



INFORME

FENT ECONOMIA PLURAL

**10 CASOS RELLEVANTS DE COL·LABORACIONS
PÚBLICO-COOPERATIVES-COMUNITÀRIES**

Rubén Martínez, Laia Forné i Mauro Castro



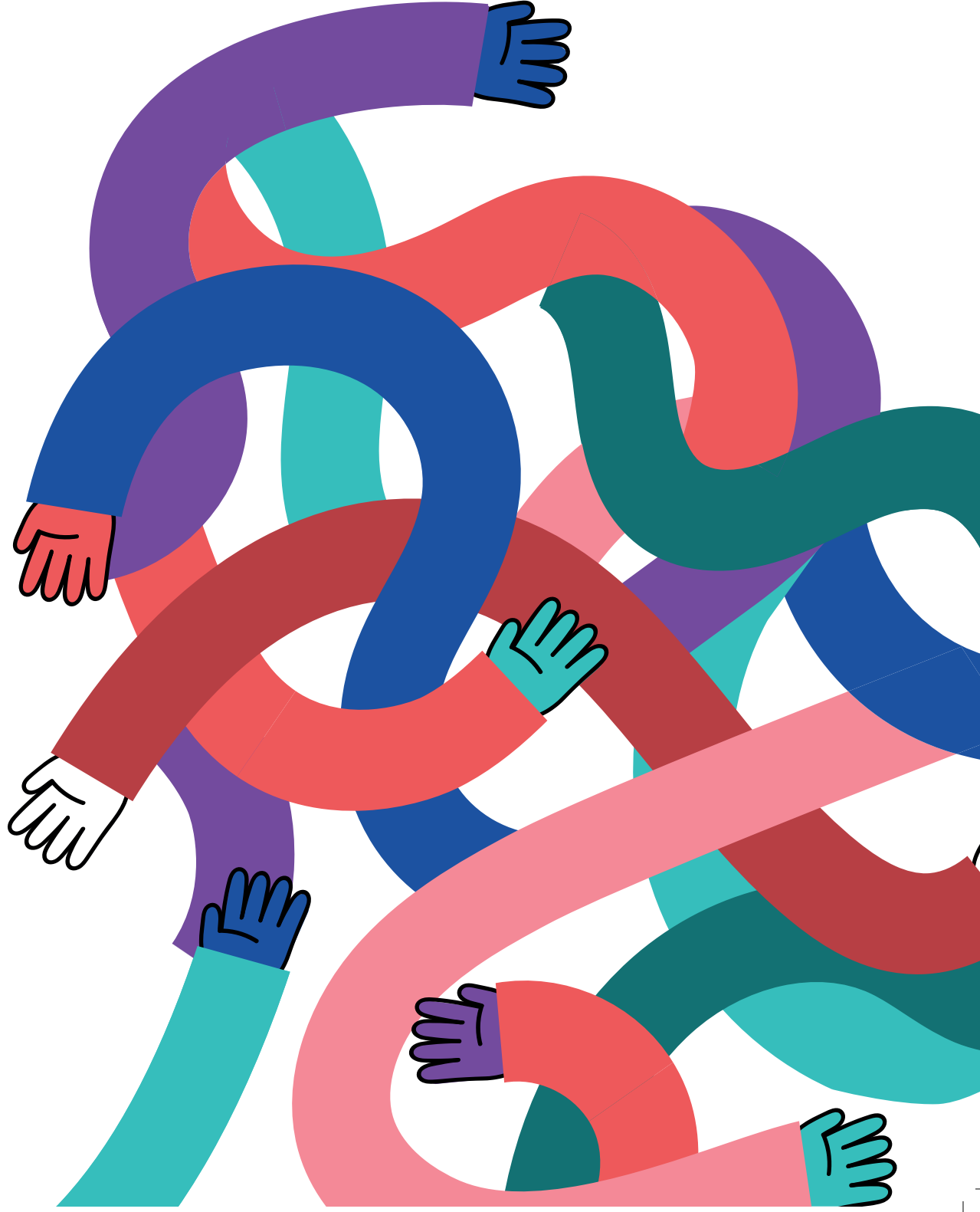
coòpolis
Ateneu cooperatiu de Barcelona

IDRA

Institut de
Recerca Urbana
de Barcelona

10 casos rellevants
de col·laboracions
público-cooperatives-comunitàries

FENT ECONOMIA PLURAL

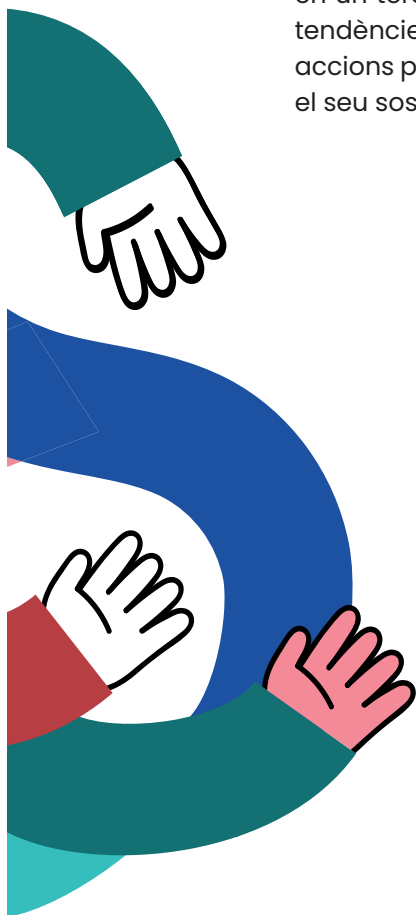


OBJECTIU

Aquest informe analitza 10 experiències de la ciutat de Barcelona que han desenvolupat diferents formes de governança basades en relacions público-cooperatives-comunitàries. La recerca es va realitzar durant l'any 2022 en el marc de les activitats de L'Observatori de Coòpolis. L'objectiu general de la mateixa ha estat analitzar el seu sosteniment posant en relació les formes de governança i les diferents economies que les conformen.

CONTINGUTS

Iniciem l'informe amb un primer apartat que inclou el marc teòric i analític on concretem l'enfocament, situem els conceptes principals en diàleg amb recerques anteriors i compartim un esbós inicial d'un mètode per assolir els objectius. En el segon apartat, oferim un treball de síntesi dels casos en format fitxa per destacar els trets més rellevants. Finalment, en un tercer i últim apartat de conclusions, remarcuem les tendències compartides pels casos així com les possibles accions públiques i comunitàries a implementar per millorar el seu sosteniment.



ÍNDEX

1. Marc teòric i analític.....	5
1.1. Economies de reciprocitat, redistribució i intercanvi.....	5
1.2. L'economia plural en les relacions público-cooperatives-comunitàries.....	7
1.3. Enfocament de la recerca	11
2. Anàlisi dels casos.....	12
2.1. Nau Bostik.....	12
2.2. Vall de Can Masdeu	15
2.3. Casa Orlandai.....	18
2.4. Menjador Solidari Gregal.....	21
2.5. Nau Vila Besòs	24
2.6. Canòdrom	27
2.7. Centres esportius municipals de l'Espanya Industrial i la Bordeta.....	30
2.8. Bicihub.....	33
2.9. Norai	36
2.10. Aula Ambiental Bosc Turull	39
3. Resum dels casos.....	42
4. Conclusions	44
4.1. L'economia plural a la pràctica	44
4.2. Dificultats per projectar a futur	45
4.3. Fer observable la potència de la reciprocitat.....	45
4.4. Reconèixer les múltiples formes de funció i servei públic	46
4.5. Avançar en la col·laboració público-cooperativa-comunitària	47

1. MARC TEÒRIC I ANALÍTIC

1.1 Economies de reciprocitat, redistribució i intercanvi

Hi ha una llarga tendència a pensar l'economia com un bloc compacte de relacions de mercat que ens permeten accedir a béns i serveis. Es pot discutir si allò que guia aquestes relacions és la llei de l'oferta i la demanda, o si més aviat són producte de les regulacions públiques, però el relat *mainstream* ens mostra l'economia com un mercat homogeni d'intercanvi de béns i serveis conduït per l'intercanvi de capital monetari o financer. En qualsevol cas, efectivament, això no és més que un relat.

Moltes de les millors aportacions per a entendre l'economia realment existent van en una direcció molt diferent d'aquesta tendència. L'economia no només inclou una esfera monetària d'intercanvi de béns i serveis, sinó tot un conjunt de relacions i de formes d'organització per cobrir necessitats que desborden aquest circuit mercantil. Podem entendre l'economia com les múltiples formes que adquireix la cerca del manteniment humà en relació amb el seu medi i que són possibles gràcies a diferents dispositius culturals i socials, entesos com a institucions. L'economia, des d'aquest enfocament, és un procés institucionalitzat d'interacció entre les persones i els nostres entorns naturals i culturals dotant-nos dels mitjans materials per a satisfer les nostres necessitats.

Va ser l'antropòleg Karl Polanyi qui, a mitjans del segle XX, va desenvolupar aquest enfocament i va tipificar tres formes model·liques que expressen la institucionalització de l'economia en la societat: reciprocitat, redistribució i intercanvi¹. La reciprocitat es basa en el suport mutu i es defineix com l'intercanvi de béns o serveis en formes d'organització simètriques i que conformen relacions a llarg termini. La redistribució implica l'existència d'un centre polític fort, com la família

o l'Estat, que rep i acumula recursos des de diversos punts d'una xarxa social i posteriorment els distribueix entre els seus membres. Finalment, l'intercanvi és un sistema on diversos actors ofereixen i demanden els seus béns i serveis de manera lliure en moviments d'anada i tornada. Quan dominen la reciprocitat i la redistribució, estem davant de societats amb models i formes *incrustades* en els seus entorns, mentre que si l'intercanvi és el dominant estem en el que Polanyi denomina una societat de mercat, que mostra una esfera econòmica separada, *desincrustada*, de la resta d'institucions socials i culturals.

Una qüestió important i de la qual partim per a desenvolupar aquest informe és que, més enllà que visquem en economies dominades per relacions de mercat, això no significa que la redistribució o la reciprocitat siguin esferes que hagin desaparegut. Més aviat, han tendit a quedar subordinades o invisibilitzades enfront de l'imperi de l'intercanvi, que és avaluat com l'esfera veritablement *productiva*. Si alguna escola crítica o moviment ha emfatitzat aquestes formes de subjugació i invisibilització de les economies de sosteniment és sens dubte el feminisme. D'una banda, denunciant que les dones no s'encarreguen de les tasques domèstiques i de cura per una pulsio natural o lliure. Ans al contrari, el subjecte femení que cuida vocacionalment ha estat construït històricament a través de la violència estatal i la dominació masculina. D'altra banda, l'economia feminista ha analitzat les tasques reproductives, però no com un annex ociós i menyspreable enfront de la riquesa produïda per la tipificada com *economia productiva*, sinó com el conjunt d'activitats que fan possible que el treball salaritzat pugui produir-se. No hi ha força de treball ni per tant benefici capitalista sense cossos sans i cuidats.

¹Polanyi, Karl (2016 [1944]) *La Gran Transformación. Crítica del liberalismo económico*. Editorial Virus: Barcelona.

1. MARC TEÒRIC I ANALÍTIC

Encara que satisfan necessitats humanes de primer ordre, les tasques reproductives amb freqüència es realitzen fora del mercat i de forma no retribuïda: es tracta de treballs que no computen en les dades d'ocupació. No generen guany econòmic directe ni ingressos per a les persones treballadores, i romanen invisibles per als sistemes de comptabilitat oficial i per a les normes reguladores del treball. Tanmateix, la realitat és que més de la meitat de les hores treballades es duen a terme fora de l'òrbita del mercat de treball. En un estudi recent s'han quantificat les hores anuals treballades enfront de les activitats reproductives². El resultat és que enfront dels 38.000 milions d'hores registrades pel conjunt d'ocupacions remunerades hi ha 43.000 milions d'hores d'activitats no remunerades relacionades amb les cures. Les maneres d'invisibilitzar aquesta economia són múltiples, però un dels principals instruments institucionalitzats a l'economia formal és el Producte Interior Brut (PIB). El sotmetiment de tota activitat no monetitzada a l'economia de mercat a través d'aquest instrument de mesura es pot resumir amb un petit exemple: si una dona cobra pel seu treball en l'àmbit domèstic la seva activitat es registra en el PIB, però si fa la mateixa activitat sense rebre cap remuneració, aleshores no queda registrada i simplement no existeix. Per al PIB, no hi ha més economia ni direcció que la marcada pels diners.

Un procés similar es produeix amb els serveis ecosistèmics com la fotosíntesi, la regulació del clima, la pol·linització, la biodiversitat, etc.

No només s'ignora la centralitat ecosocial i productiva d'aquests serveis, sinó que sota les dinàmiques de l'economia de mercat institucionalitzada, el capitalisme, es dilapida la seva continuïtat³. El capital no només explota la força de treball humana que alimenta els mercats d'intercanvi de mercaderies, sinó que també s'apropia dels recursos i l'energia de la resta de la natura, integrant-los de manera contradictòria en els circuits del capital⁴.

Com veiem, les formes d'economia basades en la reciprocitat i la redistribució o en combinacions d'aquestes dues esferes continuen existint conjuntament amb la forma dominant, però subordinades. La pregunta és si poden tornar a florir com a formes principals d'integració social tancant un llarg període en el qual han estat sotmeses. Aquesta possibilitat no està guiada per una lògica natural o evolutiva ni per dinàmiques d'autorregulació del mercat, sinó per la disputa política. La reciprocitat i la redistribució poden tornar a tenir un rol central si constituïm institucions socioeconòmiques justes que així les reconguin. Més que ser espais de dominació funcionals al mercat, les economies de reciprocitat i redistribució poden ser esferes justes i sostenibles de relació social i de cobertura de necessitats. Es tracta, seguint l'imaginari de Polanyi, de tornar a *incrustar* aquestes economies en la vida social. No d'invisibilitzar-les o organitzar-les com espais que reproduïen les relacions de poder, sinó de dissenyar institucions que les posin en el centre.

² González, L. et al. (2019) *Escenarios de trabajo en la transición ecosocial 2020-2030*. Ecologistas en Acción: Madrid.

³ Per a una crítica més acurada del PIB i dels preceptes ideològics que l'emmarquen així com de les dinàmiques d'apropiació i explotació del capitalisme es pot consultar: Martínez, R. & López, I. (2020) *La solución verde. Crisis, Green New Deal y relaciones de propiedad capitalista*. Barcelona: La Hidra.

⁴ Segons l'historiador medioambiental Jason Moore la dimensió que millor explica l'itinerari del capitalisme històric no es tan l'explotació com l'apropiació. Per a una exposició detallada d'aquesta tesi es pot consultar: Moore, J. W., (2020) *El capitalismo en la trama de la vida. Ecología y acumulación de capital*, Madrid: Traficantes de Sueños.

1. 2. L'economia plural en les relacions público-cooperatives-comunitàries

Per a aprofundir en aquests aspectes de manera més concreta, resulta molt interessant el marc de l'*economia plural* que han posat en pràctica agrupacions com la francesa Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles (UFISC)⁵, vinculada al sector cultural. Segons aquesta entitat, les pràctiques que representa es construeixen en una *economia plural* en el sentit que la implementació dels seus projectes i el desenvolupament de les seves activitats recorren als recursos de diverses lògiques econòmiques. Tal com explica l'UFISC en el seu manifest:

«Allunyant-se d'una ideologia segons la qual el mercat seria l'únic principi de regulació dels intercanvis, [les pràctiques que formen part de l'UFISC] han diversificat els seus recursos combinant principis de mercat (venda d'entrades per a espectacles, serveis diversos), redistribució (finançament públic per a accions amb caràcter de servei públic) i reciprocitat (forta participació voluntària, intercanvi de recursos i coneixements). Aquesta especificitat és la riquesa de les estructures que combinen pragmatisme i experimentació d'acord amb els seus projectes artístics i culturals⁶»

Analitzar una pràctica econòmica des d'una perspectiva plural vol dir observar i fer un balanç sobre quin lloc ocupen en el seu sosteniment les lògiques del mercat, la jerarquia redistributiva i el do recíproc⁷. Els casos de la

ciutat de Barcelona que analitzem en aquest informe ens aporten una mostra interessant sobre formes en les quals la reciprocitat i la redistribució no queden sotmeses a l'economia de mercat, sinó que exploren la seva veritable funció: generar vincles socials i comunitaris, així com, constituir institucions redistributives sota control popular.

Analitzar el sosteniment d'aquestes pràctiques suposa, per una banda, atendre al rol que tenen les relacions socials basades en la reciprocitat i, per l'altra, avaluar en quina mesura participen, col·laboren o formen part d'economies redistributives. Aquesta tendència a hibridar o a integrar en una mateixa pràctica a economies de redistribució, de reciprocitat i d'intercanvi es formalitza en el marc de les relacions público-cooperatives-comunitàries. Però abans de situar aquestes formes de col·laboració és il·lustratiu situar la tendència inversa. Aquesta tendència, que s'expressa de forma concreta en la concertació público-privada, ha estat cabdal en la fase neoliberal que hem viscut durant les darreres dècades.

La concertació público-privada ha estat una palanca perquè el capital privat planifiqui les relacions socials, el territori i els mitjans per a sostenir la vida social seguint els seus interessos, insertant-los en els circuits del capital i dels diners. Aquest procés ha estat possible a través, efectivament, de sotmetre les economies de redistribució (regulades per l'acció público-estatal) i les de reciprocitat (emanades del teixit público-comunitari) a

⁵ Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles és una federació professional de França formada per sis organitzacions d'ocupadors i xarxes d'economia social i solidària en l'àmbit cultural, més de 2500 estructures sense ànim de lucre, associacions o cooperatives en diversos camps (espectacle, música, arts visuals, mitjans de comunicació...)

⁶ Es pot llegir el manifest en francès i en versió anglesa a: <http://ufisc.org/l-ufisc/manifeste.html>

⁷ Aquesta és una de les principals tasques que subratlla Jean-Louis Laville en la seva definició de l'Economia Plural al llibre: Cattani, A.D., Coraggio, J.L., Laville, J.L. (2013) (eds) *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.

1. MARC TEÒRIC I ANALÍTIC

les d'intercanvi. Això no ha passat de forma natural ni és un tret "evolutiu" de les nostres societats. Organismes com la UE, l'OCDE, l'FMI o el Banc Mundial han insistit i continuen emfatitzant que les ciutats i els seus governs han de ser «emprenedors», apostant per les estratègies del *new public management*. Aquestes estratègies, assentades als ajuntaments del context espanyol a partir dels anys vuitanta i noranta, prometien incrementar la rendibilitat i l'eficiència en la despesa pública, el valor diferencial de les ciutats i la seva capacitat de comandament en els nodes dels circuits financers globals⁸. Les principals característiques d'aquest model de ciutat-empresa són la integració del capital privat en l'arquitectura institucional, els projectes urbans o macro esdeveniments d'execució i disseny especulatius amb risc assumit pel sector públic i la competència entre ciutats per a aconseguir fons de l'Estat o europeus⁹. D'aquesta manera, les administracions locals han anat prenent un paper actiu en la negociació amb el capital financer internacional per a poder atreure inversions, implementant arranjaments institucionals que facilitin les aliances amb el capital privat local i global amb recursos públics. El cas de Barcelona és un exemple rellevant sobre quins són els problemes que generen aquestes lògiques mercantils quan s'integren en la governança de les ciutats. A través de plans estratègics, grans esdeveniments i partenariats públic-privats, durant diverses dècades Barcelona va buscar

guanyar capacitat de comandament en les negociacions intergovernamentals i projectar la ciutat com a entorn atractiu per a l'absorció de fluxos de capital. La gran paradoxa va ser que, en les seves estratègies per a forçar la descentralització de competències i guanyar autonomia, Barcelona va desplaçar funcions de comandament cap a grans empreses i promotors. Això va tenir com a resultat una dependència enorme del poder privat i el desenvolupament d'operacions urbanes especulatives amb impacte social negatiu. La intensificació de mesures d'empresarialisme urbà va privilegiar la posició i els interessos de les elits locals i globals en la definició de les grans polítiques de ciutat. Tot i els canvis de governs, la reproducció del poder dels grans propietaris del sòl, el rol del capital privat i el pes de nous actors financers, han marcat i marquen la governança de la ciutat.

Amb una lògica completament diferent, el desenvolupament d'una economia plural ha d'avançar a partir de, com a mínim, dos grans principis: per una banda, evitar que l'economia de mercat sotmeti als interessos capitalistes les esferes de reciprocitat i redistribució; per l'altra, que aquestes es posin al centre de les relacions socials. Això és el que es vol fomentar amb la intercooperació público-comunitària-cooperativa¹⁰.

Com s'expressa a la proposta desenvolupada per la Comissió de Llei d'ESS de la XES

⁸ Es pot consultar un estudi crític de les col·laboracions público-privades a l'informe: Scherer, N.; Martínez, R. (2019), *“Les col·laboracions público-privades (CPPs) com a eines de privatització”*. Barcelona: Observatori del Deute en la Globalització.

⁹ Una anàlisi pioner i reiteradament referenciat d'aquest canvi cap a les ciutats empenedores o ciutats-empresa es pot trobar a: Harvey, D. (1989): *“From managerialism to entrepreneurialism: the transformation of urban governance in late capitalism”*, *Geografiska Annaler*, 71(B), pp. 3-17.

¹⁰ La “concertació público-cooperativa-comunitària” es conceptualitza inicialment a la proposta de Llei d'ESS de la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (XES), el setembre 2014. Més tard, s'incorpora a Les 14 Mesures per una Democràcia Econòmica Local, també de la XES.

per a la Llei d'Economia Social i Solidària de Catalunya (2014), un dels objectius és promoure la col·laboració públic-cooperatiu-comunitària en els serveis municipals: equipaments, manteniment, abastiments, lleure, etc. Respecte al rol de cadascun dels actors implicats, el mateix text afirma que «la contrapart pública garantirà l'interès general, la universalitat; la contrapart cooperativa garantirà la democràcia econòmica i la

participació dels treballadors; i la contrapart comunitària garantirà la participació ciutadana i dels usuaris».

Seguint aquest esquema i tot i que els diferents actors que participen en la concertació poden integrar diferents formes d'economia, és coherent conceptualment i útil en termes analítics establir una relació directa entre un tipus d'actor i un tipus d'economia (Figura-1)



Figura 1: La relació entre la concertació públic-cooperatiu-comunitària i l'economia plural.

Font: Elaboració pròpia

Aquest model de concertació està tenint una tendència creixent en àmbits com en els habitatges cooperatius en cessió d'ús en solars públics, els Ateneus Cooperatius, els equipaments de proximitat o algunes experiències incipients en l'àmbit de la cultura i la cura, per exemple ¹¹. Les administracions actuen de manera conjunta amb la ciutadania activa promovent la creació de valor públic, posant l'accent en altres elements més enllà de la mera eficiència econòmica, com són la

proximitat, l'arrelament i l'apoderament de les comunitats. No es tracta, per tant, d'externalitzar o subcontractar serveis públics, sinó d'una forma de regulació social i de governança on la reciprocitat comunitària se situa en el centre de l'acció política. Aquest model trenca amb el de prestació de serveis, introduint fórmules de governança amb la població usuària i destinatària del servei o equipament sense mediacions privades o semiprivades.

¹¹ Es poden trobar més exemples integrats en una reflexió sobre el paper que aquests poden tenir per al desenvolupament metropolità a: Esteban, M. i Miró, I (2022) *Ateneus Cooperatius: eines per un altre desenvolupament econòmic metropolità*, PEMB.

1. MARC TEÒRIC I ANALÍTIC

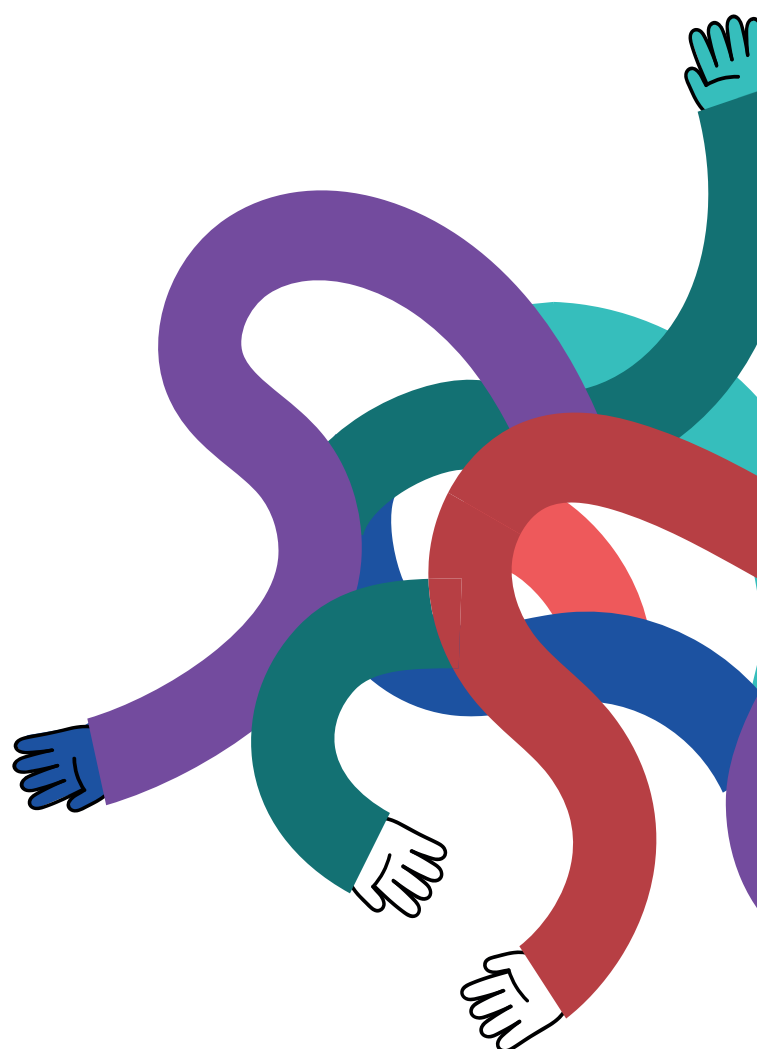
Un programa que ha volgut reforçar aquestes formes d'integrament entre economies de reciprocitat, redistribució i intercanvi és el de Patrimoni Ciutadà, el marc amb el que es dota l'Ajuntament de Barcelona per reconèixer, consolidar i promoure iniciatives ciutadanes d'ús i gestió comunitària del patrimoni públic municipal. El Patrimoni Ciutadà és el conjunt de béns immobles, solars i equipaments municipals gestionats de forma comunitària per entitats sense ànim de lucre a la ciutat de Barcelona. El programa concep que allò públic –patrimoni municipal– pot esdevenir allò comú –patrimoni ciutadà– a través de noves maneres d'interacció entre la institució pública municipal i les iniciatives ciutadanes comunitàries. Es basa en tres elements principals:

- ▶ **1** La cessió de béns patrimonials i el reconeixement en la gestió de serveis de caràcter públic per part del teixit veïnal i associatiu;
- ▶ **2** El reconeixement de les pràctiques de gestió comunitària en un marc legal i conceptual que queda fora de la lògica mercantil;
- ▶ **3** El respecte a l'autonomia de les pràctiques i a les formes de governança i decisió de cada projecte.

Davant del principi general de rendibilitat dels béns públics i de visions exclusivament economicistes del patrimoni públic que de-

fensen la noció del major i millor ús, es tracta de valorar altres qüestions d'interès públic. Enfront l'ús mercantil, es tracta de posar en valor l'ús cívic i comunitari ¹².

Hi ha altres polítiques i processos que podríem integrar o si més no relacionar amb formes o gradients de concertació públic-co-comunitària-cooperativa. En el cas de l'Ajuntament de Barcelona, l'actual govern municipal ha impulsat nous instruments i clàusules en la contractació pública. L'any 2020, el 92% de les licitacions municipals incloïen clàusules socials, ambientals i d'innovació ¹³. Tot i l'interès d'aquestes altres polítiques, una revisió exhaustiva i detallada de la seva rellevància i de les seves ambivalències desborda el marc que ens és possible desenvolupar en aquest petit estudi.



¹² Més informació a l'informe: Castro, M. & Forné, L. (2021) *Patrimoni Ciutadà. Un marc per a la col·laboració públic-comunitària*. Barcelona: Hidra.

¹³ Més informació a: Salazar, Yuni (2022) *“Una nueva herramienta para la política social”* Alternativas Económica, nº 107.

1. 3. Enfocament de la recerca

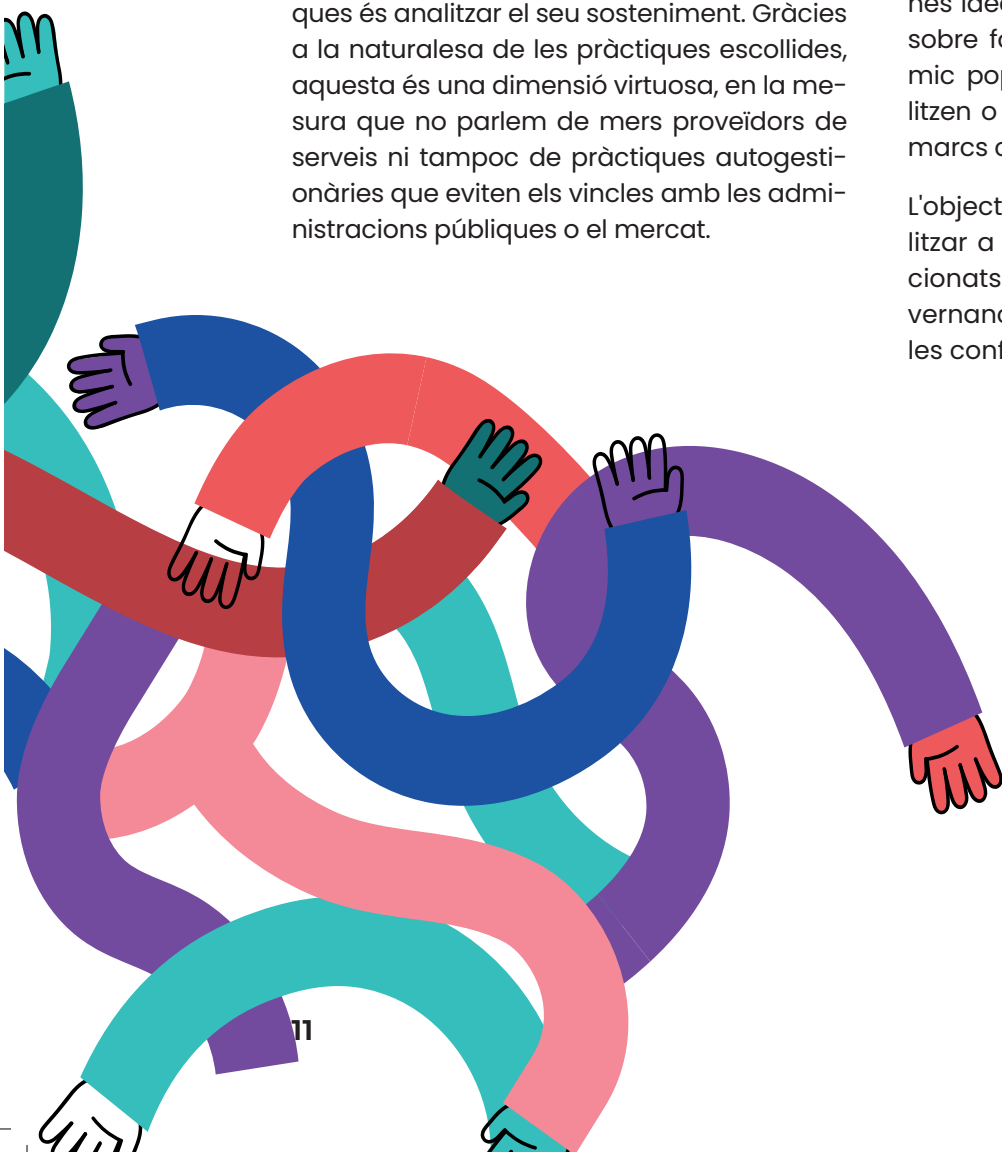
Integrant el marc fins aquí presentat, aquesta recerca busca aprofundir en les fortaleces i debilitats de 10 casos de relacions públic-cooperatives-comunitàries rellevants que s'han donat a la ciutat de Barcelona.

Aquestes pràctiques trenquen amb la lògica de gestió mercantil proveïdor-usuari i promouen una gestió participada, arrelada a l'entorn i posant al centre les necessitats socials i veïnals. Una cooperació que estimula un model de desenvolupament econòmic local transformador, popular i endogen, que detecta les necessitats del territori i busca les solucions partint dels recursos o les estructures socials existents en el territori.

La manera d'observar i extreure algunes consideracions a partir d'aquestes pràctiques és analitzar el seu sosteniment. Gràcies a la naturalesa de les pràctiques escollides, aquesta és una dimensió virtuosa, en la mesura que no parlem de mers proveïdors de serveis ni tampoc de pràctiques autogestionàries que eviten els vincles amb les administracions públiques o el mercat.

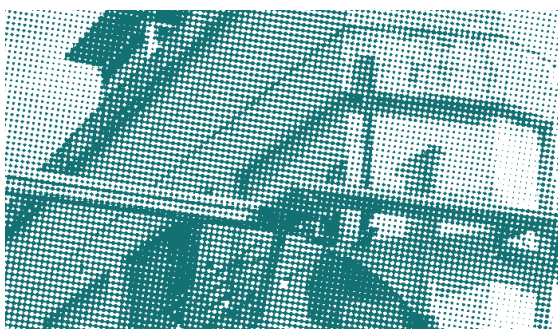
El sosteniment d'aquestes pràctiques, de fet, ens pot donar una visió complexa de quines són les economies que els hi donen base material. Es tracta doncs d'analitzar les economies redistributives (ajudes, subvencions, convenis), de reciprocitat (activisme, voluntariat, reproducció social) i d'intercanvi (serveis, productes) que les sostenen. També d'entendre com totes aquestes dimensions es poden articular, de manera més o menys formalitzada, en els seus models de governança. Això ens pot donar una mirada més ajustada no només sobre el tipus de relació entre les esferes comunitàries, cooperatives i públic-estatals que formalment pot tenir cada pràctica, sinó també sobre les que serien més adients i tal vegada no existeixen formalment. En conjunt, volem aportar algunes idees, reflexions i evidències empíriques sobre formes de desenvolupament econòmic popular que normalment no es visibilitzen o que queden sotmeses o diluïdes en marcs capitalistes.

L'objectiu de la recerca és, en resum, analitzar a el sosteniment dels 10 casos seleccionats posant en relació les formes de governança amb les diferents economies que les conformen.



2. ANÀLISI DELS CASOS | NAU BOSTIK

2.1. NAU BOSTIK


WEB:

www.naubostik.com

ENTITAT GESTORA:

Associació Cultural Nau Bostik

SECTOR:

Espai de creació i difusió de cultura

ANY INICI PROJECTE: 2015

La Nau Bostik s'inicia el febrer de 2015 amb l'apropiació d'una antiga fàbrica de cola situada en el barri de La Sagrera. Entre 2015 i 2017 és un espai que dona cabuda a moltes de les entitats polítiques i moviments que van emergint a la ciutat i avui dia es continua utilitzant com a espai d'assemblea i d'activitat política.

L'objectiu de la Bostik és convertir-se en un centre cultural sota gestió comunitària obrint la seva participació i presa de decisions a les entitats, col·lectius i persones del barri. Es tracta d'un recinte de 6.000 m² on es fan activitats culturals, socials i polítiques, en gran part realitzades, o bé per entitats que lloguen l'espai, o per entitats socials del barri i la ciutat que el fan servir per a jornades, exposicions, presentacions, etc. També s'ha convertit en un referent d'art urbà a escala internacional.

La Bostik està travessada per multitud de dimensions que li donen un caràcter molt singular. D'entrada, és un procés de reapropiació i conservació del patrimoni industrial i que genera una infraestructura social per a les xarxes veïnals i culturals del barri. Paral·lelament, suposa la construcció d'un espai de creació que, ara per ara, se sustenta principalment amb recursos propis i que funciona com a base per a multitud de projectes. També és una dimensió clau la seva gradual integració en dinàmiques d'economia social i solidària i, no menys important, la seva relació heterogènia amb l'administració pública que, sense trobar encara una solució definitiva, ha anat veient cada vegada amb major claredat que la Bostik ha de continuar al barri.

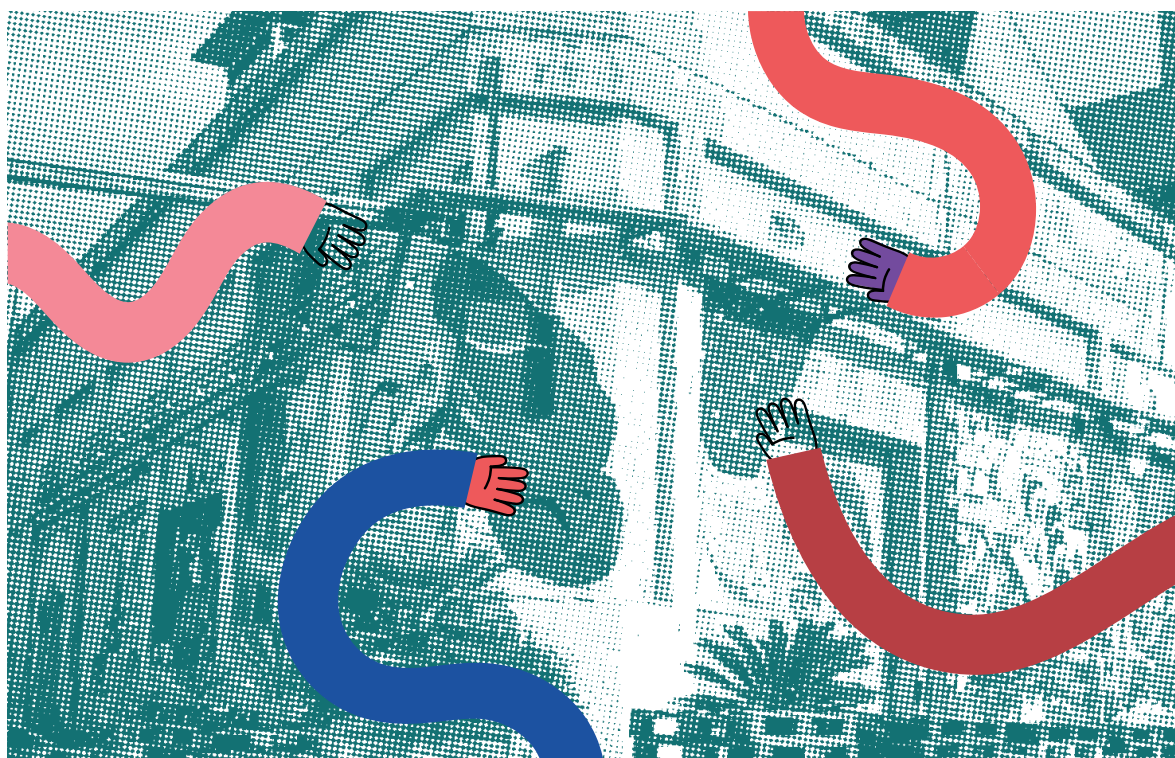
GOVERNANÇA

Amb previ acord amb la propietat, una primera formació del col·lectiu que gestiona l'espai va començar a fer ús del recinte. La relació entre la propietat i el col·lectiu va ser materialitzada a través d'un contracte de comodat entre la immobiliària *La Llave de Oro* i Xavier Basiana, activista veïnal i artista que va liderar el projecte. Aquest tipus de contracte permet l'ús de l'espai i comporta pagar l'IBI i els consums d'aigua i electricitat. Afectat pel pla urbanístic Sant Andreu-Sagrera aprovat el 2004, el recinte fabril havia de ser enderrocat per construir espais verds i nous equipaments, però aquest nou ús ha anat forçant una reformulació del seu destí previst.

El grup de cinc persones que durant el primer període (2015-2017) va dedicar més temps a aixecar el projecte, es va anar constituint com el nucli responsable de la gestió i planificació de la Bostik. Per a garantir d'una major formalitat i eficàcia al dia a dia del projecte, el 2017 es constitueix una associació que dona forma jurídica col·lectiva a les persones que el tiren endavant.

La Bostik s'ha anat obrint a nous entitats i col·lectius que s'han establert en els espais de treball compartit o *coworking*. Actualment, hi ha projectes i entitats com, entre d'altres, la cooperativa Trèvol (serveis de missatgeria i de neteja), la cooperativa Azimut 360 (especialitzada en energia solar), el globus vermell (Col·lectiu d'arquitectes), Prolema (inclusió jovent migrat), Fronteres invisibles (educació i migració) o LinuxBCN (assessorament tecnològic).

Aquestes incorporacions i el conjunt d'usos que es fan de l'espai han motivat una reformulació de la manera d'operar, planificar i prendre decisions. L'objectiu a mig termini és produir un espai assembleari, una gestora constituïda per les entitats residents i un membre de cada comissió (amb un 50% dels vots) i també introduir en aquests espais de governança a entitats polítiques que fan ús de la Bostik, com el sindicat de l'habitatge o l'assemblea feminista. També hi ha converses amb Coòpolis per avaluar la possibilitat de constituir-se com a cooperativa de segon grau.



2. ANÀLISI DELS CASOS

NAU
BOSTIK

RELACIÓ AMB ENTITATS PÚBLIQUES

El juliol del 2015, pocs mesos després de l'inici del primer govern de Barcelona en Comú a l'Ajuntament de Barcelona, el recinte va ser precintat. Però 24 hores més tard, el col·lectiu va entrar de nou al recinte. Després d'aquests i altres moments de tensió, una reunió amb la regidoria del districte va pacificar la situació. L'acord inicial va ser que la Bòstik ha de tenir activitat diürna (fins a les 23:00 h) i que s'ha d'anar adaptant a poc a poc a totes les regulacions necessàries.

Durant els darrers anys, l'equip gestor de la Bostik ha treballat per adaptar-se a totes les normatives, incloent-hi infraestructures d'accessibilitat i sanitàries, protocols de seguretat, sortides d'emergència, etc. Ara per ara, una de les naus està completament equipada i la resta està en procés.

La voluntat política de l'Ajuntament sembla que apunta a la conservació del projecte. Per poder mantenir la Bostik, el juny de 2022 es va posar en marxa un procés participatiu. La voluntat del govern municipal en aquest procés va ser valorar conjuntament amb el veïnat la possibilitat de mantenir la Bostik com a equipament. Aquest procés participatiu sembla que pot servir per a justificar i validar la seva conservació, tot i que encara queden incògnites per resoldre tan importants com les negociacions amb la propietat i si es conservarà tot el recinte o només l'edifici, limitant així la vida social que es produeix al seu entorn.

SOSTENIBILITAT

Tot el treball necessari per a adaptar el recinte als usos actuals ha estat completament voluntari. Durant el període inicial de posada en marxa i rehabilitació del recinte es poden comptabilitzar, de manera aproximada, més de 8.000 hores de treball voluntari.

L'oferta de serveis com espai de plató ha tingut cada vegada més pes en la sostenibilitat de l'espai. Durant els primers cinc anys, passat el primer període de posada en marxa, els ingressos per rodats han estat d'uns 450.000 €. Un percentatge important dels recursos que han permès sostenir sous i la rehabilitació i millora dels espais provenen d'aquest tipus d'ingressos. Actualment, hi ha 7 persones treballant a la Bostik que en gran part sostenen els seus ingressos amb els recursos propis que genera l'espai a través del lloguer per a esdeveniments culturals, fires, rodats, etc.

Respecte a la relació entre economies redistributives i de reciprocitat, hi ha, per tant, un aspecte molt rellevant que cal destacar en el cas de la Bostik. Comparat amb la tònica activitat comunitària que hi ha darrere del projecte, la Bostik no ha rebut gaire suport públic, especialment durant els primers anys. En total i tenint en compte l'històric del projecte, un escàs 5% dels seus ingressos provenen de subvencions públiques. Un càlcul una mica més detallat de les hores no remunerades, tant de la gent que constitueix el nucli dur del projecte com de les comunitats que li donen vida, ens mostraria fins a quin punt les economies de reciprocitat desborden, no només l'acció redistributiva de les administracions públiques, sinó fins i tot els diners que provenen del lloguer de l'espai.

2. 2. VALL DE CAN MASDEU



WEB: www.canmasdeu.net

ENTITAT GESTORA: Hi ha tres associacions. Per la gestió del Centre Social i el Punt d'Interacció de Collserola es va constituir l'Associació del Centre Social Ocupat de Can Masdeu. Per l'organització dels horts comunitaris es va constituir legalment l'Associació en Defensa dels Horts Comunitaris de Nou Barris. I l'Associació Remenat-Mans a la terra que forma part del grup motor que impulsa la recuperació de l'abandonat Hospital Sant Llàtzer com un Centre Internacional de Justícia Climàtica.

SECTOR: Agroecologia regenerativa, gestió comunitària i custòdia del territori.

ANY INICI PROJECTE: 2001

El desembre de 2001, un col·lectiu d'activistes va ocupar una Masia ubicada a la Vall de Sant Genís, al Parc Natural de Collserola. L'objectiu inicial era celebrar una trobada internacional contra el canvi climàtic. L'ocupació tenia una clara vocació política de defensa del parc natural de Collserola, motivada per les accions produïdes per la propietat, la Fundació de Sant Pau, que impulsava canvis en els usos del terreny i una creixent urbanització de la zona. Alhora, es perseguia fer activitat política de transformació, generant altres maneres de viure, de fer comunitat i de produir economia.

El 2002 hi ha un intent de desallotjament que fracassa gràcies a l'acció no violenta dels ocupants, i des de llavors el col·lectiu ha anat guanyant en nombre de persones, legitimitat i sobretot, en creixement de projectes. Vint-i-un anys més tard, la vall de Can Masdeu s'ha convertit en un dels projectes d'ocupació més llargs de la ciutat de Barcelona.

2. ANÀLISI DELS CASOS

VALL DE
CAN MASDEU

GOVERNANÇA

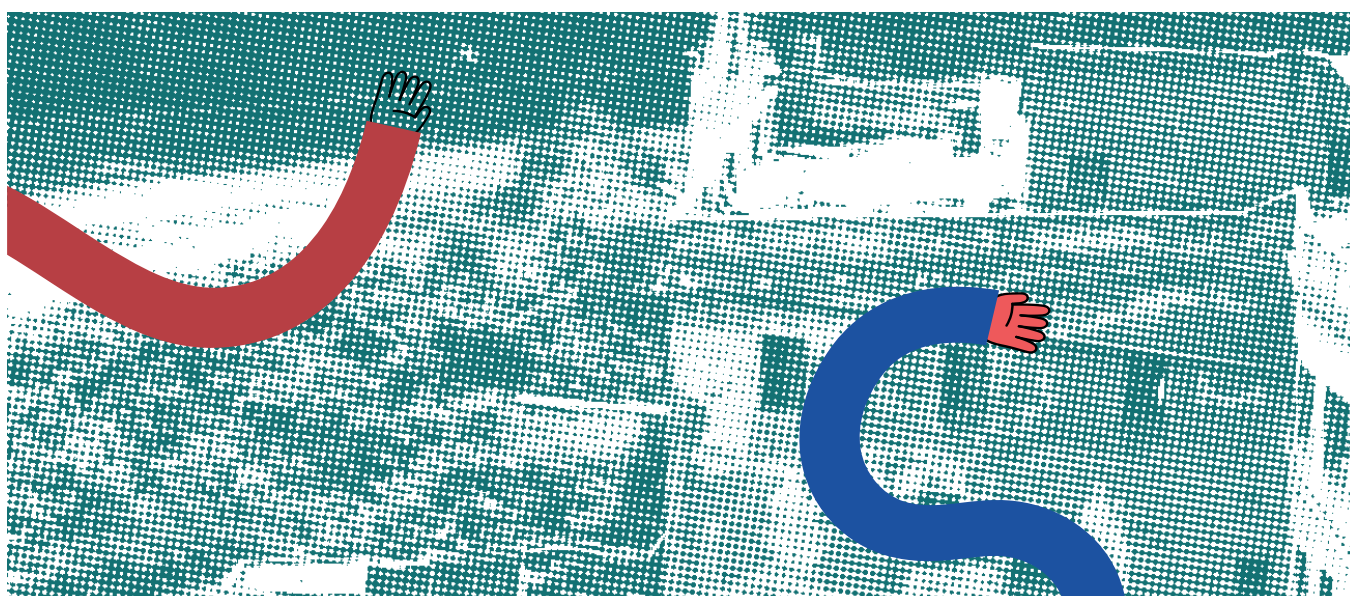
La Vall de Can Masdeu conforma una xarxa de projectes que mobilitza centenars de persones entorn dels sis projectes de la vall: la comunitat de la casa + el PIC (Punt d'Interacció de Collserola), que n'és el centre social + el projecte d'educació agroecològica per escoles + l'Assemblea dels Horts Comunitaris + l'hort col·lectiu gestionat per Regenerades + la campanya per instal·lar un centre de justícia climàtica a l'abandonat Hospital de Sant Llätzer (La Casa dels Futurs).

El principal repte del projecte ha estat obrir-se a la participació més enllà de la comunitat de vida que resideix a Can Masdeu. Això ha estat possible perquè s'ha apostat per ampliar la participació a noves persones de la vall no residents i perquè s'ha promogut l'autonomia del projecte social respecte al d'habitatge (amb major o menor assoliment d'aquesta autonomia en cada un dels 6 projectes). Amb aquest objectiu de fons, així com per respondre als diferents reptes que afronta la vall i millorar la coordinació entre projectes, el model de governança s'ha reinventat diverses vegades i des de la tardor de 2021 ha cristal·litzat en l'Assemblea de la Vall. Aquest espai de governança està format per dos representants rotatius de cada un dels projectes actius a la vall.

Can Masdeu es considera una infraestructura popular de gestió comunitària. I du a terme una custòdia agroecològica del territori que s'estén a la defensa de tot Collserola. El funcionament de tots els projectes està travessat per una lògica de gestió pública de la vall que entén el que és públic sobretot com a recuperació dels comuns, és a dir, espais i recursos sostrets a la lògica mercantil i autogestionats per la comunitat.

El model que es posa en pràctica es podria definir com una "masoveria social". És a dir, una forma de custòdia del territori que combina les aportacions dels habitants amb les aportacions dels participants. Així, l'objectiu és cobrir amb diferents fórmules de gestió i diferents nivells de responsabilitat quatre tasques principals:

- ▶ la gestió agroforestal agroecològica i regenerativa de la vall
- ▶ la restauració i el manteniment del patrimoni amb criteris de bioconstrucció
- ▶ l'autogestió de l'activitat sociocultural i política
- ▶ la construcció d'una economia cooperativa i comunitària



SOSTENIBILITAT

El compromís amb un model d'economia plural defineix el metabolisme econòmic de la Vall de Can Masdeu. Per una banda, l'economia no monetària, basada en el voluntariat i l'intercanvi; una aposta per la desmonetització i la col·lectivització d'alguns recursos. Per l'altra, la part monetària, sostinguda amb donacions, ajudes, subvencions, activitats socioculturals, així com les quotes personals tant de les masoveres com dels membres dels horts comunitaris.

Tot i la inseguretat jurídica que provoca estar en situació irregular, fruit de l'ocupació, són molts els factors que expliquen la dilatada trajectòria i resiliència del projecte, així com la seva consolidació i fortalesa. Entre d'altres, cal destacar el retorn social i l'arrelament al territori, la voluntat d'obrir la governança i oferir diverses formes de participació, la cura i defensa de l'espai natural o el reconeixement d'institucions molt diverses a la tasca duta a terme. Totes aquestes dimensions han conferit un alt nivell de legitimitat que

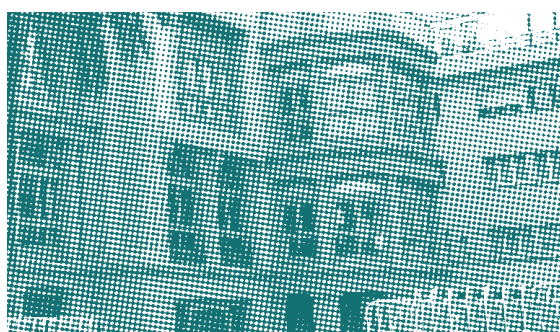
permeten que la seva continuïtat no sigui qüestionada per la manca de formalització d'una cessió. Això ha permès que hi hagi un diàleg obert amb la propietat i l'Ajuntament i que sigui acceptat per tothom que Can Masdeu és un espai social on viuen persones de forma comunitària i compromesa amb el seu entorn. Una de les possibilitats de cara al futur és concretar maneres de mantenir l'autonomia i alhora implementar models jurídics que permetin reconèixer models de gestió comunitària innovadors sostinguts en tres potes:

- ▶ La gestió comunitària fora d'una lògica mercantil de contractació de serveis
- ▶ La custòdia del territori i no només d'un edifici
- ▶ La masoveria com a forma de gestió no-monetària i no-assalariada



2. ANÀLISI DELS CASOS | CASA ORLANDAI

2.3. CASA ORLANDAI


WEB:

www.casaorlandai.cat

FORMA JURÍDICA:

Associació cultural Casa Orlandai

SECTOR:

Cultura i gestió comunitària

ANY INICI PROJECTE: 2007

Casa Orlandai és un projecte de participació veïnal en la gestió directa d'un equipament cultural de barri i de proximitat a Sarrià. És gestionat per l'Associació Cultural Casa Orlandai a través d'un conveni de Gestió cívica des de l'any 2007 fins a octubre de 2022. Orlandai és fruit d'una reivindicació veïnal que va reclamar la gestió de l'edifici quan va quedar desocupat per la marxa de l'antiga escola de primària que l'ocupava.

La programació cultural és la columna vertebral del projecte, entenent la cultura com una eina per intervenir en els processos de

transformació social. A part de les activitats relacionades amb aquest àmbit, Casa Orlandai desenvolupa desenes de projectes d'intervenció social dins i fora de l'equipament; organitza diversitat de tallers i activitats; ofereix la cessió d'espais per a altres col·lectius i entitats i compta amb un servei de bar i restauració. Des del 2014, Casa Orlandai gestiona també l'Espai Gardenyes –un hort, una àgora i un projecte de bioconstrucció– en el marc del programa Pla Buits de l'Ajuntament de Barcelona.

GOVERNANÇA

L'Associació Cultural Casa Orlandai neix com a resposta a la reivindicació veïnal que demanava la gestió de l'equipament. Quan l'Ajuntament va accedir a cedir l'equipament al veïnat, es crea l'associació per tenir una entitat jurídica a través de la qual formalitzar el conveni de gestió.

Per participar amb dret i vot a les assemblees d'Orlandai cal que les persones es facin sòcies de l'entitat. L'Assemblea és el màxim òrgan de decisió de l'equipament i en ell hi participen totes les persones que formen part de l'associació.

Existeixen altres canals de participació directa que permeten incidir en l'activitat de l'equipament sense fer-se soci de l'entitat com les comissions de treball i de programació, en les quals es convida a persones usuàries i agents vinculats a cada un dels àmbits de treball.

El dia a dia de l'organització el porta l'equip tècnic i la Junta, que té un paper sobretot executiu i que es reuneix quinzenalment. L'equip tècnic està format per vuit persones, set de les quals són les encarregades de la dinamització de l'equipament i del treball

comunitari amb el barri i un tècnic de manteniment de l'espai d'hort de Gardenyes i de la jardineria.

Des de fa anys es treballa per parelles formades per una persona de l'equip tècnic i una de la vocalia de l'associació. El treball està estructurat per àmbits (cultura, sostenibilitat, formació, comunicació, etc.) de tal manera que cada àmbit té un referent tècnic i un referent associatiu. El rol del o la vocal és el d'acompanyar a la persona tècnica referent en les directrius estratègiques de cada àmbit, mentre que el de la referent tècnica és aportar des de la seva experiència del dia a dia en la gestió de l'equipament i del contacte amb el barri, així com amb coneixements especialitzats en àmbits més específics.

El tarannà de l'associació i la dinàmica de l'equipament està molt inserida en la vida social del barri. La voluntat ha estat sempre la d'anar més enllà de les parets de l'equipament i per això en la majoria de projectes desenvolupats hi ha hagut sempre una dinamització comunitària molt evident i d'acord amb el context polític i social de cada moment.

RELACIÓ AMB ENTITATS PÚBLIQUES

El 2007 l'Ajuntament va formalitzar un conveni de Gestió cívica d'adjudicació directa de 4 anys renovable a 4 anys més. Després es va formalitzar un segon conveni per 3 anys més 1 de pròrroga que s'ha anat aplicant anualment fins a finals de 2022.

Des de la finalització de l'última pròrroga Orlandai ha estat en negociacions amb el Districte per a la renovació del nou conveni de Gestió Cívica, fet que s'ha produït cada vegada que el termini s'esgotava. El principal atzucac ha estat sempre el de l'adjudicació directa: el Districte considera que aquest procediment no és vàlid i que la gestió de l'equipament s'ha de treure a concurrència pública.

Tot i que l'Ajuntament de Barcelona està a punt d'aprovar un protocol del programa de Patrimoni Ciutadà que empara aquest tipus d'adjudicacions en un procés molt més simplificat, i a diferència del Districte de Sant Andreu el qual acaba de renovar el conveni de Gestió Cívica a l'Harmonia, Sarrià no s'ha volgut esperar i ha tret a concurs la Casa Orlandai. Per primera vegada doncs, el Districte ha tret a concurrència pública la gestió de l'equipament, fet que ha obligat a l'Associació a presentar-se al concurs per a poder seguir gestionant-lo.

Aquest fet ha tingut diverses conseqüències, encara per avaluar, però que afecten al desenvolupament del projecte. Mentre que

2. ANÀLISI DELS CASOS

CASA
ORLANDAI

en el marc de la Gestió cívica és la l'associació qui, a través d'un procés amb tota la comunitat, defineix el projecte i el pla estratègic de l'equipament, en el model del concurs públic el servei és definit en les bases desenvolupades per l'Ajuntament.

Per altra banda, s'hi ha incorporat també la despesa de subministraments i aigua, fins ara assumida per Districte, fet que aporta més incertesa en la viabilitat econòmica. Tot i que el plec contempla un increment de

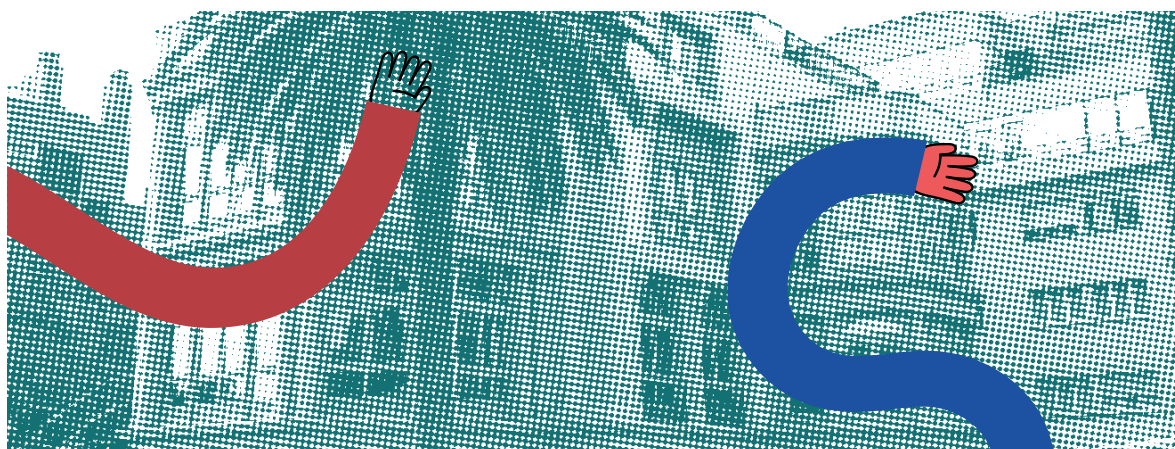
pressupost per a cobrir l'augment de despesa, suposa un canvi del model de col·laboració i corresponsabilitat, ja que l'Ajuntament es desdiiu de les seves responsabilitats fent un traspàs del risc a l'associació Orlandai, qui finalment serà la responsable de fer front als pagaments en un procés de pujada de preus de l'energia que pot tenir conseqüències reals en el pressupost disponible per a l'execució del projecte.

SOSTENIBILITAT

Un dels reptes que Orlandai s'ha marcat per donar estabilitat en la part comunitària del projecte, i que sorgeix de l'experiència d'aquests anys, és la necessitat de consolidar una figura de dinamitzador/a comunitari que permeti treballar a mitjà termini durant un període de 3 anys. En general, costa sostenir els projectes engegats perquè molts d'ells sorgeixen de manera molt ràpida o per un primer finançament que després s'acaba. La figura del dinamitzador/a comunitari tindria la funció d'aportar aquesta mirada en tots els projectes, al mateix temps que acompanyar a aquelles iniciatives incipients que no tinguin força o recursos suficients perquè puguin desenvolupar-se i arribar a consolidar-se. L'objectiu és obtenir un finançament que no depengui dels recursos ni temps d'un projecte concret, sinó que permeti treballar amb la tranquil·litat de tenir tres anys al davant per acompanyar a sostenir els projectes comunitaris del barri. Aquesta és una pro-

posta que ha estat llargament parlada amb Districte i que finalment no s'ha incorporat en la licitació de servei feta per l'Ajuntament.

L'equipament compta amb altres fonts d'ingressos que no provenen del conveni ni la licitació i que complementa amb serveis propis i amb altres fonts públiques. Els ingressos propis de l'entitat provenen a partir dels tallers i activitats que realitzen, així com de l'activitat del bar, els lloguers d'espai i dels propis socis i sòcies de l'associació. Per altra banda s'aconsegueixen nou fonts per a l'impuls de projectes que venen de programes o subvencions a nivell de ciutat, però que es valoren molt inestables perquè moltes vegades no tenen un pressupost associat i operen en terminis de temps molt curts, principalment anuals, fet que impossibilita la consolidació del projecte i, per tant, qüestiona la seva viabilitat.



2.4 MENJADOR SOCIAL GREGAL



WEB:

www.menjador-solidari-gregal.negocio.site

FORMA JURÍDICA:

Cooperativa de serveis Gregal

SECTOR:

Serveis de proximitat, alimentació, educació, suport mutu.

ANY INICI PROJECTE: 2012

Gregal és una organització llibertària històrica del barri el Besòs i el Maresme que porta des dels anys seixanta sent un dispositiu per a reforçar el vincle comunitari, agitar la politització del quotidià i acompanyar processos d'autoorganització social contra l'exclusió. Una entitat que activa la participació i la solidaritat buscant formes d'autoorganització col·lectiva per donar resposta a problemes i situacions de precarietat laboral, lluitant també contra la llei d'estrangeria i la defensa de serveis públics bàsics. La seva denúncia posa el focus sobre l'emergència social perquè l'administració doni resposta.

Gregal va néixer com a projecte d'escola l'any 1961 després de la lluita continuada del barri per aconseguir-la. Es va crear una cooperativa d'ensenyament encarregada de gestionar una escola concertada d'organització assembleària i amb una pedagogia llibertària molt influenciada per l'Escola Moderna de Ferrer i Guàrdia. L'any 1991 el projecte deixa de funcionar a l'implementar-se l'escola pública. A partir del 2012, Gregal va reiniciar la seva activitat amb un menjador social i solidari. Aquest projecte ha seguit el mateix patró: una resposta autogestionada i comunitària a l'impacte de la crisi amb la col·laboració de comerç i veïnat del barri que també opera com a protesta dirigida a l'administració.

2. ANÀLISI DELS CASOS

**MENJADOR
SOCIAL GREGAL**

El Menjador solidari s'ha consolidat com un equipament obert al barri i una xarxa de solidaritat i suport mutu estable. Els principals serveis que ofereix són els de menjador comunitari, amb menjar elaborat per a una mitjana de 600 usuaris mensuals i més de 275 àpats diaris, i el rebost solidari, donant menjar per emportar a 165 usuaris men-

suals. Es nodreixen d'aliments a partir del reaprofitament i les donacions. També ofereixen serveis de dutxes i altres d'acollida i d'assessorament per a persones en situació de vulnerabilitat que sovint no arriben a serveis socials ni a les oficines d'habitatge o als menjadors oficials.

GOVERNANÇA

Gregal vol superar el model clàssic de menjador social que estigmatitza a la persona. No es planteja des d'un vessant caritatiu, sinó que es vol fomentar el suport mutu i l'autonomia personal i que la persona s'empoderi durant el procés de recollida d'aliments.

El menjar és el punt de partida per organitzar un dispositiu d'intervenció social, amb una xarxa de suport que permet vincular a les persones entre elles i amb serveis o entitats existents a l'entorn. Una manera d'activar i dignificar a persones vulnerables d'una manera integral, millorant les seves condicions de vida de forma estructural i acompanyada.

Al menjador hi ha quatre treballadores assalariades en jornada completa. Gregal també té una xarxa de persones voluntàries que, en diferents graus de responsabilitat, ajuden a desenvolupar l'activitat (suport al menjador, acompanyament i assessorament legal i mèdic o sortides culturals) i ofereixen un espai de socialització i construcció de comunitat molt important. Actualment, hi ha 6 persones voluntàries estables i un nombre destacat de periòdiques així com l'ajuda puntual de veïns i veïnes i usuaris i usuàries del menjador.

En l'àmbit d'organització, existeixen acords no formals de funcionament basats en la confiança i el lideratge de les persones més implicades en el projecte. Aquests acords es prenen en assemblees periòdiques i es traslladen a les persones usuàries i voluntàries. No existeix un reglament de funcionament formal, sinó que s'adapta a cada situació.

Molts dels serveis actuals del sistema de benestar local provenen de reivindicacions i provisions directes per part de la ciutadania que, temps després, han estat assumides per l'administració. És el cas de L'Escola Gregal, que va passar de ser escola cooperativa a escola pública. En aquest sentit, el Menjador social i solidari és un exemple paradigmàtic d'un servei públic d'iniciativa ciutadana, sorgit des de baix, que esdevé un servei d'interès general. serveis d'interès general. Es tracta d'iniciatives comunitàries que responen necessitats detectades des del territori i a les quals l'administració pública no està fent front o no de la manera que la ciutadania creu necessària. En definitiva, són serveis comunitaris que no figuren en el catàleg de serveis municipals, però que donen clarament un servei públic amb un model comunitari de gestió, d'arrelament al territori, d'activació i generació de retorn social.

SOSTENIBILITAT

Gregal busca tenir un model econòmic plural, amb un pes predominant d'economies de reciprocitat combinades amb el suport de recursos municipals. Aquest és l'objectiu amb el qual treballa el projecte i també el marc de referència amb el qual han anat operant les institucions públiques que li han donat suport per a la seva viabilitat. Actualment, l'Ajuntament garanteix el 80% del cost del projecte a partir de convenis i subvencions. El 20% restant surt de recursos propis, com aportacions dels socis de la cooperativa i donacions.

Hi ha un cert dilema o risc en el seu procés de creixement i escalabilitat. Les persones que el tiren endavant tenen com a prioritat crear, sostenir i reivindicar tota mena de serveis per al barri en tots els àmbits de la vida. S'han centrat en els serveis alimentaris, però la seva voluntat no és limitar-se a aquest

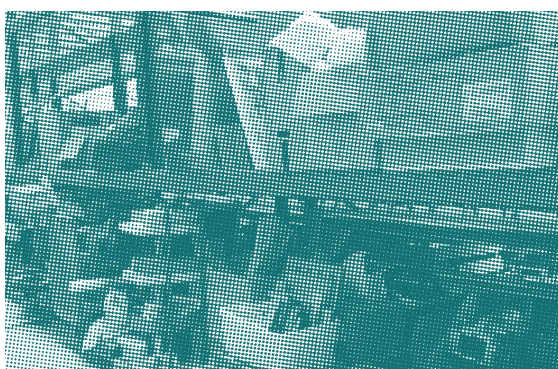
àmbit. Així i tot, mantenir el volum de responsabilitat i dedicació que comporten els serveis de menjador i rebost en les condicions actuals és un pes massa gran. El procés de reconversió del projecte cooperatiu ha de servir per consolidar un ventall més ampli de serveis estables.

Actualment, estan en procés de reordenar i ajustar la forma jurídica de la seva activitat per a ser cooperativa de treball associat. Volen englobar tota l'activitat alimentària dins d'una cooperativa de nova creació específica i recuperar la cooperativa Escola Gregal per a serveis de formació, assessorament i acompanyament. A partir del menjador poden sortir diversos projectes que generin ocupació i proveeixin part dels serveis complementaris, aconseguint que la gent visqui dignament guanyant-se la manutenció des del cooperativisme.



2. ANÀLISI DELS CASOS | NAU VILA BESÒS

2.5. NAU VILA BESÒS


WEB:

www.andromines.net/la-nau-vila-besos

FORMA JURÍDICA:

Andròmines Eines Assolides EI
(Empresa d'Inserció)

SECTOR:

Inserció, formació i economia circular

ANY INICI PROJECTE: 2018

La Nau Vila Besòs és un equipament municipal impulsat pel Districte de Sant Andreu i Barcelona Activa que s'inicia el 2018 com a resposta a una demanda de les entitats del districte, les quals pateixen una manca d'espai per a l'emmagatzematge de material. Després d'un temps de diàleg entre administració i entitats, es presenta la proposta de llogar una de les naus del polígon de Bon Pastor per donar forma a un projecte d'emmagatzematge, d'economia circular entre entitats, d'espai on compartir materials i espai de taller d'intercanvi de sabers i coneixement. També es treballa l'enfortiment de les entitats i del treball comunitari.

L'administració local inverteix en la rehabilitació de la planta baixa per a adaptar-la als usos futurs i oferta una licitació pública restringida a entitats d'inserció per a la gestió i dinamització de l'espai, que guanya Andròmines.

La dinamització de la Nau es realitza a través de l'entitat gestora, qui proposa activitats i coordina les formacions i tallers duts a terme per part de les entitats membres, moltes vegades entorn de temes de gestió associativa, participació en relació amb la gestió de la mateixa entitat o tallers adreçats a la ciutadania general entorn l'economia circular, medi ambient, etc.

La nau ofereix també un espai d'emmagatzematge i préstec de material. Hi ha equips i materials que han estat adquirits pel Districte i que es posen a disposició per a que les entitats en facin ús (generadors, equips de so, etc.), però la majoria de material que s'emmagatzema és de les entitats i també es posa a disposició per a cedir-lo a altres entitats que ho puguin necessitar.

En els pocs anys de funcionament i, tenint en compte la pandèmia, la Nau integra a 100 entitats sòcies i un alt volum d'activitats. No-

més l'any 2021 van fer ús de la nau més de 1300 persones i gairebé setanta entitats han fet ús del magatzem. S'ha generat també un gran nombre d'activitats i tallers que ha permès la implicació de més de 30 entitats i de gairebé 300 participants.

La implicació i coneixement previ que Andròmines té del territori, així com dels àmbits del projecte (inserció i economia circular), ha estat primordial pel disseny i desenvolupament del projecte i ha permès dibuixar un horitzó a curt i mitjà termini.

GOVERNANÇA

Per participar del projecte, les entitats interessades han de demanar-ho formalment a través d'una sol·licitud i fer-se sòcies. L'adhesió és gratuïta, però es demana una contraprestació per a l'ús de l'espai que es pot retornar en forma de tallers, activitats o prestació de material.

Els requisits per ser sòcies venen marcats pel Districte que, després d'una primera valoració per part de l'entitat gestora, aprova les noves sol·licituds d'entrada. Aquests criteris han estat redefinits al llarg d'aquests gairebé quatre anys per a obrir-los a un univers d'actors més ampli i divers, ja que d'inici el projecte restringia la participació en la Nau només a entitats jurídiques i amb seu al Districte.

El projecte compta amb dos actors públics directament involucrats, Barcelona Activa i el Districte de Sant Andreu, que es coordinen amb Andròmines per marcar les prioritats i les estratègies de gestió. El Districte assumeix el pagament del lloguer de la Nau (actualment de titularitat privada) i algunes partides de petit manteniment. Barcelona Activa és qui treu la licitació per a la realització del

Servei de gestió del projecte Nau Vila Besòs i la inserció de col·lectius en exclusió social que ara com ara cobreix un sou i mig. En l'actualitat, Andròmines disposa d'un contracte de serveis per dos anys prorrogable a dos més i que finalitza el juny de 2024.

No existeix un òrgan de governança participat per la gestió de l'espai. Les decisions respecte la Nau es prenen en reunions de coordinació entre entitat gestora, Ajuntament i Barcelona Activa, que inicialment eren mensuals però que actualment es realitzen en una periodicitat trimestral. Es realitzen, però, consultes i accions de participació de les entitats per a conèixer les seves necessitats i reclamacions.

El projecte està força arrelat al territori a partir d'aliances amb altres actors del barri com la Fabra i Coats o Sinèrgics. També hi consten com a sòcies altres equipaments de proximitat i els centres cívics. L'equip valora molt positivament la relació amb els equipaments perquè a partir d'aquesta connexió es poden establir contactes amb noves entitats de Sant Andreu.

2. ANÀLISI DELS CASOS

NAU
VILA BESÒS

SOSTENIBILITAT

Andròmines té el convenciment que la Nau Vila Besòs ha de ser un projecte escalable a la ciutat i reproduïble a altres districtes, generant així una xarxa de naus d'intercanvi. Per altra banda, s'identifiquen també possibles línies de treball per a la inserció, en la formació en temes relacionats amb l'economia circular i de reparació d'objectes, sobretot tecnològics.

Un dels inconvenients per a la rèplica de la Nau Vila Besòs és la manca d'espai en alguns districtes, dificultant la possibilitat de disposar d'una nau o recinte d'aquestes dimensions.

Un segon inconvenient seria la diferència de visions que hi ha sobre la projecció del projecte entre el Districte i l'entitat gestora. Andròmines té la sensació que el projecte podria ser molt més potent i incorporar nous serveis i actors. En aquest sentit, han anat obrint i connectant el projecte, flexibilitzant criteris, incorporant actors no estrictament del territori, etc. L'Ajuntament, per la seva banda, creu que la necessitat inicial està coberta amb el projecte actual definit i és més reticent a la seva obertura i escalabilitat.

Un tercer inconvenient és la manca de pressupost, ja que amb el finançament actual no és possible escalar el projecte. En aquest sentit, Districte creu que hi destina suficients recursos i argumenta que no té prou crèdit pressupostari, mentre que Andròmines ha acabat invertint recursos propis per la rehabilitació del primer pis de la nau, ara com ara en desús perquè no és practicable.

Per últim, destacar com a risc per a la continuïtat del projecte, la no renovació de l'entitat gestora en la propera licitació en els casos que, com aquest, la governança actual funciona. Tot i que s'entén i es defensa la necessitat de la concurrència pública, és un element que provoca incertesa, sobretot en les etapes més incipients ja que el projecte encara no està consolidat. Un element també a valorar és com comptabilitzar la part d'inversió feta per l'entitat gestora (en aquest cas Andròmines ha invertit diners en la millora de l'espai) si aquesta no guanya la nova licitació i no té temps a amortitzar els recursos dipositats.



2.6 CANÒDROM


WEB:

www.canodrom.barcelona

FORMA JURÍDICA:

Cooperativa de treball Colectic SCCL

SECTOR:

Tecnologies lliures i equipaments de proximitat

ANY INICI PROJECTE: 2020

El Canòdrom és un equipament municipal ubicat al Districte de Sant Andreu que vol ser referència a Barcelona d'innovació democràtica, participació ciutadana i cultura digital.

Ofereix residències per a projectes vinculats amb la innovació digital i la democràcia, dona suport a la recerca, assessora entitats i col·lectius per implementar eines digitals i de participació en els seus projectes i compta amb una programació cultural i formativa per a diversitat de públics i temàtiques. Tot i

ser equipament de ciutat vol donar resposta a l'entorn que l'envolta i desenvolupa projectes de memòria històrica i de connexió amb el barri i amb els col·lectius que l'habiten.

Va obrir les portes el 2020, tot i que a causa de la pandèmia no és fins al 2022 que comença a funcionar de manera més intensa. Actualment, és gestionat per la cooperativa Colectic, qui va guanyar el concurs públic per a un període de quatre anys.

2. ANÀLISI DELS CASOS | CANÒDROM

GOVERNANÇA

El Canòdrom està gestionat per Colectic, una cooperativa hereva de l'associació Joves Teb que al anys noranta realitzava projectes d'intervenció comunitària i educativa a Ciutat Vella fent servir eines tecnològiques com a pretexte com a catalitzadores de processos de transformació. Aleshores el projecte es sustentava sobre una base de persones voluntàries que poc a poc es va anar professionalitzant i el 2017 es decideix constituir-se en cooperativa perquè s'entén que és la forma que millor respon a la realitat del projecte.

El Canòdrom funciona com a seu d'alguns departaments de l'Ajuntament al mateix temps que alberga diversitat de projectes i entitats, algunes de forma permanent i d'altres més puntuals. També assessora entitats i col·lectius per implementar eines digitals i de participació en els seus projectes i compta amb una programació cultural i formativa per a diversitat de públics i temàtiques.

Per accedir a un espai de treball permanent, el Canòdrom realitza convocatòries obertes de residències per a universitats, empreses, cooperatives, entitats, fundacions i iniciatives individuals o grupals no formalitzades que presentin projectes afins a les seves línies de treball. A part de les residències existeix la tipologia d'entitats col·laboradores que són organitzacions que volen venir a fer activitats o fer servir l'ús més públic de l'equipament.

La governança del Canòdrom és un dels grans reptes que Colectic entoma. L'objectiu final és compartir la governança amb tots els agents implicats (residències, usuàries, ajuntament, oficina tècnica, etc.), fet que, ara com ara, encara s'està construint.

En el dia a dia qui pren les decisions sobre el Canòdrom és un espai de coordinació setmanal entre l'Oficina tècnica i la Direcció d'Innovació Democràtica de l'Ajuntament de Barcelona, qui també hi té la seu a l'equipament. Segons la mateixa oficina, la relació amb

l'Ajuntament és molt estreta i respon més a un codisseny d'unes polítiques o d'un servei que no pas a una licitació "clàssica" per a l'execució d'un servei.

Complementàriament a aquest espai es convoquen assemblees bimensuals amb tots els projectes que tenen alguna vinculació amb el Canòdrom (residències, col·laboradores, etc.). Aquestes assemblees es complementen amb una plataforma digital de participació, apostant per un model de governança híbrida.

La voluntat és que l'equipament, tot i tenir una funció de ciutat, respongui també a necessitats del territori i que sigui un espai utilitzat pel veïnat. És des d'aquesta filosofia com s'han pensat algunes de les programacions culturals i s'ha impulsat un projecte de recuperació de la memòria històrica a través de testimonis orals i cerca de fotografies per repensar les memòries narratives del lloc. En aquesta línia hi ha un projecte també en marxa de Xarxa Oberta als Barris (en col·laboració amb guifinet) per oferir xarxa d'internet comunitari a unitats familiars que tinguin vulnerat aquest dret, identificades sobretot en col·laboració amb xarxes i equipaments comunitaris del Districte. En l'horitzó està també que l'espai privilegiat de la terrassa del Canòdrom esdevingui un espai públic i un lloc reapropiat pel veïnat.

Colectic, en tant que oficina del Canòdrom, forma part del projecte de la *Comunalitat de Sant Andreu*, participa de les Taules comunitàries de Congrés Indians i impulsa col·laboracions amb entitats del barri, com per exemple amb la *Sagrera es mou*, a qui han derivat la gestió de la barra de bar dels actes del Canòdrom dins les activitats de *Dades obertes* i que permet finançar part de l'activitat de l'entitat.

SOSTENIBILITAT

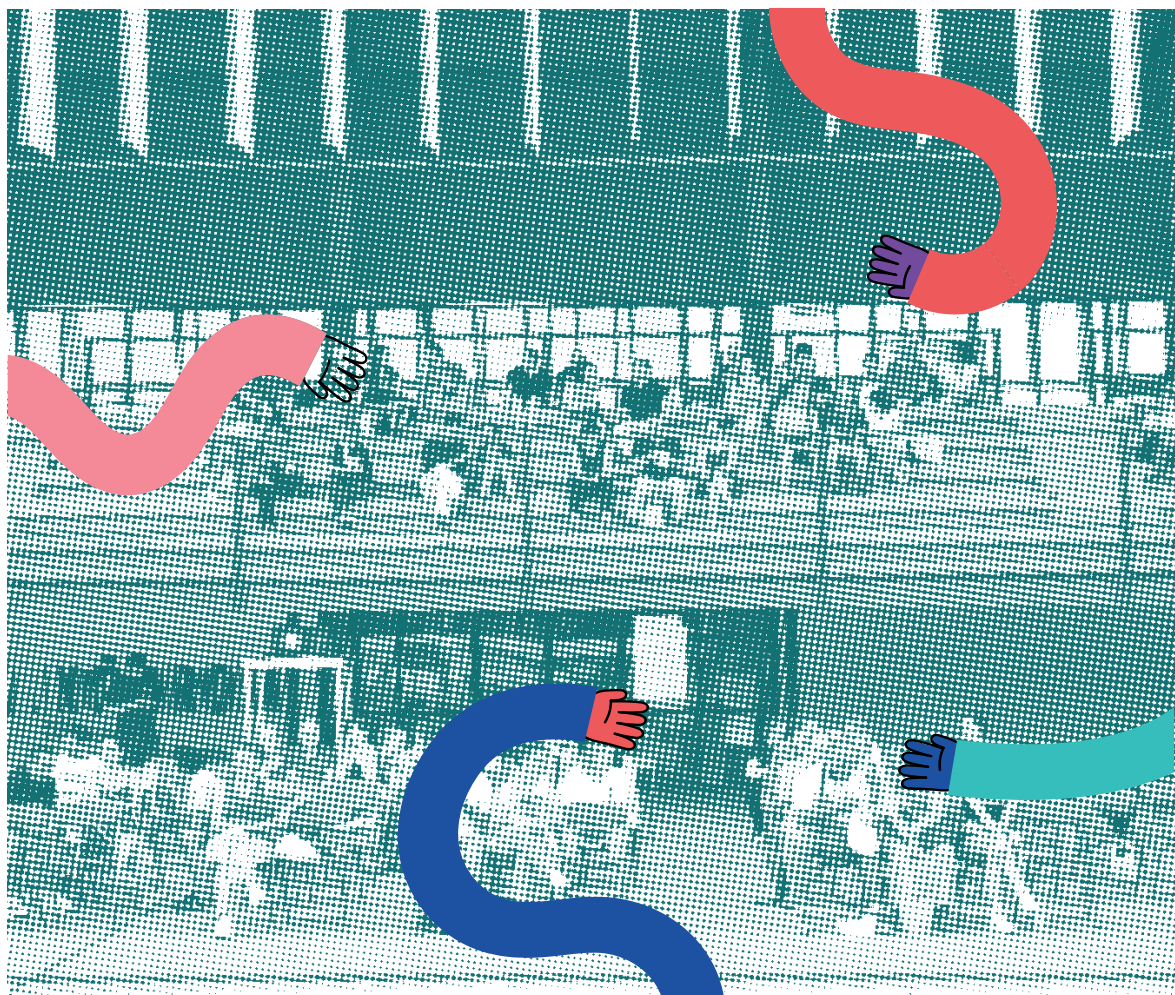
Un dels perills que s'identifiquen per a la continuïtat del projecte és que el Canòdrom és una aposta política de l'actual govern municipal i que es pot veure afectat per futurs canvis de governabilitat.

Si bé hi ha un sector professional i social que recolza el projecte i que hi està fortament implicat (tecnopolítica i cultura digital), l'actual projecte del Canòdrom no prové d'una reivindicació veïnal ni del barri, i és cert que no té prou pes social perquè si hi ha un canvi polític el projecte no pugui ser transformat.

En aquest sentit, el projecte encara necessita de temps per consolidar-se: just fa un any que comença realment a arrancar després d'un inici a mig gas coincidint amb la pandèmia. La perspectiva a futur per l'equip que coordina l'equipament es valora com a posi-

tiva, i es confia que el Canòdrom acabi arrelant, tot i que es necessita temps per a poder consolidar-se.

A nivell d'escalabilitat el Canòdrom forma part d'un espai de coordinació estatal de projectes de Colaboratorios (espais de laboratoris ciutadans) amb els quals es coordina per a compartir eines, visió i pla de futur. Alguns d'aquests espais són Medialab, las Naves, Tabacalera, Citilab, Ateneu Popular 9Barris, entre d'altres. Tot i així es percep força dificultat a l'hora de pensar en replicar el projecte del Canòdrom fora de Barcelona, degut, sobretot, a la singularitat en la forma de cogovernança entre l'empresa gestora i l'administració local.



2. ANÀLISI DELS CASOS

CENTRES ESPORTIUS
MUNICIPALS DEL L'ESPANYA
INDUSTRIAL I LA BORDETA

2.7 Centres esportius municipals de l'Espanya Industrial i la Bordeta



WEB CEM ESPANYA INDUSTRIAL:

www.atlesesports.cat/cem-espanya-industrial

WEB CEM LA BORDETA:

www.atlesesports.cat/cem-la-bordeta/

ENTITAT GESTORA:

Secretaria d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta

SECTOR: Esports

ANY INICI PROJECTE: 1994

El Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta té origen en el marc del Congrés de Cultura Catalana l'any 1976 i es constitueix oficialment el 1984 com a federació. És una federació territorial de les entitats socials, culturals i esportives d'aquests 3 barris, ubicades en el Districte de Sants-Montjuïc.

Treballa entorn de tres eixos: servei a entitats, gestió cultural i gestió esportiva a partir dels quals aplega a 317 entitats. La seva principal

missió és el foment de la coordinació associativa, del treball en xarxa i de la participació.

El Secretariat gestiona actualment quatre equipaments culturals i esportius al Districte: els centre cívics del Casinet d'Hostafrancs i de Cotxeres i els centres esportius municipals de l'Espanya Industrial i de la Bordeta, amb més de 8.000 persones abonades en els quals treballen 150 persones.

GOVERNANÇA

El màxim òrgan de decisió del Secretariat és l'Assemblea on participen les entitats associades i s'escull una Junta formada per dotze persones voluntàries encarregades d'implementar les línies de treball acordades en assemblea. L'entitat compta també amb un equip tècnic de persones assalariades que són les encarregades d'executar les línies de treball. A part dels òrgans formals hi ha les Comissions de treball, que són temàtiques i relacionades amb la cultura popular i tradicional, així com les Taules de coordinació per eixos.

A diferència dels projectes culturals i associatius, en l'àmbit esportiu la cogovernança es complica per l'alt grau de competitivitat del sector. En l'àmbit associatiu i cultural les decisions pengen de la Junta, ja que és l'àmbit voluntari i no gerencial qui marca les línies a seguir, però en el cas d'esports les decisions moltes vegades apelen a qüestions més tècniques que recauen, principalment, en la part gerencial.

En els projectes culturals i esportius del Secretariat hi treballen 150 persones, de les quals 100 són treballadores en els equipaments, altres són personal d'estructura i, d'altra banda, persones talleristes. Compta també amb un volum important de treball voluntari i associatiu.

El model de gestió dels equipaments municipals que gestiona el Secretariat és diferent segons si pertanyen a l'àmbit cultural o es-

portiu. En el cas dels centres cívics del Casinet d'Hostafrancs o les Cotxeres de Sants el model utilitzat fins al 2020 –moment en el qual s'implementa la Gestió Cívica– ha estat el de cogestió entre l'administració local i personal contractat directament per l'entitat.

En el cas dels equipaments esportius mai ha existit la cogestió, sinó que es gestionen a partir de licitacions en concurrència pública: una licitació oberta a qualsevol empresa en la qual el pes econòmic representa el 60% dels criteris de puntuació. Això comporta el risc que el concurs pugui ser guanyat per una empresa mercantil que no tingui cap mena de connexió amb el territori.

Actualment, des dels equipaments es fa un treball intens en establir col·laboracions amb entitats del territori per apropar-los a aquells col·lectius que tenen menys accés. Recentment, s'ha acordat amb la Troca (Escola Comunitària de Formació Permanent als barris de Sants) la utilització de la piscina durant un dia a la setmana de forma gratuïta per a les dones de l'escola.

En els plecs, aquestes accions s'intenten recollir en la part de promoció de l'esport. Des del Secretariat s'argumenta davant de l'Institut Municipal d'Esports que cal fer valdre tot allò que poden oferir els actors del territori. Aquestes dimensions no podrien ser justificades per part d'entitats privades amb afany de lucre i sense vincle previ amb el territori.

SOSTENIBILITAT

Els centres esportius compten amb més de 8.000 persones sòcies, però així i tot hi ha inconvenients a l'hora d'assegurar la sostenibilitat del projecte.

El primer perill és que la licitació pública no integri clàusules socials perquè el projecte social i comunitari pugui continuar. Un canvi de gestor o de tipologia de gestor dels centres esportius també pot suposar una reducció de les condicions laborals dels actuals

treballadors i treballadores. El Secretariat es regeix per conveni propi el qual ofereix unes condicions molt per sobre del sector: millora del salari respecte al conveni col·lectiu d'esports; cobriment del 100% de les baixes laborals; permisos d'absència per motius personals, etc. Si el nou concurs el guanya una empresa que no està obligada a millorar les condicions laborals del sector és probable que el poder adquisitiu i el benestar de les treballadores es vegi fortament disminuït

2. ANÀLISI DELS CASOS

CENTRES ESPORTIUS
MUNICIPALS DEL L'ESPANYA
INDUSTRIAL I LA BORDETA

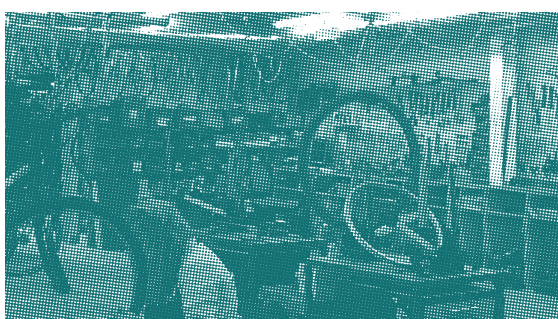
D'altra banda, amb els criteris municipals vigents es fa difícil competir amb els centres esportius privats. Els preus i tarifes venen marcades per l'administració i estan per sobre de força ofertes esportives actuals. Les condicions dels serveis actuals no permeten fer una forta inversió en renovació de maquinària ni ser competitius en els preus. Aquest fet ha portat a una disminució dels abonats en els últims anys.

En el cas de l'Espanya Industrial l'entitat gestora ha d'abonar a l'Ajuntament l'11,25% dels ingressos obtinguts anualment. Existeix una compensació per inversió feta pel Secretariat d'un 90%. El cas de la Bordeta és força diferent, ja que l'equipament va ser construït pel mateix Secretariat, demanant un crèdit de 6 milions d'euros per a les obres de cons-

trucció. Hi va haver però, un problema amb el projecte inicial que va suposar la reducció de la superfície útil prevista i això ha fet que el gimnàs sigui deficitari a dia d'avui. El Secretariat va acumular un deute de més d'1,5 Milions d'euros, que es va veure agreujat amb el període de pandèmia. A finals de 2021 es va arribar a un acord amb l'Ajuntament; a part d'una moratòria del crèdit, es va rescindir el contracte vigent amb data de finalització pel 2032 i es va cancel·lar el deute (pel càlcul d'actius). A canvi d'aquest acord, la concessió s'ha aturat i en l'actualitat ho estan gestionant en període de pròrroga a l'espera d'un nou concurs.



2.8 BICIHUB


WEB:

www.bicihub.barcelona

ENTITAT GESTORA:

Associació (de segon grau) Bicihub

SECTOR:

mobilitat sostenible

ANY D'INICI: 2015

BiciHub, situat a Barcelona, és el primer centre de referència de la mobilitat sostenible a l'Estat espanyol. És un projecte especialitzat en el desenvolupament de la bicicleta com a mode de transport a la ciutat. A més de la mobilitat, l'associació de segon grau BiciHub és un projecte que també gira al voltant de l'ESS. L'aposta del projecte és per la intercooperació i la gestió comunitària i cooperativa d'equipaments socials, aplicant una mirada transversal feminista. En aquest sentit, volen formar part del Patrimoni Ciutadà i que els agents locals i el veïnat el facin seu.

El BiciHub s'ubica al barri barceloní del Poblenou, més concretament a l'edifici Can Picó (carrer Pere IV, 58-60, Barcelona). És una antiga nau industrial, construïda al 1907 per Miquel Picó i ara catalogada com a Bé d'Interès Urbanístic Patrimoni Industrial del Poblenou (Nivell C). De bon principi va ser utilitzat com a despatx i residència de la família Picó i com a magatzem per a diferents materials, com ara carbó o terres refractàries. A partir dels anys 80 la nau va canviar d'usos i va albergar l'empresa de transports 'Comarcas Catalanas SA'. Després d'uns anys buida, al

2007 va passar a ser de propietat municipal i va continuar en desús, sofrint vandalismes i diferents ocupacions fins que al 2015 l'Ajuntament de Barcelona el va cedir a la cooperativa Biciclot.

Més tard el mateix any, la cooperativa Barabara Educació se suma al projecte i conjuntament amb Biciclot, amb el suport econòmic del consistori, duen a terme la reforma de l'edifici, que acaba el 2018. Una vegada totes dues entitats promotores estan instal·lades a Can Picó es contacta amb més d'una vintena d'entitats interessades a formar part del projecte. Al febrer de 2018 s'enceta un procés participatiu que acaba l'octubre en el qual es defineix un pla de treball, el model de governança i el de participació. Ja al 2019 es constitueix BiciHub com una associació de segon grau, on una vintena d'entitats mostren el seu compromís per conformar l'Associació del Bicihub. A partir d'aleshores es posa en marxa el projecte amb el suport de l'Ajuntament, les diverses entitats de la mobilitat sostenible, l'ESS i la comunitat del Poblenou.

2. ANÀLISI DELS CASOS | BICIHUB

MODEL, VALORS I OBJECTIUS

El model impulsat a través de la bicicleta pretén afavorir l'apoderament comunitari. Les promotores del projecte parteixen de la base que les accions col·lectives que generen ajuden a millorar les condicions de vida de les comunitats locals. També volen ajudar a establir connexions entre organitzacions socials i entre aquestes i altres instàncies o agències o institucions, com el mateix Ajuntament. Neix amb l'objectiu d'esdevenir un espai de referència de la bicicleta i de l'ESS a diferents nivells territorials (barri, districte i ciutat) i socials (processos d'enxarxament i formació col·lectiva). L'existència d'aquests espais de referència són un factor clau per a la visibilització, promoció i difusió de la mobilitat sostenible i de l'ESS, tant pel que fa a l'arrelament territorial com comunitari. BiciHub vol esdevenir una eina de canvi de model per una ciutat inclusiva, feminista, solidària i ecològica.

BiciHub vol ser un centre de referència del món de la bicicleta, un centre incubador d'idees, de projectes i d'aliances, encaminats a la implementació de la mobilitat sostenible a través del model cooperatiu i del teixit social. Ser un model replicable com equipament del món de la bicicleta i esde-

venir paradigma de gestió de proximitat, de barri i de ciutat, que actua com a promotor de la mobilitat inclusiva, sostenible, feminista i de l'ESS.

Els valors pels quals es regeixen són la inclusivitat, la igualtat, el bé comú, el coneixement, la sostenibilitat, la corresponsabilitat, l'auto-gestió, la solidaritat, la interculturalitat, la interseccionalitat, la proximitat i la intergeneracionalitat.

Els objectius del projecte són:

- ▶ **1** Impulsar la creació de nous serveis i activitats socials i empresarials relacionades amb el món de la bicicleta, dins el marc de l'ESS;
- ▶ **2** Dissenyar i desenvolupar processos formatius per a contribuir a la ocupació en el món de la bicicleta;
- ▶ **3** Donar suport a diferents estratègies municipals relacionades amb la mobilitat sostenible i l'economia social;
- ▶ **4** Sensibilitzar la ciutadania en el foment de l'ús de la bicicleta pel que fa a l'activitat comunitària i el consum cooperatiu i ciclogística d'última milla

GOVERNANÇA

Actualment el BiciHub es regeix per una junta gestora conformada per diverses entitats del territori, vinculades amb l'ESS i/o amb la mobilitat sostenible. Actualment la presidència recau en Montse R. Faidella en representació de Biciclot, la secretària Laura Pérez de Barabara educació, Victoria Martínez com a tresorera en representació de la Taula Eix Pere IV, i com a vocalies la Núria Soto de Mensakas i la Georgina Montesinos de l'as-

sociació per a la Promoció del Transport Públic (PTP). Conformem l'associació de segon grau 17 entitats vinculades amb l'ESS i/o amb la mobilitat sostenible les quals participem en major o menor grau en les diferents comissions de treball que es desenvolupen: comissió de comunicació, de dinamització i gestora.

SOSTENIBILITAT

Bicihub compta amb dues persones assalariades que executen les tasques de coordinació i administració, una activitat que inicialment va ser assumida totalment i sense remuneració per les entitats de la comissió gestora. Aquest alliberament de tasques ha sigut molt positiu però sostenir els dos sots no està del tot garantit ja que sempre dependen del suport i el finançament extern. Bicihub compta amb un conveni bianual amb l'Ajuntament de Barcelona del qual fa

seguiment una comissió municipal que en fa una avaluació de l'activitat. Allò que manté viu Bicihub i les seves possibilitats d'escalar és la capacitat de treball, la vocació i el convenciment de les entitats promotores i les entitats que en formem part recolzant el projecte i participant activament en el dia a dia. Les hores invisibles invertides per la comissió gestora i pels perfils més activistes són les que han propiciat que el projecte pugui continuar i intercooperar.



2. ANÀLISI DELS CASOS | NORAI

2.9 NORAI


WEB:

www.norai.org

ENTITAT GESTORA:

Norai Raval, SCCL (Impulsem SCCL i la Fundació Surt)

SECTOR:

Inserció sociolaboral en la restauració

ANY INICI PROJECTE: 2010

Norai és una cooperativa de segon grau formada per Impulsem i la Fundació Surt que actualment gestiona el Restaurant-Cafeteria del Museu Marítim de Barcelona al barri del Raval. La filosofia del projecte és articular el valor social afegit, la cultura marítima i la riquesa i qualitat gastronòmica. El seu objectiu és incidir en la millora de la qualitat de vida d'aquelles persones amb més dificultats, promovent accions de formació i inserció en l'hostaleria. A partir de la gastronomia desenvolupa diferents activitats: culturals, educatives, empresarials, de dinamització territorial i d'inserció laboral. Treballen per formar a persones en el sector de l'hostaleria

i promocionar la seva inserció laboral, aplicant criteris per a consolidar-lo com un projecte empresarial social, viable i sostenible.

Norai s'integra des del principi en el marc Territori Socialment Responsable desenvolupat per la Fundació Tot Raval, dissenyant-se com una resposta multilateral als reptes i necessitats del barri a partir del compromís de la globalitat de les persones, entitats, empreses i institucions del territori. De forma conjunta, el Museu Marítim de Barcelona, la Fundació Surt, Impulsem i Tot Raval van treballar amb aquesta perspectiva per a confectionar el projecte, articulant les seves di-

mensions territorials, econòmiques i socials. En conjunt, el restaurant s'havia d'integrar en la nova museografia del Museu Marítim i contribuir a la millora de la qualitat de vida del barri del Raval.

Actualment, estan treballant per a dissenyar altres línies d'activitat econòmica que puguin donar una estructura més robusta al projecte. També és un objectiu a mig-llarg termini que la metodologia del projecte pugui ser replicada en altres contextos i amb altres institucions.

GOVERNANÇA

L'any 2010, després d'un procés complex per poder fer encabir el projecte jurídicament, es va fer efectiva la concessió a la cooperativa de segon grau Norai Raval, SCCL, integrada per Impulsem, SCCL i la Fundació Surt.

La part virtuosa d'aquest acord i la seva resolució és que la cooperativa Norai no fa un servei que proporciona al Museu Marítim de Barcelona, sinó que és un projecte compartit. De fons, hi ha una aposta per poder dissenyar una forma de concertació público-cooperativa-privada que s'allunyi de les lògiques del mercat de concessions de serveis. Aquest ajust no només s'aconsegueix amb el marc legal amb el qual s'atorga efectivament la concessió o amb la forma jurídica de l'entitat que la rep, sinó també amb una cultura compartida a l'hora de gestionar el dia a dia del projecte i de planificar la seva viabilitat i sostenibilitat. La voluntat i la pers-

pectiva social de les entitats i persones que el promouen i gestionen és un element clau d'aquesta forma de concertació híbrida que sempre resulta complicat poder encabir en els marcs administratius.

La gestió i organització del projecte és responsabilitat d'un comitè format per l'equip directiu del Museu i dues persones de la cooperativa Norai, una de Fundació Surt i l'altre d'Impulsem. Les seves tasques van des de la planificació econòmica fins a atendre i fer el seguiment de les diferents dimensions del projecte, ja siguin les formatives, comunitàries, de gestió, etc. Les persones treballadores no participen directament d'aquest procés de planificació i de presa de decisions, tot i que se'ls fa partíceps directes i protagonistes de la filosofia i voluntat social del projecte.

SOSTENIBILITAT

Norai no rep subvencions públiques. Des d'un inici, el projecte es va dissenyar perquè pogués ser sostenible per la seva pròpia activitat, seguint la mateixa dinàmica que qualsevol altra pràctica empresarial estàndard. Va ser una decisió valenta i arriscada, ja que el restaurant havia de poder articular i sostenir tant la seva dimensió econòmica com la social, però l'equip promotor va decidir que aquest era l'enfocament més coherent. D'una banda, la intenció d'aquesta decisió és mostrar que es poden generar empreses amb aquesta mirada social i articulades amb el territori. D'altra banda, van decidir que era important no desenvolupar Norai en una posició de privilegi respecte a la resta d'oferta gastronòmica del barri.

El projecte se sustenta a partir dels serveis realitzats per treball remunerat. No és un projecte que operi com una escola d'hostaleria –que en part és sostenible gràcies al treball d'alumnes que fan pràctiques–, sinó que se sustenta per l'activitat d'una plantilla contractada. La formació que reben els alumnes es fa a les entitats col·laboradores (Impulsem i Surt). Si el programa de formació contempla pràctiques, les persones que tenen menys possibilitats d'inserció continuen el seu procés formatiu al restaurant acompanyades per una persona responsable d'inserció. Després d'aquest procés, s'inicia la inserció laboral. Actualment, treballen 14 persones de manera regular, i per a esdeveniments puntuals, poden arribar a unes

2. ANÀLISI DELS CASOS | NORAI

30 persones. Per facilitar la conciliació, de dilluns a divendres treballa un equip amb més càrregues familiars, i els caps de setmana i festius, un equip més jove.

Si bé és un projecte on tota l'activitat que el fa possible és remunerada i està regulada per convenis laborals, de nou, es reproduïx una dinàmica recurrent en aquest tipus d'experiències que contenen una visió de

canvi social. El treball voluntari i activista de les entitats que l'han tirat endavant i la xarxa de reconeixement i reciprocitat que s'ha anat creant, són la veritable energia que ha fet possibles que existeixi Norai i que pugui continuar avançant.



2. 10. AULA AMBIENTAL BOSC TURULL



WEB:

www.boscturull.cat

ENTITAT GESTORA:

Societat Catalana d'Educació Ambiental (SCEA)

SECTOR:

Educació ambiental, espai comunitari

ANY D'INICI: 2001

L'Aula Ambiental Bosc Turull és un equipament d'educació ambiental de propietat municipal i gestionat per la Societat Catalana d'Educació Ambiental (SCEA) amb un conveni de gestió cívica. El centre inclou una aula ambiental i una superfície de més de 4.000 m² de zona boscosa ubicada enmig de la ciutat formant part del corredor verd: Parc Güell- el Turó del Putxet - el Futur Parc dels Tres Turons. En el recinte es troben també parcel·les d'horts municipals adreçats a les escoles, a la gent gran del barri, a entitats que treballen amb persones amb vulnerabilitat o a projectes comunitaris (com grups de consum), amb els quals també es treballa i es col·labora.

L'objectiu de l'Aula Ambiental Bosc Turull és esdevenir un espai de referència en la millora de la biodiversitat urbana i en la promoció de pràctiques comunitàries i el voluntariat

mediambiental. Es busca que persones de diverses característiques puguin tenir contacte amb la natura, accedir a informació i pràctiques ambientals de qualitat mentre s'impliquen en la sostenibilitat del seu territori reforçant l'encreuament entre l'eix social i l'eix ecològic.

Aquesta aposta decidida per la gestió comunitària i la vinculació entre l'educació ambiental i la participació comunitària, tant amb entitats educatives, de caràcter veïnal, com amb entitats ecologistes o socials és un element que distingeix el model de l'Aula Ambiental de la gran majoria de centres d'educació ambiental. Els centres o equipaments d'educació ambiental sorgeixen a Espanya a finals dels anys setanta i des de fa alguns anys, hem pogut assistir a la seva proliferació. En l'actualitat, el seu número supera ja el miler.

2. ANÀLISI DELS CASOS

AULA AMBIENTAL
BOSC TURULL

GOVERNANÇA

L'Aula Ambiental Bosc Turull és l'únic equipament d'educació ambiental que està sota règim de gestió cívica a la ciutat de Barcelona. La SCEA és l'encarregada de dinamitzar de manera comunitària l'espai així com de posar a la seva disposició el coneixement i l'experiència acumulats en el camp de l'educació ambiental. Més enllà de la capacitat tècnica i el coneixement del sector, SCEA compta amb legitimitat i arrelament. Va liderar l'informe de diagnòstic que volia recollir les demandes d'usos per aquest espai boscós i que van ser la base del projecte educatiu. Alhora, diferents socis vivien al barri i formaven part de les entitats que el reclamaven per un ús veïnal. Aquests elements han permès comptar amb la complicitat i la participació activa dels col·lectius que havien començat a desenvolupar el projecte permanent a l'Aula mentre aquesta estava tancada. També han facilitat la complicitat del veïnat així com de diversos programes educatius municipals.

La SCEA és una associació sense ànim de lucre, de referència i llarga trajectòria. Es va crear el 1985 i agrupa a més de dos-cents professionals de tota Catalunya de l'àmbit de l'educació ambiental. El funcionament de la SCEA es concreta en una assemblea general de socis i sòcies. Una Junta directiva (Junta), una Junta executiva (Junteta) i una Secretaria tècnica encarregades de la gestió executiva. Més enllà d'aquests òrgans, la forma de participació principal són els Grups de treball dedicats a diferents programes i projectes i oberts a tots els socis i sòcies de l'entitat.

El grup de treball de l'aula Ambiental està format per uns vuit o nou socis i sòcies de l'entitat (depenent del moment) que tenen vinculació amb l'espai i que de forma voluntària fan el seguiment de les coses que passen en l'equipament. És un grup que fa de suport a la coordinadora, que està assalariada, i que actuen com a experts per fer consultes sobre la programació d'activitats

trimestrals, temes de gestió del bosc, o relació amb els col·lectius.

La presa de decisions de l'Aula Ambiental es duu a terme de manera consensuada pel grup de treball de Turull, format per socis i sòcies de SCEA que participen de forma voluntària, sempre en estreta col·laboració amb els col·lectius que tenen projectes permanents a l'equipament, el veïnat i tenint presents les opinions dels usuaris. El document estratègic que marca el rumb a seguir és el Projecte Educatiu de l'equipament, que es va crear participadament integrant l'encàrrec que es va fer des del Districte de Gràcia, les necessitats i desitjos del veïnat, les visions dels col·lectius amb projecte permanent a l'espai i les línies de treball de diversos programes municipals i documents marc de referència.

L'equipament, com molts d'altres a la ciutat, té el seu origen en les reclamacions veïnals que reivindicaven recuperar una finca privada i en desús ubicada a la zona boscosa del Parc Güell i la seva conversió en espais verds i d'ús comunitari al barri. Després de la compra de la finca per part del Districte de Gràcia, es van crear els horts, que van passar a formar part de la Xarxa d'Horts Urbans de Barcelona.

L'any 2014 fruit del treball conjunt entre l'administració, veïns i veïnes i entitats ecologistes, es va formalitzar un conveni amb la SCEA per tal que l'entitat sigui l'encarregada de dinamitzar l'equipament, potenciant les dinàmiques que ja existien entorn de l'espai i crear xarxes de treball col·laboratiu promovent la participació del veïnat.

Actualment, Bosc Turull forma part de la Plataforma de Gestió Ciutadana (PGC), de la Xarxa d'Espais Comunitaris (XEC) i de la Xarxa pública d'Equipaments Ambientals de Barcelona (XEAB), els punts de referència al territori en l'àmbit de la sostenibilitat, entre d'altres.

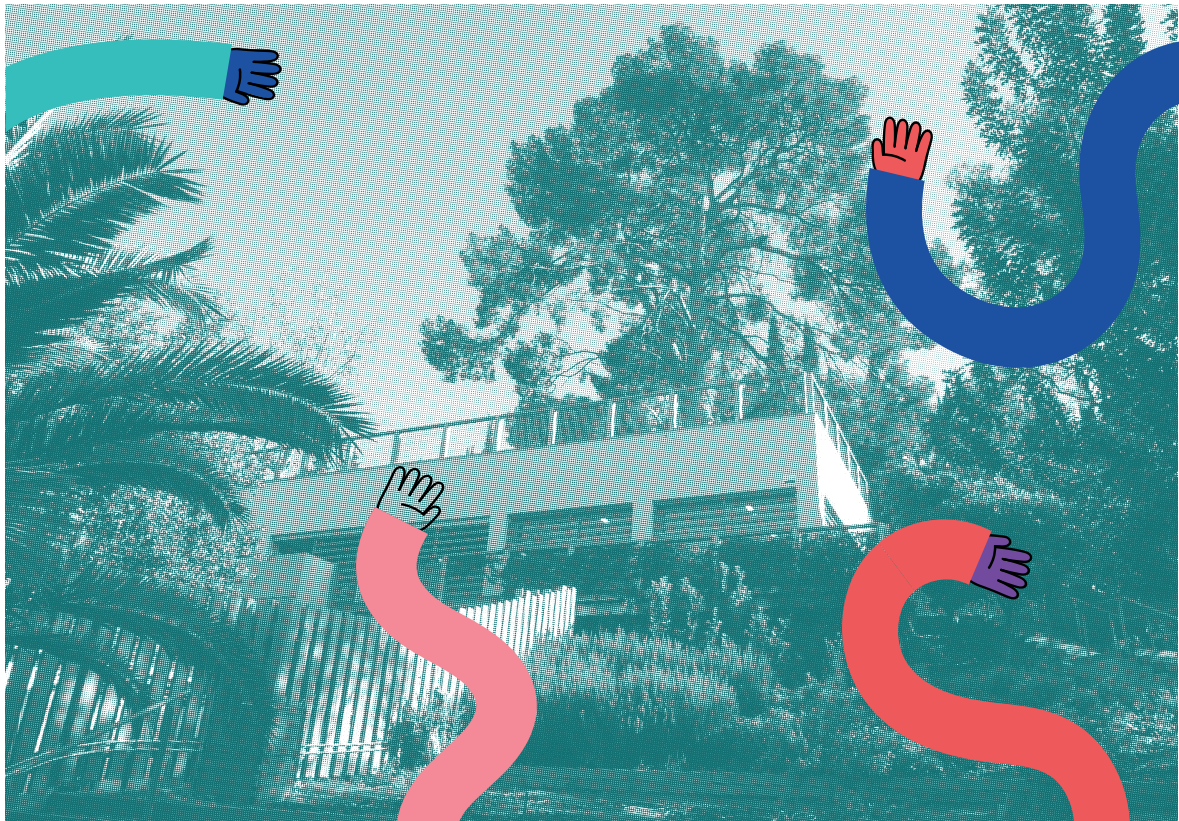
SOSTENIBILITAT

El manteniment de l'espai va a càrrec del pressupost municipal. La gestió i dinamització, està sota un conveni de gestió cívica. Tot i que el pressupost s'ha anat ajustant, a hores d'ara el finançament dona per cobrir una mitja jornada de la persona encarregada de la coordinació. A canvi, l'Ajuntament va permetre que SCEA tingui la seva seu en l'equipament que gestiona. Poder situar el domicili social de l'associació al mateix equipament públic que estan gestionant, és una de les demandes històriques de les associacions que fan gestió cívica i un element que sempre ha sigut controvertit sota l'argument de què pot reforçar una concepció patrimonial dels recursos públics.

Però la sostenibilitat del projecte ve sobretot per la tasca de treball voluntari. L'entitat gestora s'encarrega de dinamitzar la custòdia i conservació del bosc, promovent alhora les pràctiques comunitàries. Però no ho fa sola. Diferents col·lectius, escoles properes a

l'equipament i altres entitats del barri participen en la seva activitat diària. L'equipament acull diferents col·lectius i entitats que desenvolupen la seva activitat en el centre i que contribueixen a mantenir l'espai i vetllar pel seu funcionament. Destacar especialment les escoles Montseny i Farigola, que tenen el seu hort i els seus espais, participen en els serveis que ofereix l'aula i s'impliquen en l'espai setmanalment.

Per últim, cal destacar un element important. Amb l'auge tant de l'educació ambiental com de la gestió comunitària, es fa imprescindible definir un conveni laboral propi del sector, que s'adeqüi als perfils dels treballadors (educadors ambientals, dinamitzadors socials...) i que reconduïxi la situació actual d'adscripció al conveni del lleure o d'oficines i despatxos i que inclogui temes com la subrogació.



3. RESUM DELS CASOS

PROJECTE	FORMA JURÍDICA	SECTOR	ANY INICI	RELACIÓ ALLÒ PÚBLIC	BASE DE SOSTENIMENT	WEB
CASA ORLANDAI	Associació cultural Casa Orlandai	Cultura i gestió comunitària	2007	Conveni Gestió Cívica i recentment licitació	Público-comunitari	https://casaorlandai.cat/
BICI HUB	Associació de segon grau Bicihub	Mobilitat sostenible	2015	Conveni cessió espai	Público-Cooperatiu	www.bicihub.barcelona
VALL DE CAN MASDEU	Associació	Agroecologia i custòdia del territori	2001	Autogestió	Comunitari	www.canmasdeu.net
CENTRES ESPORTIUS MUNICIPALS ESPANYA INDUSTRIAL I LA BORDETA	Federació d'entitats sense ànim de lucre	Esports	1994	Licitació i recentment Gestió Cívica	Público-cooperatiu	www.atlesesports.cat/cem-espanya-industrial
MENJADOR SOCIAL GREGAL	Cooperativa de serveis Gregal	Serveis de proximitat, alimentació, educació, suport mutu	2012	Subvencions i altres	Comunitari	www.menjador-solidari-gregal.negocio.site/

PROJECTE	FORMA JURÍDICA	SECTOR	ANY INICI	RELACIÓ AL·LO PÚBLIC	BASE DE SOSTENIMENT	WEB
NAU BOSTIK	Associació Nau Bostik	Espai de creació i difusió de cultura	2015	Finançament puntual	Comunitari	www.naubostik.com
NORAI	Cooperativa de segon grau Norai SCCL	Formació i inserció laboral en l'hostaleria	2010	Licitació	Público-Cooperatiu	www.norai.org
NAU VILA BESÓS	Andròmines Eines Assolides EI	Inserció, formació i economia circular	2018	Licitació per a empreses d'inserció	Público-Cooperatiu	www.andromines.net/la-nau-vila-besos
BOSC TURULL	Societat Catalana d'Educació Ambiental (SCEA)	Educació ambiental, espai comunitari	2001	Conveni de Gestió Cívica	Público-comunitari	www.boscturull.cat
CANÒDROM	Cooperativa de treball Colectic SCCL	Tecnologies lliures i equipaments de proximitat	2020	Licitació	Público-cooperatiu	www.canodrom.barcelona

4. CONCLUSIONS

4. 1. L'economia plural a la pràctica

Aquest informe analitza 10 experiències que han desenvolupat diferents formes de governança basades en relacions público-cooperatives-comunitàries. L'objectiu general de la recerca ha estat analitzar el seu sosteniment posant en relació les formes de governança amb les diferents economies que les conformen.

Inicialment hem assenyalat que la contrapart pública garanteix l'interès general i la universalitat; la contrapart cooperativa garanteix la democràcia econòmica i la participació dels treballadors i treballadores; i la

contrapart comunitària garanteix la participació ciutadana i de les persones usuàries. De manera general, una tendència que es pot extreure de tots els casos és que una veritable concertació público-cooperativa-comunitària que pogués integrar millor cada funció que pot assolir de manera natural cadascun dels actors i garantir-les a futur, seria la fórmula ideal per a generar projectes socialment, territorialment i econòmicament més justos i sostenibles. Però en aquesta visió general, cal afegir algunes consideracions.

LA RECIPROCIAT: UNA DIMENSIÓ CONSTITUENT I LEGITIMADORA

Gairebé tots els projectes, en una mesura o altra, presenten una mixtura en les seves formes de sosteniment. Si bé en alguns casos l'economia de reciprocitat va perdent pes segons s'estructura i formalitza el projecte, en tots els casos és una dimensió clau en l'etapa fundacional del projecte i que alimenta la seva base relacional. També hi ha casos en

els quals la reciprocitat no només és una dimensió que protagonitza una fase inicial del projecte, sinó que és el subsòl sobre el qual caminen la pràctica diària, l'arrelament i les relacions. La reciprocitat esdevé una dimensió constituent, legitimadora i, de vegades, és la veritable infraestructura del projecte. Moltes vegades funciona com a mesura de l'autonomia del projecte, tot i que en cap cas són pràctiques viables sense l'acció pública.

LA TASCA REDISTRIBUTIVA

A la pràctica, aquesta separació entre pública-redistribució, comunitària-reciprocitat i cooperativa-intercanvi es mostra de manera molt més complexa, si més no en alguns aspectes. Especialment, hi ha casos en els quals la tasca redistributiva recau més aviat en la dimensió cooperativa i comunitària que no en l'actor públic. Un bon exemple que

es pot veure en diversos casos és la tasca comunitària de manteniment d'infraestructures que acaba tenint un ús social més enllà dels equips gestors o promotors. Les pràctiques comunitàries o comunitàries-cooperatives acaben tenint funcions redistributives.

4.2. Dificultats per projectar a futur

SENSE GARANTIES DE CONTINUÏTAT

De diferents formes, les experiències expressen el caràcter contingent a l'hora de planificar el projecte. No es tracta de la sostenibilitat immediata o anual del projecte, sinó de la impossibilitat de poder dissenyar plans a llarg termini a causa de la manca de garanties d'estabilitat i de suport públic. Hi ha casos que allò que demanen no és un pressupost plurianual garantit públicament, sinó poder gestionar col·lectivament una infraestructura que, gràcies a l'activitat social, genera valor públic. Fins i tot en aquests casos hi ha dificultats per poder garantir la continuïtat. Sembla com si els projectes estiguessin continuant en un estadi perpetu de fundació originària: creant xarxa, generant serveis, relacions i projectes i reformulant les formes de governança, però sense poder fer un salt estructural que marqui una nova fase. Entre d'altres, hi ha problemes derivats per l'abús administratiu de la forma subvenció anual o, depenent del

projecte, de la suma de contractes menors. No hi ha mecanismes clars per fer apostes robustes i, d'existir, hi ha una inflació en les formes de control que provoquen un excés de burocratització.

UN LLEGAT PÚBLICO-PRIVAT PERSEVERANT

Fent-nos ressò d'una tendència que de forma recurrent s'ha assenyalat quan s'analitza les dificultats pel canvi institucional, la dependència del rumb (*path dependency*) condiona altament les possibilitats d'establir relacions público-cooperatives-comunitàries que siguin realment virtuoses. El rumb institucional marcat anteriorment té més pes que les decisions i la voluntat política que es vol promoure en el present. Les formes de fer i els marcs administratius i reguladors previs, no només condicionen, sinó que determinen les possibilitats de produir un paradigma nou.

4.3. Fer observable la potència de la reciprocitat

QUANTIFICAR EL RETORN SOCIAL

Si bé a les entrevistes realitzades hi ha una clara tendència a assenyalar aquesta dimensió comunitària, d'enxarxament, i de treball voluntari com a economia clau pel sosteniment, no es tenen o no s'apliquen prou eines per a fer-ho observable. Propostes com la valorització del retorn social amb, entre altres dades, les hores invertides de treball voluntari per a sostenir l'activitat anual del projecte, poden ser útils per a expressar de manera concreta aquesta dimensió que sovint roman invisible. En alguns casos, les hores voluntàries dedicades a la posar-

da en marxa i sosteniment dels projectes és, segons els relats que hem anat recollint, fins a 4 o 5 vegades superior que les ajudes i atenció rebuda per part de les entitats públiques. La valorització del retorn social a Can Batlló és una referència ineludible. Fent una comparativa amb el que hagués costat si la construcció d'espais i la provisió de serveis hagués estat feta per l'Ajuntament, tenint com a referència els preus públics de cada servei o tipologia d'activitats que s'hi desenvolupen, es va quantificar que cada euro que l'Ajuntament de Barcelona inverteix a Can Batlló suposa un retorn per a la ciutat de més de cinc euros.

4. CONCLUSIONS

ANALITZAR LES DADES EXISTENTS

D'altra banda, cal insistir en el fet que eines com el Balanç Social o el Balanç Comunitari poden ajudar a consolidar aquest objectiu, analitzant de forma desagregada els indicadors relacionats amb aquesta relació entre reciprocitat i retorn social.

És necessari invertir feina en un buidatge de dades quantitatives i qualitatives que puguin analitzar-se de forma comparada per extreure evidències empíriques. Aquestes i altres estratègies ens podrien permetre il·lustrar l'acumulació de treball, energia i relacions que sostenen aquestes experiències.

4.4 Reconèixer les múltiples formes de funció i servei públic

SISTEMA DE BENESTAR LOCAL PREFIGURAT SOCIALMENT

Molts dels recursos i serveis actuals del sistema de benestar local provenen de reivindicacions i provisions directes per part de la ciutadania, que després, han estat assumides per l'administració. A Barcelona, la construcció d'equipaments i infraestructures públiques durant els primers governs democràtics després de la dictadura franquista, així com el nou ordenament per barris i districtes, formaven part d'una agenda igualitarista que havia estat dissenyada socialment. Les propostes sorgides en els Contraplans Populars del moviment veïnal van protagonitzar un període de polítiques redistributives. El moviment veïnal va construir un nou subjecte polític durant el tardofranquisme amb una visió ciutadana sobre com s'havia de construir el territori i la democràcia. Venim de processos de democratització que, abans de ser norma pública, s'han prefigurat socialment en pràctiques i institucions de gestió col·lectiva i comunitària. Aquesta relació dialèctica entre el sistema de benestar local i les formes d'organització i demandes socials és un tret característic del nostre municipalisme. El que s'expressa en els casos analitzats

pertany a aquest mateix llegat. Reconèixer políticament aquest caràcter prefiguratiu, que reflecteix el futur d'allò que hauria de ser un nou sistema de benestar, és primordial per a poder entendre la potència d'aquestes pràctiques, sovint sumides en la precarietat i la irregularitat.

SERVEIS PÚBLICS D'INICIATIVA CIUTADANA

L'objectiu i la manera d'organitzar-se d'alguns dels casos mostren que la seva activitat opera com un servei (públic) d'iniciativa ciutadana. Són projectes que, sorgits per iniciativa ciutadana, esdevenen serveis d'interès general. Són iniciatives de base comunitària-cooperativa que responen a necessitats detectades des del territori, i a les quals l'Ajuntament no està fent front o no de la manera que la ciutadania creu necessària. Cal dimensionar aquests serveis comunitaris que no estan en el catàleg de serveis de l'Ajuntament, però que fan la funció de servei públic i que segueixen un model comunitari de gestió, arrelats i activant al territori, generant retorn social, etc. Casos com BiciHub o Gregal pertanyen clarament a aquesta tipologia.

4. 5. Avançar en la col·laboració público-cooperativa-comunitària

SOLUCIONS CONTINGENTS

En la majoria dels casos analitzats apareixen solucions ad hoc basades en combinacions d'eines preexistents i, en alguns casos, afegint acords informals. Algunes entitats i projectes es troben en una situació contradictòria: poden rebre suport verbal de l'actor polític, fins i tot quan aquest mateix actor intervé en l'àmbit mediàtic, però la gestió diària està farcida de tota mena de problemes tècnics i administratius que operen en direcció inversa. En conjunt, les relacions público-cooperativa-comunitàries existents responen més a solucions contingents fruit de la pressió veïnal o comunitària més que a una acció pública decidida. No hi ha una planificació pública de l'economia plural que estigui dissenyada amb estratègies a llarg termini, si no, més aviat, apostes puntuals i poc integrades en programes que les facin créixer i amplificar-se de manera gradual.

UN HORITZÓ MÉS QUE UNA REALITAT

La col·laboració público-cooperativa-comunitària s'ha defensat com un model alternatiu i ha tingut cert protagonisme per anar traçant un nou escenari de governança dels recursos i els serveis. Això no obstant, s'ha tendit més a fer servir com a evocació d'un horitzó desitjable que no com un marc conceptual lligat a un conjunt concret d'arranjaments institucionals que poden servir com a caixa d'eines o com a referència útil per projectes emergents. Cal concretar de manera més precisa què és realment aquest tipus de concertació i quins són els itineraris institucional més adequats per poder consolidar-la. Una anàlisi que integri com s'ha desenvolupat a altres contextos territorials o en altres moments històrics podria ser de gran utilitat.

EINES JA EXISTENTS

El Programa Patrimoni Ciutadà hauria de ser el marc de referència des d'on acompanyar i donar suport a aquest tipus d'iniciatives, anant més enllà dels convenis de suport econòmic (subvencions sense concurrència pública), els convenis de cessió d'espais o fins i tot, la Gestió Cívica. El suport econòmic de l'administració ha de respondre a la dimensió comunitària i social dels projectes: el retorn social, la participació i mobilització de voluntariat, el seu arrelament al territori, la seva capacitat de representació, la cura de l'entorn, etc. L'economia de reciprocitat ha de ser valorada per les administracions públiques, més enllà del cost monetari del servei. La utilització de noves mètriques i criteris, com els del Balanç Social o el Balanç Comunitari, poden permetre delimitar i justificar millor aquest àmbit d'intersecció entre drets socials i gestió comunitària.

