

01 Projectes transformadors

Guia pràctica per a la redacció d'una Agenda Urbana Local



**Diputació
Barcelona**

www.diba.cat

Guia pràctica per a la redacció d'una Agenda Urbana Local

Autoria:

Servei d'Urbanisme de la Gerència de Serveis d'Habitatge, Urbanisme i Activitats

Per a l'elaboració d'aquesta Guia s'han adaptat sengles treballs elaborats amb aquesta finalitat pels equips professionals Multicriteri M-CRIT i Paisaje Transversal

Coordinació tècnica:

Servei d'Urbanisme

Gerència de Serveis d'Habitatge, Urbanisme i Activitats

Àrea d'Infraestructures i Espais naturals

1a edició: gener de 2023

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: els autors

Sumari

PRESENTACIÓ	5
PER QUÈ AQUESTA GUIA?	7
1. CONTEXTUALITZACIÓ	10
1.1. Marc de referència	11
1.1.1. Marc estratègic	11
1.1.2. Marc operatiu	15
1.2. Marc institucional	20
1.2.1. El suport al territori	20
1.2.2. El Catàleg de serveis 2021-2023	21
1.2.3. Suport corporatiu	21
1.3. Interès local per les agendes urbanes	21
1.3.1. Quins són els objectius del pla d'acció?	22
1.4. Àmbits supramunicipals	23
2. ESTRUCTURA I CONTINGUTS DE L'AGENDA URBANA LOCAL	26
2.1. Estructura de l'agenda urbana local	27
2.2. Fase 1: Treballs inicials	28
2.2.1. Treballs a realitzar i continguts	28
2.3. Fase 2: Anàlisi i diagnosi	32
2.3.1. Treballs a realitzar i continguts	32
2.4. Fase 3: Pla d'acció local	37
2.4.1. Treballs a realitzar i continguts	37
2.5. Fase 4: Sistema de seguiment i avaluació de la implementació del pla d'acció	40
2.5.1. Treballs a realitzar i continguts	40


Presentació

La Diputació de Barcelona orienta l'acció pública urbana i territorial cap al compliment dels objectius de desenvolupament sostenible (ODS) de l'Agenda 2030 de les Nacions Unides per a un desenvolupament sostenible. En aquest context, la corporació ha posat en marxa els denominats *projectes transformadors*, integrats en el Pla d'actuació de mandat (PAM) 2021-2023, els quals expressen el seu compromís amb la localització i l'assoliment dels ODS.

La Gerència de Serveis d'Habitatge, Urbanisme i Activitats, en endavant GSHUA, desenvolupa el projecte transformador *Impuls de les agendes urbanes locals*, creat amb la finalitat d'adaptar i desplegar la Nova Agenda Urbana en l'àmbit local, i assolir així ciutats i pobles més inclusius i sostenibles, que generin entorns urbans de qualitat, saludables, segurs i resilents.

El projecte es defineix principalment per la voluntat de fer aterrar els continguts de les agendes globals a la realitat urbana i territorial d'escala local, i també d'acompanyar els ajuntaments en la definició de les seves agendes urbanes i els plans d'acció necessaris per desenvolupar-les. Aquests documents estableixen les estratègies urbanes i territorials que s'han de seguir i concreten projectes i programes per implementar de forma concurrent i alineada, amb una visió integral i transversal.

L'agenda urbana local ha de permetre:

- Actualitzar les diagnosis urbanes i territorials, pel que fa a les qüestions més representatives del canvi social, econòmic i territorial, tot considerant problemàtiques i oportunitats d'una manera integrada i holística per a cada municipi.
 - Establir marcs de coordinació i sinergia entre les diferents polítiques sectorials, les administracions i els actors, que ajudin a superar la complexitat de les problemàtiques a les quals han de fer front.
 - Renovar les fórmules d'intervenció i gestió, perquè siguin més transversals, coordinades i participades, tot situant les persones al centre de l'acció pública i incorporant-hi els nous paradigmes socials, com la salut, l'acció climàtica, la justícia social i l'equitat, la seguretat i la resiliència, sumats als ja àmpliament incorporats de la sostenibilitat i l'accés al coneixement.
 - Concretar projectes de regeneració urbana integral, o altres instruments de gestió urbana i territorial, per assolir de manera efectiva els reptes establerts.
- 

Les agendes urbanes locals i els plans d'acció que se'n deriven, per tant, permeten a les administracions locals ordenar i reestructurar les seves estratègies i les seves actuacions a curt, mitjà i llarg termini.

Aquesta funció de les agendes s'emmarca en una lògica i uns valors cada cop més consolidats, derivats de l'Agenda 2030 i de les respectives adaptacions desenvolupades pels diferents nivells de govern del nostre entorn, des de l'àmbit internacional fins als governs locals.

Així, els municipis i l'àmbit local en general són l'objecte d'aterratge i implementació última d'aquestes agendes. Ara bé, les agendes urbanes són documents de caràcter potestatiu, que no es deriven d'un marc regulador específic i que no tenen caràcter prescriptiu; per tant, no disposen d'unes regles i d'uns continguts taxats.

El document que teniu entre mans és una proposta metodològica, de caràcter instrumental, que té l'objectiu d'ajudar a una implementació efectiva de les agendes urbanes a l'escala local, a partir de la qual els municipis i altres ens locals puguin projectar en un horitzó relativament proper els seus models urbans i el respectiu encaix territorial.

Per què aquesta Guia?

OBJECTIUS

El document que proporcionem pretén donar una orientació metodològica i conceptual que ajudi a elaborar i implementar les agendes urbanes locals que es desenvolupin amb el suport tècnic de la Diputació de Barcelona.

Cal tenir en compte que en cap cas té un caràcter obligatori o normatiu, i que té la finalitat d'esdevenir una eina de suport tècnic, subjecta a millora per part dels tècnics i agents intervinents en el procés d'aplicació de l'agenda urbana.

És un document que no parteix de zero. El contingut de la Guia és el resultat de sumar a la metodologia de referència en l'àmbit estatal que ofereix als municipis l'Agenda Urbana Espanyola, l'aprenentatge derivat de l'aproximació metodològica prèvia realitzada per part del Servei d'Urbanisme de la GSHUA en els projectes pilot de dos municipis de la província. Així, l'ús de la Guia ha de facilitar tant la incorporació dels continguts essencials que componen una agenda urbana local com el procés participat de redacció del document i preparació per implementar-lo.

ESTRUCTURA

El document es desenvolupa en dues parts diferenciades.

A la primera part es contextualitza el marc estratègic i operatiu, tant internacional com de proximitat, de les agendes urbanes locals. Així, s'exposa quin és el punt de partida i quins són els mecanismes de desenvolupament d'aquesta nova manera d'afrontar, des d'una perspectiva multinivell, el desenvolupament sostenible dels territoris. A continuació, es presenta el marc institucional de la Diputació de Barcelona i el suport al territori, i es para atenció als recursos tècnics que han de possibilitar la redacció i la implementació de les agendes urbanes a la demarcació.

El segon bloc, i principal, desenvolupa la proposta de continguts i la metodologia que s'han d'integrar en la redacció d'una agenda urbana local, seguint i ampliant l'estructura plantejada en els plecs de prescripcions tècniques que regeixen el desenvolupament de l'assistència de redacció dels documents, i intentant donar unes pautes eminentment pràctiques que facilitin l'elaboració dels plans d'acció de l'agenda urbana local.

Finalment, s'inclou un apartat d'orientacions per a la implementació de les agendes.

El contingut de la guia es complementa amb un seguit d'eines de treball en format excel, que es lliuren als equips redactors dels documents com a material d'ajuda a la redacció.

DESTINATARIS

Principalment, la present eina de treball va dirigida als equips professionals que redacten agendes urbanes locals, però també als tècnics i a les persones electes dels ens locals que afronten el repte de gestionar l'agenda urbana local del seu territori.

Contextualització



01.

1.1. MARC DE REFERÈNCIA

1.1.1. Marc estratègic

L'Agenda 2030

El 25 de setembre de 2015, l'Assemblea General de l'ONU adopta l'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible, «un pla d'acció a favor de les persones, el planeta i la prosperitat».²



L'Agenda representa el compromís internacional per abordar els grans reptes de la globalització des de la triple perspectiva del desenvolupament sostenible: la social, l'econòmica i la mediambiental. El lema és: «No deixar ningú enrere».

Per assolir-ho, l'Agenda planteja un sistema de disset objectius universals, els objectius de desenvolupament

sostenible (ODS), i cent seixanta-nou fites. L'assoliment d'aquests objectius, amb l'any 2030 com a horitzó, és una qüestió multinivell i un compromís que afecta tothom en totes les escales territorials.

Alhora, i com a gran repte, l'Agenda 2030 suposa una transformació en l'àmbit social, econòmic i ambiental per revertir els hàbits destructius i integrar en el nostre pensament i la nostra manera d'actuar aquests elements essencials: *dignitat, persones, prosperitat, planeta, justícia i aliances*.

L'Agenda 2030 i la consecució dels ODS, adoptats per part de les Nacions Unides l'any 2015, marquen actualment l'agenda d'actuació dels organismes internacionals i, per primera vegada i de manera alineada, també els objectius de desenvolupament de governs regionals i locals.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

² Asamblea General de Naciones Unidas. 18 de setembre de 2015.



«El nostre objectiu és la transformació. Hem de transformar les nostres economies, el medi ambient i les nostres societats. Hem de transformar la nostra manera de pensar, la nostra conducta i els nostres hàbits destructius. Hem de donar suport a la integració de certs elements essencials: la dignitat, les persones, la prosperitat, el planeta, la justícia i les aliances.»

El camí cap a la dignitat per 2030
Nacions Unides

Nova Agenda Urbana

L'ODS 11: Ciutats i comunitats sostenibles, es dirigeix específicament als hàbitats urbans, que es configuren com a protagonistes en l'assoliment d'un futur sostenible.



Com a conseqüència directa de l'ODS 11, l'any 2016 l'Assemblea General de les Nacions Unides aprova a Quito, l'Equador, el document final de la Conferència de les Nacions Unides sobre Habitatge i Desenvolupament Urbà Sostenible (Habitat III), que inclou la Nova Agenda Urbana, el document estratègic conceptual que marca la pauta de les polítiques urbanes en els països membres de l'ONU. Per implementar aquestes polítiques, es planteja un desenvolupament d'allò que és global fins a allò que és local. El mecanisme per dur-ho a terme és que els països, les regions i els ens locals elaborin les seves pròpies agendes urbanes.

Sota aquest marc global, Europa, l'Estat espanyol i Catalunya desenvolupen les seves agendes urbanes, que configuren el marc estratègic general de les polítiques urbanes integrades al nostre país.

Els objectius i les prioritats de les diferents agendes urbanes internacionals, regionals i locals són compartits i constitueixen un consens que fa referència als objectius operatius principals de les polítiques urbanes a escala global i local.

<http://uploads.habitat3.org/hb3/NUA-Catalan.pdf>

Agenda Urbana Europea

L'any 2016 se signa el Pacte d'Amsterdam, que conté els elements i el marc operatiu de l'Agenda Urbana Europea.



El document planteja tres instruments clau de les polítiques comunitàries: la millora de la regulació, el finançament i l'intercanvi de coneixement sobre temes urbans i bones pràctiques. Alhora, el document planteja les fites que suposa l'assoliment de l'objectiu 11.

https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/urban-agenda-eu_es

Agenda Urbana Espanyola

L'Agenda Urbana Espanyola (AUE) neix amb la finalitat d'establir polítiques urbanes en les tres esferes de la sostenibilitat —mediambiental, econòmica i social— que puguin ser activades pels municipis mitjançant plans d'acció de l'agenda urbana local. Els plans han de proposar els canvis necessaris pel que fa a la normativa i a la planificació, per tal d'establir una nova visió urbana integral.



Així, l'AUE facilita metodologia als municipis per tal que puguin implementar els seus propis plans d'acció locals de l'agenda urbana. En aquest sentit, estableix un marc estratègic, una diagnosi territorial, un mètode sistemàtic i un sistema d'indicadors de seguiment i avaluació.

El document, que és la base de la metodologia continguda en la present Guia, estableix deu objectius estratègics i trenta objectius específics, i incorpora mecanismes i eines de seguiment i avaluació, alhora que posa a disposició dels ens locals les dades descriptives¹ —o indicadors d'anàlisi— relacionades amb cadascun dels deu objectius estratègics.

L'Administració estatal compta també amb el seu propi pla d'acció, en el qual s'identifiquen les accions necessàries per implementar l'AUE de manera adequada.

https://www.aue.gob.es/que-es-la-aue#Agenda_Urbana_Espanola

<https://storymaps.arcgis.com/stories/f24b95e8404344ab98f81b74df2e89f2>

¹ <https://www.aue.gob.es/datos-descriptivos>

	Objectius estratègics AUE	Total núm. indicadors	Núm. indicadors qualitatius	Núm. indicadors quantitatius	Vinculació ODS 11
1	 Ordenar el territori i fer un ús racional del sòl, conservar-lo i protegir-lo https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_01_0.pdf	8	3	5	•
2	 Evitar la dispersió urbana i revitalitzar la ciutat existent https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_02.pdf	17	6	11	•
3	 Prevenir i reduir els impactes del canvi climàtic i millorar la resiliència https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_03_0.pdf	6	3	3	•
4	 Fer una gestió sostenible dels recursos i afavorir l'economia circular https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_04_0.pdf	8	4	4	•
5	 Afavorir la proximitat i la mobilitat sostenible https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_05.pdf	6	2	4	•
6	 Fomentar la cohesió social i buscar l'equitat https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_06_0.pdf	5	3	2	•
7	 Impulsar i afavorir l'economia urbana https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_07_0.pdf	4	2	2	•
8	 Garantir l'accés a l'habitatge https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_08_0.pdf	5	2	3	•
9	 Liderar i fomentar la innovació digital https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_09_0.pdf	4	2	2	•
10	 Millorar els instruments d'intervenció i governança https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_10.pdf	9	8	1	•
Agenda Urbana Espanyola		72	35	37	•

Taula 1. Objectius estratègics i inidicadors associats.

Font: Agenda Urbana Española

Agenda dels Pobles i Ciutats Catalunya 2050

L'abril de 2017, el Consell Executiu de la Generalitat va acordar elaborar el document. L'any 2018 es va constituir l'Assemblea urbana de Catalunya (AUC), els membres de la qual van signar la Declaració per a una Agenda Urbana de Catalunya i l'any 2019 es va finalitzar el procés de participació dels agents del territori.



La Diputació de Barcelona va adquirir el compromís en el si de l'Assemblea Urbana de Catalunya per a l'aplicació real i efectiva de l'Agenda Urbana. Alhora és part integrant dels grups de treball tècnic que han de desenvolupar l'agenda durant l'any 2021 amb un horitzó temporal d'aprovació de l'Agenda a l'inici de 2022.

L'AUC s'estructura a partir de tres grans prioritats que són: l'equilibri territorial, la prosperitat econòmica i l'equitat social, i amb l'objectiu d'assolir al 2050 una Catalunya digital i climàticament neutra.

<https://agendaurbanacatalunya.cat>

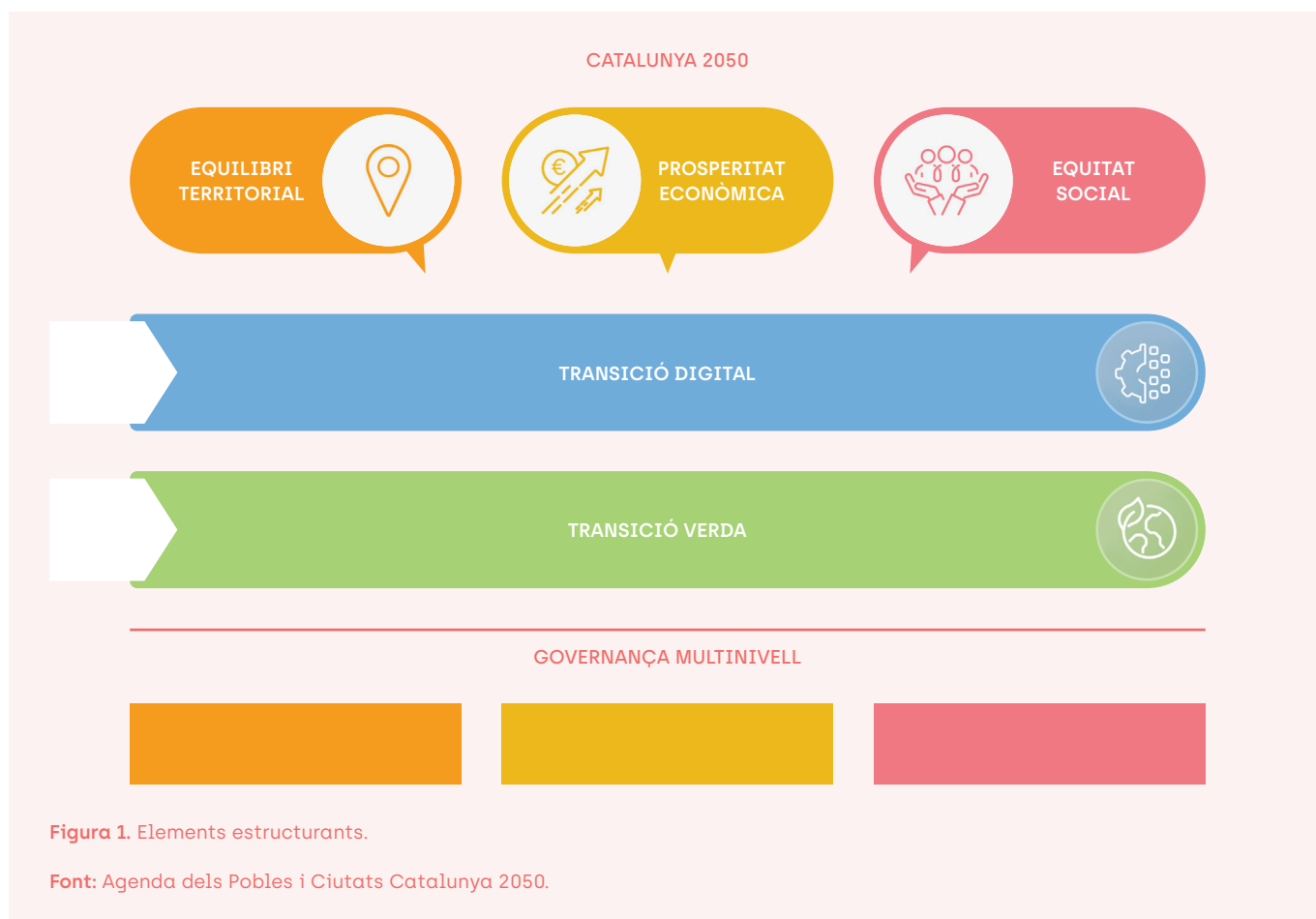


Figura 1. Elements estructurants.

Font: Agenda dels Pobles i Ciutats Catalunya 2050.

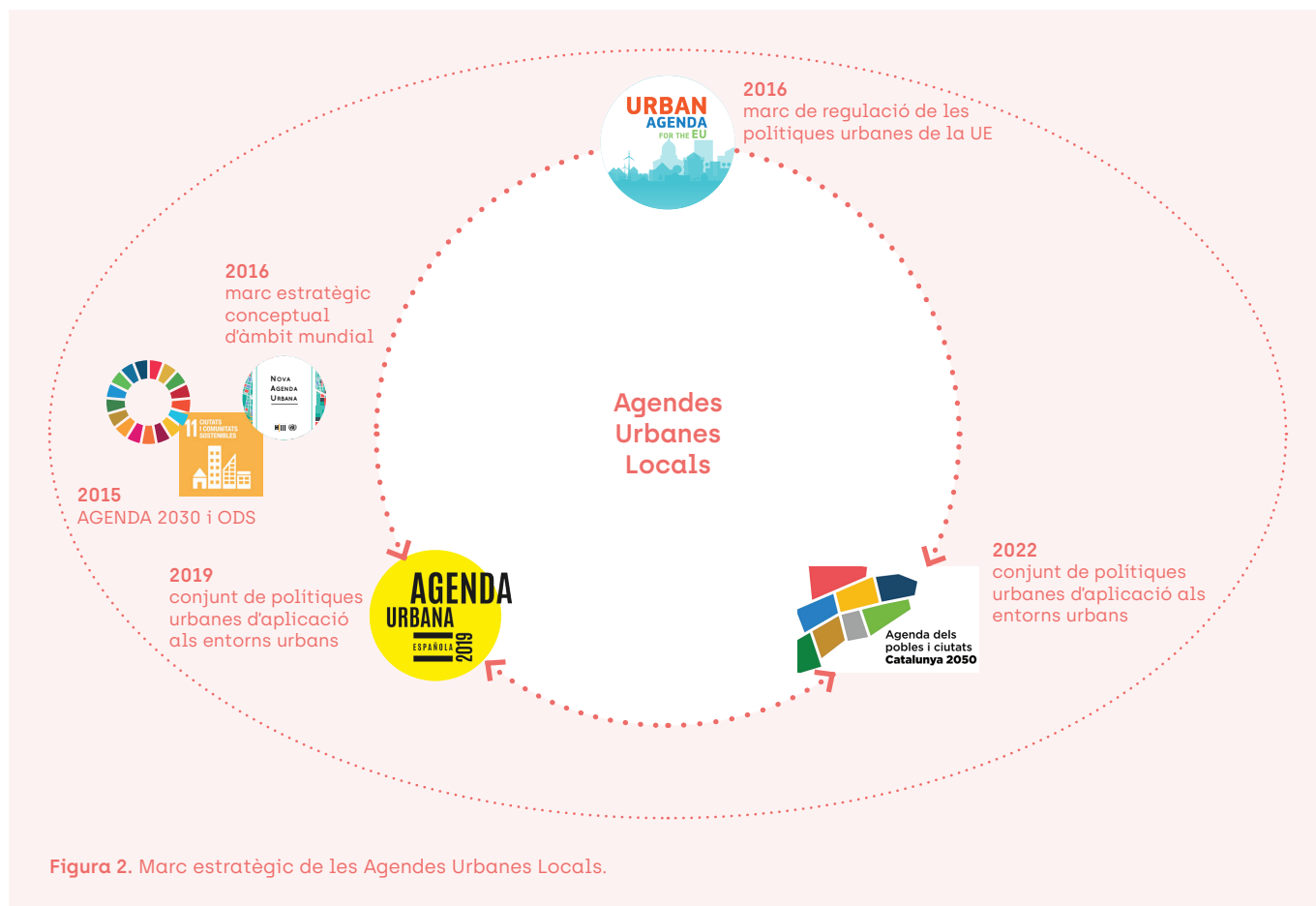


Figura 2. Marc estratègic de les Agendes Urbanes Locals.

1.1.2. Marc operatiu

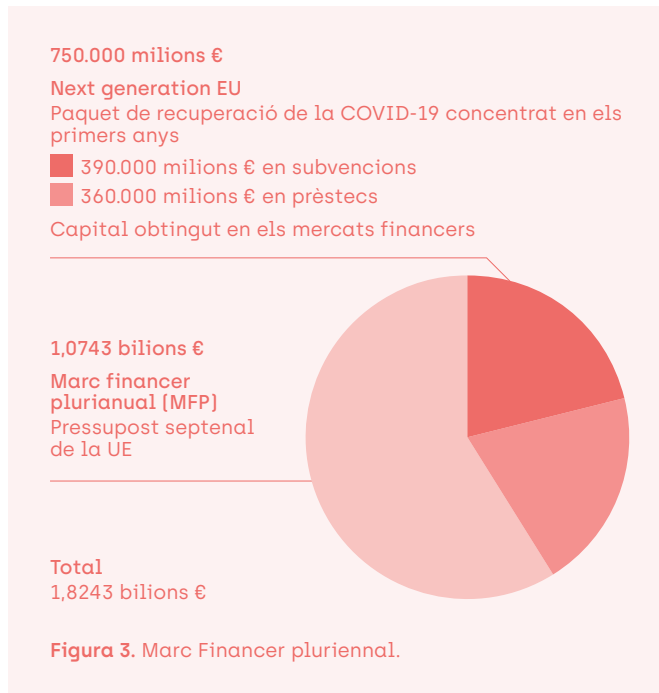
Els fons europeus són una oportunitat per als ens locals. En aquest nou període, se sumen al Marc financer pluriennal (MFP) els fons Next Generation EU, com a paquet de mesures econòmiques de recuperació davant la pandèmia originada per la COVID-19.

Per establir l'objecte d'aquests fons de finançament, la Unió Europea marca les prioritats polítiques i línies estratègiques generals que serveixen per orientar les seves actuacions de forma adequada per fer front a les grans problemàtiques europees i optimitzar els recursos disponibles.

El pressupost de la UE és la clau per implementar les prioritats polítiques amb èxit, les quals, per al període 2019-2024, són les següents:

→ El Pacte Verd Europeu: acció pel clima, biodiversitat, economia circular, energia neta i mobilitat sostenible.

- Una Europa adaptada a l'era digital: capacitat digital, ciberseguretat, gestió de dades massives i intel·ligència artificial.
- Una economia al servei de les persones: creixement econòmic, inversions, mercat interior, oportunitats laborals per a la joventut, treball i unió econòmica basada en la justícia social.
- Una Europa més forta al món: ajut humanitari, cooperació al desenvolupament, defensa, política exterior i política de veïnatge.
- La promoció de la forma de vida europea: estat de dret, lluita contra el crim organitzat, lluita contra el terrorisme i el radicalisme, migració, modernització del sistema d'asil i seguretat.
- Un nou impuls a la democràcia europea: democràcia, governança, lluita contra la desinformació i el discurs de l'odi i participació ciutadana.



Els fons europeus es divideixen principalment en el Marc financer pluriannual (MFP), de caràcter permanent, i els fons Next Generation EU, de caràcter conjuntural. Per al període 2021-2027, ambdós instruments sumen un total de 1.824,3 bilions d'euros.

Marc financer pluriannual [2021-2027]

El pressupost de l'MFP per a aquest nou període és de 1.074,3 bilions d'euros, i està destinat a finançar actuacions alineades amb les prioritats polítiques i línies estratègiques establertes per la UE, articulades segons els diferents programes de treball.

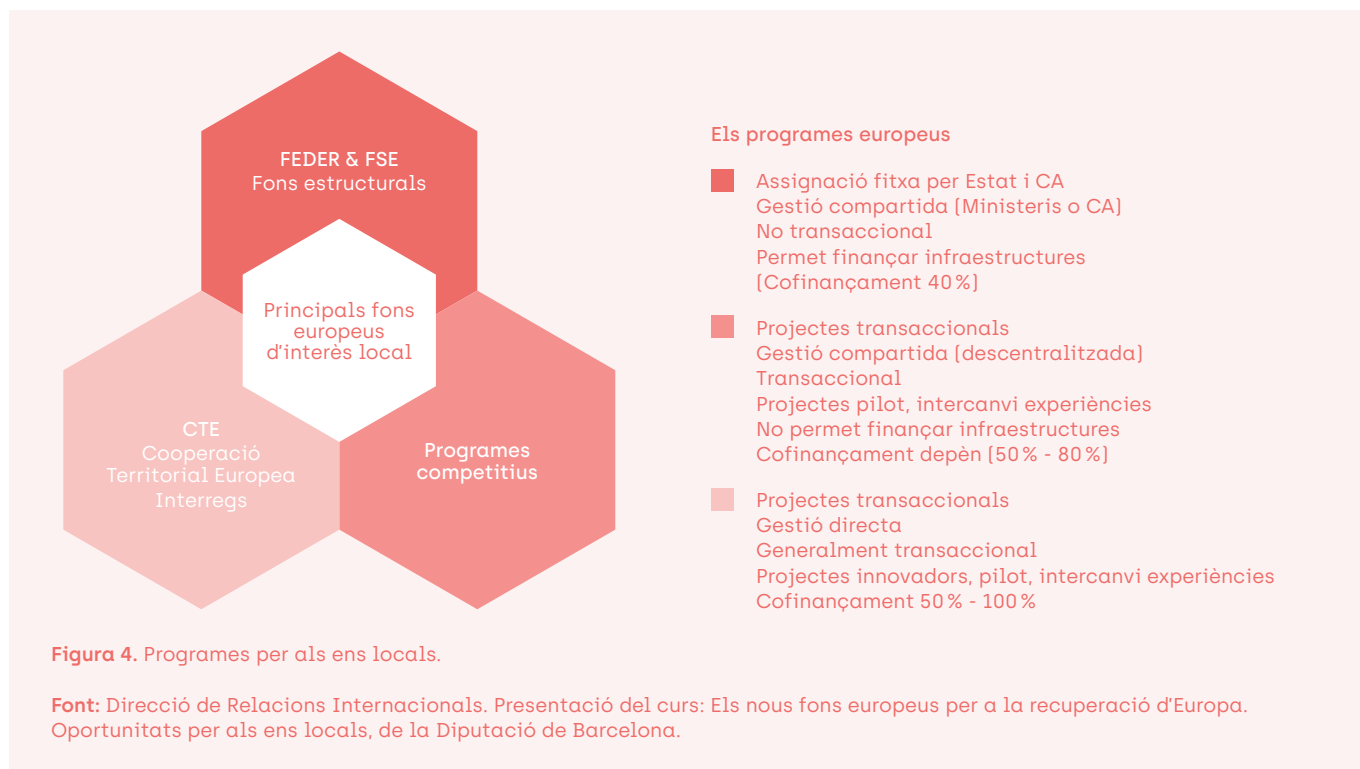
Els programes de la UE per als ens locals són els següents:

- Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER).
- Fons Social Europeu plus (FSE+).
- INTERREG (Poctefa, Sudoe, MED, Urbact, Interreg Europe, Next MED...).
- Accions Urbanes Innovadores (UIA), URBACT.
- Horizon Europe.
- LIFE.
- Erasmus+.

- Ciutadania, igualtat, drets i valors (CERV).
- Mecanisme de protecció civil i ajut humanitari de la Unió (UCPM).
- Europa creativa.
- Fons sobre l'Asil, la Migració i la Integració (AMIF).
- Mecanisme connectar Europa (MCE).
- Programa sobre el mercat únic.
- Instrument de veïnatge, desenvolupament i cooperació internacional (NDICI).

Els programes es poden agrupar segons la manera de gestionar-los:

- Fons estructurals (FEDER, FSE+, Interreg), de gestió compartida. La Comissió Europea (CE) confia la gestió de programes a països de la UE (suposen el 70 % dels programes).
- Programes competitiu (Horizon Europe, LIFE, Europa creativa, Erasmus+...), de gestió directa. En aquests programes, la CE gestiona el pressupost i els programes de la UE a través dels seus departaments o a través d'agències executives externalitzades (suposen el 20 % dels programes).
- El 10 % restant són fons de la UE, de gestió indirecta, gestionats amb el suport d'entitats, com per exemple el Banc Europeu d'Inversions o les Nacions Unides.



Next Generation EU 2021-2027

Europa ha estat un dels territoris més castigats per la COVID-19, ja que la pandèmia ha suposat l'agudització de la recessió econòmica i l'emergència social. Sumada a l'amenaça dels efectes del canvi climàtic, la situació actual ha propiciat que la UE impulsi el procés de recuperació dels estats membres, del qual els governs locals han de ser protagonistes.

Amb aquest objectiu, i com a mesura extraordinària i temporal, de manera paral·lela a l'MFP i amb un pressupost total de 750 bilions d'euros, el Consell Europeu va crear, el juny de 2020, el pla de recuperació i resiliència Next Generation EU (NGEU).

L'NGEU està integrat per diversos fons: el Mecanisme de Recuperació i Resiliència (MRR), que n'és la pedra angular i distribueix fins a un màxim de 312.500 milions d'euros en

subvencions i 360.000 milions d'euros en préstecs, i altres programes que sumen 77.500 milions d'euros, entre els quals destaca el fons REACT-EU (47.500 milions d'euros).

Les mesures finançables per l'MRR han de respondre a algun dels sis pilars següents: transició ecològica; digitalització; creixement intel·ligent, sostenible i inclusiu; cohesió social i territorial; resiliència, i polítiques per a la pròxima generació.

Per accedir a aquest finançament, el Reglament (UE) 2021/241 del Parlament Europeu i del Consell, de 12 de febrer de 2021, pel qual s'estableix el Mecanisme de Recuperació i Resiliència imposa als estats membres de la Unió que estiguin interessats a acollir-se al Mecanisme de Recuperació i Resiliència l'obligació de remetre a la Comissió Europea, abans del 30 d'abril de 2021, el seu respectiu pla nacional de recuperació i resiliència.

	MFP reforzado 2021-2027	NGEU 2021-2023
Importe	1.074 MM €	750 MM €
Duración	Permanente [período presupuestario]	Temporal
Prioridades	A largo plazo	A corto plazo [recuperación]
Financiación	Recursos propios UE	Deuda conjunta a repagar en 30 años [2028-2058]
Distribución de fondos	Ordinaria	Extraordinaria [países más afectados por COVID-19]

Taula 2. Instruments pressupostaris EU.

Font: Enrique Feás. Real instituto Elcano. Presentació del curs: Els nous fons europeus per a la recuperació d'Europa. Oportunitats per als ens locals, de la Diputació de Barcelona

Concepto	M Eur
Next Generation EU	750.000
Mecanismos de Recuperación y Resiliencia	672.500
del cual, préstamos	360.000
del cual, subvenciones	312.500
REACT-EU	47.500
Otros fondos	30.000
Horizonte Europa	5.000
InvestEU	5.600
Desarrollo Rural [PAC-Pilar II]	7.500
Fondos de Transición Justa [FTJ]	10.000
RescEU	1.900

Taula 3. Desglossament del Next Generation EU.

Font: Enrique Feás. Real Instituto Elcano. Presentació del curs: Els nous fons europeus per a la recuperació d'Europa. Oportunitats per als ens locals, de la Diputació de Barcelona.

Pla de recuperació, transformació i resiliència d'Espanya

El 30 d'abril de 2021 es va publicar al BOE el contingut de la Resolució de 29 d'abril de 2021, de la Subsecretaria, per la qual es publica l'Acord del Consell de Ministres de 27 d'abril de 2021, pel qual aprova el Pla de recuperació, transformació i resiliència.

El Pla, confeccionat pel Govern estatal, detalla les inversions corresponents al període 2021-2023, per tal de mobilitzar gairebé 70.000 milions d'euros de transferències i aconseguir el màxim impacte.

Les mesures recollides en el Pla aprovat s'articulen al voltant de quatre eixos principals, alineats amb les prioritats del Next Generation EU:

- La transició ecològica.
- La transformació digital.
- La cohesió social i territorial.
- La igualtat de gènere.

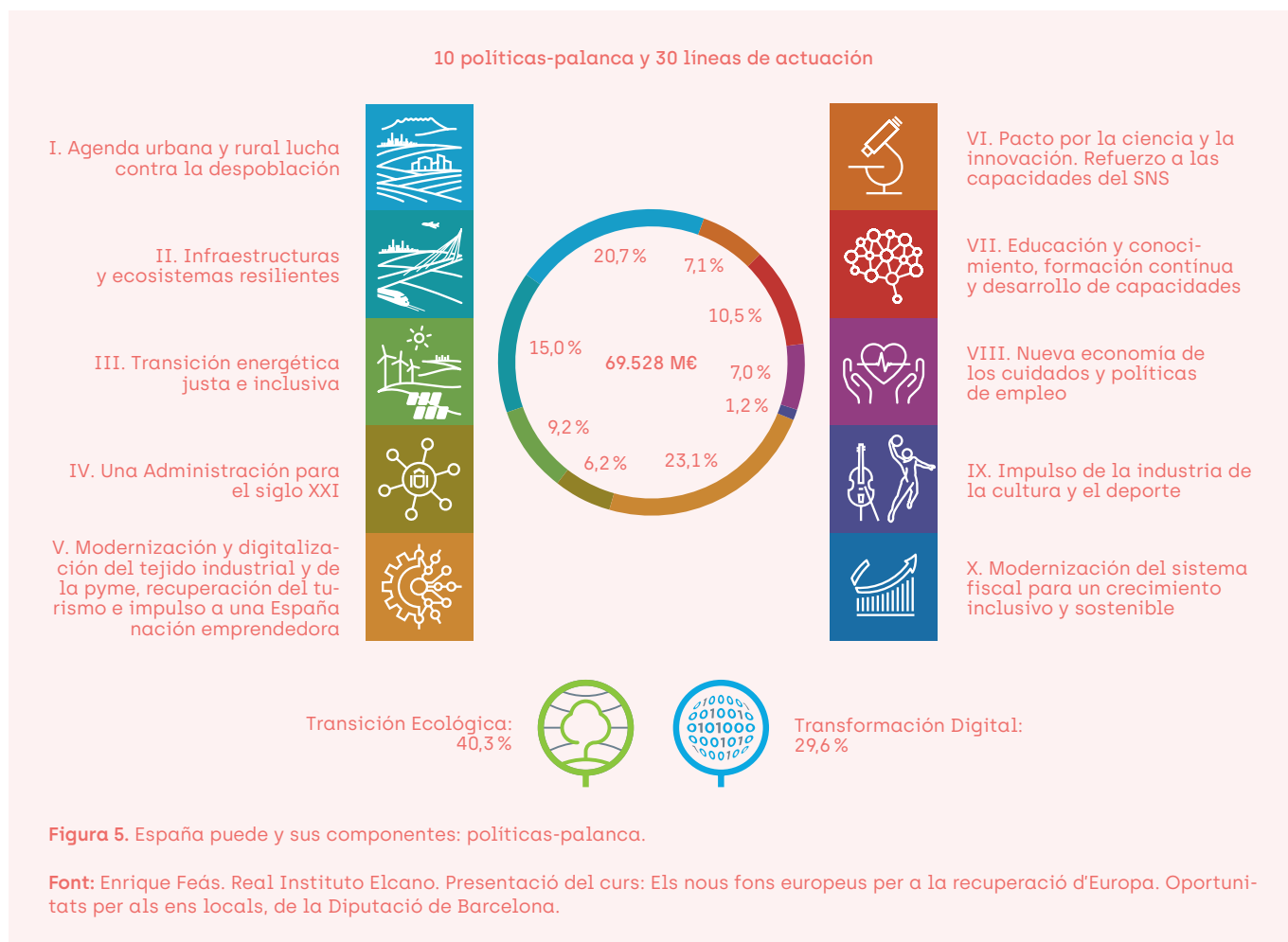
Els projectes dels ens locals que sol·licitin finançament han d'emmarcar-se en alguna de les deu polítiques palanca.

Els pressupostos generals de l'Estat (PGE) de 2021 preveuen 26.634 milions d'euros, una part dels quals (proporcional al pes poblacional) es transfereix a cadascuna de les comunitats autònomes de l'Estat.

Adicionalment, el govern estatal ha donat l'oportunitat de presentar manifestacions d'interès (MDI) en diferents àmbits, amb els objectius d'identificar les àrees d'interès dins dels diferents programes inclosos en el Pla estatal, identificar projectes tractors i dissenyar les convocatòries d'ajuts.

<https://planderecuperacion.gob.es>

Els quatre eixos de treball del Pla es desenvolupen a través de deu polítiques palanca, la primera de les quals és Agenda urbana i rural, lluita contra la despoblació i desenvolupament de l'agricultura.



Estratègia Next Generation Catalonia

Catalunya ha elaborat la seva pròpia estratègia de recuperació. El Pla recull vint grans projectes de país agrupats al voltant de cinc eixos que defineixen els models social, econòmic i institucional que han de ser el full de ruta per als pròxims deu anys: economia per la vida, transició ecològica, digitalització, societat del coneixement i actuacions transversals.

<https://fonseuropeus.gencat.cat/ca/next-generation-catalunya/>

Estratègia Next Diba

La Diputació de Barcelona ha posat en marxa l'estratègia Next Diba, dirigida a posicionar els governs locals de la demarcació i la província de Barcelona davant dels fons NGEU, i intentar captar el màxim volum de recursos econòmics possible.

El punt de partida és la diagnosi sobre quaranta projectes corporatius i cent cinquanta projectes del territori. A través del seu web, els municipis poden presentar projectes amb la finalitat de trobar sinergies amb projectes de més capacitat tractora. Paral·lelament, s'ofereix assesso-

rament als tècnics locals per a la definició i presentació dels projectes, i també per a la capacitat amb sessions formatives pensades per donar a conèixer els fons NGEU i explicar les oportunitats que suposen per als ens locals.

Finalment, s'estan dissenyant dotze projectes corporatius, destinats a municipis mitjans i petits, que tenen un abast territorial força ampli.

<https://www.diba.cat/web/next-diba>



1.2. MARC INSTITUCIONAL

1.2.1. El suport al territori

La Diputació de Barcelona és una institució de govern local que impulsa el progrés i el benestar dels ciutadans del seu àmbit territorial: la província de Barcelona, amb tres-cents onze municipis en xarxa. Actua directament prestant serveis i en cooperació amb els ajuntaments.

Fonamentalment, dona suport tècnic, econòmic i tecnològic als ajuntaments perquè puguin prestar serveis locals de qualitat de manera homogènia a tot el territori. Coordina serveis municipals i organitza serveis públics de caràcter supramunicipal.

El model de treball pivota sobre el Pla de concertació Xarxa de Governos Locals. La finalitat és compartir objectius, crear benestar a tot el territori i millorar la qualitat dels serveis.

L'assistència i la cooperació amb els governs locals es concreta en la transferència de recursos tècnics (treballs d'assessorament i assistència), econòmics (ajuts, fons de prestació i crèdits) i materials (prestació directa dels serveis per part del personal de la Diputació de Barcelona).

El Pla de concertació 2020-2023 integra tres instruments: el Programa general d'inversions, per al suport a projectes d'inversió local; el Catàleg de serveis, per al suport a serveis i activitats locals amb una oferta integrada de recursos, i els programes específics, per a destinataris, finalitats o circumstàncies concretes.

1.2.2. El Catàleg de serveis 2021-2023

Com a acció de desenvolupament del projecte transformador Impuls de les agendes urbanes locals, l'assistència als municipis en la redacció de l'agenda urbana local s'instrumenta mitjançant dos nous recursos tècnics del Catàleg de serveis 2021-2023, oferts pel Servei d'Urbanisme de la GSHUA en col·laboració amb altres departaments de la corporació, amb vocació de cooperació institucional:

Disseny de l'agenda urbana local

Consisteix en el suport tècnic per a la redacció d'agendes urbanes locals de municipis de més de cinc mil habitants, consells comarcals, mancomunitats i consorcis locals.

Integra com a elements fonamentals:

- La materialització dels principis de les agendes globals en polítiques i accions concretes.
- La planificació urbana integral dels municipis.
- La renovació de les fórmules d'intervenció i gestió del territori.
- La identificació dels principals reptes i projectes d'oportunitat.
- L'establiment d'un marc general per a l'accés al finançament extern.

La present Guia és l'eina metodològica associada a aquest recurs.

Xarxa de les agendes urbanes locals

És un recurs complementari a l'anterior, que ofereix als ens locals l'oportunitat de formar part d'un espai d'intercanvi, capacitat i seguiment que faciliti el disseny i potenciï la implementació de les agendes urbanes locals. Proporciona recursos i eines per elaborar-les i garanteix la coordinació entre els diferents agents.

Principalment, integren la Xarxa tots els ens locals de la demarcació que redacten o implementen l'agenda urbana. Es planteja també la participació de tècnics i persones electes dels diferents departaments de la Diputació de Barcelona i la d'agents del territori que intervenen o poden aportar coneixement en el procés de desenvolupament de l'agenda urbana.

1.2.3. Suport corporatiu

La redacció i implementació d'una agenda urbana local suposa la implicació i la cooperació de diferents departaments de la Diputació de Barcelona per posar en marxa i mantenir dinàmiques que impliquen molts agents del territori.

L'organització d'aquest treball transversal es basa en la formació del denominat *grup motor de l'agenda urbana local*, format inicialment per sis departaments de la corporació i liderat pel Servei d'Urbanisme. En un segon nivell, altres serveis i oficines conformen la taula de les agendes urbanes locals.

El treball transversal dels diferents ens gestors ha d'aportar suport quant a la pluridisciplinarietat i l'especialització inherents a una agenda urbana local.

1.3. INTERÈS LOCAL PER LES AGENDES URBANES

Adaptar i desplegar la Nova Agenda Urbana en l'àmbit local representa una oportunitat per assolir ciutats i pobles més sostenibles i inclusivament, cosa que genera entorns de qualitat, saludables, segurs i resilents. Però per aconseguir-ho és necessari incorporar noves metodologies de planificació urbana integral, és a dir, metodologies que permetin transformar els principis i eixos temàtics de les agendes urbanes en plans d'acció concrets i viables, a través dels quals es defineixin les prioritats i els objectius de futur de cada municipi.

Aquesta qüestió resulta d'enorme importància en el cas dels grans nuclis urbans, però també de les petites i mitjanes ciutats. Sovint aquestes ciutats pateixen tant alguns dels problemes de les grans ciutats com altres de propis dels municipis de la seva mateixa grandària —com l'escassetat de recursos econòmics i humans— o de la seva mateixa posició —com els vinculats als reptes demogràfics, sigui pels riscos de despoblament o per la pressió que les grans ciutats exerceixen sobre els nuclis menys grans.

En qualsevol cas, no hi ha dubte que les petites i mitjanes ciutats juguen un paper clau en la consecució d'aquests objectius en els nostres sistemes urbans i territorials. És per això que aquesta metodologia està especialment adreçada a aquests municipis, i busca facilitar el procés d'elaboració de plans d'acció vinculats a la Nova Agenda Urbana a les entitats locals a les quals assisteix la Diputació de Barcelona. Així doncs, es vol fomentar que els municipis disposin d'estratègies marc a través de les quals es desenvolupin projectes i iniciatives alineades amb els objectius de la Nova Agenda Urbana.

El pla d'acció local de l'agenda urbana és el document a través del qual els municipis materialitzen els principis i objectius generals de la Nova Agenda Urbana en polítiques i accions transformadores concretes. Sens dubte, es tracta d'un repte, ja que representa un canvi en la manera d'actuar en els territoris. En primer lloc, perquè són els objectius i les metes que ens marquem els que determinen el rumb de les nostres accions i prioritats en matèria urbana, i no a l'inrevés. En segon lloc, i relacionat amb aquesta idea, perquè l'elaboració i implementació d'un pla d'acció local requereix esforços coordinats i, per tant, una renovació de les dinàmiques internes amb què treballen conjuntament les diferents àrees i els diferents departaments municipals.

No es tracta, però, d'un tema nou. L'abundant literatura sobre planificació estratègica s'ha aplicat des de fa temps en l'àmbit de la regeneració i millora urbana, que habitualment s'ha denominat *planificació urbana integral*², de manera que aquest manual no pretén ser una recopilació enciclopèdica sobre la matèria, sinó un document eminentment pràctic per facilitar l'elaboració d'aquests plans d'acció.

² La Diputació de Barcelona ha publicat recentment el llibre *Planificació urbana integral, aprenent d'Europa* (ACERO [et al.], 2019) (https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/planificacion-urbana-integral-aprendiendo-de-europa_62439), que permet no només aprofundir en aquestes metodologies, sinó també conèixer programes i experiències europees de planificació urbana integral.

1.3.1. Quins són els objectius del pla d'acció?

- Millorar la qualitat de l'entorn urbà dels municipis d'acord amb els conceptes de *salut, inclusió, sostenibilitat i resiliència urbana*.
- Proposar accions concebudes sota una sèrie d'objectius estratègics comuns que permetin desenvolupar polítiques, programes i projectes coordinats.
- Promoure el desenvolupament i la implementació de polítiques urbanes transversals que tinguin en compte els diferents àmbits que conformen les polítiques urbanes.
- Millorar l'eficiència d'aquestes polítiques afavorint la prioritització de les inversions públiques en relació amb els objectius de l'agenda.
- Facilitar l'accés a les finances externes alineant-se amb les tendències cada vegada més clares a pensar en aquests documents com a marcs generals d'accés al finançament.

Impulsar una política urbana integral en l'àmbit municipal implica definir objectius i programes d'actuació urbanístics i sectorials que maximitzin l'interès general; és el que podem denominar *la bonança de la proposta*. Però, alhora, formular una política urbana integral ha de tenir en compte la base tècnica, financera i legal existent, que ha de possibilitar que les transformacions esperades es materialitzin efectivament sobre el territori.

La revisió de l'experiència en planificació urbana i estratègica de les dues últimes dècades permet constatar que les metodologies per al disseny de polítiques públiques i per a la identificació d'estratègies i projectes en el marc de processos participatius es troben relativament ben desenvolupades. En canvi, les eines necessàries per formular propostes d'actuació que s'implementin amb garanties suficients d'èxit no són encara gaire comunes: més enllà de l'etapa inicial de definició d'aquestes propostes, no sempre s'ha donat a l'etapa d'avaluació, implementació i seguiment la importància que mereix, malgrat que és una etapa fonamental per aconseguir l'èxit d'un pla.

Aquesta fase inclou la delimitació de responsabilitats, rols, terminis i línies de finançament per a la implementació del pla, i hauria de sustentar-se en una anàlisi dels mitjans

tècnics, financers i polítics de l'ajuntament. Cal la discussió i avaluació de la viabilitat de la proposta *ex ante*, abans d'implementar-se, i *ex post*, en períodes de temps raonables, després de l'entrada en vigor del pla. La majoria dels plans s'inicien sense tenir en compte si en el territori i en les administracions es donen les condicions necessàries per dur a terme processos de prospectiva participativa, sense definir clarament l'àmbit de treball territorial i sectorial del pla, i sense avaluar la viabilitat tècnica i financera per impulsar la proposta i desenvolupar-la al llarg del temps.

Per incrementar les probabilitats d'èxit d'una política urbana integral i la seva capacitat transformadora, es proposa treballar explícitament totes dues dimensions:

- a. L'interès públic de cadascuna de les accions emmarcades en l'agenda urbana, en una metodologia que permeti maximitzar l'impacte esperable.
- b. La viabilitat de la proposta, partint de les capacitats de l'Administració i els agents implicats; el seu encaix en el marc de les polítiques públiques concurrents (plans i programes d'ordre superior i estructures de governança supramunicipals o intermunicipals), les metodologies de participació ciutadana existents en el context municipal, i la maduresa dels seus òrgans i instruments.



1.4. ÀMBITS SUPRAMUNICIPALS

Les agendes urbanes troben en els àmbits locals, és a dir, en els municipis, el seu darrer nivell administratiu aplicable en tant que són els ajuntaments els encarregats de dissenyar i aplicar les accions que, de manera coordinada, han de generar un model urbà i un encaix territorial d'acord amb llurs competències.

La configuració dels assentaments, i també les dinàmiques urbanes i territorials que s'hi produeixen generen sovint, però, uns àmbits que superen la planta municipal. D'altra banda, en determinades situacions, els municipis d'un mateix àmbit decideixen compartir mecanismes de governança i de gestió per poder afrontar, de la manera més adequada, polítiques públiques que requereixen un plantejament supramunicipal.

En aquests casos, les agendes urbanes, tant per la seva naturalesa jurídica no prescriptiva com per la seva vocació de plantejament estratègic, representen un instrument ideal per a la generació de projectes compartits entre municipis veïns que experimenten dinàmiques comunes.

En aquest sentit, la redacció d'agendes urbanes d'àmbits supramunicipals, però amb vocació de ser aplicades a l'espai urbà i als territoris que les impulsen, suposa un repte en si mateixa.

Els apunts metodològics que aquesta Guia pretén posar a disposició d'equips redactors i d'administracions locals, així com la majoria dels materials disponibles a tal efecte en el marc estatal, parteixen de l'elaboració de diagnòstic en clau local, amb les fonts de dades pròpies dels àmbits

municipals, i amb els mecanismes de participació i governança habitualment desplegats a escala local.

Per tal de poder acollir i fomentar iniciatives supralocals, cal que els equips redactors i els òrgans de concertació de les entitats supramunicipals en dissenyin i n'estructurin la informació, en el cas que aquesta pràctica no estigui ja consolidada d'acord amb una mirada unitària del conjunt de l'àmbit i no només com la suma de les dades i dels agents de cada un dels municipis que les componen.

Aquesta mirada integrada dels àmbits i dels sistemes urbans reals trobarà en aquesta Guia algunes mencions específiques, especialment pel que fa a l'agregació de les dades bàsiques de diagnosi dels àmbits territorials i en relació amb els agents clau, per tal de generar mecanismes de participació rellevants i inclusivament des de la perspectiva supralocal.

Les agendes urbanes supramunicipals no poden ser l'addició aritmètica de n agendes urbanes, en què n és el nombre de municipis que componen l'àmbit. Les agendes supramunicipals han de ser abordades des de la mirada col·lectiva i compartida, i cal posar un interès especial en les polítiques públiques que han motivat la creació de l'ens supramunicipal, en cas que existeixi, o la iniciativa d'impulsar un projecte col·lectiu.

Estructura i continguts de l'agenda urbana local

02.

2.1. ESTRUCTURA DE L'AGENDA URBANA LOCAL

A diferència d'altres documents de caràcter reglat —com són els plans generals d'ordenació municipal—, les agendes urbanes no es troben subjectes a una metodologia tancada. Per contra, en la seva pròpia naturalesa hi ha la flexibilitat, la capacitat d'adaptar-se a diferents realitats i contextos. Per això hem d'entendre aquesta metodologia com una orientació dels passos a donar i les eines a emprar en la redacció d'una agenda urbana. En tot cas, abans de fer una descripció detallada de cadascun d'aquests treballs, cal assenyalar una sèrie d'elements bàsics que han de preveure's en l'elaboració d'un pla d'acció local de l'agenda urbana:

→ En primer lloc, hem de dur a terme una sèrie de treballs preparatoris, que ens permetin organitzar i posar en marxa el procés i establir unes condicions adequades de partida. Entre aquestes tasques pren especial rellevància una reflexió interna en el marc de l'ajuntament o de l'ens local, eventualment supramunicipal, per valorar i mesurar la capacitat real, en termes orga-

nitzatius i executis, per abordar un projecte d'aquestes característiques (fase 1).

→ En segon lloc, hem de posar en marxa els treballs d'anàlisi i diagnòstic que ens permetin documentar la situació actual del municipi o de l'ens local i identificar els problemes i les oportunitats principals (fase 2).

→ En tercer lloc, i sobre el diagnòstic elaborat, hem d'establir els objectius i les metes a assolir, definint prioritats i línies d'actuació que ens ajudin a assolir-los. Hem de concretar els objectius i les prioritats en projectes, programes o mesures que resultin viables i que hi donin resposta (fase 3).

→ Finalment, hem d'establir els mecanismes que ens permetin fer el seguiment i l'avaluació del procés d'implementació de l'estratègia i de les diferents accions (fase 4).

Vegem, a continuació, com es materialitza cada una d'aquestes premisses.



2.2. FASE 1: TREBALLS INICIALS

Es tracta d'una fase orientada a establir el marc general del procés de planificació i a realitzar una primera immersió en el context en el qual treballarem.

Per tant, aquesta fase permet assentar les bases del procés posterior d'anàlisi i planificació a múltiples àmbits: metodològic (establint els objectius generals i les temàtiques de treball) organitzatiu (definint el pla de treball) i participatiu (identificant els diferents actors rellevants i establint-hi un primer contacte).

Elements clau:

- És recomanable comptar des de l'inici amb un suport polític i social al més ampli possible, al qual s'incorporin diferents visions i sensibilitats. Els treballs inicials són una bona manera de propiciar l'acostament a aquests agents.
- A aquest efecte és molt necessari fer una reflexió estructurada sobre la capacitat i els recursos de l'ens local per afrontar, desenvolupar i desplegar un treball d'aquestes característiques.
- La posada en comú inicial ha de servir per emfatitzar que el pla d'acció de l'agenda urbana no és simplement «un pla més». Per contra, es tracta d'un marc aglutinador i coordinador de les diferents polítiques urbanes locals, la voluntat de les quals és la d'alinear-se amb les directrius internacionals i europees respecte d'aquestes matèries.
- Els treballs de la fase 1 han d'establir les bases del procés posterior. Aquestes bases resulten més sòlides si les plantejem en col·laboració amb altres persones: personal tècnic local i d'altres administracions, responsables polítics, agents socials i econòmics, etc. Tots haurien de sentir-se participants del procés des de bon començament.
- En el cas d'ens locals supramunicipals cal readaptar tots els apartats a la seva naturalesa i establir, d'entrada, un seguit de compromisos que permetin una adequada permeabilitat entre les propostes que es desenvolupin i les realitats locals de cada ens integrant. En aquests casos, les agendes urbanes han de respondre a les necessitats compartides pel conjunt de municipis integrants, en la seva globalitat.

Dades d'interès:

- Duració: 5-7 setmanes
- Recursos:
 - Coordinació i desenvolupament general (1-2 persones).
 - Personal de suport.
 - Dinamització i comunicació.

Documents resultants:

- Pla de treball.
- Pla de participació.
- Pla de comunicació.

2.2.1. Treballs a realitzar i continguts

Definició d'objectius generals i temàtiques

Cal establir el marc general en el qual treballarem, respondent a les preguntes següents:

Què volem aconseguir? > Objectius:

Directament relacionats amb la motivació que ens ha portat a posar en marxa un pla, però també amb els reptes generals que han d'afrontar avui totes les ciutats.

Quins temes treballarem? > Temàtiques:

Permeten estructurar les anàlisis i la recopilació d'informació tècnica i participativa, de manera que siguin significatives i comprensibles per als agents implicats.

Estructura temàtica:

Abans d'iniciar el treball cal establir una estructura de temes i subtemes que ens permeti organitzar el treball d'anàlisi i diagnòstic i assegurar-nos que cobrim tots els temes rellevants per al nostre pla d'acció. Aquesta estructura ha de ser senzilla, significativa i fàcil d'entendre per a les diferents persones que participen en el procés, alhora que ha de cobrir la diversitat de problemes i potencialitats de cada territori.

Sobre la base dels objectius i la línia estratègica que estableixin les diferents agendes urbanes i el relatiu grau de maduresa de cadascuna, es recomana una proposta de temes i subtemes per a l'elaboració dels plans d'acció basats en la metodologia aportada per l'Agenda Urbana Espanyola, entenent que a mesura que avanci l'Agenda Urbana de Catalunya, aquesta estructura temàtica podrà adaptar-se al context català.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 1 «Taula temàtica de l'AUL».)

Sens dubte, aquesta estructura de temes i subtemes es pot adaptar a les particularitats de cada municipi, i també als objectius generals que es persegueixen amb el pla d'acció. No obstant això, és important mantenir una certa integritat de les qüestions aquí esmentades que ens permeti mantenir-nos alineats amb els objectius perseguits per les agendes urbanes.

Per tal de coordinar futurs encaixos amb l'Agenda Urbana de Catalunya, s'ha fet una matriu d'equivalències entre els àmbits temàtics i objectius de l'Agenda Urbana Espanyola i els àmbits coneguts en el procés de redacció de l'Agenda Urbana de Catalunya.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 2 «Equivalència d'àmbits temàtics AUE-AUC».)

Tasques i eines:

Reunions internes: reunions amb responsables polítics i personal tècnic, i reunions amb agents. És possible optar per diversos formats: grupals o individuals, formals o informals, amb dinàmica dirigida o lliure... A més d'informar els responsables polítics, el personal tècnic i els agents sobre l'inici del treball i d'implicar-los en el seu desenvolupament, aquestes reunions han de servir per abordar algunes de les qüestions ja esmentades anteriorment: quins temes i subtemes treballarem?, en quina àrea urbana?, quines necessitats existeixen?, etc.

Anàlisi i revisió de plans, estratègies i projectes desenvolupats.

Elaboració del pla de treball

Objectiu:

Establir l'estructura operativa necessària per posar en marxa el treball de planificació. El pla de treball ens permet definir i planificar les diferents tasques a desenvolupar, i garanteix que aquestes tasques es desenvolupen de manera coordinada i que els fluxos d'informació són coherents.

Aspectes a considerar:

Treballs tècnics a realitzar durant les diferents fases:

- Treballs de recollida d'informació i anàlisi, diagnòstic, planificació i definició d'actuacions, etc.
- Procés de participació tant interna —amb responsables polítics, personal tècnic municipal, personal d'altres organismes, etc.— com externa —amb agents socials, econòmics, etc.
- Accions de comunicació i difusió del procés, incloent-hi les diferents accions i els diferents canals que es poden implementar per donar a conèixer el projecte, informar durant el procés de desenvolupament, convocar les diferents activitats participatives, donar a conèixer els resultats parcials i finals, etc.
- Reunions de seguiment entre l'ajuntament, l'equip redactor i els tècnics gestors Diba.
- Fites clau (lliuraments parcials de les fases).
- Documents i lliurables elaborats com a resultat de la feina feta durant les diferents fases, que n'estableixin l'estructura i els continguts.

Eines:

Els diagrames de Gantt o altres formats faciliten la gestió de projectes i el seguiment i control del treball, i estableixen la seqüència de desenvolupament i els terminis en què s'han de desenvolupar. Cal actualitzar-los per tal que reflecteixin la situació del moment.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 3 «Proposta de diagrama de Gantt».)

Disseny del procés de participació

Objectius:

- Establir una metodologia de treball amb els diferents agents que permeti involucrar-los en el treball de planificació, des de l'anàlisi de la situació, l'establiment de conclusions conjuntes i la definició i planificació d'accions.
- Recollir les visions dels agents, contrastar les nostres pròpies idees i establir objectius i visions conjunts per al futur de la ciutat.

Principis:

- Fomentar la corresponsabilitat: més enllà d'aconseguir que els agents assisteixin als treballs i hi participin, és important que se'n sentin part. Per això cal tenir cura d'incorporar-los-hi des del principi del procés i que tinguin capacitat d'incidir-hi.
- Límits clars: alhora, cal evitar crear falses expectatives i, per tant, s'han de deixar els límits clars. És per aquest motiu que és tan important l'acord entre els diferents actors institucionals.
- Incorporar les diferents visions: cal entendre la idea de consens no des de l'acord literal dels agents, sinó com la capacitat per integrar els diferents punts de vista en la definició d'objectius, prioritats i actuacions.
- Adaptar-se a les diverses realitats: alguns perfils d'agents poden no sentir-se còmodes en espais més formals —tallers o debats—, per la qual cosa és bo plantejar dinàmiques alternatives —activitats lúdiques en espais de confiança, formats individuals, etc.— en què tothom es pugui sentir còmode.
- En àmbits supramunicipals cal valorar quin és el procés de participació més específic i escollir acuradament la temàtica i els agents, per tal de no generar una multiplicitat de processos estèrils, ja que no atenen a lògiques purament locals.

Planificació del procés:

- El disseny i la planificació del procés de participació han de quedar recollits en un pla de participació en què es defineixin, per a les diferents accions de participació, el desenvolupament, els temps, els recursos necessaris, els espais, els agents que hi participen, els

sistemes de recollida d'informació, la sistematització de resultats i conclusions, la devolució, etc.

- La participació ha d'estar compassada amb les etapes d'elaboració del pla, de manera que es pugui establir una retroalimentació eficaç entre totes dues.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 4 «Quadre de seguiment de la participació i fases de l'AUL».)

Eines i tasques:

- Preparació: identificació d'agents.
- Mapa d'agents.
- Contactes inicials: entrevistes.
- Tallers i eines digitals.
- Activitats lúdiques/pedagògiques.

Definició i posada en marxa del model de governança

Objectiu:

- Generar estructures i espais de coordinació amb els agents clau. A diferència de les accions de participació —de caràcter més puntual—, les estructures i els espais de coordinació han de tenir continuïtat al llarg del procés, i han de permetre garantir la governança.
- Hem de preveure la incorporació d'un espectre ampli d'agents a aquestes estructures:
 - Governança horitzontal: govern local, grups polítics i àrees municipals.
 - Governança vertical: barris o districtes, institucions comarcals i metropolitanes, diputacions, etc.
 - En el cas dels ens supramunicipals, el model de governança passa necessàriament pel reconeixement de l'autoritat de l'òrgan coordinador (mancomunitat, consell, etc.) en matèria de planificació estratègica de tot l'àmbit territorial en qüestió.

Tipus d'espais i seguiment de la governança:

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 5 «Taula de governança».)

Aspectes a considerar:

- Es poden constituir diferents grups de treball, però sempre s'han de valorar els que resultin necessaris i operatius en funció de les característiques del municipi, les capacitats i disponibilitats dels seus integrants, els recursos existents, etc. Per exemple, es pot prestar una atenció especial als espais de governança supramunicipal en entorns rurals.
- S'ha de posar una atenció especial a totes les qüestions que envolten les sessions dels grups: la preparació, la devolució, i també la coordinació entre els diferents grups.
- És preferible conformar pocs grups però que siguin actius, que molts grups i que amb prou feines puguin tenir seguiment.
- S'ha d'establir un calendari de reunions que mantingui l'equilibri entre la continuïtat i la saturació; per exemple, que prioritzi els moments clau i els canvis entre fases.
- Per als grups ciutadans i interdepartamentals es poden crear subgrups específics, per temes o projectes, que siguin més operatius.

Disseny de l'estratègia de comunicació**Objectiu:**

Establir un programa d'accions i canals de comunicació que permeti:

- Aconseguir que la població tingui un nivell més elevat de coneixement i comprensió sobre el pla, els objectius i els continguts.
- Difondre tant les activitats que es duen a terme com els resultats parcials i finals.
- Augmentar la transparència i la confiança al conjunt de la població, especialment quan això permet saber com i per què es prenen les decisions.

Eines i activitats:

- Eines presencials: presentacions públiques, punts informatius i activitats pedagògiques.
- Eines digitals: publicacions a les xarxes socials i llistes de correu electrònic.
- Espai web: reproduccions en línia i debats en línia.
- Mitjans de comunicació: notes de premsa i articles divulgatius.
- Eines gràfiques: cartells, tríptics i vídeos.

Pla de comunicació:

- Llançament:
 - Presentacions públiques.
 - Accions als mitjans de comunicació: notes de premsa i articles.
 - Campanyes a les xarxes socials.
 - Cartelleria.
- Seguiment:
 - Convocatòries a través dels mitjans de comunicació.
 - Xarxes socials.
 - Llistes de correu i publicatges.
 - Articles i cròniques.
- Resultats:
 - Reunions de devolució.
 - Presentacions i esdeveniments públics.
 - Exposicions.
 - Publicacions.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 6 «Eines de comunicació».)

2.3. FASE 2: ANÀLISI I DIAGNOSI

Els treballs d'anàlisi i diagnòstic ens permeten establir una radiografia de la realitat urbana i territorial del municipi, i també extreure conclusions per, posteriorment, definir l'estratègia i el pla d'acció.

Per tant, cal combinar les anàlisis de caràcter tècnic — estudis d'indicadors, treballs de camp, anàlisi d'altres plans i projectes, etc. — amb les percepcions i aportacions dels diversos agents, col·lectius i grups rellevants. Les dues qüestions, de manera conjunta, ens ajuden a detectar les principals problemàtiques urbanes i les necessitats i aspiracions dels agents, i a identificar les fortaleses i els valors que cal potenciar en el territori.

Elements clau:

- És fonamental que els treballs d'anàlisi i diagnòstic incorporin la doble visió quantitativa i qualitativa. L'anàlisi quantitativa ens permet aportar un coneixement més objectiu i rigorós dels fenòmens urbans, mentre que l'anàlisi qualitativa ens ajuda a donar explicació o aprofundir sobre el context en què es produeixen aquests fenòmens. Per això, s'han de treballar de manera conjunta i coordinada.
- Més enllà de la identificació d'aspectes negatius i positius, el treball d'anàlisi i diagnòstic ens ajuda a entendre on som i sobretot com hem arribat a aquesta situació. Això resulta essencial en la construcció d'un relat conjunt, que després serà la base per a la formulació d'estratègies.
- S'ha d'anar amb compte de no fer treballs d'anàlisi excessivament enciclopèdics. Si bé és important cobrir tots els temes i aspectes de l'anàlisi, també ho és fer un esforç de síntesi, que faciliti la identificació de conclusions i aspectes clau.

Dades d'interès:

- Duració: 14-18 setmanes.
- Recursos:
 - Coordinació i desenvolupament general (1-2 persones).
 - Personal de suport:
 - Anàlisi tècnica (1-2 persones).

- Participació (1 persona per a la coordinació general, 2-4 persones dinamitzadores).
- Comunicació (1 persona).
- Material: materials per al desenvolupament de dinàmiques, elements expositius de gran format i dispositius mòbils per fer enquestes.

Documents resultants:

- Document d'anàlisi i diagnosi.
- Document comprensiu.

2.3.1. Treballs a realitzar i continguts

Anàlisi tècnica

Objectiu:

Generar una imatge precisa de la situació del municipi i de les temàtiques establertes a través de l'anàlisi de variables que ens permetin avaluar de la manera més objectiva possible la qualitat i la sostenibilitat de la realitat urbana sobre la qual volem actuar.

Indicadors quantitius

A partir de la reflexió sobre les temàtiques i subtemàtiques que ha d'abordar el pla d'acció, cal establir un sistema d'indicadors que ens permeti analitzar la realitat del nostre municipi d'acord amb determinades variables rellevants.

Un sistema d'indicadors pot ser tan ampli o concret com es consideri necessari, però és important fer una selecció acurada dels indicadors que s'han de calcular, perquè constitueixen una peça important de la imatge del municipi que generarem a través de l'anàlisi. En la definició d'aquesta bateria d'indicadors convé encabir-hi:

- Les **diferents temàtiques**, amb indicadors que ens permetin conèixer la realitat social, econòmica, ambiental... del municipi.
- Les **diferents escales**, amb indicadors que es calculin per al conjunt del municipi, que poden permetre'ns la comparativa amb altres municipis, o per a escales inferiors — illes o seccions censals —, que ens permetin afinar la comparació entre zones o barris del municipi.

→ **Conceptes clau relatius als indicadors:**

- La descripció de l'indicador, que és el que ens defineix de manera precisa què és s'ha de calcular.
- La temàtica i la subtemàtica a què s'associa l'indicador, que ens permeten treure conclusions globals respecte d'aquest tema.
- La metodologia de càlcul clara i inequívoca, que permeti la seva replicabilitat i sigui rellevant per al posterior procés de seguiment i avaluació de l'estratègia.
- La font de dades utilitzada, sigui a través de bases de dades procedents d'institucions o organismes externs (INE, Idescat), per mitjà de les mateixes administracions locals o sigui específica per al càlcul de l'indicador (per exemple, a través de la presa de dades en camp).
- L'escala i l'àmbit a què s'aplica, que pot ser tota la ciutat o només un barri o una secció censal, per exemple.
- Els valors comparatius o de referència, que són el valor òptim o desitjable. Per a alguns indicadors, la bibliografia existent proporciona aquests valors; en altres casos, es pot fer servir com a referència la mitjana de l'àmbit o la d'altres municipis semblants, de manera que ens permeti avaluar si un resultat és positiu o negatiu.

→ **L'estructura dels indicadors que es plantegen en aquesta metodologia integren les dades descriptives de l'Agenda Urbana Espanyola. A més, es completen amb indicadors addicionals, els quals poden ser:**

- Complementaris (AEU, IJH).
- Dades disponibles en altres fonts (Idescat, Diba).
- Dades municipals desagregades a escala infra-municipal.

La proposta d'indicadors inclosa en aquesta Guia és una proposta de màxims i al més exhaustiva possible per tal que els ens locals disposin d'una anàlisi detallada dels indicadors. Eventualment, se'n poden prioritzar alguns per tal de convergir amb les dades descriptives incloses en l'AUE.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 7 «Taula d'indicadors d'anàlisi».)

Eines:

- **Estudi comparat o benchmarking.** Ens permet identificar municipis i experiències semblants als nostres. El fet d'analitzar com aquests municipis han donat resposta als problemes i reptes amb què s'han trobat ens permet establir comparatives que ens ajuden tant en l'anàlisi com, després, en el plantejament d'accions. Així doncs, resulta valuós estudiar experiències semblants —sigui per les característiques del municipi o pels problemes identificats— i establir un format comú amb informació tipus, que permeti la comparativa i l'extracció de conclusions i aprenentatges aplicables al nostre municipi.
- **Anàlisi de tendència.** Es tracta d'una eina de certa complexitat molt emprada en l'anàlisi estratègica. A grans trets, requereix l'estudi de bibliografia diversa (directives internacionals, europees i estatals, estudis de prospectiva i informes d'experts) que, en aquest cas, ha d'estar vinculada al desenvolupament urbà, a través de la qual:
 - Identifiquem claus i tendències, com ara l'envel·liment demogràfic, la digitalització, la deslocalització industrial, etc.
 - Valorem el grau d'impacte i la possibilitat que aquestes tendències s'esdevinguin en el nostre municipi.
 - Reconeixem les tendències més rellevants (les de més impacte i les que presenten més possibilitats d'esdevenir-se) amb l'objectiu de plantejar estratègies que hi facin front.

Anàlisi de plans i projectes

Objectiu:

Aprofitar els estudis disponibles sobre matèries vinculades a la planificació urbana com a base o complement de la nostra feina d'anàlisi i diagnòstic. Aquests estudis poden ser valuosos des de dos punts de vista:

- Com a fonts de dades, per aprofitar les anàlisis realitzades per a l'elaboració dels plans.
- Com a exemples, per integrar dins del nostre pla d'acció els objectius, les estratègies i les actuacions recollits en aquests estudis.

Instruments a analitzar:

Aquests instruments són els que hem d'haver identificat a la fase 0 i que ara analitzem per coherència:

- Agendes 21 locals.
- Memòries contingudes en els instruments de planejament general, sempre que estiguin actualitzades.
- Estratègies urbanes de desenvolupament urbà sostenible (EDUSI).
- Plans estratègics desenvolupats.
- Altres plans de caràcter sectorial sobre matèries relacionades amb les nostres temàtiques: plans d'inclusió, d'habitatge, de mobilitat, d'equipaments, etc.
- Ordenances municipals.
- Informació d'estudis supramunicipals: plans territorials, plans de gestió de recursos naturals, estratègies de desenvolupament comarcal, plans estratègics sectorials, etc.
- Projectes i actuacions concretes.
- Altres.

L'anàlisi del marc supramunicipal ens ha de dir quin és l'encaix de les polítiques locals en el marc del planejament vigent superior. També ens ha de permetre identificar quines són les oportunitats i necessitats de cooperació que hi ha amb els municipis veïns o amb altres administracions d'ordre superior, com ara els consells comarcals, la Diputació de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, etc.

Per fer aquesta anàlisi es proporciona una matriu bàsica d'anàlisi que permet fer un diagrama de coherència entre plans i projectes.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 8 «Anàlisi de plans i projectes».)

Anàlisi de la capacitat de l'Administració local

Objectiu:

Avaluar quines són les capacitats que cal reforçar en un ajuntament per millorar la implementació de l'estratègia d'una agenda urbana.

Aspectes a valorar:

- L'existència de bases de coneixement integrades en relació amb els serveis municipals, els equipaments, les infraestructures o el desplegament del planejament urbanístic i sectorial del municipi.
- L'avaluació dels fluxos transversals de la informació a través de les diferents àrees municipals (coneixement de les iniciatives en curs o previstes, reptes, projectes...).
- La identificació de necessitats formatives o dèficits existents entre els tècnics municipals, en relació amb la magnitud dels reptes i les estratègies que gestiona el municipi.
- La identificació de criteris i protocols de qualitat en els processos de l'Administració (transparència, monitoratge, indicadors de qualitat i certificacions ISO, entre d'altres).

Les anàlisis dutes a terme en aquest exercici han de permetre modular la dimensió i l'ambició de les propostes de l'agenda urbana (considerant la capacitat real de l'ajuntament i els seus tècnics) i, alhora, constituir la base per a una proposta de millora de les capacitats tècniques i organitzatives municipals.

Anàlisi de la hisenda local

Objectiu:

Analitzar el pressupost municipal per identificar la capacitat inversora de l'ajuntament i les necessitats financeres. També, identificar la magnitud de parcel·les de cost, com la de l'oferta de serveis i equipaments municipals, i estudiar la possibilitat de compromisos pressupostaris a mitjà termini.

El resultat d'aquesta activitat ha de permetre emmarcar les propostes de l'agenda urbana en la capacitat financera de l'ajuntament, i incentivar la redacció de pressupostos plu-

rianuals que impliquin més vincle amb les propostes de l'agenda urbana. Alhora, ha de permetre identificar altres formes de finançament més enllà del pressupost municipal.

Aspectes a analitzar:

- L'anàlisi transversal dels pressuposts municipals.
- La identificació de la capacitat municipal d'inversió i financera.
- L'anàlisi dels serveis públics bàsics.
- L'ens local en el context d'altres municipis de característiques semblants.

Anàlisi dels instruments de governança participativa:

Objectiu:

Constatar si la participació és realment efectiva i quin és el grau de representativitat dels diferents col·lectius i agents del territori.

Aspectes a analitzar:

Es proposa d'analitzar els instruments i canals de participació existents al municipi, la representativitat ciutadana que ofereixen i el grau d'incidència de la participació local en la presa real i efectiva de decisions al municipi. S'ha d'estudiar el volum d'associacions i entitats de l'ens local.

Anàlisi participativa

Objectiu:

Recollir la visió, les expectatives, les necessitats i les oportunitats que els agents identifiquen al territori a través de diversos mecanismes participatius orientats a:

- Obtenir informació dels diferents grups socials, dels col·lectius i de les entitats de la societat civil.
- Contrastar la informació recollida per altres canals, sigui a través d'altres activitats participatives, dels treballs d'anàlisi tècnica o dels grups de seguiment.
- Generar espais que fomentin el diàleg entre grups i la posada en comú de visions i perspectives.

Eines i activitats:

Recollida d'informació destinada a obtenir informació i valoracions d'un espectre ampli d'agents sobre diferents temes d'anàlisi.

- Entrevistes individuals i grupals.
- Enquestes i qüestionaris presencials o digitals.
- Espais participatius en equipaments.
- Debat i posada en comú destinats a aprofundir i generar diàleg, contrastant visions diferents, generant idees noves i aconseguint acords.
 - Tallers participatius.
 - Grups de discussió i grups focals.
 - Passejades i derives.
 - Activitats de mapatge col·lectiu.
- Dinàmiques ludicopedagògiques destinades a generar confiança, augmentar la conscienciació i implicar col·lectius reticents —joves, població d'origen estranger, etc.
 - Accions en espais públics.
 - Dinàmiques infantils.
 - Activitats de *gaming*.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 9 «Anàlisi participativa».)

Indicadors participatius:

Amb l'objectiu de sistematitzar la recollida de percepcions es planteja la utilització d'indicadors participatius associats a cadascuna de les temàtiques i subtemàtiques d'anàlisi, per tal de permetre l'encreuament d'informació obtinguda en les dues anàlisis (tècnica i participativa). Així doncs, amb aquests indicadors es facilita l'anàlisi coordinada de la informació quantitativa —obtinguda en l'anàlisi tècnica— amb la qualitativa —recollida a través d'accions de participació.

Alhora, els indicadors participatius ens permeten analitzar les eines i els espais de participació, tant interns com externs, disponibles:

- Recursos de participació disponibles, tant per a la fase d'anàlisi com durant el desenvolupament, la gestió i el manteniment de les actuacions: eines internes de l'Administració, espais físics i digitals, plataformes municipals, entitats ciutadanes, etc.
- Diversitat de perfils de les persones i entitats que hi participen.
- Existència de plans de participació relacionats. perspectives.

Diagnosi

Objectiu:

Aprofitar les anàlisis realitzades per elaborar una síntesi que ens permeti reconèixer els factors, els fenòmens i les tendències principals, tant positius com negatius, que defineixen la situació actual de l'àmbit urbà de treball, i que ens han de permetre, posteriorment, prendre les decisions correctes i més efectives a l'hora de planificar l'estratègia. Les diagnosis han de recollir la valoració en relació amb els temes i objectius generals establerts a l'inici de la feina.

Preguntes clau:

- Quins són els problemes i quines són les necessitats del municipi?

És fonamental identificar els problemes i les necessitats de l'àmbit urbà sobre el qual treballem i de les seves diferents zones; és a dir, tots els aspectes negatius que hem de millorar. Així mateix, és important identificar, com a fruit de la participació, els conflictes i les reticències dels diferents agents.

- Quins són els potencials, els valors i els recursos poc aprofitats del municipi?

De la mateixa manera, és important reconèixer els aspectes positius, els elements que ens diferencien d'altres municipis i el paper que juguem en el nostre entorn. També ho és identificar els recursos i potencials, especialment els que actualment estan poc aprofitats —del patrimoni natural o cultural, del nostre teixit productiu o social i de les nostres institucions—, i les qüestions que constitueixen motiu d'orgull per als diferents agents.

- Quins són els factors i quines són les tendències externes que afecten o afectaran el nostre municipi en el futur?

L'anàlisi externa i la comparació amb altres municipis o casos d'èxit ens han de permetre identificar els factors externs la incidència dels quals resulta més rellevant per al nostre municipi. En aquest sentit, es tracta d'identificar dinàmiques a escala global o territorial que ens afecten o ens afectaran i valorar si disposem d'eines per fer-hi front.

- Quines són les qüestions més rellevants de totes les identificades?

Finalment, és fonamental jerarquitzar tots aquests factors i establir ordres d'importància, sigui pel nivell d'impacte que tenen o pel nivell de prioritat en el temps.

Eines:

- Matriu DAFO.

Permet identificar els factors clau d'acord amb les característiques internes o la situació externa per remarcar els aspectes positius i negatius.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 10 «Matriu DAFO».)

- Sessions participatives de diagnosi.

Permeten contrastar aquestes conclusions, i també identificar i ampliar les qüestions que es consideren prioritàries o més importants. Alhora, serveixen per fer un diagnòstic compartit i col·lectiu entre els implicats que permeti establir una metodologia que, a partir de diverses activitats, validi les dades extretes a la fase d'anàlisi amb els actors participants i concreti les necessitats i accions futures.

- Cartografies de síntesi.

La visualització de les anàlisis elaborades permet obtenir una perspectiva diferent de les dades: d'una banda, facilita la comparativa entre àrees o barris, i també amb altres municipis de l'entorn; de l'altra, és una eina molt valuosa per a la reflexió amb els agents, perquè permet, en conjunt, prendre decisions més

adequades. Les cartografies poden ser temàtiques — visualitzen qüestions específiques com la mobilitat, l'edificació, els espais naturals, etc. — o transversals — permeten l'encreuament de variables i l'extracció de conclusions.

→ Comunicació dels resultats de la diagnosi.

És molt important, especialment en moments rellevants com aquest, informar dels avenços del procés i explicar, de manera jerarquizada, fàcil i comprensible per a qualsevol persona, les conclusions generades. Per fer-ho, es poden emprar diverses tècniques:

- Resums executius o documents comprensius que es puguin difondre de manera àmplia.
- Espais expositius i informatius que puguin visitar-se per saber quin és l'estat del procés.
- Reunions obertes o amb agents específics.
- Notes de premsa o articles als mitjans de comunicació.

2.4. FASE 3: PLA D'ACCIÓ LOCAL

Si la fase d'anàlisi i diagnosi ens ha permès conèixer la situació del nostre àmbit i aprofundir-hi, la fase corresponent al pla d'acció té l'objectiu de definir on volem arribar i què hem de fer per assolir-ho.

Es tracta, per tant, d'un treball de projecció de cara al futur, en què les conclusions de la diagnosi elaborada serveixen de base per definir els objectius i les estratègies. Aquestes estratègies, al seu torn, es concreten en actuacions i mesures diverses (polítiques, programes econòmics o socials, projectes i intervencions sobre espais o edificis, normatives, etc.), les quals s'han de definir de manera precisa per poder implementar-les posteriorment.

Elements clau:

- El pla d'acció ha d'anar més enllà de la mera recopilació de projectes i actuacions aïllades o conjunturals. Per contra, s'ha de valorar en quin grau aquestes mesures ens permeten assolir els objectius estratègics, i s'ha de potenciar la coordinació i les sinergies entre aquestes mesures.
- D'altra banda, és important que el pla d'acció vagi més enllà de la mera declaració d'intencions, i que

es dissenyin mesures d'impacte i viables a l'hora d'implementar-les. En aquest sentit, és recomanable identificar els projectes clau o més estratègics i prioritzar-los en termes de recursos i també en la recerca d'acords amb els diferents agents.

→ Més enllà de la definició d'actuacions, aquesta fase ha de servir per establir un projecte comú, un model de ciutat compartida que resulti també atractiu per als agents i el conjunt de la ciutadania.

→ Tot i tractar-se d'un document sense caràcter normatiu, cal preveure la possibilitat que el pla d'acció compti amb algun tipus de suport per part del conjunt dels grups polítics municipals, ja que l'assumpció del pla com un full de ruta comú constitueix una garantia perquè tingui èxit a llarg termini.

Dades d'interès:

→ Duració: 12-16 setmanes.

→ Recursos:

- Coordinació i desenvolupament general (1-2 persones).
- Personal de suport:
 - Anàlisi tècnica (1-2 persones).
 - Participació (1 persona de coordinació general, 2-4 persones dinamitzadores).
 - Comunicació (1 persona).
- Material: materials per al desenvolupament de dinàmiques.

Documents resultants:

→ Pla d'acció local.

2.4.1. Treballs a realitzar i continguts

Establiment del marc estratègic

Objectiu:

Passar d'on som a on volem arribar. Això implica fer una reflexió a través de la qual transformem l'anàlisi i les conclusions extretes en el diagnòstic en un marc d'objectius a aconseguir, ordenats i prioritzats.

Estructura del marc estratègic:

- Les necessitats detectades a partir de l'anàlisi han de derivar en una sèrie d'objectius, cadascun dels quals s'ha d'aconseguir a través d'una línia d'actuació, o diverses, que, al seu torn, s'han de desenvolupar a través d'actuacions concretes.
- La visió constitueix una idea sintètica del model de ciutat desitjable. Per tant, implica fer una reflexió que no només sigui fruit de la diagnosi, sinó també de les aspiracions dels agents, materialitzades en una idea comuna a la qual hem d'aspirar i que és la que ens pot ajudar a mobilitzar-nos.
- Els objectius defineixen metes a aconseguir per desenvolupar aquesta visió de la ciutat. Poden ser temàtiques i més específiques (per exemple, millorar la infraestructura verda del municipi) o transversals i més obertes (per exemple, potenciar el centre històric com a lloc per viure).
- Les línies d'actuació desenvolupen de manera concreta els objectius en línies de treball, generalment amb un caràcter més operatiu (per exemple, incrementar la connectivitat entre les zones verdes urbanes o augmentar la dotació d'equipaments educatius al centre històric), ja que d'aquestes línies es desprenen posteriorment actuacions i mesures concretes.

Eines:

- Matriu CAME.

Es tracta d'una eina senzilla per transformar les conclusions recollides en la DAFO en una primera estructura propositiva. La nomenclatura fa referència a les accions que s'han d'emprendre per donar resposta a les conclusions generades en la DAFO:

- C: corregir les debilitats principals.
- A: afrontar les amenaces de l'entorn.
- M: mantenir les fortaleses de la ciutat.
- E: explotar les oportunitats existents.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 11 «Matriu CAME».)

- Sessions participatives.

Les sessions participatives — amb grups de seguiment polític, tècnic o ciutadà, o per mitjà de tallers oberts— també són útils per ajudar a identificar estratègies futures i garantir que aquestes estratègies s'alineen amb els interessos i les expectatives dels agents. Impliquen fer un treball de definició d'objectius i prioritats de futur, i poden comportar diverses aproximacions en funció de la metodologia emprada:

- Partint de la posada en comú i la revisió de la DAFO elaborat, es poden desenvolupar dinàmiques de construcció de la matriu CAME, a partir de la qual agrupem idees i conformem objectius i estratègies.
- Es pot reflexionar, a partir de les conclusions de la DAFO, sobre la visió de ciutat, i generar escenaris de futur (tant positius com negatius) sobre els quals plantegem objectius i estratègies que ens acostin als escenaris desitjables i ens allunyin dels escenaris negatius.
- També es pot acotar el treball partint tant de la DAFO com d'una primera proposta de CAME i de marc estratègic, i revisar i prioritzar els objectius i les estratègies més rellevants.
- Hi ha altres eines que poden ajudar-nos a configurar el marc estratègic — com són l'anàlisi d'escenaris, el mètode Delphi, l'anàlisi d'estratègies d'agents, etc. — i que són habitualment emprades en la planificació estratègica i la prospectiva; no obstant això, es tracta de mètodes força més complexos.

Concreció:

La concreció del marc estratègic es pot manifestar amb una matriu en la qual quedin expressats i alineats els conceptes clau: *visió*, *objectius* i *accions*.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 12 «Marc estratègic».)

Identificació, definició i priorització d'actuacions

Objectiu:

Concretar el marc estratègic en actuacions alineades amb la visió, els objectius i les estratègies definides a partir de:

- La recopilació de totes les actuacions i mesures sorgides durant el procés, bé com a resultat de les conclusions de diagnòstic, com a propostes rebudes dels agents participants o com a iniciatives previstes en projectes i plans estudiats.
- L'anàlisi d'aquestes accions a través de diferents eines que ens ajudin a valorar-ne l'impacte, el grau de prioritat, la viabilitat i l'alineació amb els objectius plantejats.
- A més de les actuacions sorgides en el mateix procés, és important la recuperació d'altres actuacions, identificades a la fase 0, en marxa o previstes: projectes i iniciatives que les diferents àrees municipals tinguin identificades o estiguin desenvolupant, actuacions recollides en plans i programes analitzats, etc. Sovint, aquestes altres actuacions ens permeten aprofitar recursos i treballs ja realitzats per avançar en la consecució dels nostres objectius.

Classificació de les accions:

Per tal de classificar adequadament les accions que s'han de preveure, cal que cadascuna s'assigni a un àmbit específic per tal de poder-les alinear fàcilment amb els camps temàtics de l'agenda urbana:

- Programes socials i econòmics.
- Intervencions sobre l'entorn urbà i natural.
- Actuacions sobre l'edificació.
- Plans sectorials.
- Normatives i regulacions.
- Difusió i intercanvi de coneixement.
- Mecanismes de participació i governança.
- Digitalització de l'Administració.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 13 «Tipologies d'actuacions».)

Categorització de les actuacions:

Cal que cada una de les accions identificades es desenvolupi posteriorment per tal d'estimar-ne la capacitat transformadora d'acord amb una eina d'anàlisi específica. Aquesta anàlisi passa per considerar el camps següents:

- Alineació amb els objectius.
- Anàlisi d'impacte-viabilitat.
- Coherència interna.
- Accions participatives.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 14 «Eines d'anàlisi d'actuacions».)

L'Agenda 2030 entén que les *polítiques palanca* són les que aborden de manera global determinats problemes que constitueixen colls d'ampolla, i que poden articular mesures transversals imprescindibles per aconseguir objectius a llarg termini.

Continguts i estructura del pla d'acció

Objectiu:

Definir de manera precisa les actuacions que han de conformar l'estratègia des d'una perspectiva doble:

- Per a cadascuna de les actuacions, i de manera individualitzada, definir les tasques i els recursos necessaris, els agents responsables i els terminis per poder-les posar en marxa.
- Tenint en compte el pla d'acció, establir la seqüència lògica d'implementació de les actuacions, tant en termes de dependència i influència de les accions com en termes de viabilitat econòmica del conjunt.

Fitxa tipus:

Per a cada actuació prevista, s'ha d'elaborar una fitxa que serveixi de guia per poder-la executar i fer-ne el seguiment i l'alineació dins de l'estratègia global. Els camps que ha de contenir aquesta fitxa són els següents:

- Nom.
- Objectiu al qual respon.

- Línia d'actuació en la qual s'emmarca.
- Tipus.
- Tasques.
- Actuacions relacionades.
- Cronograma.
- Agents.
- Pressupost.
 - Fonts de finançament.
 - Indicadors d'assoliment de l'actuació.
 - Material gràfic.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 15 «Fitxa tipus d'actuació».)

2.5. FASE 4: SISTEMA DE SEGUIMENT I AVALUACIÓ DE LA IMPLEMENTACIÓ DEL PLA D'ACCIÓ

Els treballs de seguiment del pla d'acció ens permeten valorar el procés d'implementació del pla i prendre les mesures necessàries per revisar-lo i reajustar-lo, amb la qual cosa s'augmenten les possibilitats d'èxit.

Es tracta, per tant, de desplegar una sèrie de procediments i mecanismes que facilitin el procés d'implementació i que ens permetin avaluar tant internament (grau de consecució dels objectius, nivell d'execució de les mesures...) com en relació amb el context (nivell de suport dels diferents agents, evolució dels factors externs, etc.).

Elements clau:

- Els plans d'acció no s'han d'entendre com a documents tancats, sinó com a instruments que s'actualitzen permanentment. En aquest sentit, pot ser que calgui incorporar-hi accions noves, revisar les que ja estiguin plantejades o, fins i tot, reformular alguna de les línies d'actuació. Per aquest motiu, uns bons procediments de seguiment resulten essencials.
- En línia amb el punt anterior, el pla d'acció i el seu procés d'implementació han d'incidir sobre la for-

mulació i el disseny de programes i projectes, i han d'actuar com un paraigua que articuli diferents polítiques urbanes.

- Tot i que sovint s'entén com una qüestió secundària, el seguiment del pla d'acció és un aspecte fonamental i requereix recursos específics, no només econòmics, sinó, especialment, humans.
- El procés d'implementació del pla d'acció és molt més robust com més gran és el grau de consens polític amb què compta, per la qual cosa és important mantenir aquesta dinàmica.

Dades d'interès:

- Duració: 5-7 setmanes.
- Recursos:
 - Coordinació i desenvolupament general (1-2 persones).
 - Personal de suport:
 - Anàlisi tècnica (1-2 persones).
 - Participació (1 persona de coordinació general, 2-4 persones dinamitzadores).
 - Comunicació (1 persona).
 - Material: materials per al desenvolupament de dinàmiques.

Documents resultants:

- Quadre de comandament del pla d'acció local.

2.5.1. Treballs a realitzar i continguts

Creació d'espais i grups de seguiment

Objectiu:

Establir uns espais estables de governança del pla que permetin implementar-lo efectivament i adaptar-lo a les necessitats futures.

Unitat de gestió del pla d'acció:

És recomanable constituir una oficina del pla que estigui integrada per personal tècnic municipal. Si bé cada línia d'actuació pot ser coordinada per l'àrea competent, és

aquesta oficina la que garanteix la visió global, l'adequació als objectius plantejats i la coordinació de les actuacions, el calendari i el pressupost.

Agents:

Els grups de seguiment han d'integrar els agents participants en el procés, especialment els que tenen més pes en la implementació de l'estratègia i de determinades actuacions. Així, s'ha de valorar si s'inclouen representants de l'Administració pública (autoritats i personal tècnic municipal dels diferents departaments vinculats a les línies d'actuació, agents socials i econòmics rellevants, etc.) en aquests grups.

Formats:

En funció de les característiques i els recursos disponibles, s'han de definir el nombre i el format dels grups de seguiment:

- Es pot plantejar la creació d'una taula de seguiment politicotècnica que integri els responsables polítics i el personal tècnic, i també d'una taula ciutadana en què participin els agents socials i econòmics i les persones que hi estiguin més implicades, coordinats per la unitat de gestió del pla d'acció.
- Es pot crear un grup centralitzat encarregat del seguiment, o un conjunt de comissions per temes o projectes, o fins i tot es pot optar per un format mixt, amb una comissió central i uns grups de treball específics per executar les mesures.
- Es pot aprofitar el treball iniciat durant l'etapa de planificació i plantejar-se continuar amb els grups ja creats (interdepartamental, motor i polític) però donar-los un caràcter menys intensiu, amb sessions de treball o seguiment trimestrals o semestrals.

Quan:

Cal establir una periodicitat relativament estable de reunions, per no generar sensació d'abandonament, però també per mesurar els esforços dels agents. Una reunió semestral general, amb reunions intermèdies de caràcter operatiu, pot ser un bon equilibri.

Com:

És important generar dinàmiques de treball eficaces. Per això, excepte en cas que sigui necessari, és convenient

fugir de formats massa institucionals —que desincentiven la participació— i optar per dinàmiques més creatives.

Indicadors de gestió, seguiment i avaluació

Objectiu:

Mesurar de manera precisa tant el grau de desenvolupament del pla com l'impacte de les actuacions que s'hi recullen a través d'un sistema d'indicadors que, calculats periòdicament, ens permeten saber com avancem en el procés d'implementació.

Tipus d'indicador:

→ Indicadors de l'estratègia:

- Per a què serveixen?
Són indicadors per valorar el grau de desenvolupament de l'estratègia. S'associen als objectius estratègics del pla d'acció i ens permeten analitzar el seu grau de consecució.
- Tipus:
D'acord amb els indicadors de seguiment de l'AUE —aplicables en aquesta metodologia a les diferents temàtiques d'anàlisi— es poden plantejar dos tipus d'indicadors:
 - Indicadors quantitius: vinculats amb els indicadors de l'anàlisi tècnica.
 - Indicadors qualitius: relacionats amb la disposició i incorporació d'instruments i plans específics relacionats amb cadascuna de les subtemàtiques.
- Aplicació:
Si, per exemple, ens centréssim en la millora de la connectivitat ecològica, es tractaria d'avaluar si s'ha dut a terme una planificació del desenvolupament en xarxa i de la connectivitat de les infraestructures verdes i blaves amb el context natural, o de quantificar la superfície sobre la qual s'han fet actuacions de recuperació, millora i interconnexió per al funcionament en xarxa.

→ Indicadors per a les actuacions:

- Per a què serveixen?
Són indicadors específics per a cada actuació plantejada que ens permeten valorar l'assoliment i els beneficis que generen les actuacions del pla, tant en termes directes com indirectes.

- Tipus:
Segons la tipologia de les actuacions, es poden plantejar diferents indicadors:
 - Implicació i resposta social: persones i entitats implicades en el disseny, el desenvolupament o la gestió de l'actuació; nivell de satisfacció ciutadana.
 - Eficiència: en relació amb els recursos (previstos i invertits), i en relació amb l'adequació a les fases temporals previstes.
 - Impacte i abast: assoliment d'objectius específics i diversitat de perfils beneficiaris de l'actuació.(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 16 «Tipus d'indicadors de seguiment».)
- Aplicació:
En el cas d'un projecte de millora d'un espai públic, per exemple, es mesuraria la superfície transformada respecte a la prevista, la millora en l'equipament urbà, el tipus de persones o entitats que han participat en el procés, etc. O en el cas d'un programa social dedicat a la infància, el percentatge de nens coberts amb el programa, la durabilitat en el temps, etc.
(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 17 «Indicadors de seguiment».)

Comunicació i difusió

Objectiu:

Mantenir el caràcter obert i transparent durant el procés d'implementació del pla d'acció. Per aconseguir-ho, hem de treballar tant en el manteniment dels canals de comunicació amb les persones implicades en l'elaboració del pla, com en la realització de tasques de difusió general que permetin el coneixement per part del conjunt de la població.

Devolució del procés:

És fonamental que, com a resultat del procés, tothom que hi estigui activament implicat quedi ben informat sobre el pla dissenyat, i que es faci una explicació del contingut i de les accions a seguir. A més, la devolució del procés serveix per fixar o enfortir el consens social entorn del pla.

→ Eines:

Sessions participatives de devolució, presentacions públiques de resultats, resums executius o documents comprensius, notes de premsa, etc.

Relat de ciutat:

El pla d'acció és, entre altres coses, el reflex d'un relat de ciutat que és important compartir amb la població per tal que prengui consciència dels aspectes clau del model urbà. Es tracta, per tant, d'una qüestió que cal atendre des de la comunicació.

→ Eines:

Articles o formats més profunds, com publicacions que expliquin la història o els valors de la ciutat, accions pedagògiques orientades a col·lectius determinats, exposicions, accions de comunicació viral, etc.

Fites de la implementació de l'estratègia:

Aprofitar moments clau del procés d'implementació per incidir sobre la difusió d'aquest procés, com ara la posada en marxa de programes, l'execució de projectes rellevants, les avaluacions parcials, les activitats participatives, etc.

→ Eines:

Espai web de l'estratègia a manera de bloc, publicacions a les xarxes i als mitjans de comunicació, notes de premsa... Així mateix, es poden emprar les mateixes accions de participació o els esdeveniments d'acompanyament per posar en marxa certes actuacions, com les accions de comunicació.

Preparació del procés d'implementació

Objectiu:

Facilitar la transició entre el procés de planificació finalitzat i el futur procés d'implementació del pla d'acció. Així doncs, és important tenir clars els treballs necessaris, i els recursos disponibles, per tal de desplegar l'estratègia, iniciar el desenvolupament d'actuacions i mobilitzar els agents involucrats.

Inici del procés d'implementació:

L'inici dels treballs d'implementació és un moment que pot resultar complicat, ja que requereix sovint tant o més esforç que l'emprat per iniciar els treballs de planificació. No només cal tenir el pla elaborat, sinó que cal tornar a definir els treballs que s'han de dur a terme a continuació, les persones que en són responsables i els recursos que

fan falta. És, per tant, necessari treballar i definir conjuntament un seguit de qüestions fonamentals:

→ Com organitzem el treball:

Es tracta de definir l'estructura de governança i el personal tècnic responsable tant de l'estratègia com de les actuacions concretes. També, d'establir els fluxos de treball i els mecanismes d'organització i coordinació.

→ Per on comencem:

El pla d'acció consta de multitud d'accions planificades per a períodes amplis (de vuit a deu anys), però també estableix les actuacions que s'han de dur a terme a curt termini, i que hem d'analitzar per adequar-les a les prioritats i capacitats actuals.

→ Quins recursos necessitem:

Conjuntament amb l'organització general i la identificació de les actuacions que cal fer al principi, és clau estudiar els recursos —humans, tècnics, econòmics i materials— necessaris per fer-ho possible, i assegurar-nos que el llançament de l'etapa d'implementació resulta viable.

→ Eines:

- Quadre de comandament. Es tracta d'una eina operativa, semblant a un pla de treball, amb la qual planifiquem, de manera detallada i per al primer any, les qüestions fonamentals per al llançament del pla d'acció:
 - Els treballs previs necessaris per posar en marxa la implementació, entre els quals destaca la designació de les persones o els departaments encarregats de la coordinació i gestió general del pla, la conformació dels grups de treball, les tasques d'informació a àrees municipals, personal tècnic i altres institucions i agents, etc.
 - Les actuacions que s'han de desenvolupar: les que estan programades per al primer any, els treballs requerits per implementar el pla —com ara la realització d'estudis previs o

l'elaboració de projectes executius— i els procediments necessaris per dur-lo a terme —com ara la contractació externa, la sol·licitud d'informes o permisos, etc.

- Les fites intermèdies, és a dir, reunions de seguiment dels diferents grups, avaluacions parcials i finals de les actuacions, accions públiques, etc.
- Les persones i/o òrgans responsables i els recursos necessaris per al desenvolupament de cada una de les tasques detallades anteriorment.

(Vegeu el fitxer Excel de documentació complementària 18 «Quadre de comandament».)

El primer any d'implementació

El primer any d'implementació de l'agenda urbana és crucial per a la continuïtat de la dinàmica de treball generada en el moment de redactar-la i per consolidar, no només els projectes i les accions previstes, sinó l'organització corporativa i els mecanismes de finançament.

En aquest sentit, cal parar una atenció especial a quatre elements clau:

- Alinear el pressupost municipal d'acord amb l'estructura temàtica i els projectes recollits en l'agenda urbana.
- Consolidar l'estructura organitzativa que se'n pugui derivar i/o els processos i circuits administratius.
- Consolidar un sistema de concertació política de l'agenda urbana com a instrument de planificació estratègica a curt, mitjà i llarg termini, que permeti una adaptació adequada als mandats i a les seves prioritats.
- Participar en fòrums, xarxes i altres espais de debat sobre la matèria per tal de compartir coneixement i experiència i, d'aquesta manera, reajustar els circuits, els perfils professionals, els sistemes de finançament, i també projectar externament la tasca executada per cada corporació.

Els projectes transformadors del Pla d'actuació de mandat 2020-2023 de la Diputació de Barcelona expressen el compromís de la corporació amb la localització de l'Agenda 2030 de les Nacions Unides per al desenvolupament sostenible. Actualment són 22 projectes agrupats a partir de les quatre esferes que defineix l'agenda: les persones, la prosperitat, el planeta i les aliances.

El projecte transformador Impuls de les Agendes Urbanes Locals, integrat en l'esfera planeta, promou que els nostres pobles i ciutats transitin cap a hàbitats inclusius i territoris sostenibles.

Des de l'Àrea d'Infraestructures i Espais Naturals, i liderat pel Servei d'Urbanisme de la Gerència de Serveis d'Habitatge, Urbanisme i Activitats, el projecte consisteix a acompanyar els ajuntaments en la definició d'agendes urbanes locals o supralocals alineades amb els criteris de les agendes globals, aterrant-les a la realitat local, alineant les inversions públiques locals i sumant recursos de la corporació per aconseguir-ho.

El projecte transformador Impuls de les Agendes Urbanes Locals té com a objectiu principal promoure que cada territori defineixi i implementi la seva pròpia agenda urbana local com a instrument de planificació estratègica, a partir de la diagnosi de la seva realitat i la definició d'un pla d'acció [objectius, estratègies i accions], amb la finalitat d'assolir entorns urbans saludables, sostenibles, inclusius i de qualitat.

En aquest context, la *Guia pràctica per a la redacció d'una agenda urbana local* és una proposta metodològica, de caràcter instrumental, que té l'objectiu de donar suport als ens locals en la implementació efectiva de les seves agendes urbanes, facilitant l'oportunitat de projectar en un horitzó relativament proper els seus models urbans i el seu encaix territorial.



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Igualtat
i Sostenibilitat Social

Passeig de la Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona
www.diba.cat/benestar

