cada grup d'interès.

### Agent d'interès: persones usuàries

La millora de l'estat anímic suposa un retorn de 471.840 € anuals, és a dir, el 9,77 % del total, o, en altres paraules, un SROI parcial de 0,33.

Paradoxalment, l'adquisició d'aprenentatges diversos suposa un retorn molt menor, de 121.849,81 €. Ara bé, si hi sumen l'adquisició d'habilitats diverses i de rutines associades a la cerca de feina, que totalitzen 859.118,08 €, la suma total, que es pot considerar la més directament lligada als objectius dels dispositius, és de 980.967,89 €, és a dir, el 21,49 % del total dels retorns i un SROI parcial de 0,68.

L'increment dels contactes i de les amistats representen un retorn de 35.325,58 €, és a dir, un retorn del 0,73 % del total i un SROI de 0,007.

Finalment, l'increment dels ingressos i l'estalvi de les prestacions d'atur o d'altres subsidis suposen, en el cas d'aquest agent, un total de 2.091.600,64 € i, per tant, un 43,3 % del total dels retorns i un SROI d'1,45.

En aquest punt, però, s'han de separar els dos ítems que constitueixen aquest impacte, és a dir, diferenciar els ingressos que obtenen les persones usuàries com a conseqüència de la seva inserció laboral, dels estalvis que l'Administració pública fa en no haver de pagar a aquestes persones les prestacions i subsidis.

Els ingressos per aquest concepte sumen 1.014.246 €, que representen el 21,0 % del total dels retorns i un SROI de 0,70.

Aquestes xifres duen a la conclusió que encara que els dispositius d'inserció sociolaboral per a col·lectius amb dificultats especials no s'assimilin a una agència de col·locació, les xifres obtingudes són certament notables, fins al punt que conformen la ràtio SROI més elevada (0,70).

Cal destacar que aquesta ràtio particular és pràcticament idèntica a la que remet als aprenentatges (0,68), per la qual cosa els dispositius d'inserció sociolaboral de Barcelona Activa estarien contribuint, a parts iguals, si més no l'any 2019, a la formació i a l'obtenció d'una feina.

### **Agent d'interès: equips tècnics dels dispositius**

Els impactes que aquest agent genera en l'adquisició d'aprenentatges tant del treball en equip com en xarxa, i de tipus divers o transversal, totalitzen 21.323,99 €, que representen el 0,47 % dels retorns totals i una ràtio SROI de 0,015.

Entre els aprenentatges, hem cregut oportú mesurar l'impacte dels de tipus emocional, que suposen 4.322,16 € i, per tant, un retorn del 0,095 % i un SROI de 0,003.

Altres retorns són econòmicament molt limitats com per esmentar-los,<sup>1</sup> tret dels estalvis econòmics per a les administracions públiques, derivats de les contractacions d'aquest personal tècnic, atès que representa un total de 161.088 €. Aquest import representa el 3,33 % de tots els retorns i una ràtio SROI de 0,11.

### **Agent d'interès: personal tècnic dels districtes**

L'estalvi per a les administracions públiques (64.401,66 €) del primer impacte d'aquest agent d'interès, l'increment de l'eficàcia i de l'eficiència assolits en virtut de la coordinació amb el dispositiu, representa un percentatge de l'1,33 % de tots els retorns i una ràtio SROI de 0,045.

### **Agent d'interès: taules i xarxes**

El mateix impacte, el que afecta la millora de l'eficàcia i de l'eficiència, de 42.934,44 €, representa el 0,89 % del total dels retorns i una ràtio SROI de 0,030.

### **Agent d'interès: mesura C de cases d'oficis**

En el darrer agent d'interès es constata un estalvi per a les administracions públiques pel mateix concepte de 64.401,66 €, l'1,33 % del total dels retorns i una ràtio SROI de 0,11.

Si sumem tots els retorns econòmics atribuïts a l'increment de l'eficàcia i de l'eficiència en la tasca realitzada pel personal tècnic dels districtes i de les mesures C de cases d'oficis i dels actors implicats en les diferents taules i xarxes relacionades, l'estalvi total per a les administracions públiques és de 171,737,76 €, el 3,56 % del total dels retorns i una ràtio SROI de 0,12.

---

1. En aquest apartat, dedicat únicament a comentar els retorns més destacats, no es poden fer sumatoris ni d'aquests retorns ni de la ràtio SROI.



# Altres resultats de l'estudi

## Les propostes de millora enunciades pels diferents agents d'interès

### La relació de les propostes de millora

Com ja s'ha indicat en altres punts de l'estudi, les sessions de treball amb tots els agents d'interès es van aprofitar per conèixer les propostes o suggeriments de millora del dispositiu, un input de gran interès per a Barcelona Activa.

Com en el cas dels impactes, la taula 14 recull totes les propostes agrupades segons els agents d'interès, i inclou (en color taronja) la valoració d'1 a 4 assignada a cadascuna.

Com en el cas dels impactes, l'equip investigador es limita a enumerar aquests suggeriments sense emetre'n cap judici o anàlisi crítica.

**TAULA 14 PROPOSTES DE MILLORA PER AGENTS D'INTERÈS**

AGENT D'INTERÈS: PERSONES USUÀRIES	GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
	4	3	2	1
<b>1</b> Millorar els cursos de formació: major durada, major concentració en el temps, incrementar-ne el nivell, incrementar-ne l'oferta, incrementar el nombre de persones dedicades a formació i disminuir-ne les d'assistència en determinades formacions, relacionar els cursos de manera més intensa amb les ofertes laborals més habituals, adequar-los als diversos perfils, emetre certificats en tots ells, eliminar requisits, impartir-los en indrets més propers als llocs de residència de les persones usuàries, remunerar tots els desplaçaments inherents als cursos i les pràctiques, facilitar les ajudes al transport des del primer dia que s'inicia una formació i establir convenis amb altres entitats formatives, públiques o privades.				
<b>2</b> Incrementar el nombre d'ofertes de feina. Consultar més les persones usuàries sobre els sectors, les empreses i les ofertes laborals que els referents els seleccionen. Investigar les empreses amb què Barcelona Activa col·labora perquè no enganyin el personal.				

AGENT D'INTERÈS: PERSONES USUÀRIES		GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
		4	3	2	1
<b>3</b>	Combinar les formacions teòriques amb la realització de pràctiques. Incorporar pràctiques en empreses en tots els cursos de formació. Remunerar totes les formacions. Remunerar les pràctiques o combinar-les amb petits treballs que proporcionin si més no alguns ingressos.				
<b>4</b>	Donar preferència a unes persones usuàries davant d'altres per qüestions d'edat, càrregues familiars, etc. Afavorir, en la mesura que sigui possible, que puguin disposar de treballs no temporals o almenys que puguin tenir una durada d'1 any. Prioritzar els contactes amb les empreses més predisposades a contractar treballadors d'edat. Afavorir la contractació d'aquelles persones que estan fent cursos de formació.				
<b>5</b>	Incrementar el nombre de membres dels equips tècnics dels dispositius. Incrementar el nombre de membres dels equips tècnics en les activitats de cerca de feina per poder atendre millor les persones.				
<b>6</b>	Donar més oportunitats per obtenir, gratis, el carnet de conduir. Subvencionar l'obtenció del carnet de conduir com a requisit exigint en moltes ofertes laborals a través de convenis amb autoescoles.				
<b>7</b>	Reduir els canvis de referents.				
<b>8</b>	Prioritzar les empreses que demanin menys titulacions i requisits. Prioritzar les ofertes de treball menys tècniques.				
<b>9</b>	Penalitzar l'absentisme de les persones que s'apunten a cursos de formació i no hi assisteixen reiteradament, ocupant el lloc d'altres persones interessades.				
<b>10</b>	Crear espais terapèutics perquè les persones que hi acudeixen puguin expressar i compartir les experiències, frustracions, etc.				
<b>11</b>	Proveir les persones usuàries de suport administratiu per fer tràmits.				
<b>12</b>	Acompanyar jurídicament les persones que es troben en aquestes situacions si decideixen denunciar una empresa.				
<b>13</b>	Incrementar el seguiment laboral de les persones usuàries				
<b>14</b>	Facilitar un cotxe que traslladi els estris de neteja per a les persones que es dediquen a la neteja dels parcs del barri per tal que no hagin de caminar carregades fins a la part superior, la qual cosa ha provocat lesions en algunes d'elles.				
<b>15</b>	Establir més sinergies amb empreses que fan un servei públic. Fomentar el <i>networking</i> amb aquestes empreses. Facilitar més informació a les persones usuàries sobre les vacants que hi hagi en aquestes empreses.				

AGENT D'INTERÈS: EQUIPS TÈCNICS DELS DISPOSITIUS		GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
		4	3	2	1
<b>16</b>	Assolir una major homogeneïtzació entre les infraestructures de treball dels diferents dispositius. Millorar la seguretat de les persones que treballen als dispositius. Millorar les condicions d'alguns dels espais ocupats pels dispositius en termes d'ergonomia i llum natural, que hi hagi prou intimitat per conversar amb les persones usuàries, amb sales de reunions, servei de recepció que descarregui de feina el personal tècnic, millorar la neteja...				
<b>17</b>	Elaborar directrius sobre com cal atendre les persones més que no pas continuar incidint bàsicament en l'assoliment d'un nombre mínim de persones usuàries. Establir protocols específics per atendre certs perfils de persones usuàries, com ara les que tenen malalties mentals. Establir un procediment d'actuació específic per a les que fa molts anys que estan vinculades a un dispositiu				
<b>18</b>	Convertir en indefinits tots els contractes temporals actuals (1 any de durada) per tal d'evitar al màxim els canvis de referents, que afecten la qualitat del servei, les persones que en fan ús i la resta de companys i companyes, que cada any han d'explicar les seves tasques a qui s'hi incorpora, tot perjudicant la coordinació territorial i el treball en xarxa i donant una mala imatge del projecte. I també per assolir una veritable estabilitat econòmica i laboral dels membres dels equips tècnics dels dispositius.				
<b>19</b>	Millorar i estandarditzar la coordinació i el treball en equip del personal tècnic.				
<b>20</b>	Incrementar el nombre de membres dels equips tècnics formats per una sola persona, encara que potser aquesta ampliació no sigui necessària en tots els casos.				
<b>21</b>	Reconsiderar la decisió que tots els dispositius hagin d'atendre un mateix nombre mínim de persones usuàri-es i tendir a una major reducció, encara, en el nombre de persones ateses.				
<b>22</b>	Intensificar el treball en xarxa als territoris.				
<b>23</b>	Assolir un treball més empoderador i menys paternalista pel qual, sovint, no s'opta per manca de temps.				
<b>24</b>	Reduir les excessives tasques burocràtiques actuals, sobretot els mesos de gener i desembre en què cal obrir i tancar expedients.				
<b>25</b>	Incrementar les propostes de reducció de la jornada laboral.				
<b>26</b>	Cobrir des del primer dia amb nous/noves professionals les reduccions de jornada, perquè aquestes mesures no comporten cap disminució en els objectius a assolir, i, per tant, passen a suposar una sobrecàrrega de treball per a tothom.				
<b>27</b>	Disposar d'un pla de treball ben definit, comú per a tots els dispositius, que es pugui exposar al personal tècnic que s'acabi d'incorporar. Elaborar una guia per a aquestes incorporacions. Millorar la planificació general per tal d'evitar tant com sigui possible l'aparició de feines inesperades que creen angoixa al personal tècnic.				

AGENT D'INTERÈS: EQUIPS TÈCNICS DELS DISPOSITIUS		GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
		4	3	2	1
<b>28</b>	Disminuir el volum d'informació que es divulga per correu electrònic per utilitzar eines i formes de comu-nicació més modernes.				
<b>29</b>	Aprofitar el material pedagògic de projectes previs en lloc de renovar-lo de dalt a baix cada vegada que s'inicia un nou projecte.				
<b>30</b>	Incrementar la participació de persones usuàries de diferents dispositius en tallers o cursos que es fan en dispositius que no són els dels seus barris per tal d'augmentar l'assistència i no haver de suspendre cursos per falta d'assistents, tot i els grans esforços realitzats per omplir-los. Assolir que les persones que els usen assoleixin una visió més global de ciutat i crear coneixement comú.				
<b>31</b>	Incrementar els recursos per poder treballar amb persones amb trastorns mentals no compensats i conductes agressives.				
<b>32</b>	Ampliar les formacions en eines de cerca de feina. Cobrir les necessitats formatives transversals i tecnològiques.				
<b>33</b>	Incrementar la visibilitat, que tenen les persones usuàries, d'alguns dispositius.				
<b>34</b>	Establir més espais d'intercanvi entre els equips tècnics dels dispositius que compleixin una funció tera-pèutica i de desfogament emocional, per la complexitat de la feina que fan, i que puguin ajudar-los a fer una pausa en el treball diari.				
<b>35</b>	Tenir accés a les valoracions tècniques de les persones usuàries de cada dispositiu per tal de fer més senzill l'encaix d'un perfil concret d'usuari en una oferta laboral o en un curs de formació i no tenir en compte tan sols el currículum.				

AGENT D'INTERÈS: PERSONAL TÈCNIC DELS DISTRICTES		GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
		4	3	2	1
<b>36</b>	Crear sistemes i serveis en barris d'alguns districtes on no existeix el dispositiu d'inserció sociolaboral per tal d'atendre les queixes d'una població que s'afirma que se sent comparativament desatesa. Recupera-r-ne la presència als barris on ja havia existit.				
<b>37</b>	Millorar/reubicar els espais d'atenció del dispositiu en barris d'alguns districtes per incrementar la visibilitat i la privacitat de les persones que en fan ús i per dignificar el servei que s'hi presta. Adequar els espais existents als diferents recursos del territori.				
<b>38</b>	Difondre més àmpliament el dispositiu entre el veïnat dels barris, entre les entitats i entre el col·lectiu de professionals.				
<b>39</b>	Transformar experiències pilot i puntuals d'èxit, com el «Tastet d'Oficis», en accions estructurals que, alhora, el dispositiu implanti en tots els barris on existeix, tot assumint-les com a pròpies. O incrementar la voluntat de fer més accions específiques d'aquest tipus adaptades a cada dispositiu i a les persones que els fan servir.				



AGENT D'INTERÈS: PERSONAL TÈCNIC DELS DISTRICTES		GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
		4	3	2	1
<b>40</b>	Incrementar la tasca de prospecció territorial d'empreses per tal de superar la situació actual, en què la gamma d'ofertes laborals és massa reduïda i estàndard i, per tant, no adaptada a cada territori particular.				
<b>41</b>	Intensificar les accions prèvies a la formació de les persones usuàries en matèria d'hàbits, com la puntualitat i l'adquisició d'hàbits de treball, sobretot de cara a aquelles persones que no accedeixen al dispositiu i per tal que ho facin.				
<b>42</b>	Interconnectar de manera més intensiva el dispositiu amb les entitats del barri que fan accions similars, també per evitar duplicitats formatives.				
<b>43</b>	Impartir tallers professionalitzadors a mida per a determinats col·lectius, com ara el jovent, i d'aquesta manera aproximar-los també als dispositius.				
<b>44</b>	Disposar d'informació sobre els perfils que tenen les persones que són ateses i sobre les que no.				
<b>45</b>	Disposar d'una visió més global i estratègica dels diferents projectes de Barcelona Activa i de la interrelació entre ells per tal de contextualitzar adequadament el dispositiu dins de la seva estructura i dins dels territoris.				

AGENT D'INTERÈS: TAULES I XARXES		GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
		4	3	2	1
<b>46</b>	Ampliar la gamma de persones usuàries que actualment tenen accés al dispositiu i al projecte (joves sense motivacions, etc.).				
<b>47</b>	Incorporar al dispositiu el barri de Verdum per la proximitat que hi ha amb les Roquetes i per l'experiència de treball conjunt entre entitats d'ambdós barris.				
<b>48</b>	Disminuir la rigidesa del projecte.				

AGENT D'INTERÈS: CASES D'OFICIS		GRAU DE CONSENS EN EL GRUP D'INTERÈS			
		4	3	2	1
<b>49</b>	Afermar la connexió entre les mesures d'inserció sociolaboral als barris i les de cases d'oficis establint-hi més ponts.				
<b>50</b>	Reforçar encara més ambdues mesures.				

## L'anàlisi global de la relació de propostes de millora

Per començar, cal fer destacar el considerable nombre de propostes recollides, 50, en un context de bona valoració del dispositiu, com s'ha pogut constatar en les seccions precedents, amb només 2 impactes negatius d'un total de 24.

L'equip investigador interpreta que aquesta llarga llista de propostes no pressuposa pas una crítica al funcionament del dispositiu, perquè ja hem vist que rep qualificacions elevades, sinó que respon a la voluntat, per part de tots els agents d'interès, de fer encara més eficaç i eficient un dispositiu amb el qual se senten molt satisfets.

**Sembla ben refermada la percepció que Barcelona Activa creu intensament en aquest programa i que fa tot el possible per perfeccionar-lo, tot obrint-se als inputs que li puguin arribar d'arreu.**

L'equip d'investigació estima que aquest nombre elevat de propostes també obeeix a la confiança que Barcelona Activa s'ha guanyat en el decurs de la implementació d'aquest programa de dispositius entre tots i cadascun dels seus agents d'interès.

L'equip d'investigació estima que aquest nombre elevat de propostes també obeeix a la confiança que Barcelona Activa s'ha guanyat en el decurs de la implementació d'aquest programa de dispositius entre tots i cadascun dels seus agents d'interès.

En relació amb les intensitats mostrades per a les diferents propostes de millora, l'equip investigador vol cridar l'atenció sobre el fet que n'hi hagi tantes amb un valor 1, sobretot en el cas de persones usuàries. Això és degut precisament a l'ampli ventall cobert per aquestes propostes, que de vegades han estat formulades des de perspectives excessivament individualitzades que, aleshores, no han estat compartides per altres persones usuàries. Tanmateix, si partim de la base del nombre total de persones (1.966) i hi extrapolem aquests suggeriments d'intensitat 1, aquests podrien ser assumits per prop de 500 persones.

Des d'una perspectiva quantitativa, torna a ser l'agent d'interès constituït pels equips tècnics dels dispositius qui fa més formulacions, 20, davant les 15 de l'agent d'interès de les persones usuàries, que apareix en segon lloc.

Des del punt de vista qualitatiu, és fàcil d'observar com, en el cas d'aquest agent d'interès, força suggeriments de millora remetent als cursos de formació, tot i l'alta valoració que reben tant aquests cursos com l'equip docent.

Aquesta gran incidència en els aspectes formatius revela la importància que **persones pertanyents a col·lectius amb dificultats especials han acabat atribuint a la formació, una visió que de bon començament no figurava en molts casos en els seus pressupòsits, i tot i que no sempre els ensenyaments rebuts els hagin permès d'aconseguir una ocupació.**

En relació amb l'agent d'interès representat pels equips tècnics dels dispositius, les propostes de millora giren en bona part entorn de les condicions de treball.

La resta d'agents d'interès subratlla sobretot diferents mecanismes per millorar el funcionament del dispositiu mateix.

Val a dir, també, que les propostes de millora següents han estat formulades per més d'un agent d'interès:

- **Incrementar el nombre de personal tècnic** (persones usuàries i els mateixos equips tècnics dels dispositius).
- **Disminuir els canvis de referents** (persones usuàries i els mateixos equips tècnics dels dispositius).
- **Incrementar les ofertes laborals** (persones usuàries i personal tècnic dels districtes).
- **Millorar les condicions físiques dels locals d'ubicació d'alguns dels dispositius** (equips tècnics dels dispositius i personal tècnic dels districtes).
- **Incrementar la visibilitat dels dispositius** (equips tècnics dels dispositius i personal tècnic dels districtes).

## Les observacions rellevants

Tal com ja s'ha indicat en un altre punt de l'estudi, les sessions de treball amb els diferents agents d'interès també van permetre que afloressin una sèrie de comentaris que no corresponien ni a impactes ni a suggeriments de millora, per bé que d'alguns se'n puguin desprendre oportunitats de millora dels dispositius.

Aquests comentaris, denominat, «Observacions rellevants», els referim a continuació, classificats, com és habitual, per agents d'interès.

Com en el cas dels impactes i de les propostes de millora, l'equip investigador ha considerat que no li pertoca d'efectuar-ne cap anàlisi crítica.

## Agent d'interès: les persones usuàries

Aquest ha estat l'agent d'interès del qual vam recollir més aportacions, fins al punt que hem cregut oportú agrupar-les temàticament en els blocs següents.

### Les dificultats per trobar feina

- L'edat és l'impediment principal per trobar una feina, i de vegades s'hi afegixen: problemes de salut o de discapacitat o qüestions relatives a la imatge personal en ocasions de cara al públic. En canvi, no sembla comptar com a factor positiu, malgrat l'experiència laboral que pot comportar.
- Les mancances lingüístiques, sobretot pel que fa a l'anglès, és un altre obstacle.
- Les competències tecnològiques i el domini dels idiomes són passes prèvies, essencials per poder trobar una feina que les persones aturades no sempre volen assumir. Això sol passar especialment en el cas de les dones estrangeres de determinats orígens, acostumades a recolzar-se professionalment i econòmicament en els marits (*observació realitzada per una sola persona usuària*).

### La tasca dels equips tècnics dels dispositius de Barcelona Activa

- La tasca de Barcelona Activa i dels referents assignats és excel·lent.
- El gran seguiment que fan aquests equips dels dispositius es considera molt positiu.
- L'escolta activa que fan és molt rellevant.
- Els dispositius han actuat com a estímul per engegar determinades formacions que han resultat interessants i han representat bones oportunitats d'inserció laboral.
- Els dispositius també han actuat com a estímul perquè les persones que n'han fet ús facin treballs que mai s'haurien pensat que podien fer.
- En alguns casos, els dispositius han ajudat a superar la por al canvi d'àmbit laboral, —atès que hi ha persones que no troben feina en les seves especialitats— i a reinventar-se professionalment.
- Els dispositius han ajudat moltes persones a tornar-se a sentir útils, en obtenir una feina i no haver de dependre, per viure, de cap prestació.
- Les tutories individualitzades, per exemple en el cas dels cursos d'informàtica, són molt útils.
- Els dispositius propicien un canvi de caràcter holístic, ja que el suport rebut per les persones usuàries millora l'estat d'ànim i, per tant, beneficia la cerca de feina (*manifestat per dues usuàries*).

### Les formacions i l'equip formador

- Els cursos i l'equip de formació són valorats unànimement com de gran nivell, encara que no hagin servit a tothom per aconseguir una ocupació. Els cursos, es comenta: «obren portes» i «fan funcionar el cervell».
- Es destaquen, sobretot, els cursos d'informàtica, perquè no solament aporten nous coneixements sinó que faciliten cercar i trobar feina.
- Els cursos aporten aprenentatges fins i tot en àmbits als quals algunes persones usuàries ja s'havien dedicat professionalment.
- Els cursos de formació serveixen, com a mínim, perquè qui hi assisteix senti que «fa alguna cosa» i per «ocupar estones mortes», en el bon sentit de l'expressió.
- Les pràctiques laborals que acompanyen diversos cursos de formació també són de gran qualitat, fins al punt, en alguns casos, que han proporcionat a les persones que els han seguit unes habilitats superiors, en algunes feines, a les que tenen persones que acumulaven anys d'experiència professional.
- A partir d'una certa edat, es va perdent interès en la formació i se'n qüestiona la utilitat, sobretot quan s'acumulen fracassos i el que es necessita de debò és una feina.

### Decepcions

- No haver trobat mai una feina directament mitjançant Barcelona Activa, fins i tot en el cas de les persones usuàries que tenen una dilatada experiència en els dispositius de Barcelona Activa.

### Altres observacions rellevants

- La necessitat que les persones usuàries tinguin un objectiu laboral clar i no s'apunten a qualsevol curs de formació.

## Agent d'interès: equips tècnics dels dispositius

En haver referit un menor nombre d'observacions rellevants, en aquest cas i en el dels agents d'interès següents ja no s'han classificat temàticament.

- Els dispositius aporten molt més del que els equips tècnics perceben salarialment. Per a moltes persones vulnerables, aquests dispositius són el seu darrer recurs.
- La missió del projecte està molt ben definida.
- El treball en equip i en xarxa és imprescindible.
- Barcelona Activa té molta cura de la seva plantilla.
- Barcelona Activa té una gran confiança en els equips tècnics dels dispositius, com ho demostra el fet, per exemple, que no s'ha establert cap control horari.
- Les formacions rebudes pels membres dels equips tècnics dels dispositius es consideren, en molts casos, superiors als coneixements que haurien adquirit fent màsters.
- De vegades es dona més relleu als fracassos que als èxits, sobretot en el cas dels *feedbacks* de les empreses, perquè poden emetre queixes sobre algunes de les persones usuàries que s'hi han inserit.
- Les condicions físiques dels diferents dispositius prevalen sobre factors com el respecte a la privacitat de les persones, i no hauria de ser així.
- El personal tècnic treballa per a Barcelona Activa, però també per al barri, en un territori i per al territori, i entenen que ho han de fer en col·laboració amb la resta d'entitats i professionals que hi intervenen.
- La percepció que s'expressa és que des de les instàncies superiors de Barcelona Activa ni s'acaba de comprendre ni es valora prou la feina dels dispositius als territoris, perquè ni s'han millorat les condicions físiques dels espais on es troben alguns dispositius i ni s'ha assegurat la continuïtat de tot el personal tècnic.
- La pèrdua dels tècnics i tècniques als qui no se'ls renova els contractes temporals té els efectes negatius següents:
  - Dificulta els aprenentatges que estan fent.
  - Els impossibilita de portar a la pràctica tot i el que han après.
  - Representa una pèrdua de talent que no permet optimitzar el retorn social de la inversió feta en la formació.
  - Perjudica el treball en equip tant dins de cada dispositiu com fora, en concret la participació dels equips tècnics en xarxes i taules d'inserció.
  - Afecta negativament la qualitat del servei.
  - Perjudica les persones usuàries.
- Hi ha persones usuàries que tenen la percepció que els membres dels equips tècnics dels dispositius ho saben tot, la qual cosa es contraproductiu perquè elles mateixes s'empoderin.
- Les persones han d'estar sempre per damunt d'objectius i indicadors.
- Hi ha algunes contradiccions entre les directrius de Barcelona Activa i les dels dispositius (*no s'indica quines*).
- Com que perceben una certa rivalitat entre projectes i departaments de Barcelona Activa, això els causa confusió.
- El personal tècnic que fa tasques de prospecció té poc contacte directe amb les persones que en fan ús.

## Agent d'interès: personal tècnic dels districtes

- El fet que en alguns barris s'hagi implantat aquest dispositiu de Barcelona Activa ha forçat algun dels districtes a posicionar-se més clarament en matèria d'inserció i a destinar-hi espais més dignes.
- La presència d'aquests dispositius als territoris permet de vehicular i plasmar iniciatives promogudes per les entitats dels barris corresponents.
- Els equips tècnics dels dispositius fan un treball qualitatiu, tècnic i ètic de gran qualitat i molt personalitzat per a cada persona usuària, perquè tothom se senti capaç de trobar feina.
- Els equips tècnics dels dispositius estableixen amb cada persona un contacte molt directe i proper que és de gran ajuda.
- És molt positiu que les ofertes de treball es publiquin en primer lloc als dispositius, perquè d'aquesta manera tenen una major incidència als barris abans d'abastar territoris més amplis. Aquesta proximitat també és un avantatge per a les empreses, que es poden beneficiar, a més, de persones que han rebut una formació mínimament especialitzada en les ocupacions que necessiten cobrir.
- L'efectivitat dels dispositius de cara a aconseguir la inserció laboral del màxim nombre possible de persones està limitada pel baix perfil de la majoria de les persones usuàries. Això fa que no hi recorrin empreses que cerquen perfils professionals d'alta qualificació.
- El nombre de persones que s'apunten als dispositius és relativament reduït, per la qual cosa fins i tot les ofertes no qualificades no sempre troben resposta entre les persones usuàries registrades.
- És complicat relacionar les activitats professionalitzadores realitzades pels dispositius amb la possibilitat que s'hi puguin apuntar persones amb perfils baixos i que aquestes activitats lliguin amb les necessitats de les empreses que hi ha al territori.
- No sempre resulta senzill delimitar els resultats del projecte «Treball als Barris» dels d'altres projectes d'inserció laboral o sociolaboral de Barcelona Activa o d'altres organismes que actuen en un districte, per la qual cosa no sempre és fàcil valorar el seu grau d'impacte.
- No hi ha mecanismes de coordinació directa entre el districte i aquests dispositius.<sup>2</sup>
- Hi ha molt poc contacte directe entre el districte i els equips tècnics dels dispositius. La coordinació es produeix, en tot cas, mitjançant les taules d'acció comunitària, en què aquests equips s'integren amb els d'altres dispositius.
- Atesa l'atenció intensiva que els equips tècnics dels dispositius han de destinar a les persones usuàries, disposen de poc temps per participar en les taules de districte.
- La informació de què disposen els equips tècnics del districte sobre les persones ateses pels dispositius no aporta dades sobre les modalitats de contractació, com ara la temporalitat.
- Es desconeix el nombre i els perfils de les persones del districte que els dispositius no poden atendre.

---

2. D'aquí fins al final, les observacions procedeixen dels equips tècnics d'1 dels 3 districtes entrevistats.

## Agent d'interès: taules i xarxes

- Que l'associació de veïns<sup>3</sup> i el dispositiu comparteixin espais es considera un gran avantatge, perquè facilita la derivació de les persones usuàries en funció de les seves problemàtiques a aquest o a altres recursos.
- La proximitat a les persones usuàries i el fet que Barcelona Activa s'hagi desplaçat als barris es consideren factors molt positius. En aquest sentit, aquesta proximitat es descriu com un gran facilitador, ja que evita haver d'adreçar els usuaris i les usuàries a un espai tan complex i llunyà com la seu central de Barcelona Activa. També es valora perquè evita el risc que les persones acabin esdevenint simples números i que es potenciï el factor nominal o personal.
- També es considera molt positiu que els equips tècnics dels dispositius participin en les activitats comunitàries i en el pla comunitari del barri<sup>4</sup> perquè representa un reconeixement de la bona feina que fan altres entitats del barri.
- El funcionament dels dispositius és excessivament rígid.

## Agent d'interès: mesura de cases d'oficis

- La interacció i coordinació entre les mesures d'inserció sociolaboral als barris i les de cases d'oficis facilita una possibilitat de transvasament de persones usuàries, tenint en compte que la segona mesura està destinada a persones joves i que la majoria dels usuaris de la mesura d'inserció són persones de més edat. Des del punt de vista particular de la mesura de cases d'oficis, la interacció permet incrementar el contacte i el seguiment dels joves i fer-los conscients que poden afegir-se a la mesura d'inserció sociolaboral als barris quan deixin de participar en la mesura de cases d'oficis. La interacció entre les dues mesures suposa, doncs, un possible fre a la frustració i a l'angoixa dels joves, i una millora de la seva salut emocional. I també representa un possible efecte crida positiu vers altres joves.
- Complementàriament, aquesta tasca resulta facilitada pel prestigi d'ambdues mesures, un prestigi que es transmet entre pares/mares i fills/filles a la llar i que aporta a la unitat familiar beneficis que són econòmics si hi ha insercions laborals, i de nous coneixements dels recursos existents.
- Si els pares o mares disposen d'un recurs econòmic, els fills o filles poden utilitzar de manera extensiva la mesura de cases d'oficis.
- La col·laboració i la imbricació entre les dues mesures reforça les legitimitats respectives en els territoris i dona molta més força al projecte global «Treball als Barris».
- Aquesta col·laboració ajuda a evitar el risc d'oferir les mateixes formacions en el si de les dues mesures i contribueix a optimitzar els recursos públics que s'hi destinen.
- El treball en xarxa entre ambdues mesures es valora com un gran salt qualitatiu.
- Aquest darrer any, per primera vegada, el dispositiu d'inserció sociolaboral s'ha implicat en la formació curricular dels joves, la qual cosa n'incrementa les oportunitats d'inserció laboral.

---

3. En un cas concret.

4. En un cas concret.

## Les recomanacions estratègiques

Finalment, de l'anàlisi conjunta del mapa d'impactes i de les propostes de millora n'hem extret un seguit de recomanacions estratègiques per a un funcionament encara més idoni dels dispositius. Aquestes recomanacions són les següents:

### 1 **Mantenir i sistematitzar el treball en xarxa amb els agents de referència del territori, com ara les cases d'oficis i amb el personal tècnic dels districtes i les taules i xarxes.**

El coneixement íntim de la manera de funcionar de les entitats i el fet de compartir la informació a l'abast condueixen a facilitar la consecució dels objectius, a un major aprofitament dels recursos emprats, a la vegada que s'incrementa la satisfacció professional i personal dels equips tècnics. És per aquest motiu que hem considerat que Barcelona Activa ha de continuar afavorint aquesta estratègia de treball.

### 2 **Planificar de manera exhaustiva l'oferta formativa que actualment es presta a les persones usuàries en termes de:**

- a) Ventall d'ofertes.
- b) Modalitats, amb preferència pels idiomes i la informàtica.
- c) Nivell i durada dels cursos.
- d) Adequació amb les ofertes laborals en cada barri on hi ha un dispositiu.
- e) Altres.

També recomanem: mantenir i potenciar l'adquisició d'habilitats i de rutines associades a la cerca de feina.

### 3 **Treballar per assolir la màxima estabilitat laboral dels tècnics i de les tècniques dels dispositius per raó de:**

- a) L'interès legítim per disposar de contractes de llarga durada o indefinits.
- b) La necessària continuïtat d'uns equips molt entregats a la seva feina.
- c) El manteniment de la qualitat del servei.
- d) L'optimització de la formació rebuda pels membres d'aquests equips.
- e) Les disfuncions que les no-renovacions dels contractes temporals provoquen en el treball en equip i en el treball en xarxa.
- f) El punt de vista de les persones usuàries, en el sentit que els canvis de referents representen una dificultat afegida a les que ja tenen per motivar-se a formar-se i trobar un lloc de treball.



## 4

---

**Homogeneïtzar les estructures que allotgen els dispositius en els diferents barris en termes de:**

- a) Instal·lacions.
- b) Privacitat.
- c) Seguretat.
- d) Visibilitat.
- e) Nombre de tècnics i tècniques: en un dispositiu mai no hi hauria d'haver una sola persona.
- f) Personal de suport als equips tècnics.

## 5

---

**Crear dispositius en tots els barris de districtes on estan implantats, per tal d'evitar greuges comparatius entre els habitants respectius.**



## ANNEX 1

### Fonts i referències utilitzades per als càlculs de la ràtio SROI

CONCEPTE	VALORS (€)	OBSERVACIONS	FONT
Preu de cada sessió de psicoteràpia	60		<a href="http://www.uap.cat/cat/tarifes-y-horaris/">http://www.uap.cat/cat/tarifes-y-horaris/</a>
Preu de mercat en la banda ampla d'1 dia	1	30 €/m; 1/dia; 4 h/mes per persona; 1 h/setmana	<a href="https://www.kelisto.es/internet/mejor-compra/tarifas-adsl-mas-baratas-2804">https://www.kelisto.es/internet/mejor-compra/tarifas-adsl-mas-baratas-2804</a>
Preu/hora de professional de l'educació social		Assimilat al cost salarial professional de dispositius BA	BA
Preu del curs de gestió de la diversitat cultural	36	50 % de descompte per persona aturada o estudiant	<a href="https://www.educaweb.com/curso/gestiondiversidad-culturalentornos-profesionales-on-line358841/">https://www.educaweb.com/curso/gestiondiversidad-culturalentornos-profesionales-on-line358841/</a>
Ingressos unitaris de les persones usuàries			
Estimació 1: perceben salari mínim interprofessional	900		<a href="http://www.salariominimo.es/2019.html">http://www.salariominimo.es/2019.html</a>
Estimació 2: durant 4 mesos a temps complert	3.600		
Estalvi de prestacions i altres			
Nombre de persones que perceben	543		

CONCEPTE	VALORS (€)	OBSERVACIONS	FONT
Import de la renda garantida de ciutadania (calculat per a una unitat familiar de 2 persones)	956		<a href="https://dretssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematicos/pobresa_i_inclusio_social/renda_garantida_ciutadania/rendagarantida_/preguntesfrequents/">https://dretssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematicos/pobresa_i_inclusio_social/renda_garantida_ciutadania/rendagarantida_/preguntesfrequents/</a>
Nombre de mesos d'estalvi	4		
Enquesta als membres dels equips tècnics			Treball de camp SROI. Van contestar 13/18 i d'aquí es calcula el percentatge sobre 32. Càlcul sobre resultats de l'enquesta «Respostes professionals» al full de càlcul Materialitat SROI dispositius BA.
Preu del curs de treball en equip (distància)	29		<a href="https://efem.es/cursos/cursos-de-trabajo-enequipo/">https://efem.es/cursos/cursos-de-trabajo-enequipo/</a>
Preu de la selecció de personal qualificat	1.500		<a href="http://www.kyes.es/tarifas">http://www.kyes.es/tarifas</a>
Fidelització de la plantilla (estalvi per no rotació)			BA
Nombre d'abandonaments dels voluntaris 2019	2		BA
Nombre de persones que no abandonen / voluntariat	30		
Estalvi global per no substitució	45.000		
Hipòtesi d'estalvi només del 15 %	6.750		
Curs d'autoregulació emocional	90		<a href="http://www.inteligenciaemocionalycoaching.com">www.inteligenciaemocionalycoaching.com</a>
Curs de motivació i entrenament emocional d'equips	65		<a href="https://www.gremieditors.cat/nou-curs-bonificat-motivacio-entrenament-emocional-equips/">https://www.gremieditors.cat/nou-curs-bonificat-motivacio-entrenament-emocional-equips/</a>
Quantia prestació contributiva diària en brut 2019	27,45		<a href="https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/estadisticas-prestaciones/informe-prestaciones.html">https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/estadisticas-prestaciones/informe-prestaciones.html</a>

CONCEPTE	VALORS (€)	OBSERVACIONS	FONT
Hipòtesi de dies percebuts durant 2019	180		
Total de la quantia per treballador/a	4.941,26		
Curs d'abordatge de problemàtiques ètiques 20 h	2.500		<a href="http://www.campusarnau.org">www.campusarnau.org</a>
Cost per alumne si hi ha 15 alumnes	166,67		
Cost total dels RH	1.288.033,11		Comptes Anuals BA
Equivalent al nombre persones a temps total durant l'any	30		BA
Cost mitjà tècnica	42.934,43		
Hores anuals treballades	1764		<a href="https://www.foment.com/signatura-del-conveni-collectiu-doficines-i-despatxos-de-catalunya-2019-2021/">https://www.foment.com/signatura-del-conveni-collectiu-doficines-i-despatxos-de-catalunya-2019-2021/</a>
Cost/hora de tècnic/a (educació/ treball social)	24,34		
Cost/hora d'advocat laboralista	60		<a href="http://www.lladogrup.com">www.lladogrup.com</a>

## ANNEX 2

### Persones que integren el grup motor i el personal tècnic que hi participa

#### Grup motor

##### BARCELONA ACTIVA

Àfrica Cardona Gilbert. Directora Operativa de Projectes Integrals d'Ocupació

Eva Clotet Oriola. Responsable de dispositius d'inserció

#### Equip investigador

##### FUNDACIÓ CAMPUS ARNAU D'ESCALA

Lluís Marroyo Molina

GES, Gabinet d'Estudis Socials

Xavier Vallvé

#### Equip participant en l'estudi de camp, de dispositius d'inserció sociolaboral del projecte «Treball als Barris 2019»

Alejandro Martínez Herráiz

Montse Fernández Catchot

Cristina Buenaventura Lloret

Núria Gorgues Sendra

Cristina García Catalán

Olga Menchón Riera

Cristina Pereira Pardellas

Sandra Calderón Pecero

Cristina Pouillet Brea

Sergi Martínez Moreno

Frank Palomino Callañaupa

Silvia Sala Ibáñez

Gemma Mitjans Estruga

Victoria García Verdasco

Iosbel González Montoto

Yolanda Rey Amador

Ivan Rodríguez Fernández

Laura Cambeiro Nieto

Laura Checa de la Torre

Maite García Guiñón

Maite Martín Blasco

Mar Canalías Arqués

Mari Carmen García Fernández

María José Correa Pons

Marisa Argilés Guzmán

Miquel Ruano Torres

Mònica Medina Guerrero

Mònica Pecero Codina

## ANNEX 3

**Enquesta en línia als tècnics i tècniques dels dispositius**

- 
- 1 Has percebut un increment de les teves habilitats pel fet de treballar en equip i en xarxa?
- 
- 2 Consideres que has fet un aprenentatge emocional pel que fa a la teva manera de relacionar-te amb les persones usuàries?
- 
- 3 Estàs satisfet/a amb les teves condicions laborals?
- 
- 4 Consideres que des que treballes en aquest dispositiu has fet aprenentatges específics i transversals en més d'una matèria?
- 
- 5 Et sents professionalment satisfet/a amb la missió d'aquest dispositiu i per la imatge projectada en l'entorn comunitari?
- 
- 6 Estàs satisfet/a amb els protocols de treball?
- 
- 7 Perceps un enriquiment i creixement professional arran de la teva experiència com a tècnic/a del dispositiu?
- 
- 8 Et sents també personalment enriquit/da?
- 
- 9 S'ha incrementat la teva sensibilitat i la teva empatia respecte als col·lectius amb els quals et relaciones?
- 
- 10 S'han incrementat els teus ingressos econòmics en relació amb possibles feines anteriors?
- 
- 11 Et trobaves prèviament en una situació d'atur?
- 
- 12 Et sents vinculat/da al barri en el qual actues com a tècnic/a?
- 
- 13 Sents incertesa pel teu futur professional pel fet de comptar amb un contracte temporal?
- 
- 14 Perceps un augment de l'estrès, de l'ansietat o d'altres trastorns mentals com a conseqüència de la feina que fas?
- 
- 15 Et sents dubtós/osa respecte a la manera d'enfocar determinats casos?
- 
- 16 Sents alguna inseguretat derivada de les condicions en què treballes?
- 
- 17 Has viscut alguna situació real de risc?
-

## ANNEX 4

### Full d'inscripció per a les persones que hi participen corresponents a l'agent d'interès: persones usuàries

Dispositiu

Número de sessió

Data

Nom propi	
Sexe	
Edat	
Nivell educatiu	
País de naixement	
Nacionalitat	
Situació laboral actual	<input type="checkbox"/> Ocupació a temps complet <input type="checkbox"/> Ocupació a temps parcial <input type="checkbox"/> Ocupació amb contracte temporal <input type="checkbox"/> Ocupació amb contracte indefinit <input type="checkbox"/> En situació d'atur <input type="checkbox"/> En situació d'atur de llarga durada
En cas d'atur, reps alguna prestació?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Presència actual en algun dispositiu	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Observacions	



## ANNEX 5

### Graella d'enregistrament dels impactes

SROI. Dispositius d'inserció sociolaboral per a col·lectius amb dificultats especials

Descriu com t'ha influït l'existència d'aquests dispositius. Assenyala els canvis i impactes que has experimentat des de l'inici de la relació.

DESCRIU EL CANVI EXPERIMENTAT		INTENSITAT DE L'IMPACTE O CANVI EXPERIMENTAT			
		4	3	2	1
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					



# Estudio de medición del retorno social y económico de los dispositivos de inserción sociolaboral

PROYECTO «TRABAJO EN LOS BARRIOS»

---

**RESUMEN EJECUTIVO**



## Presentación

El objetivo de este estudio es medir el retorno social y económico de los dispositivos de inserción sociolaboral para colectivos con especiales dificultades que constituyen la medida A del proyecto «Trabajo en los barrios», gestionado por Barcelona Activa y financiado por el Servicio Público de Ocupación de Cataluña (SOC).

Para llevar a cabo este estudio, se ha utilizado la metodología del retorno social de la inversión (SROI), basada en una muestra de 154 personas, constituida por 100 personas usuarias; 29 miembros de los equipos técnicos de los dispositivos; 14 de los distritos correspondientes con funciones de servicio a las personas y a los territorios; 8 miembros de mesas o redes relacionadas con los dispositivos; y 3 representantes de la medida B del mismo proyecto, las casas de oficios, como agentes de interés determinados por el grupo motor del estudio constituido con el fin de tomar las decisiones fundamentales y monitorizar su progreso.

De los 14 barrios y de los 6 distritos de Barcelona donde están implantados estos dispositivos, el estudio de medición de su retorno social y económico se aplicó en:

- **Distrito de Ciutat Vella:** Sant Pere - Santa Caterina, Raval sud y la Barceloneta (3 barrios, 1 dispositivo).
- **Distrito de Nou Barris:** les Roquetes, Torre Baró i Ciutat Meridiana (3 barrios, 2 dispositivos).
- **Distrito de Sant Andreu:** el Bon Pastor, Baró de Viver y la Trinitat Vella (3 barrios, 2 dispositivos).
- **Distrito de Sants-Montjuïc:** la Bordeta, la Marina de Port (la Vinya i Can Clos - Plus Ultra) y el Poble-sec (3 barrios, 3 dispositivos).
- **Distrito de Sant Martí:** el Besòs y el Maresme (1 barrio, 1 dispositivo).
- **Distrito de Gràcia:** barrio del Coll (1 barrio, 1 dispositivo).

El estudio se inicia con una breve presentación del proyecto «Trabajo en los barrios» y prosigue con las decisiones previas, a partir de la constitución de dicho grupo motor, formado por los miembros del equipo investigador y por las personas responsables de este proyecto en Barcelona Activa.

Se tomaron las siguientes decisiones:

- Confirmar que la metodología que se aplicaría en el estudio sería la del retorno social de la inversión (SROI).
- Elegir el año 2019 para realizar la medición.
- Seleccionar los agentes de interés: personas usuarias; equipo técnico de los dispositivos; personal técnico de los distritos con funciones de servicio a las personas y en los territorios; las tablas o redes relacionadas con los dispositivos; y la medida de casas de oficios.
- Configurar el agente de interés, constituido por las personas usuarias de acuerdo con las variables: barrio de residencia, sexo, edad, nivel educativo, origen o nacionalidad, situación laboral, recepción o no de prestaciones y el número de actividades realizadas en el marco de los dispositivos en el período 2017-2019.
- Establecer que, en lo que se refiere al agente de interés constituido por las personas usuarias, se entrevistaría a 100 personas.

## La metodología de retorno social de la inversión (SROI)

A continuación, el estudio describe la metodología del retorno social de la inversión y las fases que la caracterizan. Esta metodología tiene como objetivo identificar y cuantificar económicamente el mayor número posible de impactos o de cambios sociales y económicos producidos por una entidad, programa, servicio o proyecto en relación con las aportaciones o inversiones realizadas.

El resultado del proceso es una ratio entre las inversiones realizadas y el retorno generado. Por ejemplo, un ratio de retorno social de 2,5:1 indica que 1 € invertido en un proyecto genera 2,5 € de valor social.

En este sentido, una de las diferencias fundamentales entre esta metodología de evaluación y otras es que el SROI monetiza tanto los impactos financieros o directos como el mayor número posible de impactos extrafinancieros o indirectos (sociales o sanitarios); en definitiva, los impactos que no se anoten en los registros contables.

La metodología comprende las siguientes fases:

- **Fase 1.** Definir el alcance del estudio e identificar los agentes de interés.
- **Fase 2.** Elaborar el mapa de impactos e identificar los resultados que se han de medir.
- **Fase 3.** Valorar los resultados y adjudicarles un valor.
- **Fase 4.** Medir el impacto social.
- **Fase 5.** Calcular la ratio SROI.

Si resumimos estas 5 fases en una sola frase, podemos decir que la metodología parte de:

**Fase 1:** seleccionar los agentes de interés y celebrar sesiones de trabajo con todos y cada uno de ellos.

**Fase 2:** describir los impactos que les ha producido su relación con la iniciativa en cuestión, en este caso los dispositivos de inserción sociolaboral para colectivos con dificultades especiales.

**Fase 3:** primera monetización de todos estos impactos mediante la selección de indicadores y aproximaciones financieras.

**Fase 4:** a los primeros resultados económicos obtenidos se les aplican unos coeficientes de depuración para que reflejen los retornos económicos reales de todos y cada uno de los impactos.

**Fase 5:** se realizan todos los sumatorios de las inversiones y de los retornos para obtener la ratio SROI.

## Principales resultados y su interpretación

A partir de este punto, el estudio recoge todo el proceso de aplicación de la metodología SROI a los dispositivos de inserción sociolaboral para colectivos con necesidades especiales, hasta llegar a calcular la ratio SROI.

En cuanto a las fases de la metodología, se dedica especial atención a describir el funcionamiento de la fase 2, que implica exponer de forma detallada los objetivos del estudio y de las sesiones de trabajo con los agentes de interés y hacer aflorar los impactos que su particular relación con los dispositivos les había provocado. En estas sesiones, se explicó que los impactos pueden ser tanto positivos como negativos.

Se pide a las personas que participen en las sesiones de trabajo que, más allá de los impactos o cambios, dejen constancia también de posibles propuestas o sugerencias de mejora de los dispositivos.

En esta sección del estudio se incluyen, entre otras, dos tablas que muestran el número de participantes en las sesiones de trabajo, ordenados según el tipo de agente de interés, y, cuando se trata del agente de interés de personas usuarias, se indica el número de sesiones y de participantes por barrio, indicando también su situación laboral en el momento en que se realizan las entrevistas.

### SESIONES DE TRABAJO POR AGENTE DE INTERÉS / PARTICIPANTES

Agente de interés	Número de sesiones	Participantes
Personas usuarias	13	100
Equipos técnicos de los dispositivos	3	29
Personal técnico de los distritos	3	14
Mesas y redes	2	8
Casas de oficios	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>154</b>

## DATOS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

Dispositivo	Número de sesiones	Personas en paro	Personas ocupadas	Total personas
El Bon Pastor y Baró de Viver	2	7	6	13
La Trinitat Vella	2	7	3	10
Torre Baró y Ciutat Meridiana	1	6	4	10
El Poble-sec	1	7	5	12
Santa Caterina - St. Pere, Raval sud, la Barceloneta	1	4	6	10
La Marina de Port	1	5	5	10
El Besòs y el Maresme	2	6	7	13
Les Roquetes	2	5	6	11
La Bordeta	1	8	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Mapa de impactos

A continuación, el estudio presenta el mapa de los impactos obtenidos a raíz de todas estas sesiones de trabajo, después de efectuar un trabajo de depuración en el seno del grupo motor y con el *feedback* de los diferentes agentes de interés reunidos en las sesiones de trabajo.

Como se puede constatar en la tabla siguiente, los impactos se acompañan de unas valoraciones,

entre 1 y 4, que cuantifican el grado de consenso alcanzado sobre ellos en las correspondientes sesiones de trabajo. Además de estas valoraciones, los impactos positivos aparecen marcados en color verde, y los negativos en color rojo.

Por lo que respecta al mapa de impactos, en este resumen ejecutivo se presenta una versión simplificada que resume cada impacto en una sola frase.

## MAPA DE IMPACTOS POR AGENTES DE INTERÉS

### Agente de interés: personas usuarias

Impacto 1. Mejora del estado anímico	4	3	2	1
Impacto 2. Adquisición de aprendizajes diversos y gran crecimiento profesional	4	3	2	1
Impacto 3. Adquisición de habilidades y de rutinas asociados a la búsqueda de trabajo	4	3	2	1
Impacto 4. Incremento de los contactos y de las amistades	4	3	2	1
Impacto 5. Incremento de los ingresos	4	3	2	1



**MAPA DE IMPACTOS POR AGENTES DE INTERÉS (cont.)****Agente de interés: equipo técnico de los dispositivos**

Impacto 6. Aprendizaje del trabajo en equipo y en red entre el personal técnico y otros agentes del territorio	4	3	2	1
Impacto 7. Aprendizaje emocional	4	3	2	1
Impacto 8. Satisfacción por las condiciones laborales y las posibilidades de conciliación	4	3	2	1
Impacto 9. Adquisición de aprendizajes diversos y gran crecimiento profesional	4	3	2	1
Impacto 10. Satisfacción, enriquecimiento y crecimiento profesional	4	3	2	1
Impacto 11. Satisfacción, enriquecimiento y crecimiento personal	4	3	2	1
Impacto 12. Incremento de la sensibilización y de la empatía con los colectivos vulnerables	4	3	2	1
Impacto 13. Incrementos de los ingresos	4	3	2	1
Impacto 14. Incremento del sentimiento de pertenencia, vinculación y estima al barrio de trabajo	4	3	2	1
Impacto 15. Inestabilidad e incertidumbre personal, laboral, económica y emocional	4	3	2	1
Impacto 16. Estrés y agotamiento psicológico	4	3	2	1

**Agente de interés: personal técnico de los distritos**

Impacto 17. Incremento de la eficacia y de la eficiencia	4	3	2	1
Impacto 18. Satisfacción personal y profesional	4	3	2	1
Impacto 19. Incremento de los conocimientos sobre el dispositivo de inserción sociolaboral y las personas que los usan	4	3	2	1

**Agente de interés: personal técnico y mesas y redes**

Impacto 20. Incremento de la eficacia y la eficiencia	4	3	2	1
Impacto 21. Incremento de la tranquilidad profesional	4	3	2	1
Impacto 22. Incremento de los conocimientos sobre el dispositivo de inserción sociolaboral y las personas que los usan	4	3	2	1

**Agente de interés: casas de oficios**

Impacto 23. Incremento de la eficacia y de la eficiencia	4	3	2	1
Impacto 24. Percepción de más coherencia profesional	4	3	2	1



A continuación, el estudio procede a analizar el mapa de impactos, en el que destaca, entre otros aspectos, que:

- 22 de los 24 impactos registrados son positivos.
- 2 impactos negativos corresponden a los equipos técnicos de los dispositivos.
- Los equipos técnicos de los dispositivos son el agente de interés que reconoce mayores impactos.
- No se han observado diferencias significativas entre las personas usuarias en función del barrio de residencia ni tampoco en relación al resto de las variables.
- El dispositivo se adapta a los distintos barrios de intervención y a las necesidades de cada persona.
- Los impactos más repetidos y compartidos pueden agruparse en dos grandes categorías: aprendizajes y satisfacción profesional y personal.

Tras este punto, el estudio continúa con los cálculos económicos que corresponden a las fases 3, 4 y 5 de la metodología SROI, hasta llegar a la obtención de la ratio SROI.

Estos resultados se muestran a continuación, en tres tablas:

- Retornos monetarios indirectos por agente de interés.
- Retornos directos por tipología del retorno.
- Total de retornos monetarios indirectos y directos.

#### RETORNOS MONETARIOS INDIRECTOS (AHORROS O BENEFICIOS)

Agente de interés	Importes de los retornos indirectos en euros
Personas usuarias	2.905.112,62
Equipos técnicos de los dispositivos	202.373,13
Personal técnico de los distritos	64.856,88
Mesas y redes	43.942,46
Casas de oficinas	68.001,66
<b>Total</b>	<b>3.284.286,75</b>

#### RETORNOS MONETARIOS DIRECTOS

Tipología del retorno	Importes de los retornos directos en euros
Aportaciones a la Seguridad Social a cargo del servicio	269.133,00
IRPF	137.300,03
Impuesto de sociedades	31.957,11
Contratación de servicios (docentes, aula Internet)	185.035,61
Seguridad Social a cargo de la plantilla	53.796,47
Otros impuestos (IBI, circulación de vehículos, vados, rótulos, etc.)	39.214,52
Salario neto del personal del servicio	827.803,61
<b>Total</b>	<b>1.544.240,35</b>

#### TOTAL DE RETORNOS MONETARIOS INDIRECTOS Y DIRECTOS

Retornos	Importes en euros
Indirectos	3.284.286,75
Directos	1.544.240,35
<b>Total</b>	<b>4.828.527,10</b>

De la primera de estas tablas se deduce que si los dispositivos de inserción sociolaboral para colectivos con dificultades especiales no existieran, los agentes del tejido socioeconómico, y en especial las administraciones públicas, deberían aportar, en contrapartida, cerca de 3,3 M€ anuales para cubrir distintas situaciones.

Estas situaciones, derivadas directamente del mapa de impactos, se muestran en la tabla siguiente:

**SITUACIONES QUE DEBEN CUBRIR LOS AGENTES DE INTERÉS**

Agente de interés	Situaciones
Personas usuarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de salud mental</li> <li>• Necesidades formativas</li> <li>• Gastos per desocupación</li> </ul>
Equipos técnicos de los dispositivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones formativas y de sensibilización</li> <li>• Gastos por desocupación</li> </ul>
Personal técnico de los distritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral</li> </ul>
Mesas y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustración profesional, menor eficiencia</li> </ul>
Casas de oficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustración profesional, menor eficiencia</li> </ul>

Otro dato de interés remite a las diferencias entre el beneficiario de un retorno y el perceptor del ahorro correspondiente a los impactos positivos. La siguiente tabla muestra los diferentes perceptores de los ahorros producidos por estos dispositivos.

**PERCEPTORES DE LOS AHORROS**

Perceptor del retorno económico	Valor económico del ahorro en euros
Personas usuarias	1.824.794,23
Administración	1.961.745,65
Equipos técnicos de los dispositivos	24.587,99
Mesas y redes	960,00
Casas de oficios	3.600,00
Economía local (dinamización)	1.012.839,22
<b>Total</b>	<b>4.828.527,09</b>

De la relación entre las inversiones efectuadas para poner en marcha los dispositivos el año en cuestión (2019) y de estos ahorros o retornos, surge automáticamente la ratio SROI de retorno como un simple cociente. En cuanto a las inversiones, la información que se muestra en la tabla siguiente proviene directamente de los servicios de Barcelona Activa.

Recursos y resultados	Cuantificación	Observaciones
Número de personas usuarias de los dispositivos	1.966	
Número de personas usuarias que han encontrado trabajo durante 2019	841	El 90 % con modalidad temporal y el 10 % indefinida
Número de cursos (y horas) de formación impartidos a las personas usuarias en 2019	177 actividades formativas, que han supuesto 4.617 horas y la participación de 1.469 personas	Formación en competencias transversales ( <i>coaching</i> laboral, módulos y talleres TIC, catalán, castellano e inglés) y carnets profesionales
	223 cursos, que implican 1.120 horas de formación que han llegado a 596 personas	Impartidos por el equipo profesional de los dispositivos. Talleres monográficos (de orientación, búsqueda de trabajo, mercado de trabajo e información sobre derechos laborales) y módulos de movilidad
Número de horas de uso de los recursos de búsqueda de trabajo (ordenadores con conexión a Internet, etc.)	Se han realizado 909 actividades, para un total de 5.120 personas. La implicación horaria ha sido de 3.106 horas	Incluye espacios de búsqueda de trabajo + talleres monográficos + módulos y talleres TIC
Número de personas de los equipos técnicos de los dispositivos	32	Incluye personal de coordinación, supervisión y administración. Cinco personas de planes de ocupación (programas integrales con contratación) dieron su apoyo al programa durante 6 y 7 meses
Número de cursos (y horas) impartidos a los equipos profesionales de los dispositivos	433 horas en el marco de 57 acciones formativas.	
Recursos económicos invertidos	1.445.409,74 €	1.343.228,89 € provenientes del Servicio de Ocupación de Cataluña y 102.180,84 € de Barcelona Activa

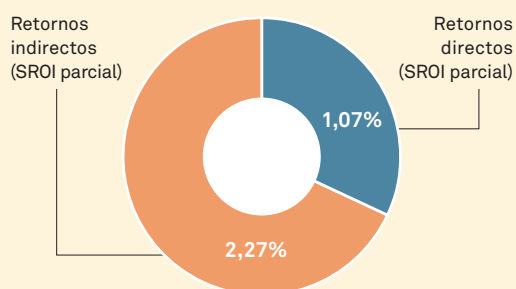
Así pues, la ratio SROI correspondiente al funcionamiento de los dispositivos en 2019 es la siguiente:

$$\frac{\text{Retornos (4.828.527,10 €)}}{\text{Inversiones (1.445.409,73 €)}} = \mathbf{3,34}$$

Es decir, por cada euro invertido en 2019, el dispositivo generó 3,34.

De esta ratio se pueden extraer las conclusiones siguientes:

- Un dispositivo que persigue la inserción sociolaboral de colectivos con necesidades especiales ha conseguido un retorno de más del triple de la inversión efectuada en el año analizado.
- Los retornos indirectos superan con creces los retornos directos.



- Las personas usuarias son las principales beneficiarias de los retornos indirectos, con una ratio SROI parcial de 2,01 frente a la ratio global correspondiente, de 2,27.
- Si analizamos los retornos correspondientes a este agente de interés en función de los 5 impactos que evidencia, se constata que los relacionados con los aprendizajes (impactos 2 y 3) y el correspondiente al incremento de los ingresos (impacto 5) generan retornos económicos muy similares y, por tanto, ratios parciales SROI muy parecidas. Esto implica que, aunque el dispositivo de inserción sociolaboral para colectivos con dificultades especiales no se puede comparar con una agencia de colocación, las cifras que obtiene son ciertamente notables, hasta el punto que conforman la ratio SROI parcial más elevada (0,70) y prácticamente idéntica a la que remite a los aprendizajes (0,68). Así pues, en el caso de las personas usuarias, en 2019 los dispositivos de Barcelona Activa contribuyeron a partes iguales a la formación y la obtención de un trabajo.
- El número de propuestas fue de 50, es decir, una media de 10 por agente de interés.
- En el contexto de una valoración muy alta de los dispositivos por parte de todos los agentes de interés, con 22 impactos positivos y sólo 2 negativos, este número elevado de propuestas se puede interpretar como una evidencia de la gran confianza que Barcelona Activa se ha ganado en el transcurso de la implementación de estos dispositivos entre todos y cada uno de los agentes de interés. En todos ellos parece bien consolidada la percepción de que Barcelona Activa cree firmemente en estos dispositivos y que hace todo lo posible por perfeccionarlos, mostrándose receptiva a los inputs que le puedan llegar de todas partes.
- El predominio, de nuevo, del agente de interés formado por los equipos técnicos de los dispositivos, que presentó 20, frente a 15 en el caso del agente de interés constituido por las personas usuarias, y números inferiores en el caso de los 3 agentes de interés pendientes.
- Las personas usuarias se refieren a la posible mejora de las formaciones, a pesar de la elevada calificación recibida tanto por la formación como por el personal docente. Esta gran incidencia en los aspectos formativos revela la importancia que personas pertenecientes a colectivos con especiales dificultades han acabado atribuyendo a la formación, un interés que es resultado directo de la labor de concienciación realizada por los equipos técnicos de los dispositivos.
- A pesar de las divergencias lógicas entre los diferentes agentes de interés, todos comparten las siguientes propuestas de mejora: el incremento del número de personal técnico de los dispositivos; la disminución en el número de cambios de los referentes de las per-

## Otros resultados del estudio

El estudio recoge, a continuación, las propuestas o sugerencias de mejora del funcionamiento de los dispositivos, tal y como se formularon en las correspondientes sesiones de trabajo.

Estas propuestas también se agrupan y puntúan, como en el caso de los impactos, entre 1 y 4, según el grado de consenso alcanzado.

De esta lista se pueden extraer unas conclusiones principales:

sonas usuarias; el aumento de las ofertas laborales; la mejora de los espacios físicos en los que están ubicados algunos de los dispositivos; y el aumento de su visibilidad.

Por otra parte, el estudio permite aprovechar otro tipo de observaciones que diferentes participantes pertenecientes a diferentes agentes de interés realizaron a lo largo de las sesiones de trabajo. No son impactos, ni propiamente sugerencias de mejora. Aparecen bajo el epígrafe «Observaciones relevantes» y se recogen, como en el caso de los impactos y propuestas de mejora, clasificándolas según los agentes de interés que las propusieron.

### Personas usuarias

Es el agente de interés que hizo más observaciones, que se han agrupado temáticamente en las categorías siguientes:

- **Dificultades para encontrar trabajo:** como principal impedimento, existe la edad, y se añaden otros elementos, como la salud, la discapacidad o la imagen personal. También se mencionan las carencias lingüísticas y las relacionadas con la tecnología.
- **Labor de los equipos técnicos de los dispositivos de Barcelona Activa:** se considera excelente el seguimiento personalizado y el estímulo que aportan a las personas para que se sientan útiles, exploren nuevos caminos y se liberen de dependencias de todo tipo.
- **La formación y el equipo formador:** se consideran de gran nivel y que aportan muchos recursos para encontrar trabajo y aprendizajes y habilidades muy valiosas profesionalmente.
- **Las decepciones:** se centran en no haber encontrado trabajo a pesar de haber hecho uso de los dispositivos de Barcelona Activa.

### Equipos técnicos de los dispositivos

Las observaciones expresadas por este agente pueden agruparse en dos puntos:

- **Sobre el proyecto:** existe un buen reconocimiento del trabajo en red (con otras entidades del barrio) de lo que implica y aporta socialmente su misión. Se observan contradicciones y rivalidad entre proyectos o departamentos.
- **Sobre la plantilla:** aunque se reconoce que Barcelona Activa confía en el personal —sin con-

troles de horario, por ejemplo— y cuida de los espacios, hay efectos negativos cuando no se renuevan los contratos: pérdida de talento, efectos sobre el servicio y las personas usuarias, etc. Las personas reciben en salario menos de lo que aportan, aunque hay quien comenta que se aprende más que en un máster.

### Personal técnico de los distritos

Las observaciones expresadas por este agente pueden agruparse en dos puntos:

- **Sobre el proyecto:** se realiza un buen trabajo, de gran calidad y muy personalizado. Su implantación ha forzado a alguno de los distritos a posicionarse más claramente en materia de inserción y a destinar espacios más dignos. No existen mecanismos de coordinación con el distrito (donde faltan datos sobre la modalidad de contrataciones) y los equipos tienen poco tiempo para hacerlo. Pero también se comenta que el proyecto vehicula y plasma iniciativas promovidas por las entidades de los barrios correspondientes, y cuesta valorar su impacto, dado que existen otros proyectos de inserción laboral o sociolaboral de Barcelona Activa o de otros organismos en los distritos. Al publicarse las ofertas en primer lugar en los dispositivos, se da prioridad a la incidencia en los barrios.
- **Sobre las personas usuarias:** el número de personas que se apuntan a los dispositivos es relativamente reducido y el bajo perfil hace que se pierda efectividad. También se desconoce el número y perfiles de las personas del distrito que los dispositivos no pueden atender.

### Mesas y redes

Las observaciones expresadas por este agente pueden agruparse en dos puntos:

- **Personas usuarias:** la proximidad y personalización del proyecto facilita un trato humano y evita que las personas usuarias deban desplazarse al espacio complejo y lejano de la sede central de Barcelona Activa, aunque se indica que su funcionamiento es algo rígido.
- **Integración en el barrio:** la presencia cercana y el hecho de que el dispositivo y la asociación de vecinos compartan espacios facilita la derivación de las personas a los recursos adecuados, y se considera muy positivo que los equipos técnicos de los dispositivos participen y valoren las actividades comunitarias del barrio.

## Casas de oficios

Las observaciones expresadas por este agente pueden agruparse en dos puntos:

- **Personas usuarias:** la interacción entre recursos permite que los jóvenes se puedan incorporar a la medida de inserción sociolaboral en los barrios cuando dejen de participar en la medida de casas de oficios, y supone un posible freno a la frustración y angustia, y una mejora de la salud emocional. También comporta un posible y positivo efecto llamada hacia otros jóvenes.
- **Integración y complementariedad de medidas:** el trabajo en red entre ambas medidas se valora como un gran salto cualitativo que permite: el trasvase de personas usuarias, reforzar las respectivas legitimidades en los territorios y que gane bastante el proyecto global «Trabajo en los barrios». Esta colaboración también permite evitar el riesgo de ofrecer las mismas formaciones y contribuye a optimizar los recursos públicos destinados a ello.

## Recomendaciones estratégicas

Finalmente, del análisis conjunto del mapa de impactos y de las propuestas de mejora, hemos extraído una serie de recomendaciones estratégicas para que los dispositivos funcionen mejor:

1. Mantener y sistematizar el trabajo en red con los agentes de referencia del territorio, tales como las casas de oficios, y con el personal técnico de los distritos y con mesas y redes.
2. Planificar de forma exhaustiva la oferta formativa dirigida actualmente a las personas usuarias y mantener y potenciar la adquisición de habilidades y rutinas asociadas a la búsqueda de empleo.
3. Trabajar para conseguir la máxima estabilidad laboral del personal técnico de los dispositivos.
4. Homogeneizar las estructuras que alojan los dispositivos en los distintos barrios.
5. Crear dispositivos en todos los barrios de distritos donde están implantados para evitar agravios comparativos.

## ENCUESTA EN LÍNEA A LOS TÉCNICOS Y TÉCNICAS DE LOS DISPOSITIVOS

- 1 ¿Has percibido un incremento de tus habilidades por el hecho de trabajar en equipo y en red?
- 2 ¿Consideras que has hecho un aprendizaje emocional en cuanto a tu forma de relacionarte con las personas usuarias?
- 3 ¿Estás satisfecho/a con tus condiciones laborales?
- 4 ¿Consideras que desde que trabajas en este dispositivo has realizado aprendizajes específicos y transversales en más de una materia?
- 5 ¿Te sientes profesionalmente satisfecho/a con la misión de este dispositivo y por la imagen que proyecta en el entorno comunitario?
- 6 ¿Estás satisfecho/a con los protocolos de trabajo?
- 7 ¿Percibes un enriquecimiento y crecimiento profesional a raíz de tu experiencia como técnico/a del dispositivo?
- 8 ¿Te sientes también personalmente enriquecido/a?
- 9 ¿Se ha incrementado tu sensibilidad y tu empatía respecto a los colectivos con los que te relacionas?
- 10 ¿Se han incrementado tus ingresos económicos en relación con posibles trabajos anteriores?
- 11 ¿Te encontrabas previamente en una situación de paro?
- 12 ¿Te sientes vinculado/a al barrio en el que actúas como técnico/a?
- 13 ¿Sientes incertidumbre por tu futuro profesional por contar con un contrato temporal?
- 14 ¿Percibes un aumento del estrés, de la ansiedad o de otros trastornos mentales como consecuencia del trabajo que realizas?
- 15 ¿Dudas sobre la manera de enfocar determinados casos?
- 16 ¿Sientes inseguridad derivada de las condiciones en que trabajas?
- 17 ¿Has vivido alguna situación de riesgo real?



# **Study to Measure the Social and Economic Return of Social and Labour Market Integration Schemes**

“TREBALL ALS BARRIS”  
(WORKING IN THE NEIGHBOURHOODS PROJECT)

---

**EXECUTIVE SUMMARY**







## Introduction

The purpose of this study was to measure the social and economic return of the social and labour market integration schemes for groups with special difficulties making up measure A in the “Treball als barris” (Working in the Neighbourhoods project) run by Barcelona Activa and funded by the Servei d’Ocupació de Catalunya - SOC (Catalan Employment Service).

The study was conducted using the social return on investment (SROI) method. Its sample consisted of 154 people: 100 users; 29 members of the schemes’ technical teams; 14 people from the related districts in service roles for people and the local area; eight members of boards and networks related to the schemes, and three representatives of the “Cases d’oficis” (Trade Skills Houses) in measure B in the project. They were the stakeholders identified by the study’s steering group which was set up to take key decisions and track its progress.

There are 14 neighbourhoods and six districts in Barcelona where these schemes are in place. The study to measure their social and economic return was performed in:

- **Ciutat Vella District:** Sant Pere - Santa Caterina, Raval Sud and la Barceloneta (three neighbourhoods grouped in just one scheme)
- **Nou Barris District:** les Roquetes, Torre Baró and Ciutat Meridiana (three neighbourhoods, two schemes).
- **Sant Andreu District:** Bon Pastor, Baró de Viver and Trinitat Vella (two neighbourhoods, two schemes).
- **Sants-Montjuïc District:** la Bordeta, la Marina de Port and el Poblenec (three neighbourhoods, three schemes).
- **Sant Martí District:** el Besòs and el Maresme (one neighbourhood, one scheme).
- **Gràcia District:** el Coll (one neighbourhood, one scheme).

The study starts with a brief presentation of the “Treball als barris” (Working in the Neighbourhoods project). It then sets out the decisions taken before kickoff after setting up the above-mentioned steering group made up of the re-

search team’s members and the project owners at Barcelona Activa.

### The decisions taken were:

- Confirm the methodology to be used in the study would be social return on investment.
- Pick 2019 as the year in which to measure it.
- Choose the stakeholders: users; the schemes’ technical teams; technical staff in the districts in service roles for people and the local area; the boards and networks related to the schemes; and the “Cases d’oficis” (Trade Skills Houses) measure.
- Put together the stakeholder made up of users by variables for neighbourhood of residence, sex, age, educational level, origin or nationality, employment status, receiving or not receiving benefits and number of activities carried out under the schemes in the period 2017-2019.
- Specify that 100 people would be interviewed as the user stakeholder.

## SROI methodology

The study then describes the social return on investment methodology and its stages. This methodology identifies and financially measures the greatest possible number of impacts or social and economic changes brought about by an organisation, programme, service or project in relation to inputs or investment. The upshot of the process is a ratio between the investment made and the return generated. For example, a social return ratio of 2.5:1 shows that every €1 invested in a project generates €2.50 in social value.

Thus one of the key differences between this evaluation methodology and others is that SROI monetises financial or direct impacts together with as many extra-financial or indirect (social or health) impacts as possible; in short, impacts which are not entered in accounting records.

The methodology consisted of these stages:

- **Stage 1.** Setting the study’s scope and identifying stakeholders.
- **Stage 2.** Drawing up the impact mapping and identifying the outcomes to be measured.

- **Stage 3.** Assessing the outcomes and giving them value.
- **Stage 4.** Measuring the social impact.
- **Stage 5.** Calculating the SROI ratio.

Summarising these five stages in a single sentence, we might say that the methodology is based on:

#### Stage 1

Select the stakeholders and hold working sessions with each one.

#### Stage 2

Describe the impact on them of their relationship with the initiative in question, in this case social and labour market integration schemes for groups with special difficulties.

#### Stage 3

First monetisation of all these impacts by selecting indicators and financial approaches.

#### Stage 4

The first economic outcomes are filtered by applying coefficients to reflect the actual economic return of each impact.

#### Stage 5

All investments and returns are added together to get the SROI ratio.

## Main outcomes and their interpretation

The study then turns to the process of applying SROI methodology to social and labour market integration schemes for groups with special needs up to calculating the SROI ratio.

The review of the methodology stages features a close look at how stage 2 worked. This stage involved spelling out in detail the goals of the study and the working sessions with the stakeholders and bringing out the impact which their particular relationship with the schemes had had on them. It was made clear in these sessions that impacts could be both positive and negative.

Apart from the impacts or changes, participants in the working sessions were also asked to make proposals or suggestions for improving the schemes.

This section of the study includes two tables showing the number of participants in the working sessions arranged by type of stakeholder and, in the case of the user stakeholder, the number of sessions and participants per neighbourhood along with their employment situation at the time the interviews were conducted.

### WORKING SESSIONS FOR STAKEHOLDERS/PARTICIPANTS

Stakeholder	Number of sessions	Participants
Users	13	100
Schemes' technical teams	3	29
District technical staff	3	14
Boards and networks	2	8
"Cases d'oficis" (Trade Skills Houses)	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>154</b>

## DETAILS OF THE USERS INTERVIEWED

Scheme	Number of sessions	Unemployed	In work	Total
El Bon Pastor and Baró de Viver	2	7	6	13
La Trinitat Vella	2	7	3	10
Torre Baró and Ciutat Meridiana	1	6	4	10
El Poble-sec	1	7	5	12
Santa Caterina - St. Pere, Raval Sud, la Barceloneta	1	4	6	10
La Marina de Port	1	5	5	10
El Besòs and el Maresme	2	6	7	13
Les Roquetes	2	5	6	11
La Bordeta	1	8	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## Impact mapping

The study then presents the mapping of the impacts generated by all these working sessions after filtering the outcomes in the steering group and informed by the feedback from the stakeholders attending the working sessions.

As can be seen in the table below, the impacts are scored between 1 and 4 to quantify the de-

gree of consensus about them reached in the working sessions. In addition to these scores, positive impacts are marked in green and negative impacts in red.

This Executive Summary sets out a simplified version of the impact mapping by summarising each impact in a single sentence.

## IMPACT MAPPING BY STAKEHOLDERS

### Stakeholder: users

Impact 1. Improved mood	4	3	2	1
Impact 2. Acquisition of varied learning and significant career growth	4	3	2	1
Impact 3. Acquisition of job search skills and routines	4	3	2	1
Impact 4. Increased contacts and friendships	4	3	2	1
Impact 5. Increased income	4	3	2	1

**IMPACT MAPPING BY STAKEHOLDERS (cont.)****Stakeholder: scheme technical staff**

Impact 6. Learning about working in teams and networks between technical staff and other stakeholders in the area	4	3	2	1
Impact 7. Emotional learning	4	3	2	1
Impact 8. Satisfaction with working conditions and work-life balance opportunities	4	3	2	1
Impact 9. Acquisition of varied learning and significant career growth	4	3	2	1
Impact 10. Professional satisfaction, enrichment and growth	4	3	2	1
Impact 11. Personal satisfaction, enrichment and growth	4	3	2	1
Impact 12. Greater awareness of and empathy towards vulnerable groups	4	3	2	1
Impact 13. Increased income	4	3	2	1
Impact 14. Greater sense of belonging to, engagement with and appreciation of the work neighbourhood	4	3	2	1
Impact 15. Personal, occupational, financial and emotional instability and uncertainty	4	3	2	1
Impact 16. Psychological stress and burnout	4	3	2	1

**Stakeholder: district technical staff**

Impact 17. Greater efficacy and efficiency	4	3	2	1
Impact 18. Personal and professional satisfaction	4	3	2	1
Impact 19. Greater knowledge about the social and labour market integration scheme and its users	4	3	2	1

**Stakeholder: technical staff and boards and networks**

Impact 20. Greater efficacy and efficiency	4	3	2	1
Impact 21. Greater professional peace of mind	4	3	2	1
Impact 22. Greater knowledge about the social and labour market integration scheme and its users	4	3	2	1

**Stakeholder: "Cases d'oficis" (Trade Skills Houses)**

Impact 23. Greater efficacy and efficiency	4	3	2	1
Impact 24. Greater perceived professional consistency	4	3	2	1

Next the study examines the impact mapping and points out aspects including:

- Twenty-two of the 24 recorded impacts are positive.
- Two negative impacts concern the schemes' technical teams.
- The stakeholder to acknowledge the most impacts was the schemes' technical teams.
- No significant differences were found between users by their neighbourhood of residence or in relation to the other variables.
- The scheme adapts to the intervention neighbourhoods and the particular needs of people.
- The most recurring and shared impacts can be grouped into two main categories: learning; and professional and personal satisfaction.

Following on from this point, the study unpacks the economic calculations for stages 3, 4 and 5 of the SROI methodology leading to the SROI ratio.

These outcomes are shown below in three tables:

- Indirect returns by stakeholder.
- Direct returns by type of return.
- Sum of direct and indirect monetary returns.

#### INDIRECT MONETARY RETURNS (SAVINGS OR BENEFITS)

Stakeholder	Indirect return amounts in euro
Users	2,905,112.62
Scheme technical teams	202,373.13
District technical staff	64,856.88
Boards and networks	43,942.46
"Cases d'oficis" (Trade Skills Houses)	68,001.66
<b>Total</b>	<b>3,284,286.75</b>

#### DIRECT MONETARY RETURNS

Return type	Direct return amounts in euro
Social Security contributions paid by the service	269,133.00
Personal income tax	137,300.03
Corporate income tax	31,957.11
Hiring services (teachers, Internet classroom)	185,035.61
Social security paid by staff	53,796.47
Other taxes (property, motor vehicle, garage entrances, signage, etc.)	39,214.52
Service staff's net salary	827,803.61
<b>Total</b>	<b>1,544,240.35</b>

#### TOTAL DIRECT AND INDIRECT MONETARY RETURNS

Returns	Amounts in euro
Indirect	3,284,286.75
Direct	1,544,240.35
<b>Total</b>	<b>4,828,527.10</b>

The first of these tables shows that if there had been no social and labour market integration schemes for groups with special difficulties, socio-economic stakeholders and especially government would have had to pay around €3.3 million per year in matching inputs to cover a range of situations.

These situations are derived directly from the impact mapping and shown in the table below:

**SITUATIONS TO BE COVERED BY STAKEHOLDERS**

Stakeholder	Situations
Users	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mental health problems</li> <li>• Training needs</li> <li>• Unemployment costs</li> </ul>
Scheme technical teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training and awareness investment</li> <li>• Unemployment costs</li> </ul>
District technical staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work-related stress</li> </ul>
Boards and networks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professional frustration, reduced efficiency</li> </ul>
“Cases d’oficis” (Trade Skills Houses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professional frustration, reduced efficiency</li> </ul>

Another interesting point concerns the differences between the beneficiary of a return and the recipient of the savings from the positive impacts. The following table sets out the recipients of the savings generated by these schemes.

**SAVINGS RECIPIENTS**

Economic return recipient	Savings economic value in euro
Users	1,824,794.23
Government	1,961,745.65
Scheme technical teams	24,587.99
Boards and networks	960.00
“Cases d’oficis” (Trade Skills Houses)	3,600.00
Local economy (stimulus)	1,012,839.22
<b>Total</b>	<b>4,828,527.09</b>

The SROI ratio emerges automatically from the ratio between the investments made to roll out the schemes in the year in question (2019) and these savings or returns as a simple quotient. The information displayed in the table below on investments is taken directly from Barcelona Activa’s services.

Resources and outcomes	Quantification	Remarks
Number of scheme users	1,966	
Number of users who found a job in 2019	841	90% on a temporary basis and 10% on a permanent basis
Number of training courses (and hours) delivered to users in 2019	177 training activities involving 4,617 hours and the participation of 1,469 people	Training in cross-cutting skills (job coaching, ICT modules and workshops, Catalan, Spanish and English) and trade qualifications
	223 courses entailing 1,120 hours of training for 596 people	Taught by the schemes’ professional teams. Workshops (careers guidance, job search, labour market and information on labour rights) and mobility modules
Number of hours using job search resources (computers with Internet connection, etc.)	909 activities were run for a total of 5,120 people. This involved 3,106 hours	Includes job search facilities + work-shops + ICT modules and workshops
Number of people in the schemes’ technical teams	32	Includes coordination, supervision and administration staff. Five people from employment plans (comprehensive programmes with recruitment) supported the programme for 6 and 7 months
Number of courses (and hours) delivered to the schemes’ staff teams	433 hours in 57 training actions	
Financial resources invested	€1,445,409.74	€1,343,228.89 from the SOC (Catalan Employment Service) and €102,180.84 from Barcelona Activa

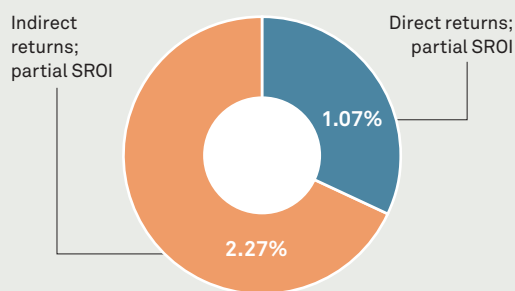
The SROI ratio for the operation of the schemes in 2019 was therefore as follows:

$$\frac{\text{Returns (€4,828,527.10)}}{\text{Investment (€1,445,409.73)}} = \mathbf{3.34}$$

**In other words, for every euro invested in 2019, the scheme generated 3.34.**

The following conclusions can be drawn from this ratio:

- A scheme seeking the social and labour market integration of groups with special needs has achieved a return of more than three times the investment made in the year analysed.
- Indirect returns far exceed direct returns.



- Users are the main beneficiaries of indirect returns with a partial 2.01 SROI ratio compared to the overall 2.27 ratio.
- The returns for this stakeholder by the five impacts it described shows that the impacts in terms of learning (impacts 2 and 3) and the impact relating to increased income (impact 5) generate very similar economic returns and therefore broadly comparable partial SROI ratios. Thus although the social and labour market integration scheme for groups with special difficulties cannot be compared with a job placement agency, the figures are unquestionably impressive inasmuch as they make up the highest partial SROI ratio (0.70) and just about the same as the one for learning (0.68). So Barcelona Activa's schemes in 2019 contributed equally to users' training and getting a job.

## Other study outcomes

The study then lists the proposals or suggestions made at the working sessions for improving how the schemes operate.

Like the impacts, these suggestions are also grouped and scored from 1 to 4 based on the degree of consensus reached.

Some core conclusions can be drawn from this list:

- The number of suggestions (50), i.e. 10 suggestions per stakeholder on average.
- Against the background of extremely high ratings of the schemes by all stakeholders with 22 positive impacts and only two negative ones, this large number of suggestions can be construed as evidence of the enormous trust Barcelona Activa earned from all the stakeholders over the course of the roll-out of these schemes. They seem to have a well-established perception that Barcelona Activa believes strongly in these schemes and is doing everything it can to enhance them while welcoming inputs which may come in from all quarters.
- The predominance once more of the stakeholder made up of the schemes' technical teams which presented 20 suggestions compared with 15 from the stakeholder consisting of users and lower numbers in the case of the three remaining stakeholders.
- Users mention improving the training, although again it should be said that the training courses and teaching staff were highly rated. This strong emphasis on training aspects shows the importance which people from groups with special difficulties have come to attach to training, an interest which is a direct outcome of the efforts to raise awareness made by the schemes' technical teams.
- Notwithstanding the inevitable differences between stakeholders, as proposals for improvement they shared: an increase in the number of technical staff in the schemes; fewer changes in users' key case workers; more job offers; improvements to the physical facilities where some of the schemes are located; and raising their profile.

The study also makes it possible to leverage other kinds of feedback provided by stakeholder participants in the working sessions. These are not impacts or strictly speaking suggestions for improvement. They appear under the heading “Relevant remarks” and as in the case of impacts and suggestions for improvement they are classified by the stakeholders who made them.

## Users

This stakeholder made the most remarks, indeed so many that they have been summarised thematically in the following points:

- **Problems in finding a job:** the main impediment is age, compounded by other factors including health, disability and personal image. Language and technology-related shortcomings are also mentioned.
- **Work of the Barcelona Activa schemes’ technical teams:** their personalised follow-up and the way they encourage people to feel useful, explore new pathways and break free from all kinds of dependencies is rated as outstanding.
- **The training and the training team:** these are considered to be high quality and furnish lots of resources for finding work coupled with extremely valuable professional learning and skills.
- **Disappointments:** they are largely about not having found a job in spite of using Barcelona Activa’s schemes.

## Schemes’ technical teams

This stakeholder’s remarks can be summarised in two points:

- **About the project:** there is widespread acknowledgement of working in a network (with other organisations in the neighbourhood), what it involves and what it contributes socially, its mission. Contradictions and even rivalries between projects or departments are apparent.
- **About the workforce:** although it is acknowledged that Barcelona Activa trusts its staff – with no clocking in and out checks, for example – and looks after the facilities, there are adverse effects when contracts are not

renewed: loss of talent, impact on the service and on users, etc. People are paid less than they contribute, even though some say they learn more doing it than on a master’s degree.

## District technical staff

This stakeholder’s remarks can be summarised in two points:

- **About the project:** the work done is first-rate, high quality and extremely personalised. Its rollout has forced some of the districts to position themselves more clearly in terms of integration and set aside better facilities for it. There are no mechanisms for coordination with the district (where there are insufficient data on the type of recruitment) and the teams equally have little time to do this. However, it was also noted that the project is a vehicle for and shapes initiatives run by the organisations in the neighbourhoods concerned and it is hard to assess its impact as there are other labour market or social and labour market integration projects run by Barcelona Activa or other organisations in the districts. Vacancies are first published in the schemes and so the impact on the neighbourhoods is prioritised.
- **About the users:** a relatively small number of people sign up for the schemes and their low profile makes them less effective. The number and profiles of people in the district who the schemes are unable to reach are also unknown.

## Boards and networks

This stakeholder’s remarks can be summarised in two points:

- **Users:** the project’s accessibility and personalisation brings a human touch and means users do not have to travel to Barcelona Activa’s complex and faraway head office, although its operation is still somewhat inflexible.
- **Integration in the neighbourhood:** local footprint and the fact that the scheme and the residents’ association share facilities makes it easier to refer people to the right resources while the schemes’ technical teams engaging with and appraising the neighbourhood’s community activities is seen as a plus.



## “Cases d’oficis” (Trade Skills Houses)

This stakeholder’s remarks can be summarised in two points:

- **Users:** interaction between resources enables young people to be added to the social and labour market integration measure in the neighbourhoods when they leave the “Casa d’oficis” (Trade Skills House) measure while it also has the potential to curb frustration and distress and enhance emotional health. It additionally has a potential pull effect on other young people.
- **Mainstreaming and complementarity of measures:** working in a network between the two measures is seen as a huge qualitative leap which makes it possible to transfer users, enhance respective legitimacies in the areas and unlock significant gains for the overarching “Trellat als barris” (Working in the Neighbourhoods project). This partnership also obviates the risk of delivering the same training courses and helps to streamline the public resources allocated to them.

## Strategic recommendations

Finally, we have drawn a number of strategic recommendations from the joint analysis of the impact mapping and the suggestions for improvement to make the schemes work better:

1. Maintain and systematise working in networks with key stakeholders in the area such as the “Cases d’oficis” (Trade Skills Houses), the districts’ technical staff and the boards and networks.
2. Comprehensively plan the training programmes currently available to users and foster and enhance their acquisition of job search skills and routines.
3. Work towards achieving utmost job stability for the schemes’ technical staff.
4. Standardise the structures hosting the schemes across neighbourhoods.
5. Set up schemes in all the neighbourhoods of districts where they are rolled out to prevent inequalities.

## ONLINE SURVEY OF THE SCHEMES’ TECHNICIANS

- 1 Have you noticed any increase in your skills as a result of working in a team and a network?
- 2 Do you think you have learned how to better interact with users emotionally?
- 3 Are you satisfied with your working conditions?
- 4 Do you think that you have learned specific and cross-cutting skills in more than one topic since you have been working in this scheme?
- 5 Do you feel professionally satisfied with this scheme’s mission and the image conveyed in the community setting?
- 6 Are you happy with the work protocols?
- 7 Do you notice any professional enrichment and growth as a result of your experience as a technician in the scheme?
- 8 Do you also feel personally enriched?
- 9 Has your sensitivity and empathy towards the groups you work with increased?
- 10 Has your income gone up compared to any previous jobs you may have had?
- 11 Were you previously unemployed?
- 12 Do you feel engaged with the neighbourhood where you work as a technician?
- 13 Do you feel uncertain about your professional future because you have a temporary contract?
- 14 Do you notice any increased stress, anxiety or other mental health issues as a result of the work you do?
- 15 Do you feel unsure about how to approach certain cases?
- 16 Do you feel insecure because of the conditions in which you work?
- 17 Have you experienced any unsafe situations?





Quan s'intervé en una realitat social per canviar-la, dedicant-hi recursos humans i econòmics, és important avaluar-ne l'eficiència. Atès que el projecte «Treball als Barris», gestionat per Barcelona Activa i finançat pel Servei Públic d'Ocupació (SOC), inclou una mesura d'inserció laboral, calia analitzar-ne els resultats. **L'Estudi de mesurament del retorn social i econòmic dels dispositius d'inserció sociolaboral per a col·lectius amb dificultats especials** permet valorar el projecte qualitativament i quantitativament. En aquest quadern es descriu la metodologia SROI (retorn social de la inversió) que ofereix ràtios, impactes, valoracions, propostes de millora, etc. Tot plegat permet avaluar els beneficis de les intervencions i quantificar l'estalvi econòmic que genera per a l'Administració pública.

«**Quaderns del futur del(s) treball(s)**» és una col·lecció editada per Barcelona Activa que aborda una de les prioritats municipals actuals: la lluita contra l'atur i la precarietat laboral. La seva finalitat és generar coneixements, metodologies i pràctiques que fomentin l'ocupació de qualitat, un factor essencial per a la ciutat i un element clau per millorar la cohesió social i l'avenç cap a un nou model de desenvolupament just i sostenible.

