

# **Marc estratègic i full de ruta 2012-2015**

Bases per a la formulació del Programa d'Actuació Municipal (PAM)  
i dels Programes d'Actuació dels Districtes (PAD)



**Ajuntament  
de Barcelona**

## **Marc estratègic i full de ruta 2012-2015**

Bases per a la formulació del Programa d'Actuació Municipal (PAM)  
i dels Programes d'Actuació dels Districtes (PAD)



**Ajuntament  
de Barcelona**

Índex

06	<b>Presentació</b>
10	<b>Marc econòmic i pressupostari 2012-2015</b>
18	<b>Organització política i executiva de l'Ajuntament</b>
26	<b>Model de pacte entre la política i la gestió pública</b>
38	<b>Visió, valors i objectius de ciutat</b>
74	<b>El Mapa de Ciutat i els seus objectius</b>
246	<b>La contribució a l'assoliment dels objectius del Mapa de Ciutat</b>
250	<b>Sistema de seguiment i d'avaluació</b>

## Presentació

**El Marc Estratègic de l'Ajuntament de Barcelona 2012-2015 conté la visió i els objectius que estableixen el full de ruta del que Barcelona aspira a aconseguir en els propers quatre anys.**

Aquest marc estratègic que serveix de base per a la formulació del Programa d'Actuació Municipal i dels Programes d'Actuació dels Districtes per al període 2012-2015 no pretén ser un document estàtic i rígid. És un signe dels nostres temps la convivència en un entorn molt canviant, cosa que dificulta portar a bon port plantejaments molt tancats. Ans al contrari, el ciutadà ha de demanar a les seves institucions que sàpiguen adaptar-se a la conjuntura i que formulin solucions adequades als nous problemes que van sorgint. Això no és contradictori amb poder marcar una direcció clara, coherent i amb unes fites concretes que serveixin per alinear a tota l'organització i per poder destinar els recursos, que són escassos, a les prioritats que es determinin. Però implica tenir capacitat de corregir i, sobretot, d'innovar per tal de poder ser competitiu, també, a l'administració pública.

Per això, aquest document vol ser un full de ruta cap a la destinació escollida que és la visió de la Barcelona que volem: "la ciutat de les persones".

Aquesta proposta d'actuacions es presenta en un moment de força incertesa sobre l'activitat econòmica, amb conseqüències greus sobre el mercat laboral i sobre el benestar de les persones. Aquest Govern se centrarà en dues grans prioritats: la reactivació econòmica i la qualitat de vida i el benestar de les persones. Sense progrés econòmic serà difícil avançar en el progrés social, són dues cares de la mateixa moneda, però cal garantir que el progrés econòmic arribi a tothom i, sobretot, a qui més ho necessita. Aquests dos grans eixos sobre els quals ha de pivotar l'actuació municipal es completen amb un tercer eix estratègic que és la recuperació de la il·lusió de la ciutadania i la confiança en la institució, en l'Ajuntament.

Cal treballar des dels fonaments de la ciutat, utilitzant els nostres recursos de la forma més acurada i eficient: el pressupost, els directius i treballadors i les eines tecnològiques que tenim al nostre abast; reforçar l'estructura de la ciutat, tenint cura que la ciutat funcioni, que estigui neta, que el verd entri dins la ciutat, renaturalitzant-la, que tinguem barris on es pugui viure, treballar i gaudir. Barris productius però a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada que vol utilitzar tots els instruments al seu abast per esdevenir una ciutat intel·ligent on la tecnologia estigui al servei del ciutadà.

Reforçar els fonaments i l'estructura de la ciutat és una condició necessària per poder arribar a les persones. La ciutat de les persones implica treballar per aconseguir no deixar a ningú enrere. Atendre a les persones en totes les seves dimensions -formació, benestar, salut i cultura- i treballar amb les entitats, associacions i agents econòmics i socials. Tenim grans reptes per endavant i no els podem afrontar tot sols, des de l'Ajuntament. La col·laboració de la societat civil i d'entitats i empreses serà imprescindible i hauré de treballar per aconseguir una forma de funcionar en què tothom hi guanyi.

La proposta de marc estratègic que es presenta és el resultat del treball del conjunt de l'organització. Es basa en un nou model de pacte entre la política i la gestió pública en què l'equip polític defineix els objectius polítics i conforma el que anomenem Mapa de Ciutat i a partir d'aquí encarrega a l'organització executiva, amb el gerent municipal al capdavant, que desplegui aquests objectius i els vagi concretant cada cop més fins arribar a les actuacions que en l'exercici anual d'elaboració dels pressupostos s'hauran de concretar i dotar de recursos econòmics.

En aquest treball de construcció de la ciutat que volem també es vol recollir l'opinió de la ciutadania, dels agents econòmics i socials i dels grups polítics de l'Ajuntament per tal d'enriquir aquesta proposta i que sigui el més compartida possible.

En aquests moments difícils per a la ciutadania, Barcelona vol posicionar-se com a model. Amb un Ajuntament que planifica i gestiona seriosament els seus recursos, amb austeritat, prioritzant d'acord amb els resultats, i amb transparència per tal de guanyar-se la confiança de la societat. La confiança és un valor molt preuat avui dia i, sens dubte, ens pot ajudar a construir un escenari ple d'oportunitats per a tot el territori i les persones. El Model Barcelona, una nova manera d'entendre la política per afrontar els reptes del segle XXI, és un model al servei de les persones.

El punt de partida d'aquesta nova etapa, l'any 2011, mostra una situació de certa recuperació en relació al bienni 2008-2009, especialment en els sectors relacionats amb el turisme i la projecció internacional de la ciutat, tot i que les dades més recents sobre el producte interior brut (PIB) semblen apuntar, de nou, a una possible interrupció de la recuperació i fins i tot a una nova caiguda del PIB.

Barcelona continua mantenint la seva posició en els rànquings internacionals en relació a l'atractiu per localitzar negocis i celebrar fires i congressos, com ho demostra la designació com a capital mundial de les comunicacions mòbils. Destaca igualment per la seva qualitat de vida, qualitat universitària i els esforços per generar xarxes de recerca i coneixement.

Barcelona ha aconseguit mantenir un bon nivell de convivència i cohesió social malgrat la pressió sobre els serveis que va generar la important onada migratòria de principis de la dècada. El ritme de nous nadius s'ha reduït però l'estancament econòmic fa de l'atenció a les persones i les famílies una qüestió prioritària. El nombre de persones ateses als centres de serveis socials, per exemple, va créixer un 44,4% entre el 2006 i 2010.

**El Marc Estratègic 2012-2015 es presenta en un context de forta incertesa pel que fa a la situació econòmica. Malgrat que la ciutat disposa d'una bona base per competir, les expectatives sobre l'evolució de les economies de l'entorn i les seves conseqüències sobre el mercat de treball poden tenir una important incidència en els propers anys.**

**El Marc Estratègic no és un full en blanc on definim noves actuacions i projectes, sinó un marc de redefinició d'objectius orientat al millor ús dels recursos disponibles. El marc defineix aquests objectius i per tant estableix uns criteris per a la prioritització i l'avaluació de les iniciatives municipals. Està cridat a ser una eina clau en la racionalització dels recursos públics i en la reorientació d'actuacions en un entorn complex i canviant.**

## Marc econòmic i pressupostari 2012-2015

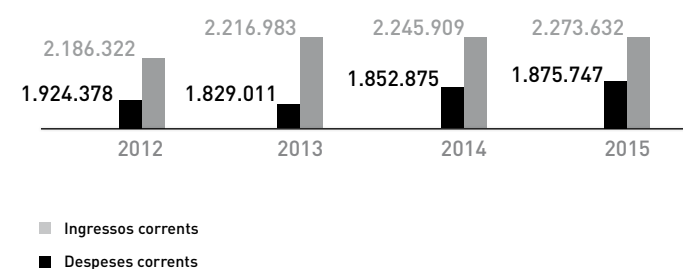
L'escenari pressupostari que es dibuixa per als propers quatre anys està molt condicionat per la conjuntura econòmica. Les previsions de creixement del producte interior brut (PIB) són força moderades. Això afecta l'evolució dels **ingressos**, sobretot d'aquells més vinculats a l'activitat econòmica, de forma que el conjunt d'ingressos corrents s'estima que tindrà un creixement molt proper al del PIB real, sense que es prevegi augmentar la pressió fiscal.

Els **objectius financers** que es proposa el govern municipal pel període 2012-2015 s'emmarquen en el Pla Econòmic Financer 2010-2013 que està actualment vigent i que preveu assolir l'estabilitat pressupostària (és a dir el dèficit zero o equilibri entre els ingressos i les despeses no financeres) l'any 2013 i mantenir-la en els següents anys. Totes les estimacions, per tant, s'han fet tenint en compte el que marca la normativa europea de comptes i la normativa d'estabilitat pressupostària (Sistema Europeu de Comptes -SEC-).

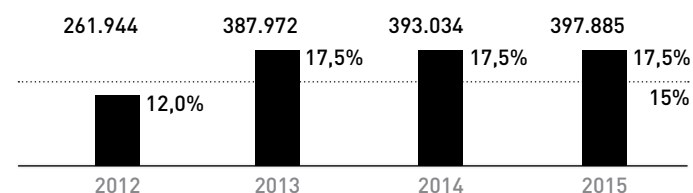
L'escenari planteja l'objectiu de mantenir un nivell d'**estalvi brut** respecte dels ingressos corrents per sobre del 15% en el conjunt del període. Això vol dir, que de cada 100 euros que s'obtinguin d'ingressos corrents (impostos, taxes i preus i transferències, bàsicament), se'n destinaran com a mínim 15 a estalvi. Resulta fonamental poder obtenir aquest estalvi ja que és el que ha de permetre finançar inversions que són necessàries per al desenvolupament de la ciutat. A partir de l'any 2013 es planteja fer un estalvi brut fins i tot superior al 15% per tal de disposar d'una capacitat d'inversió superior.

**L'escenari planteja l'objectiu de mantenir un nivell d'estalvi brut respecte dels ingressos corrents per sobre del 15% en el conjunt del període.**

Previsió d'ingressos i despeses corrents 2012-2015 en termes SEC (milers €)



Previsió estalvi brut 2012-2015 en termes SEC (milers € i % estalvi brut / ingressos corrents)



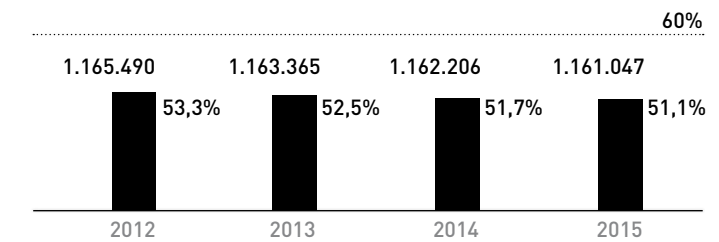
D'entre els objectius financers, també cal destacar la voluntat d'estabilitzar el **nivell d'endeutament** per sota del 60% dels ingressos corrents, o en altres paraules, que el que devem no superi el 60% del que ingressem per la nostra activitat ordinària. Un nivell d'endeutament contingut representa tenir més marge de maniobra per poder prestar serveis a la ciutadania i una càrrega financera més sostenible de cara al futur.

Tanmateix, per poder complir aquests objectius financers en l'actual marc de contenció de l'activitat i, per tant, de pràctica congelació en els ingressos, les **despeses corrents** s'han de moderar necessàriament.

Atès que l'any 2012 l'objectiu d'estalvi corrent estarà per sota del 15%, per poder recuperar el ritme de generació d'estalvi, cal ajustar la despesa especialment l'any 2013.

Aquest marc de contenció de la despesa obliga, més que mai, a fer una revisió a fons de tota la despesa de l'Ajuntament.

Previsió deute total a final d'any 2012-2015  
(milers € i % deute / ingressos corrents)



**Estabilització del nivell d'endeutament per sota del 60% dels ingressos corrents.**

**L'escenari pressupostari estableix unes previsions d'inversió que representen un total de 1.607 milions d'euros en el període 2012-2015.**

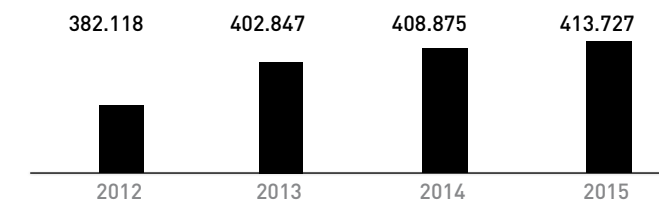
Pel que fa a les **inversions**, l'escenari pressupostari estableix unes previsions d'inversió que representen un total de 1.607 milions d'euros en el període 2012-2015.

Com ja s'ha comentat, les inversions es finançaran en molt bona part gràcies a l'estalvi corrent generat. Altres fonts de finançament de la inversió són els ingressos de capital, que provenen de la gestió dels actius de l'Ajuntament i de transferències de capital d'altres administracions, i l'endeutament. Cal dir que el recurs a l'endeutament només s'utilitza l'any 2012, d'acord amb el que es preveu en el Pla Econòmic i Financer aprovat.

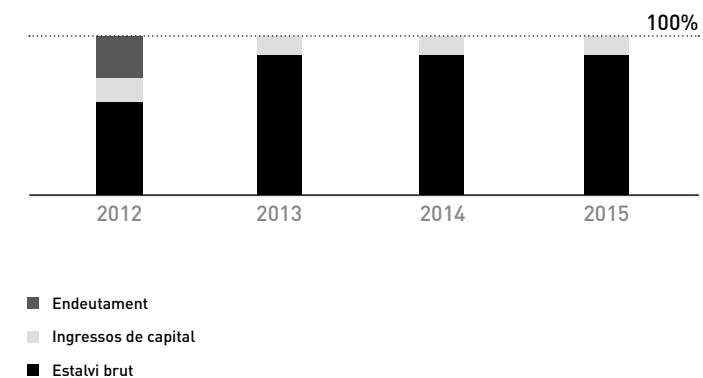
Si a aquesta xifra hi afegim la inversió estimada de les empreses del grup Barcelona de Serveis Municipals (BSM) i del Patronat Municipal de l'Habitatge que no formen part del perímetre del sector administracions públiques però que formen part del sector públic de l'Ajuntament, la quantitat es pot incrementar en uns 302 milions d'euros més, de forma que es podria arribar als 1.909 milions d'euros en inversió en el mandat.

El marc estratègic que aquí es presenta té en compte la voluntat de fer noves actuacions, algunes de les quals impliquen portar a terme una inversió i d'altres suposen posar en marxa o ampliar nous serveis que generen despesa corrent. Per tal que això sigui possible cal revisar el que s'està fent actualment i prioritzar allò que resulti més rellevant i que més contribueixi a l'assoliment dels objectius que aquí es presenten. Tanmateix, en l'actual situació d'incertesa en què es troba immersa l'economia mundial, resulta del tot raonable que les estimacions es vagin actualitzant periòdicament i que en el moment de l'elaboració del pressupost anual s'ajusti l'escenari i es concretin les accions i les inversions que resultin més convenients en cada exercici pressupostari.

**Previsió d'inversions 2012-2015**  
Inversions reals i transferències de capital en termes SEC (milers €)



**Previsió finançament de la inversió 2012-2015**  
(en %)







## Escenari pressupostari 2012-2015

Sector Administració Pública de l'Ajuntament de Barcelona (d'acord amb el SEC)\*

Import en milers d'€

	2012	2013	2014	2015
<b>Resultat corrent (ordinari)</b>				
Ingressos corrents (a)	2.186.322	2.216.983	2.245.909	2.273.632
Despeses corrents (b)	1.924.378	1.829.011	1.852.875	1.875.747
<b>Estalvi brut (c) = (a) - (b)</b>	<b>261.944</b>	<b>387.972</b>	<b>393.034</b>	<b>397.885</b>
<b>% Estalvi brut / Ingressos corrents</b>	<b>12,0%</b>	<b>17,5%</b>	<b>17,5%</b>	<b>17,5%</b>
<b>Resultat de capital (inversions)</b>				
Ingressos de capital (d)	51.366	25.000	25.000	25.000
Despeses de capital (e)	380.699	402.847	408.875	413.727
Ajustaments (actius financers)	8.000	8.000	8.000	8.000
<b>Superàvit / dèficit de capital (f) = (d) - (e) - ajustaments</b>	<b>-337.333</b>	<b>-385.847</b>	<b>-391.875</b>	<b>-396.727</b>
<b>Capacitat / Necessitat de finançament (CNF) c+(f)</b>				
<b>% CNF s/ Ingressos no financers</b>	<b>-3,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>
Amortització de deute	90.027	102.125	126.159	146.159
Saldo operacions financeres(ingressos - despeses financeres)	75.389	-2.125	-1.159	-1.159
<b>Nou endeutament</b>	<b>165.416</b>	<b>100.000</b>	<b>125.000</b>	<b>145.000</b>
<b>Deute total a final d'any</b>	<b>1.165.490</b>	<b>1.163.365</b>	<b>1.162.206</b>	<b>1.161.047</b>
<b>% deutes / ingressos corrents</b>	<b>53,3%</b>	<b>52,5%</b>	<b>51,7%</b>	<b>51,1%</b>

\* Sistema Europeu de comptes. El sector administració pública està format per l'Ajuntament de Barcelona i les entitats dependents en què l'Ajuntament té més del 50% del capital, majoria en drets de vot, nomena la majoria dels integrants dels òrgans de govern i/o a la majoria dels administradors; que es financen majoritàriament amb ingressos de no mercat; i que han estat classificades com sector d'Administració Pública per la Intervenció General de l'Administració de l'Estat.

## Organització política i executiva de l'Ajuntament

La Carta Municipal de Barcelona, formada per la Llei 22/1998, de 30 de desembre, aprovada pel Parlament de Catalunya, i la Llei 1/2006, de 13 de març, aprovada per les Corts Generals, és el règim jurídic especial que reforça l'autonomia de la ciutat al servei d'una gestió administrativa eficaç i propera a la ciutadania, amplia la descentralització, potencia les competències municipals en el marc de la col·laboració institucional i aprofundeix els mecanismes de participació ciutadana. Regula, per tant, l'organització del Govern Municipal, els districtes, la potestat normativa municipal, la participació ciutadana, i les competències municipals.

D'acord amb el seu articulat, i en coherència amb el Reglament Orgànic Municipal, es va aprovar al juliol de 2011 la resolució sobre l'organització política i administrativa de l'Administració Municipal.

La direcció política s'estructura en les següents **àrees de Govern:**

1. **Àrea de Presidència, Règim Interior, Seguretat i Mobilitat.**
2. **Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació.**
3. **Àrea d'Urbanisme, Infraestructures, Habitatge, Medi Ambient i Sistemes d'Informació i Telecomunicacions.**
4. **Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports.**
5. **Àrea de Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació.**

Segons la Carta Municipal de Barcelona, un dels criteris essencials de l'organització de la ciutat és que les funcions deliberants d'ordenació, programació i control han d'estar diferenciades clarament de les funcions executives de govern i administració. Per aquest motiu, es poden diferenciar a l'Ajuntament de Barcelona dos nivells d'organització: el polític i l'executiu. El primer l'integren membres electes o regidors, que poden exercir funcions de caràcter decisor, informatiu i/o consultiu; el segon el formen diferents sectors o branques d'intervenció directa i s'encarrega de gestionar els programes i executar les resolucions aprovades per l'organització política.



## L'àmbit polític

El constitueixen els diferents òrgans de govern, de ciutat i territorials:

El **Consell Municipal** és l'òrgan de màxima representació política dels ciutadans en el govern de la ciutat. Integrat per la totalitat dels regidors (41) i presidit per l'alcalde, estableix les línies d'actuació municipal i resol les qüestions més importants, amb funcions de tipus constitutiu, planificador, reglamentari i fiscalitzador de la funció executiva, i aprova el Programa d'Actuació Municipal (PAM), el pressupost, els comptes anuals, les ordenances i els plans urbanístics.

Funciona en plenari i en comissions. Li corresponen les funcions atribuïdes per la Carta municipal, que a grans trets es poden concretar en:

- Impulsar i controlar el funcionament dels altres òrgans de govern.
- Relacionar, delegar i/o transferir competències o funcions a altres administracions.
- Decidir sobre els trets característics i definidors del municipi, com ara el terme municipal, l'escut, el segell i la bandera.
- Aprovar i modificar el reglament orgànic i les ordenances.
- Aprovar els plans i programes generals d'actuació municipal.
- Aprovar plans i normatives urbanístiques.
- Aprovar els pressupostos i comptes de la corporació municipal i la gran contractació.

L'**alcalde** és el president de la Corporació Municipal i exerceix les atribucions conferides per la Carta Municipal de Barcelona, la legislació general de règim local, les lleis sectorials i el reglament orgànic municipal. Presideix el **Comitè de Govern**, format pels tinentes d'alcalde responsables de les àrees polítiques en què s'estructura l'acció de govern.

Les **comissions del Consell Municipal** assumeixen competències decisòries i de control, a més de les pròpiament informatives. Exerceixen, en relació amb les matèries del seu àmbit d'actuació, les funcions resolutòries atribuïdes per la Carta Municipal i pel Reglament Orgànic i les delegades pel plenari del Consell Municipal. Dictaminen sobre els assumptes que s'han de sotmetre al plenari del Consell Municipal, tot i que els seus dictàmens no són vinculants. Impulsen, controlen i fiscalitzen l'activitat dels òrgans de l'administració municipal executiva, i fan el seguiment periòdic de l'execució del programa d'actuació, en relació amb les matèries de la seva competència.

Entre les seves funcions resolutòries destaquen l'autorització i adjudicació de determinats contractes administratius i contractes privats, i també l'aprovació inicial d'ordenances i reglaments relatius a l'àmbit material respectiu.

Les sis comissions permanents del Consell Municipal són:

- **Comissió de Presidència i Règim Interior**
- **Comissió d'Economia, Empresa i Ocupació**
- **Comissió d'Hàbitat Urbà i Medi Ambient**
- **Comissió de Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació**
- **Comissió de Qualitat de Vida, Igualtat, Joventut i Esports**
- **Comissió de Seguretat i Mobilitat**

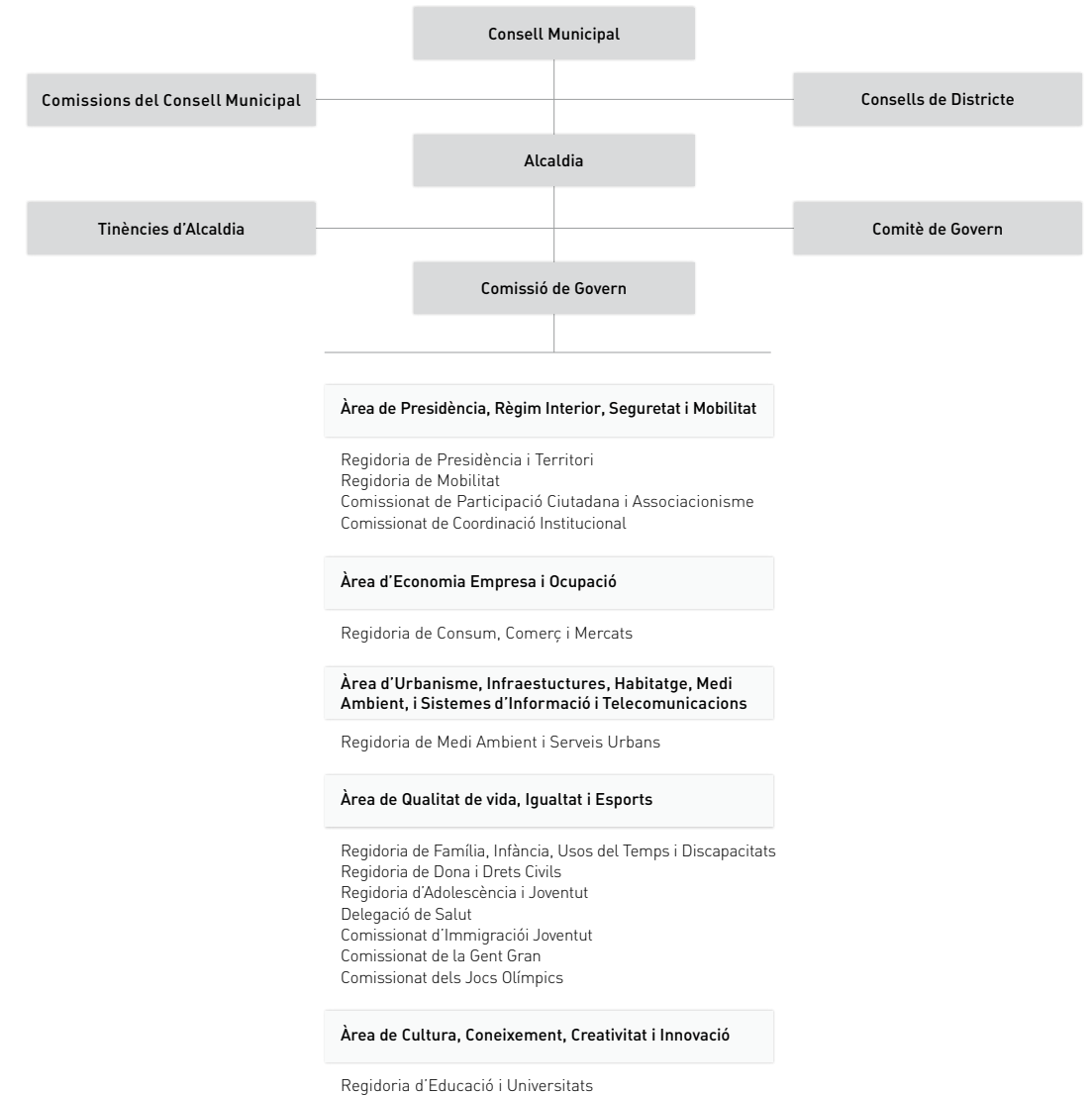
La **Junta de Portaveus** està integrada pels regidors portaveus dels Grups Municipals, i es reuneix sota la presidència de l'alcalde, o el o la tinent d'alcalde en qui delegui. Cada grup també pot designar un portaveu adjunt.

La **Comissió de Govern** és l'òrgan col·legiat del govern executiu municipal. El formen l'alcalde, els tinentes d'alcalde i els regidors que nomeni l'alcalde, i s'informa d'aquests nomenaments al Consell Municipal. Exerceix les funcions que li encomana expressament la Carta municipal, i les que li delegui l'alcalde.

L'Ajuntament de Barcelona està descentralitzat en els **districtes** en què es divideix territorialment la ciutat. Els districtes són òrgans territorials per a la desconcentració de la gestió i la descentralització de la participació ciutadana.

El màxim òrgan de govern de cada districte és el **Consell Municipal de Districte**, que el componen els membres que representen els diferents grups polítics del Districte. El president és nomenat i separat per l'alcalde d'entre els regidors a proposta del consell de districte. Tenen facultats d'informe i proposta de plans, programes, pressupostos, instruments d'ordenació urbanística que afectin el districte i la distribució de les despeses que se li assignin.

## Organigrama polític





## L'àmbit executiu

L'organització executiva de la ciutat de Barcelona, que encapçala el gerent municipal, la componen, d'una banda, divisions i òrgans integrats en la personalitat jurídica única de l'Ajuntament i, de l'altra, òrgans dotats de personalitat jurídica diferenciada.

Aquesta estructura gerencial, s'encarrega que els serveis prestats per l'Ajuntament de Barcelona als ciutadans siguin eficaços i eficients i responguin als valors i a les necessitats de la ciutat, alhora que es fa càrrec de la planificació, organització i prestació dels serveis públics, per garantir l'acompliment dels objectius expressats al Mapa de Ciutat.

El **gerent municipal** és el màxim responsable dins de l'estructura executiva. Té atribuïda la direcció superior de la planificació, organització i prestació dels serveis públics, per garantir l'acompliment dels objectius definits pel Govern Municipal així com l'avaluació i seguiment de l'execució dels plans municipals, del desenvolupament dels recursos invertits i de les accions destinades a acomplir els objectius de la municipalitat. És el responsable superior de l'execució i supervisió del pressupost i la inversió del grup municipal i s'encarrega d'orientar i avaluar els objectius de les gerències del grup municipal. Assisteix a les sessions de la Comissió de Govern i del Comitè de Govern.

L'administració municipal executiva s'organitza a través del seu **Consell de Direcció**, presidit pel primer tinent d'alcalde i coordinat pel gerent municipal. Es compon de 6 sectors (Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació; Qualitat de Vida, Igualtat i Esports; Previsió, Seguretat i Mobilitat; Economia, Empresa i Ocupació; Recursos; i Habitat urbà) i 2 gerències adjuntes, una Gerència de Coordinació Territorial de les 10 gerències de districte, i una altra Gerència de Coordinació d'Empreses i Entitats Municipals.

El **Comitè Executiu**, també presidit pel primer tinent d'alcalde i pel gerent municipal, com a vicepresident, reuneix el conjunt de les gerències sectorials, adjuntes i territorials per preparar ordenadament les mesures, projectes i plans que aniran a alguna de les comissions permanents del Consell Municipal, i per fer seguiment i control de l'execució financera i pressupostària municipal.

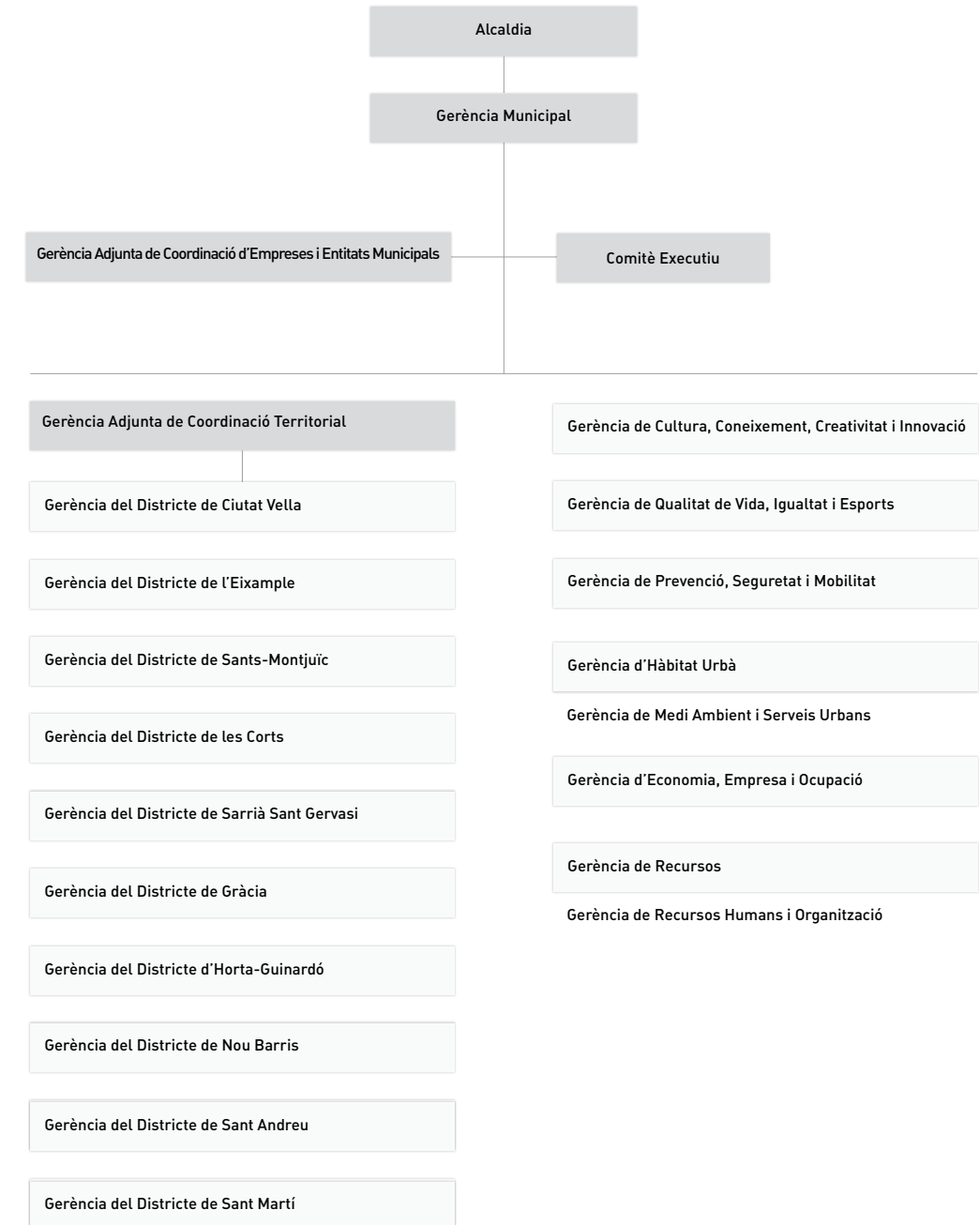
Aquesta estructura gerencial respon a les quatre orientacions o àmbits executius de l'acció municipal:

- funcional
- empresa
- territorial
- actuació

D'altra banda, la base territorial de l'administració municipal executiva està formada per les **10 gerències de districte**, que apropen la gestió municipal quotidiana a tots i cadascun dels 73 barris de la ciutat:

- **Ciutat Vella**
- **Eixample**
- **Sants-Montjuïc**
- **Les Corts**
- **Sarrià-Sant Gervasi**
- **Gràcia**
- **Horta-Guinardó**
- **Nou Barris**
- **Sant Andreu**
- **Sant Martí**

## Organigrama executiu



### **Els ens instrumentals de l'Ajuntament de Barcelona**

Els organismes autònoms, entitats públiques empresarials, societats, consorcis i fundacions són òrgans dotats de personalitat jurídica diferenciada, creats o participats per l'Ajuntament, per raons d'eficàcia en la gestió dels serveis o activitats, per permetre, per la seva heterogeneïtat i complexitat, una organització i gestió especialitzades i diferenciades dels òrgans centrals, i la col·laboració amb altres ens públics o la participació ciutadana:

#### **Organismes autònoms locals:**

- Institut Municipal de Persones amb Discapacitat
- Institut Municipal d'Educació
- Institut Municipal d'Informàtica
- Institut Municipal d'Hisenda
- Institut Municipal d'Urbanisme
- Institut Municipal de Paisatge Urbà i la Qualitat de Vida
- Institut Municipal de Mercats de Barcelona
- Institut Barcelona Esports
- Institut Municipal de Serveis Socials

#### **Entitats públiques empresarials:**

- Institut de Cultura de Barcelona
- Institut Municipal de Parcs i Jardins
- Institut Municipal Fundació Mies van der Rohe
- Patronat Municipal de l'Habitatge

#### **Societat mercantils:**

- Informació i Comunicació de Barcelona, SA
- SPM Barcelona Activa, SA
- Barcelona Gestió Urbanística, SA
- Barcelona d'Infraestructures Municipals, SA (BIMSA)

Les societats participades de BIMSA són:

- 22 Arroba Bcn SA
- Pro Nou Barris, SA
- Agència de Promoció del Carmel i Entorns, SA.
- Foment de Ciutat Vella, SA
- ProEixample, SA

- Barcelona de Serveis Municipals, SA (BSM)

Les societats participades de BSM són:

- Parc d'Atraccions de Tibidabo, SA
- Tractament i Selecció de Residus, SA
- Cementiris de Barcelona, SA
- Serveis Funeraris de Barcelona, SA
- Mercabarna

#### **Consortis:**

- Agència de Salut Pública de Barcelona
- Consorci Institut d'Infància i Món Urbà
- Consorci Campus Interuniversitari del Besòs
- Agència d'Ecologia Urbana de Barcelona
- Agència Local de l'Energia de Barcelona
- Consorci del Besòs
- Consorci de Biblioteques de Barcelona
- Consorci del Mercat de les Flors/Centre de les Arts de Moviment
- Consorci El Far
- Consorci Local Localret

#### **Fundacions i associacions:**

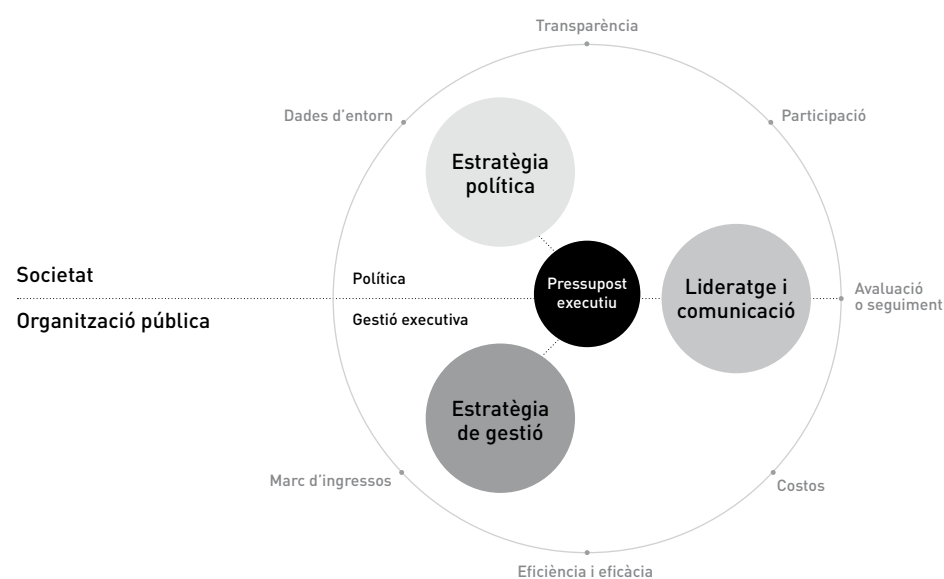
- Fundació Barcelona Cultura
- Fundació Navegació Oceànica de Barcelona
- Associació Red Internacional de Ciudades Educadoras



## Model de pacte entre la política i la gestió pública

La situació socioeconòmica que ens envolta, amb una davallada de l'activitat econòmica i un nivell d'atur molt elevat, amb les conseqüències socials que això comporta, fa més necessari que mai que les administracions públiques repensin el seu paper, configurat per un llarg període de bonança econòmica, i siguin capaces de posar a l'agenda pública aquelles qüestions que més poden ajudar a sortir de la crisi i a protegir als que resulten més afectats per l'actual situació. El context de caiguda de l'activitat econòmica afecta negativament les finances públiques ja que, d'una banda, significa menors ingressos i, de l'altra, una pressió per part de les despeses vinculades, sobretot, als serveis d'atenció a les persones. Això obliga a fer un esforç per tal d'optimitzar i assignar els recursos al seu millor ús, és a dir allà on pugui obtenir els millors resultats. El repte és poder fer front a les necessitats d'avui però amb la vista posada més enllà per tal de dibuixar un futur sostenible i alhora engrescador per a la ciutat.

En aquest context, l'Ajuntament de Barcelona es proposa configurar un model de gestió que apropi els objectius polítics a la gestió mitjançant el pressupost executiu i els mapes estratègics per alinear a l'organització i facilitar l'execució. En darrera instància el que es busca és poder millorar els serveis a la ciutadania a través de la formulació de l'estratègia i de la seva execució.



Els àmbits que aborda el model són els següents:

### Estratègia política

Es tracta de definir l'estratègia global vinculada al programa polític, d'acord al marc econòmic i financer de l'organització.

### Lideratge i comunicació

L'equip de govern inicia i lidera el canvi cultural que suposa el nou model de gestió.

### Estratègia de gestió

Consisteix a definir l'estratègia de gestió d'acord amb l'estratègia política i alinear tota l'organització.

### Pressupost executiu

Com a facilitador entre el diàleg polític i executiu i com a eina per dotar de recursos l'estratègia i fer-ne el seguiment.

Per això, s'ha dissenyat un nou model de planificació i de gestió que aporta tres característiques destacables:

**1. Es fa èmfasi en la identificació clara i alineada d'objectius o prioritats als diferents nivells de l'organització.**

**2. Vincula els recursos disponibles a les prioritats definides.**

**3. Mesura l'assoliment dels objectius a través d'un conjunt d'indicadors.**

- 1. Es fa èmfasi en la identificació clara i alineada d'objectius o prioritats als diferents nivells de l'organització,** des de l'equip de govern fins a les gerències i les direccions tècniques. El desplegament en cascada dels objectius en què es basa el model -des dels objectius de ciutat formulats per l'equip del Govern fins als objectius estratègics de les gerències i els objectius funcionals de les direccions - garanteix l'enfocament i facilita la coordinació dels esforços en les prioritats. La definició d'objectius per la ciutat i la seva traducció als diferents nivells organitzatius constitueixen la columna vertebral del model, si bé hi ha més peces que ho completen.
- 2. Vincula els recursos disponibles a les prioritats definides.** Si bé els objectius, en sentit ampli, proporcionen l'orientació d'allò que es vol assolir al llarg del mandat, és el pressupost anual el que permet concretar quines accions específiques es realitzaran per assolir els objectius o prioritats en un exercici determinat. Es tracta d'integrar els processos de planificació i pressupostació: el marc estratègic ens indica la direcció i les prioritats i el pressupost concreta i dota de recursos aquesta estratègia.
- 3. Mesura l'assoliment dels objectius** a través d'un conjunt d'indicadors, que combinen tant aspectes de percepció ciutadana com els resultats tangibles obtinguts. Al model s'hi defineixen també uns mecanismes i sistemes de seguiment per monitoritzar l'evolució dels indicadors, analitzar-la i poder prendre les decisions corresponents.

Per poder construir el pressupost executiu es requereixen tres nivells de planificació:

#### Definició de les prioritats

- 1. Pla de Govern: Objectius de ciutat (Mapa de Ciutat).**
- 2. Plans de Gestió: Objectius estratègics de les gerències sectorials.**

#### Execució de l'estratègia

- 3. Plans funcionals: Objectius funcionals. Definició d'accions corrents i d'inversió. Calendarització, atribució de responsables i assignació de recursos (humans, materials i econòmics) en el marc del pressupost anual. Connecten l'estratègia amb l'execució del dia a dia.**

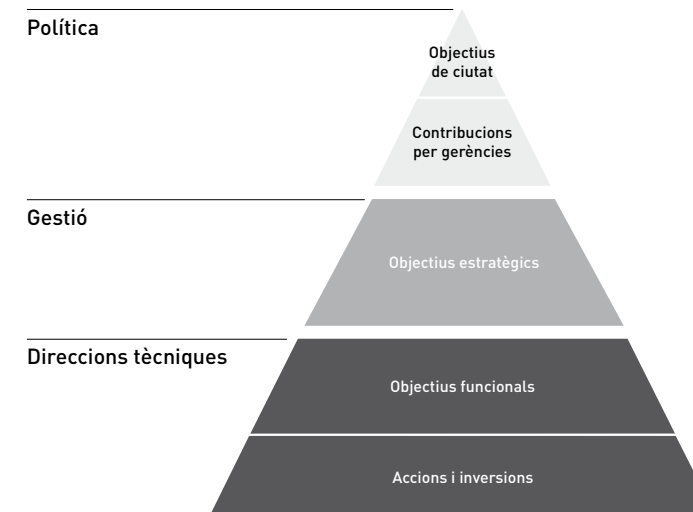
Aquests tres nivells de planificació es corresponen amb una estructura també a tres nivells: la política, la gerencial i la direcció executiva i tècnica.

A les capacitats polítiques de l'equip de govern s'hi ha d'unir un tipus de directiu públic que basi la seva tasca en el lideratge d'equips i organitzacions, que tingui com a meta permanent l'assoliment de la competitivitat i que persegueix l'orientació als resultats en el marc indiscutible de l'eficiència en l'assignació i ús dels recursos públics.

L'instrument d'aquests directius i de l'organització en conjunt, el pressupost executiu, ha de permetre relacionar els recursos amb els objectius i resultats que es persegueixen i facilitar tant l'assignació de recursos com el seguiment de la seva gestió, més enllà dels controls de legalitat i d'execució financera.

Els instruments amb què compta el model inclouen el desenvolupament de mapes estratègics i quadres de comandament integral que permeten expressar l'estratègia i definir objectius des de diferents perspectives que s'interrelacionen i seleccionar indicadors que permetin fer un seguiment del grau de compliment dels objectius.

**La definició dels objectius a assolir**, que constitueixen el nucli d'aquest model, s'ha realitzat en tres fases, que es corresponen amb els tres grans àmbits organitzatius de decisió i execució a l'Ajuntament, tal i com es representa en la figura següent:





### 1. Definició dels objectius de ciutat per part de l'equip de govern.

L'equip de govern, liderat per l'alcalde i integrat pels tinents d'alcalde i els regidors i delegats, ha definit a alt nivell la seva visió per la ciutat, els valors que han de guiar la seva actuació i línies estratègiques per assolir-la.

A partir d'aquests elements, l'equip de Govern ha desenvolupat els objectius de ciutat (representats en l'anomenat Mapa de Ciutat), que hauran de guiar l'acció municipal al llarg del seu mandat. Els objectius de ciutat constitueixen la base d'aquest model i expressen els resultats finals a aconseguir. A partir dels objectius de ciutat, el nivell gerencial de l'organització ha de definir, des del punt de vista de la gestió, la seva estratègia per assolir aquests resultats últims. En definitiva, han de definir els objectius estratègics orientats a la consecució dels resultats de ciutat.

### 2. Definició dels objectius estratègics de les gerències.

L'alcalde encarrega al gerent municipal i aquest a les seves gerències sectorials la tasca de formular les estratègies per aconseguir els resultats expressats als objectius de ciutat. Això expressa clarament la idea del "pacte" que s'estableix entre la política i la gestió, des d'una perspectiva de guany mutu per donar resposta a una estratègia i a una execució compartides.

Per desenvolupar els objectius estratègics que han de donar compliment als objectius de ciutat, en primer lloc es realitza la identificació de les contribucions de les gerències als objectius de ciutat. Cadascuna de les gerències té impacte en un conjunt d'objectius de ciutat, i a la vegada, diferents gerències sectorials poden contribuir a l'assoliment d'un mateix objectiu de ciutat.

Sota aquest model, són les gerències sectorials [Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació; Qualitat de Vida, Igualtat i Esports; Prevenció, Seguretat i Mobilitat; Habitat Urbà; Economia, Empresa i Ocupació; Recursos] les que defineixen objectius estratègics en resposta als objectius de ciutat, ja que la planificació dels serveis i actuacions es realitza fonamentalment des de les mateixes gerències. Tot i això, les gerències de districte també participen en aquesta fase pronunciant-se al respecte dels objectius estratègics formulats per les gerències sectorials per garantir que representin adequadament les necessitats i realitats diferencials dels territoris. En la fase següent de definició d'objectius operatius o funcionals les gerències de districte desenvoluparan objectius i accions pròpies.

A partir del conjunt específic d'objectius de ciutat sobre els quals impacta una determinada gerència sectorial, aquesta desenvolupa els seus objectius estratègics per donar-hi resposta. A continuació, per ser executables, aquests objectius estratègics hauran de ser traduïts en termes encara més específics i operatius per part de les direccions tècniques.

### 3. Definició dels objectius funcionals i accions de les direccions tècniques.

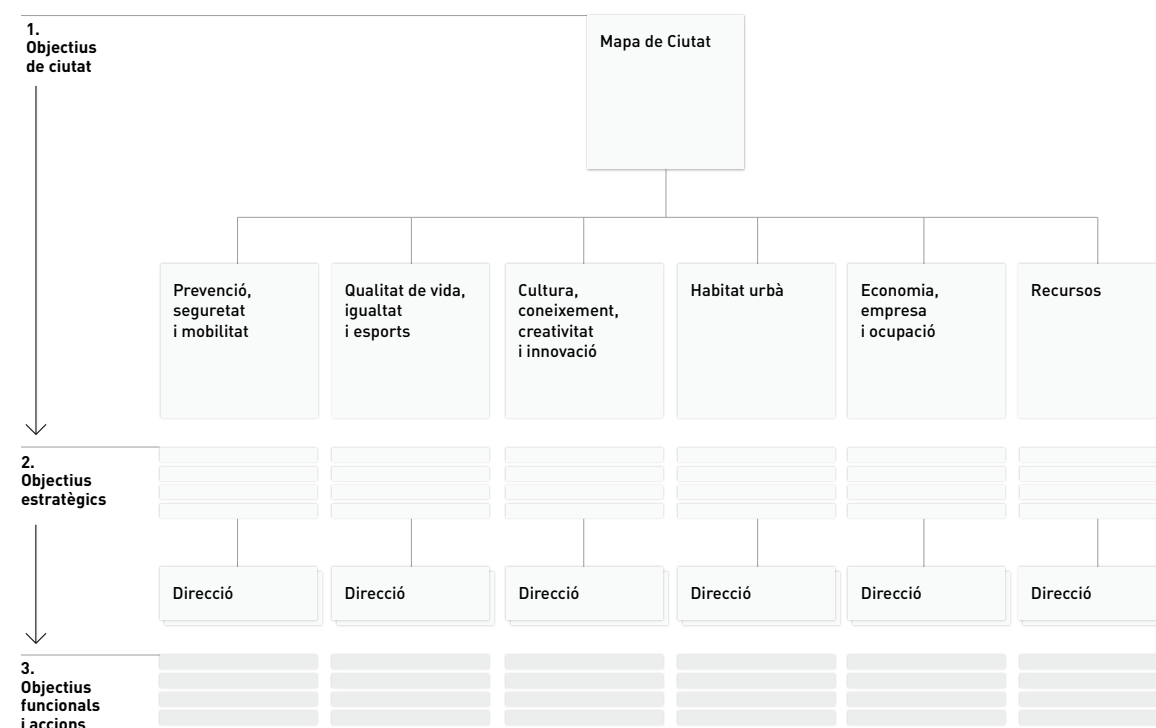
L'estratègia formulada i planificada per les gerències ha de implantar-se des de les direccions. Les direccions, amb un àmbit d'actuació molt més especialitzat, són les responsables de gestionar el dia a dia de l'Ajuntament. D'aquí la importància d'alinear la seva activitat més tècnica amb els objectius estratègics definits per les gerències.

Si els objectius de ciutat i els objectius estratègics de les gerències tenen un horitzó temporal que va més enllà de l'any natural i, normalment, s'estenen al període del mandat, els objectius funcionals i les accions corresponents tenen, normalment, un abast anual. Serà, doncs, en el marc de l'elaboració del pressupost on es concretaran els objectius funcionals i, sobretot, les accions a fer.

A l'hora de determinar aquests objectius, cadascuna de les direccions de l'Ajuntament -tant les dependents de les gerències sectorials com les de gerències de districtes- haurà de definir objectius funcionals i accions, sota les següents premisses:

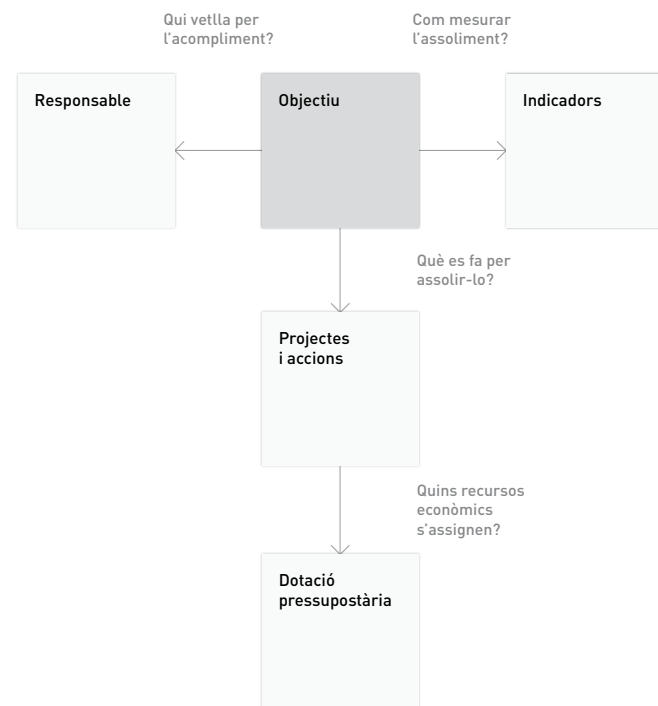
- Els objectius funcionals han d'indicar què es farà des de cadascuna de les direccions de l'Ajuntament per contribuir a l'assoliment dels objectius estratègics de les gerències.
- Les accions es vinculen als objectius funcionals i són l'element d'assignació pressupostària (tant de despesa corrent com d'inversió).

Es poden distingir dos tipus d'objectius funcionals i d'accions: aquells que contribueixen de forma especial a l'assoliment de l'objectiu estratègic i aquells que formen part de l'activitat ordinària. Des del punt de vista de la definició i de la pressupostació de l'estratègia, cal assegurar que allò que es considera estratègic i que més contribuirà a canviar la situació de la ciutat tingui recursos assignats. En la figura s'il·lustra la cascada d'objectius dins l'organització, des dels objectius de ciutat fins a les accions concretes.



El sistema de planificació i gestió de l'Ajuntament s'articula al voltant dels objectius de ciutat, estratègics i funcionals, als quals s'afegeixen **altres elements** per completar el model.

Tots els objectius tenen associats:



### Responsable

Aquesta és una peça fonamental del model, ja que es tracta de promoure la responsabilització i executivitat a tots els nivells. Per cadascun dels objectius estratègics i funcionals es designa un responsable que ha de vetllar perquè s'acompleixi. En el cas d'objectius compartits per diferents unitats, caldrà designar, també, un responsable. El rol del responsable, doncs, és seguir de prop l'evolució de l'objectiu, a través de la interlocució amb totes les parts que contribueixen al seu assoliment. I a partir d'aquest coneixement i seguiment, fer propostes per impulsar-lo o per eliminar possibles obstacles per al seu compliment.

### Indicadors

No es pot gestionar allò que no es pot mesurar. Partint d'aquesta premissa, per cadascun dels objectius dels tres nivells del model es defineixen un o més indicadors de mesura que han de permetre valorar de forma quantitativa l'evolució dels objectius als quals responen. D'aquesta forma, a través del seguiment dels indicadors es podran detectar i gestionar a temps possibles desviacions. Els indicadors dels objectius de ciutat en general estan més enfocats a recollir mesures de percepció ciutadana, mentre que per als objectius estratègics i funcionals cal cercar indicadors de resultats, de producte, d'eficiència i/o de qualitat.

### Projectes i accions

Els objectius tenen associats unes accions i projectes. Les accions són activitats de durada concreta, amb data d'inici i data de fi, orientades al compliment d'un objectiu específic. Aquesta identificació de les accions, com s'ha esmentat anteriorment, es produeix en el nivell de les direccions tècniques, ja que són les més properes a l'execució de les tasques i serveis. L'agregació d'accions pot donar lloc a un projecte que, si està compartit entre diferents direccions, pot estar liderat a nivell de gerència. Un projecte estratègic es configura com una iniciativa que té un impacte destacat i rellevant en la consecució d'un conjunt d'objectius de les gerències. Són projectes de gran abast que sovint impliquen múltiples direccions i fins i tot poden ser transversals a diferents gerències.

### Dotació pressupostària

La unitat de pressupostació en aquest model és l'acció. Els recursos econòmics de despesa corrent i inversió s'assignen a les accions que responen als objectius funcionals de les direccions tècniques.

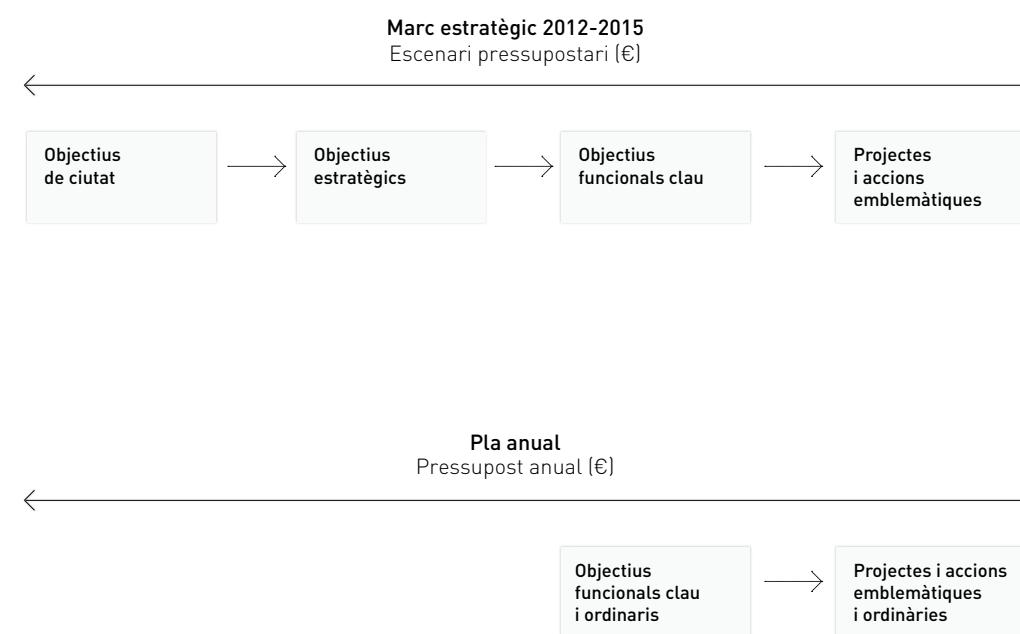
Aquest model de planificació i gestió comporta **importants beneficis**, entre els quals destaquen:

- El model parteix de la definició de la visió, valors i objectius de ciutat definits per l'equip de govern. Amb la formulació del Mapa de Ciutat, **l'equip de govern marca clarament les seves prioritats amb visió temporal de mandat.**
- El desplegament en cascada a tres nivells dels objectius millora l'alineament de tota l'organització. Cadascun dels actors implicats disposa de la seva **traducció estratègica, coherent i alineada amb la resta.**
- El procés de pressupostació es fusiona amb el de planificació. La unitat de pressupostació és l'acció, vinculada als objectius funcionals que responen als estratègics, que es defineixen per contribuir a l'assoliment dels objectius de ciutat. Aquest mecanisme permet una **assignació de recursos econòmics alineada amb les prioritats i orientada a resultats.**

L'orientació cap a l'obtenció de resultats que puguin ser avaluables és una necessitat però també una obligació en el context actual.

Tanmateix, el model de planificació que es proposa no pretén ser un model rígid i tancat. En un món en permanent canvi el marc estratègic per al període 2012-2015 no pretén definir al detall tot el que es farà en aquests anys sinó que ha de servir com a instrument per orientar el rumb, per definir una visió i dotar-se d'uns valors que impregnin l'acció diària de polítics, gestors i treballadors i que permetin apropar-nos als objectius.

La concreció haurà de venir en el moment d'elaborar el pressupost anual. I, posteriorment, per tal de poder establir una bona rendició de comptes, caldrà explicar allò que s'ha fet i el que no s'ha pogut fer, valorar-ne els efectes i proposar solucions de millora.



## Visió, valors i objectius de ciutat

**A l'Ajuntament, el mapa estratègic que actua com a pedra angular de tot el model de planificació i gestió per objectius és l'anomenat Mapa de Ciutat. Aquest, recull l'estratègia política, els grans objectius del mandat a assolir per l'alcalde i l'equip de Govern. Expressa els resultats finals a aconseguir amb l'acció municipal.**

Així, el Mapa Estratègic i el *Balanced Scorecard* o quadre de comandament integral és l'eina de suport del model de planificació i gestió per objectius de l'Ajuntament de Barcelona. El *Balanced Scorecard* en un sentit ampli és un model de gestió que ajuda a les organitzacions a traduir l'estratègia en objectius específics, línies d'acció i amb indicadors de mesura.

El Mapa Estratègic s'utilitza per descriure de forma molt sintètica (en una sola pàgina) allò que vol aconseguir una organització a mitjà - llarg termini. El Mapa conté el conjunt d'objectius de l'organització classificats -i equilibrats (balanced)- en una sèrie de perspectives. Les perspectives, que poden ser específiques de cada organització, representen les diferents etapes de creació de valor i tenen relació causa-efecte entre elles.

## El Mapa de Ciutat

Consta d'una sèrie d'elements que són:

- **La visió de l'organització** és el lema que encapçala el Mapa de Ciutat. Recull l'essència d'allò que es vol assolir en darrera instància a llarg termini. Els valors de l'organització són un altre element fonamental. L'alcalde i l'equip de Govern han definit un conjunt de valors que hauran de guiar i inspirar l'acció de l'organització.
- **Els eixos estratègics** han de permetre assolir la visió. Cadascun dels objectius del Mapa de Ciutat contribueixen de forma prioritària a algun d'aquests eixos estratègics.
- **Les perspectives** representen les etapes de creació de valor, des dels recursos fins als beneficiaris finals:

**1. Beneficiaris:** En aquesta perspectiva es situen els objectius en termes d'impacte sobre els diferents grups de beneficiaris de les polítiques municipals. Respon a la pregunta "¿per aconseguir la visió, quins resultats hem d'aportar als diferents beneficiaris?" Al Mapa de Ciutat es distingeixen tres grups de beneficiaris de les polítiques municipals:

- Persones i famílies.
- Entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals.
- Agents econòmics i centres de coneixement.

**2. Estructura:** Recull els objectius del Mapa de Ciutat relacionats amb els equipaments, entorn urbà, comunicacions i altres infraestructures, necessàries per satisfer els compromisos assumits de cara als diferents grups de beneficiaris. Respon a la pregunta "¿de quina estructura s'ha de dotar la ciutat per aconseguir els objectius definits a la perspectiva dels beneficiaris?"

Normalment es tractarà d'objectius relacionats amb inversions i manteniment de la ciutat. Al Mapa de Ciutat els objectius d'estructura s'engloben sota el concepte d'Hàbitat Urbà.

**3. Recursos:** En aquesta perspectiva apareixen els objectius relacionats amb pressupost, els recursos humans, els recursos tecnològics i altres més intangibles (com el coneixement) amb què compta l'Ajuntament per realitzar la seva activitat. Respon a la pregunta "¿quins recursos clau necessitem i com s'han de gestionar per poder assolir els objectius de les perspectives anteriors? Els recursos al Mapa de Ciutat es classifiquen en tres grups:

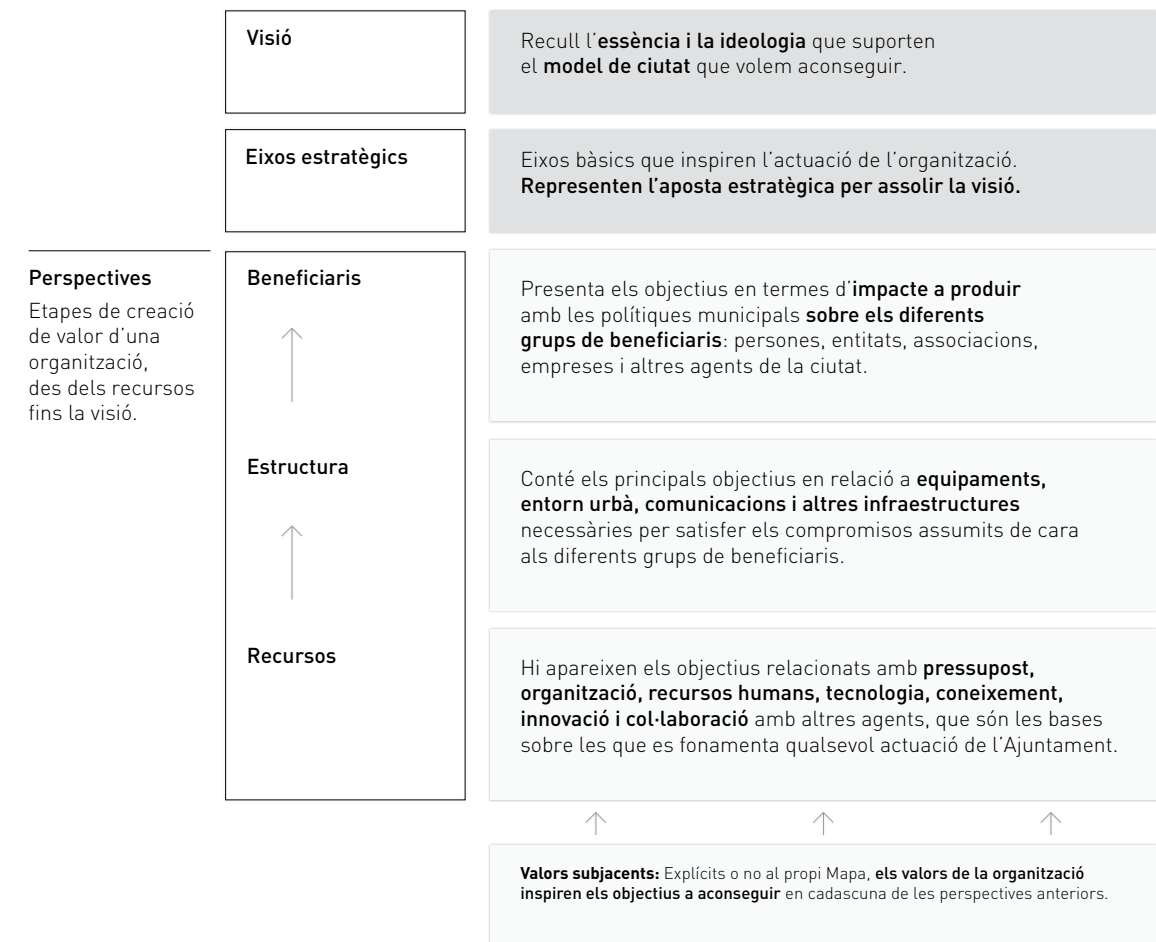
- El pressupost.
- El govern, directius i recursos humans.
- El coneixement, la tecnologia, la innovació i la col·laboració.

- **Els objectius de ciutat** són les 40 prioritats en què s'enfocarà l'acció municipal al llarg del mandat, definits i consensuats per l'alcalde, els tinents d'alcalde, els regidors, delegats i comissionats. Cal destacar que la definició del Mapa de Ciutat constitueix un gran exercici de prioritització per part de l'equip de Govern: el Mapa no tracta de reflectir tot allò que realitza l'Ajuntament, sinó de marcar clarament la direcció cap a on s'ha d'enfocar l'acció municipal aquest mandat.

Finalment, cal destacar que el Mapa de Ciutat:

- Es construeix principalment de "dalt a baix": és a dir, des de la visió i línies estratègiques, a la perspectiva de beneficiaris, seguint per la d'estructura i finalitzant per la de recursos.
- Però s'executa, bàsicament, en sentit invers, de "baix a dalt": els recursos clau permeten disposar de l'estructura necessària per assolir els resultats prioritaris per cadascun dels beneficiaris. I l'assoliment dels objectius dels beneficiaris es tradueixen en l'assoliment de la visió.

### Mapa de Ciutat



Els valors

**Lideratge**  
**Proximitat**  
**Eficiència**

**Els valors que ha definit l'alcalde i l'equip de govern configuren una veritable agenda del canvi i pretenen contribuir a bastir nous ponts entre la política i la societat a la qual serveix i han d'inspirar l'acció de govern dels propers quatre anys.**

Els valors definits es poden agrupar entorn a tres principis: lideratge, proximitat i eficiència.

Lideratge

## Una ciutat amb un fort lideratge i visió de futur

### **Capitalitat**

Actuant com a veritable capital del país, constituint-se en líder de la catalanitat com a motor econòmic, social i de país.

### **Regeneració**

Renovar la ciutat tot prioritant l'adequació i el bon funcionament dels actuals equipaments públics.

### **Emprendre**

Sent proactius i emprenedors, tot avançant-se a les necessitats ciutadanes.

### **Donar valor a la marca Barcelona**

Fent realitat i donant valor als aspectes projectats de la marca Barcelona.

Proximitat

## Una ciutat més justa, propera i amigable

**Proximitat**

Abordant les necessitats i els problemes del ciutadà d'una manera més pròxima, a on el barri sigui la unitat d'actuació.

**Escoltar i reaccionar**

Escoltant i actuant, promovent la col·laboració i participació ciutadanes i el diàleg.

**Equitat**

Garantint l'equitat per l'accés just als serveis d'acord amb les necessitats dels destinataris.

**Fermesa**

Aplicant amb fermesa les normes establertes per a garantir la convivència i seguretat a la ciutat.



Eficiència

## Una ciutat amb una gestió més eficient i coordinada

### **Estratègia**

Potenciant una organització que treballi amb visió estratègica, en clau de futur a llarg termini, posant especial atenció en la qualitat de l'activitat diària i garantint els projectes a mitjà termini.

### **Ajuntament facilitador**

Reduint la burocràcia en els tràmits i ser facilitadors de l'activitat de les persones i les empreses, posant les coses fàcils a aquell que vulgui emprendre.

### **Acció transversal i en equip**

Potenciant el treball en equip entre les diferents àrees, amb directrius i objectius comuns, tot reforçant el sentiment de pertinença dels treballadors i treballadores.

### **Excel·lència i ambició amb prioritització**

Fomentant la cultura del compromís amb la feina ben feta, i de la prioritització del destí dels recursos per garantir una gestió més eficaç i eficient.

### **Públic-privat**

Establint aliances estables amb el tercer sector i amb la iniciativa privada per a gaudir d'uns serveis competitius i de qualitat.

### **Esperança i il·lusió**

Per creure en un futur millor mitjançant la feina ben feta.



Visió i eixos estratègics

# “La ciutat de les persones”

**Benestar i qualitat de vida de les persones.**

**Progrés econòmic.**

**Il·lusió de la ciutadania i confiança en la Institució.**

## **Benestar i qualitat de vida de les persones**

Barcelona, la ciutat preferida per les persones i les famílies per viure amb seguretat, equitat i qualitat de vida; amb un model de ciutat saludable que integri plenament medi ambient, urbanisme, infraestructures i TIC; i amb barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero.

## **Progrés econòmic**

Barcelona, motor d'una economia que generi oportunitats per a tothom, on sigui fàcil desenvolupar la creativitat, la innovació, el coneixement i fer-hi negocis.

## **Il·lusió de la ciutadania i confiança en la Institució**

Barcelona, amb un Ajuntament innovador obert en gestió pública, que cooperi i participi amb el teixit social; amb una forta cultura del cost, de prioritització i de resultats; que sigui una institució competitiva, motivada i que tant els seus treballadors com la ciutadania se'n pugui sentir orgullosa.

La ciutat de les persones

## **Benestar i qualitat de vida de les persones**

**Barcelona, la ciutat preferida per les persones i les famílies per viure amb seguretat, equitat i qualitat de vida; amb un model de ciutat saludable que integri plenament medi ambient, urbanisme, infraestructures i TIC; i amb barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero.**

La ciutat de les persones

## **Progrés econòmic**

**Barcelona, motor d'una economia que generi oportunitats per a tothom, on sigui fàcil desenvolupar la creativitat, la innovació, el coneixement i fer-hi negocis.**

La ciutat de les persones

## **Il·lusió de la ciutadania i confiança en la Institució**

**Barcelona, amb un Ajuntament innovador obert en gestió pública, que cooperi i participi amb el teixit social; amb una forta cultura del cost, de prioritització i de resultats; que sigui una institució competitiva, motivada i que tant els seus treballadors com la ciutadania se'n pugui sentir orgullosa.**









Què vol dir "la ciutat de les persones"?

**La ciutat preferida per viure  
amb seguretat, equitat  
i qualitat de vida**

**Un Ajuntament que coopera  
i participa activament amb  
el teixit social**

Què vol dir "la ciutat de les persones"?

**Una economia que genera oportunitats per a tothom**

**Un nou model de ciutat saludable que integri plenament medi ambient, urbanisme, infraestructures i TIC**

Què vol dir "la ciutat de les persones"?

**Barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero**

**D'una cultura de la despesa a una cultura del cost i prioritització de resultats**

Què vol dir "la ciutat de les persones"?

**Una institució competitiva,  
motivada, amb orgull de  
pertinença i orientada  
a la ciutadania**

**Barcelona, innovació oberta  
en gestió pública**



## Els objectius del Mapa de Ciutat

Grup d'objectius del Mapa de Ciutat

### La ciutat de les persones

Beneficiaris	<p>1. Persones i famílies</p> <p><b>La ciutat preferida per viure amb seguretat, equitat i qualitat de vida</b></p>	<p>2. Entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals</p> <p><b>L'Ajuntament que coopera i participa amb el teixit social</b></p>	<p>3. Agents econòmics i centres de coneixement</p> <p><b>Economia que genera oportunitats per a tothom</b></p>
Estructura	<p>4. Hàbitat urbà</p> <p><b>Un nou model de ciutat saludable que integri plenament medi ambient, urbanisme, infraestructures i TIC</b></p> <p><b>Barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero</b></p>		
Recursos	<p>5. El pressupost</p> <p><b>D'una cultura de la despesa a una cultura del cost i prioritització de resultats</b></p>	<p>6. Govern, directius i recursos humans</p> <p><b>Institució competitiva, motivada, amb orgull de pertinença i orientada a la ciutadania</b></p>	<p>7. El coneixement, la tecnologia, la innovació i la col·laboració</p> <p><b>Barcelona, innovació oberta en gestió pública</b></p>



1.  
Persones i famílies.  
**La ciutat preferida per viure amb seguretat,  
equitat i qualitat de vida.**

Objectius de ciutat

1.1. Garantir l'accessibilitat, qualitat i equitat dels serveis	1.2. Prioritzar l'atenció als col·lectius socials més vulnerables i persones en situació de dependència	1.3. Impulsar accions que afavoreixin la promoció i la protecció de la família i la infància	1.4. Fer de l'educació i de la cultura un factor clau de benestar i èxit
1.5. Barcelona salut: promoure una ciutat saludable	1.6. Potenciar la funció social de l'esport	1.7. Garantir la seguretat de les persones	1.8. Garantir la convivència veïnal i preservar la cohesió social, per tal que ningú pugui ser discriminat o vegi vulnerats els seus drets fonamentals
1.9. Promoure la igualtat entre homes i dones basada en el respecte i l'equitat	1.10. Fomentar l'ocupació estable i de qualitat per a tothom	1.11. Crear canals per a tota la ciutadania, sensibilitat per interioritzar què diu i donar-hi resposta efectiva	





Objectiu de ciutat (1.1)

## Garantir l'accessibilitat, qualitat i equitat dels serveis.

Assegurar uns serveis, en especial els socials, de qualitat i de plena satisfacció per al ciutadà. Promoure un accés just als serveis d'acord amb les necessitats específiques dels destinataris.

Objectius estratègics (1.1)

1.1.1. Atenció socioeducativa de la infància i adolescència en risc social	1.1.2. Implementació de la Llei de la Dependència	1.1.3. Atenció a les persones grans dependents i/o en risc d'exclusió	1.1.4. Accessibilitat i qualitat dels serveis socials bàsics
1.1.5. Autonomia i independència de les persones amb discapacitat	1.1.6. Envel·liment actiu	1.1.7. Escoles bressol de qualitat	1.1.8. Qualitat, equitat i accessibilitat dels serveis d'Hàbitat Urbà
1.1.9. Estandardització i distribució territorial equitativa dels serveis de seguretat i mobilitat	1.1.10. Finestreta única en matèria de seguretat	1.1.11. Compromisos de Serveis de prevenció, seguretat i mobilitat	1.1.12. Atenció, simplificació i canals de comunicació per a ciutadans i empreses
1.1.13. Consum de qualitat			



**Atenció socioeducativa de la infància i adolescència en risc social.** Ampliar la resposta en la prestació dels serveis que formin part de la xarxa d'utilització pública de la ciutat i en els programes de prevenció de l'atenció socioeducativa de la infància i l'adolescència en situació de risc social, en col·laboració entre el sector públic i la iniciativa privada.

**Implementació de la Llei de la Dependència.** Completar la implementació de la Llei d'autonomia personal i d'atenció a les persones en situació de dependència (LAPAD), tenint en compte l'entrada en vigor del reconeixement de drets i prestació de serveis a les persones amb dependència mes lleu (grau 1), garantint la cartera de serveis i especialment la suficiència dels serveis d'atenció domiciliaria per a les persones dependents.

**Atenció a les persones grans dependents i/o en risc d'exclusió.** Ampliar i millorar l'atenció a les persones grans dependents i/o en risc d'exclusió sota criteris d'equilibri territorial, adequant els models d'atenció a les diferents necessitats vitals de les persones ateses, avançant en la qualitat dels serveis que es presten i promovent la participació dels beneficiaris i dels seus familiars en el disseny i millora dels serveis.

**Accessibilitat i qualitat dels serveis socials bàsics.** Millorar l'accessibilitat i qualitat dels serveis socials bàsics, facilitant la cita concertada per telèfon o Internet, a partir del desenvolupament i avaluació del Model de Serveis Socials Bàsics, millorant el temps d'atenció i el grau de satisfacció de les persones ateses.

**Autonomia i independència de les persones amb discapacitat.** Fomentar i facilitar la prestació de serveis i donar suport als àmbits municipals per tal que les persones amb discapacitat puguin viure a la ciutat de la manera més autònoma i independent possible.

**Envel·liment actiu.** Fomentar l'envel·liment actiu i la participació de la gent gran en tota mena d'activitats, promovent el seu caràcter intergeneracional, el voluntariat, l'accés a les noves tecnologies i el treball en xarxa com a mitjà de prevenció i promoció de l'autonomia personal a través dels casals i altres serveis de proximitat.

**Escoles bressol de qualitat.** Potenciar les escoles bressol de qualitat per tal d'augmentar l'oferta pública de places.

**Qualitat, equitat i accessibilitat dels serveis d'Hàbitat Urbà.** Garantir la qualitat, equitat i accessibilitat dels serveis d'hàbitat urbà.

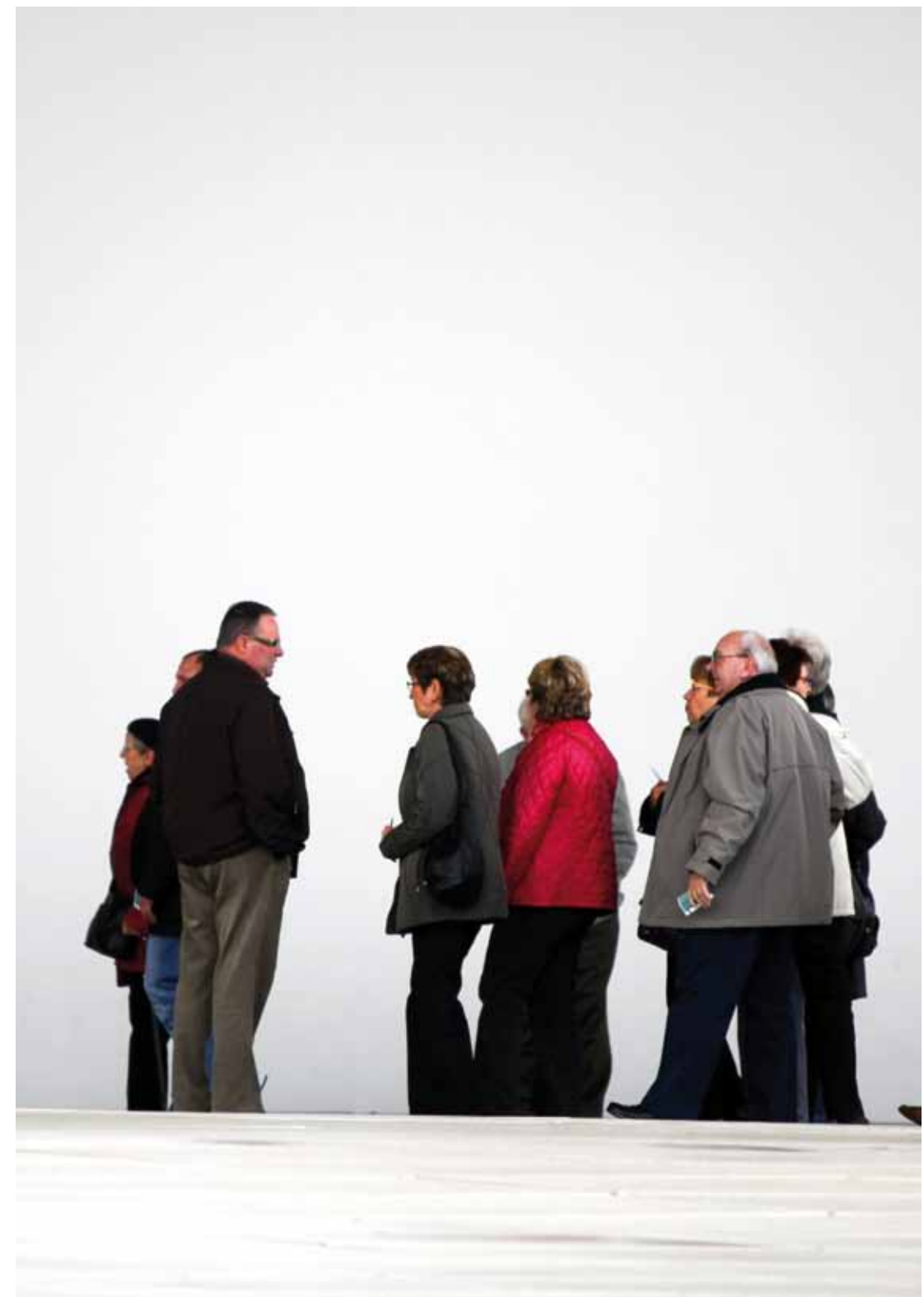
**Estandardització i distribució territorial equitativa serveis seguretat i mobilitat.** Estandardització i distribució territorial equitativa dels serveis de seguretat i mobilitat que presten les unitats territorials.

**Finestreta única en matèria de seguretat.** Millorar l'accessibilitat de la ciutadania als serveis bàsics de seguretat mitjançant la implantació d'un sistema de finestreta única.

**Compromisos de Serveis de prevenció, seguretat i mobilitat.** Millorar els compromisos de servei en matèria de prevenció, seguretat i mobilitat.

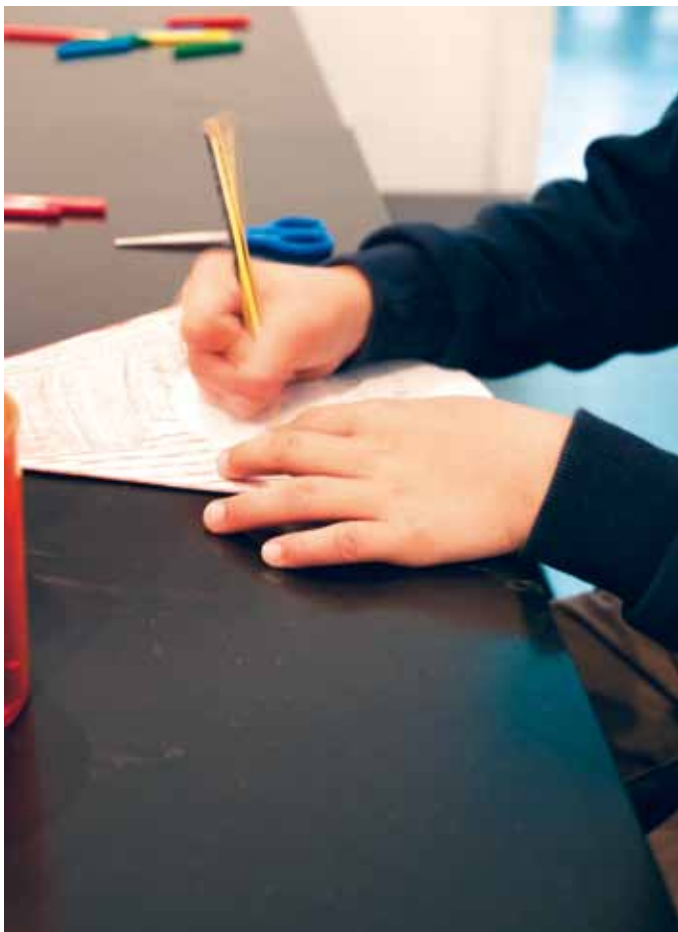
**Atenció, simplificació i canals comunicació per a ciutadans i empreses.** Impulsar l'atenció als ciutadans i les empreses en relació als serveis municipals, simplificant i reduint procediments i millorant els canals de comunicació.

**Consum de qualitat**  
Excel·lir en la defensa dels drets i la seguretat dels consumidors.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Ampliar la xarxa de centres oberts conveniats amb el 3r sector.
2. Adequar la tramitació del PIA als nivells requerits per la legislació.
3. Increment dels usuaris de Teleassistència.
4. Treballar amb les associacions i entitats projectes singulars que permetin desenvolupar habilitats terapèutiques i rehabilitadores.
5. Programa Municipal per a la gent gran 2012-2015.
6. Increment del nombre de places a les escoles bressol mitjançant el partenariat públic - privat i l'ampliació de les ràtios de la xarxa pública.
7. Millora i simplificació dels serveis de les xarxes d'oficines d'habitatge.
8. Adequar els efectius en les diferents unitats de la Guàrdia Urbana.
9. Cartes de serveis Guàrdia Urbana i Bombers.
10. Pla de millora de l'atenció i dels serveis als ciutadans i a les empreses.



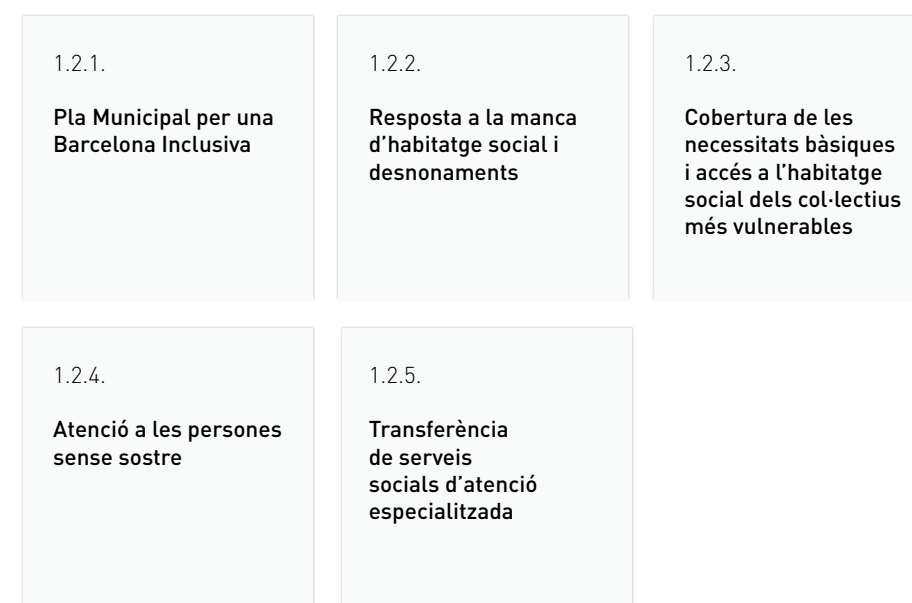


Objectiu de ciutat (1.2)

## Prioritzar l'atenció als col·lectius socials més vulnerables i persones en situació de dependència.

Vetllar especialment pel benestar dels col·lectius més vulnerables: infants, adolescents, sense sostre, persones en situació de dependència, nouvinguts.

Objectius estratègics (1.2)



**Pla Municipal per una Barcelona Inclusiva.** Elaborar, aprovar i implementar durant aquest mandat un pla municipal per a una Barcelona inclusiva.

**Resposta a la manca d'habitatge social i desnonaments.** Elaborar, aprovar i implementar durant aquest mandat un acord ampli per a donar resposta a la manca d'habitatge social i a la problemàtica dels desnonaments.

**Cobertura de les necessitats bàsiques i accés a l'habitatge social dels col·lectius socials més vulnerables.** Millorar la cobertura de les necessitats bàsiques i d'accés a l'habitatge social dels col·lectius en situació de major vulnerabilitat.

**Atenció a les persones sense sostre.** Desenvolupar el programa d'atenció a persones sense sostre, assegurant la cobertura de les necessitats bàsiques i d'atenció del col·lectiu, tot ampliant la dotació dels serveis i equipaments disponibles.

**Transferència de serveis socials d'atenció especialitzada.** Completar el procés de transferència de serveis socials d'atenció especialitzada al Consorci de Serveis Socials [CSS] de Barcelona per tal de millorar-ne la qualitat.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Pla Municipal per a la inclusió Social 2012-2015.
2. Incrementar el nombre d'habitatge per atendre emergències socials.
3. Disposar de més places d'acollida per dones víctimes de violència.
4. Col·laborar amb organismes oficials.
5. Mediar amb entitats bancàries.
6. Dotar la ciutat d'un centre d'allotjament familiar.
7. Ajustar el nombre de places als menjadors socials.
8. Ampliar la dotació d'habitatge d'inclusió.
9. Nova seu del Centre d'Urgències i Emergències Socials de Barcelona (CUESB).
10. Posar en marxa nous equipaments residencials per a persones sense sostre.
11. Elaborar un Pla d'actuació preventiva.





Objectiu de ciutat {1.3}

## Impulsar accions que afavoreixin la promoció i la protecció de la família i la infància.

Fomentar mesures de promoció i protecció de la família i la infància, i afavorir la conciliació de la vida laboral, familiar i personal.

Objectius estratègics {1.3}

1.3.1.

**Política Integral a favor de la família i la infància**

1.3.2.

**Conciliació de la vida laboral, familiar i personal**

**Política Integral a favor de la família i la infància.** Realitzar una política integral a favor de la família i la infància que reconegui la importància de la família i dels infants atenent adequadament les seves necessitats.

**Conciliació de la vida laboral, familiar i personal.** Fomentar la conciliació de la vida laboral, familiar i personal per tal que els barcelonins i les barcelonines puguin gestionar més fàcilment el seu temps.





#### **Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Elaborar i implementar el Pla Municipal de Família.
2. Elaborar i implementar el Pla Municipal d'Infància.
3. Crear el Consell Municipal de Família
4. Elaborar i impulsar un pacte de ciutat del temps.
5. Elaborar i implementar projectes pilot que concretin polítiques de conciliació de la vida laboral, familiar i personal en actuacions als barris.



Objectiu de ciutat (1.4)

## Fer de l'educació i de la cultura un factor clau de benestar i èxit.

L'educació i la cultura són elements bàsics per al desenvolupament de les ciutats, per a la cohesió social, per enfortir-ne la identitat, el seu creixement social i econòmic, i també com a aposta de futur.

Objectius estratègics (1.4)

1.4.1. <b>Patrimoni cultural generador de coneixement</b>	1.4.2. <b>Cultura popular i tradicional, element educatiu i de cohesió</b>	1.4.3. <b>Èxit escolar</b>	1.4.4. <b>Incrementar la qualitat del sistema escolar</b>
1.4.5. <b>Presència d'adolescents i joves en esdeveniments culturals i de lleure</b>	1.4.6. <b>Català, llengua pròpia i identitat cultural</b>	1.4.7. <b>Xarxa d'equipaments culturals de proximitat</b>	1.4.8. <b>Estratègies compartides per afavorir l'accés a la cultura</b>

**Patrimoni cultural generador de coneixement.** Posar en valor el patrimoni cultural de la ciutat com a generador de coneixement i posar-lo a l'abast del conjunt dels ciutadans i ciutadanes.

**Cultura popular i tradicional, element educatiu i de cohesió.** Promoure les manifestacions de cultura popular i tradicional de Catalunya, com a element educatiu i també de cohesió social.

**Èxit escolar.** Apostar per l'increment de l'èxit escolar per tal de millorar la qualificació acadèmica i professional dels joves i la continuïtat dels estudis postobligatoris.

**Incrementar la qualitat del sistema escolar.** Incrementar la qualitat del sistema escolar de la ciutat per tal de fer de Barcelona un pol d'excel·lència en l'aprenentatge i en l'educació en valors.

**Presència d'adolescents i joves en esdeveniments culturals i de lleure.** Incrementar la presència adolescent i jove en els esdeveniments culturals i de lleure de la ciutat mitjançant el lleure alternatiu.

**Català, llengua pròpia i identitat cultural.** Fomentar el català com a llengua pròpia de la ciutat i expressió última de la seva identitat cultural.

**Xarxa d'equipaments culturals de proximitat.** Construir una xarxa d'equipaments culturals de proximitat orientada a la formació, la creació, la producció i la difusió.

**Estratègies compartides per afavorir l'accés a la cultura.** Proposar estratègies compartides entre equipaments i entitats culturals de la ciutat per afavorir l'accés a la cultura.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Obertura del Disseny Hub Barcelona
2. Obertura del Born com a centre patrimonial d'interpretació dels fets del 1714 i com a centre cultural.
3. Definició del projecte Museu de les Cultures del Món com a evolució del Museu Etnològic.
4. Redefinir i potenciar els usos del Castell de Montjuïc.
5. Treball en xarxa dels equipaments de la ciutat que promouen la cultura popular i tradicional.
6. Programa de millora dels resultats escolars: TIC, Pla d'impuls a la lectura, Programa Èxit, suport educatiu personalitzat (SEP).
7. Redefinició de les àrees de proximitat i el mapa escolar.
8. Condicionament dels espais joves de cada districte.
9. Impuls del Centre de Normalització Lingüística.
10. Estendre en el territori els Espais de Llengua i Cultura com a centres dinamitzadors de l'aprenentatge del català.
11. Desplegar la xarxa i millorar els serveis de les biblioteques de Barcelona
12. Impulsar la definició dels usos i els programes dels centres cívics en relació a la xarxa d'equipaments de la ciutat.
13. Establir un programa de descomptes i de preus per fidelitzar i ampliar el públic de la cultura.





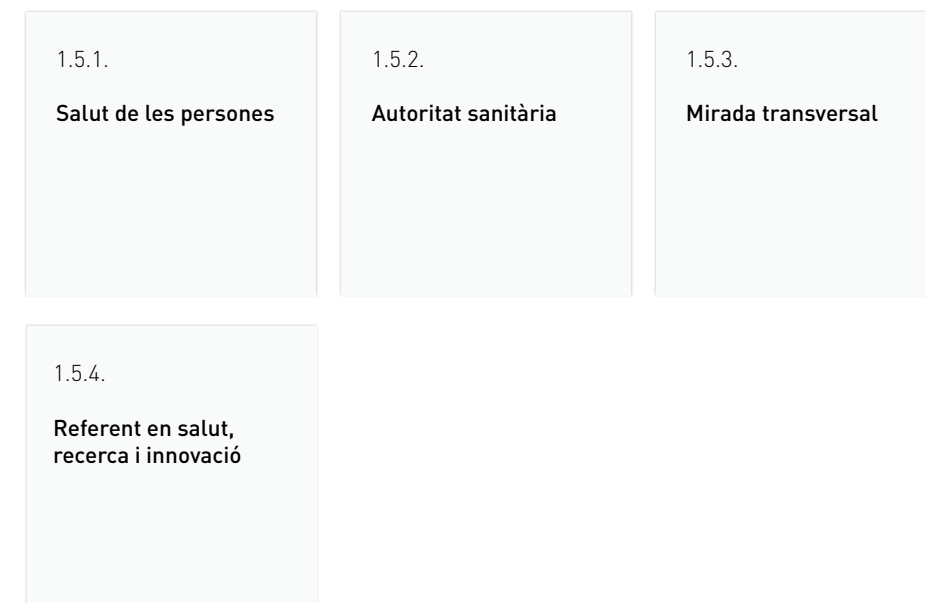


Objectiu de ciutat (1.5)

## Barcelona salut: promoure una ciutat saludable.

Fomentar i promoure els hàbits de vida saludable, la promoció i la prevenció de la salut dels ciutadans i ciutadanes de Barcelona, garantir la protecció de la salut pública i fer que la salut estigui present de forma transversal a totes les polítiques de la ciutat.

Objectius estratègics (1.5)



**Salut de les persones.** Fomentar i vetllar per la salut de les persones.

**Autoritat sanitària.** Garantir la protecció de la salut pública reforçant les accions d'autoritat sanitària a la ciutat.

**Mirada transversal.** Incorporar la dimensió de la Salut a les polítiques públiques amb una mirada transversal.

**Referent en salut, recerca i innovació.** Barcelona com a referent en serveis de salut, recerca i innovació.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Aprofundir en el coneixement de la Salut de la nostra ciutat.
2. Influir en la planificació dels serveis de Salut de Barcelona.
3. Impulsar la millora de la vigilància i el control de riscos ambientals, alimentaris i epidemiològics.
4. Salut i educació; Salut i serveis socials; Salut i justícia; Salut i esports; Salut i salut laboral; Salut i hàbitat urbà.
5. Promoure Barcelona com una marca internacional de qualitat en centres, serveis i professionals de la salut.
6. Integrar la recerca i la innovació en polítiques de Salut Pública.

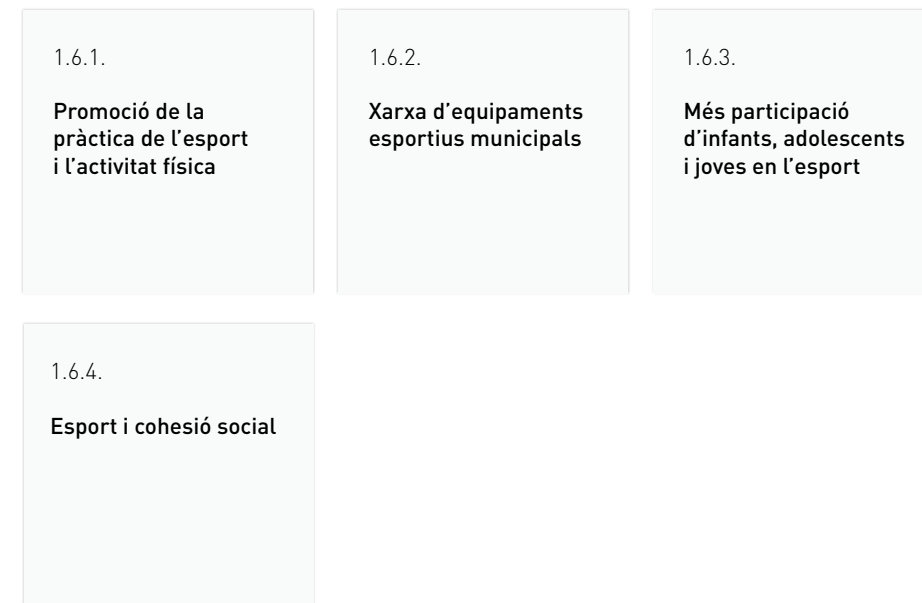


Objectiu de ciutat (1.6)

## Potenciar la funció social de l'esport.

Potenciar l'esport, el seu vessant educatiu i competitiu, sense oblidar el que representa per a la salut, per a la relació entre les persones i per a la cohesió.

Objectius estratègics (1.6)



**Promoció de la pràctica de l'esport i l'activitat física.** Promocionar la pràctica de l'esport i de l'activitat física, consolidant la seva quotidianitat entre la població, per aconseguir una vida saludable i activa mitjançant plans i programes específics.

**Xarxa d'equipaments esportius municipals.** Millorar la xarxa d'equipaments esportius municipals per tal d'adequar-la a les necessitats.

**Més participació d'infants, adolescents i joves en l'esport.** Impulsar una nova estratègia de política esportiva per a incrementar la participació de la població infantil, adolescent i juvenil en la pràctica de l'esport organitzat, basada en la concertació amb el Consell de l'Esport Escolar de Barcelona, amb les federacions esportives, les entitats i els clubs de la ciutat, potenciant el seu paper d'instruments de socialització de la població.

**Esport i cohesió social.** Garantir el paper de cohesió, inclusió i igualtat social de l'esport.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Barcelona, Ciutat de l'Aigua.
2. Col·laboració salut - esport.
3. Incrementar la qualitat de l'oferta dels esdeveniments esportius d'àmbit popular i dels serveis esportius municipals, amb col·laboració amb gestors, clubs i altres agents privats.
4. Millora de la gestió de les instal·lacions esportives de la ciutat.
5. Nous plans d'iniciació esportiva escolar.
6. Potenciar un model de concertació entre entitats i clubs.







Objectiu de ciutat (1.7)

## Garantir la seguretat de les persones.

Assegurar la tranquil·litat de les persones en l'espai públic, a les seves llars i arreu del territori del municipi de Barcelona, i promoure la conducta cívica.

Objectius estratègics (1.7)



**Lideratge i col·laboració en les polítiques de seguretat.** Liderar les polítiques de seguretat, mitjançant la coordinació i potenciant la col·laboració i la cooperació amb la resta d'organitzacions i cossos tant policials com de prevenció, seguretat i protecció civil, amb competències a la nostra ciutat.

**Percepció de seguretat i tranquil·litat a la ciutat.** Obtenir una millora substancial de la percepció que té la ciutadania de la seguretat i tranquil·litat a la ciutat.

**Anticipació de conflictes i amenaces.** Incorporar una visió preventiva i anticipada als conflictes i a les amenaces.

**Seguretat Viària.** Millorar la seguretat viària, especialment la dels escolars i de la gent gran.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Pla de Seguretat Ciutadana 2012-2015.
2. Incrementar la coordinació i la col·laboració dels cossos de seguretat i protecció civil.
3. Lluitar contra la multireincidència.
4. Incrementar la presència de la GUB.
  - Patrullatge preventiu a peu i en bicicleta (GU de barri).
  - Pla específic seguretat comerços barri.
  - Pla prevenció transport públic.
  - Plans específics petit tràfic de drogues.
5. Generació d'un mapa del conflicte de la Ciutat.
6. Definir projectes de prevenció del conflicte i millora de la convivència, en especial del col·lectiu de joves.
7. Pla local de Seguretat Viària de Barcelona.
8. Creació de la Unitat de Prevenció d'Accidents.



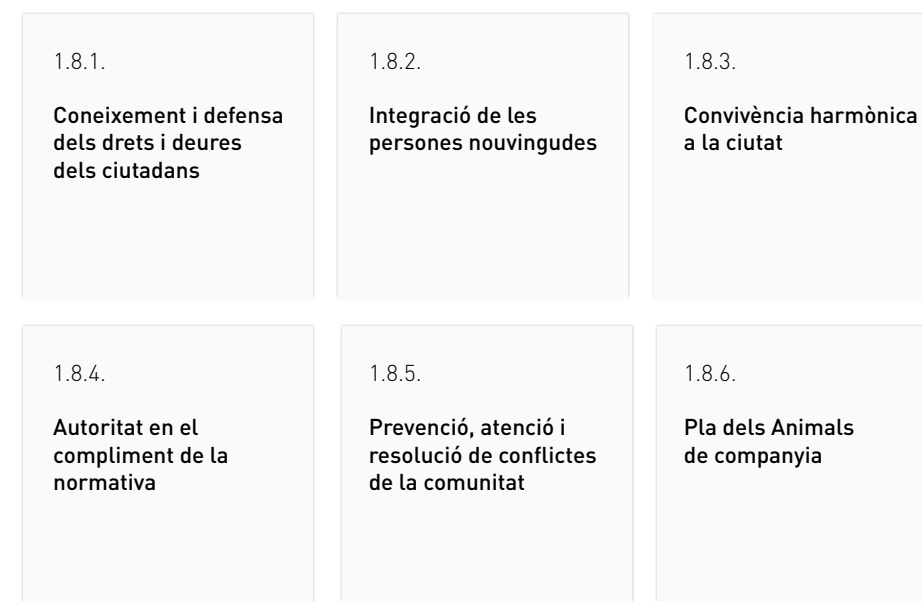


Objectiu de ciutat {1.8}

**Garantir la convivència veïnal i preservar la cohesió social, per tal que ningú pugui ser discriminat o vegi vulnerats els seus drets fonamentals.**

Propiciar l'existència d'una sola comunitat barcelonina i catalana que integri el conjunt de la societat de la ciutat.

Objectius estratègics {1.8}



**Coneixement i defensa dels drets i deures dels ciutadans.** Establir un enfocament global del coneixement i defensa dels drets i deures de la ciutadania i millorar la transversalitat dins l'administració municipal.

**Integració de les persones nouvingudes.** Promoure la integració de les persones nouvingudes a la vida social i participativa de Barcelona.

**Convivència harmònica a la ciutat.** Fomentar que tots els barcelonins i barcelonines, sigui quin sigui el seu origen, participin d'un projecte comú i visquin harmoniosament a la ciutat i al conjunt de Catalunya.

**Autoritat en el compliment de la normativa.** Reforçar l'exercici d'autoritat en el compliment de la normativa municipal.

**Prevenió, atenció i resolució de conflictes de la comunitat.** Orientar la prestació dels serveis de seguretat a l'atenció i resolució dels conflictes de la comunitat i a la seva prevenció, en estret contacte amb el teixit associatiu.

**Pla dels Animals de companyia.** Desenvolupar el Pla dels Animals de companyia com a eina vertebradora de la bona convivència i el respecte entre les persones i els animals per incrementar la qualitat de la biodiversitat urbana i tot allò que té a veure amb una bona gestió dels animals de companyia.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Creació de l'Agència per la igualtat i la no discriminació.
2. Implantar el Pla LGTB 2010-2015.
3. Potenciar l'Oficina d'Afers Religiosos.
4. Programes millora accés dels nois i noies en edat escolar al sistema educatiu. Més participació de pares i mares a l'AMPA.
5. Aconseguir un pacte polític sobre la immigració.
6. Aprofundir en les polítiques de convivència i cohesió per a la interacció.
7. Fer palesa l'actuació de la GUB en l'àmbit de la policia de convivència i administrativa.
8. Programes de suport a les comunitats de veïns.
9. Programa de formació als ciutadans i membres d'entitats.
10. Reorientar les UT's de la GUB, com a peça clau pel contacte amb la comunitat.
  - Patrullatge preventiu en eixos comercials.
11. Creació d'un nou centre d'acollida d'animals de companyia.







Objectiu de ciutat (1.9)

## Promoure la igualtat entre homes i dones basada en el respecte i l'equitat.

Impulsar polítiques transversals per aconseguir que la igualtat entre homes i dones sigui una realitat a la ciutat de Barcelona.

Objectius estratègics (1.9)

1.9.1.

**Promoure la igualtat respectant la diferència**

1.9.2.

**Dret a la igualtat d'oportunitats especialment a les dones més vulnerables**

1.9.3.

**La dona a la Guàrdia Urbana**

**Promoure la igualtat respectant la diferència.** Impulsar un nou marc de relació entre dones i homes més igualitari, basat en el respecte i l'equitat. Promoure la igualtat respectant la diferència.

**Dret a la igualtat d'oportunitats especialment a les dones més vulnerables.** Defensar el dret a la igualtat d'oportunitats de totes les dones de la ciutat i en especial de les especialment vulnerables com les dones amb discapacitats, dones víctimes de violència masclista i dones víctimes d'explotació sexual des de la col·laboració i coordinació amb altres entitats, administracions i institucions que treballin en aquests àmbits.

**La dona a la Guàrdia Urbana.** Impulsar la incorporació i promoció de la dona dins el cos de la Guàrdia Urbana.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Nou pla municipal integral de la dona: Pla Gènere 2012-2015.
2. Creació de serveis especialitzats i recursos d'ocupació, autoocupació i formació laboral per a les dones.
3. Col·laborar en les iniciatives que promoguin la millora de la visibilitat i la contribució de les dones a la societat.
4. Promoure clàusules socials per la contractació de dones en risc d'exclusió.
5. Reforçar les actuacions contra la violència masclista i lluitar contra el tràfic de dones amb finalitat d'explotació sexual.
6. Augmentar recursos per a la inserció laboral de dones usuàries de l'Agència per l'Abordatge Integral del Treball Sexual.





Objectiu de ciutat (1.10)

## Fomentar l'ocupació estable i de qualitat per a tothom.

En coordinació amb els agents socials i econòmics de la ciutat, promoure la generació d'ocupació estable i amb condicions de qualitat, fent èmfasi en aspectes de formació com a factor clau d'accés al món laboral.

Objectius estratègics (1.10)

1.10.1.

Xarxa i Entorn

1.10.2.

Ocupació i Demanda Real

1.10.3.

Ocupació pels joves

**Xarxa i Entorn.** Establir un nou model de relació entre l'administració, les empreses i els centres de coneixement per potenciar el creixement econòmic.

**Ocupació i Demanda Real.** Reorientar els serveis d'ocupació cap a la demanda real.

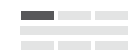
**Ocupació pels joves.** Promocionar l'ocupació juvenil i donar suport a la formació professional i l'emprenedoria juvenil des del compromís i la coresponsabilitat dels i les joves.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Projecte Barcelona Creixement.
2. Servei empresa-ocupació per atendre les necessitats d'ocupació de l'empresa.
3. Oferir serveis de millora professional orientats a demanda real.
4. Acord per l'Ocupació amb agents econòmics i socials.
5. Incorporar l'assessorament laboral i empenedoria a cada districte als espais d'informació jove.





Objectiu de ciutat (1.11)

## Crear canals per a tota la ciutadania, sensibilitat per interioritzar què diu i donar-hi resposta efectiva.

Apropar al ciutadà les eines que facin possible una major participació, i traduir aquesta de forma efectiva dins l'acció política de l'Ajuntament.

Objectius estratègics (1.11)

1.11.1.

Canals de comunicació  
i participació per la  
interacció amb el  
ciutadà

**Canals de comunicació i participació per la interacció amb el ciutadà.** Crear i promoure canals de comunicació i participació per afavorir la interacció amb el ciutadà.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Projecte Nou model de governança.
  - Projecte Open Government.
  - Racionalització dels òrgans participatius municipals i augmentar la qualitat de la participació.
  - Elaborar un pla per garantir l'atenció, interiorització i resposta en la relació administració - ciutadà.
  - Nou model de BTV.
  - Observatori de la realitat social de Barcelona.
2. Posicionament i model de gestió de la Marca Barcelona.



## 2. Entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals. **L'Ajuntament que coopera i participa amb el teixit social.**

### Objectius de ciutat

2.1.

Potenciar i ordenar els canals d'interacció real i efectiva entre l'Ajuntament i les diferents entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals

2.2.

Apostar per un model de ciutat basat en la cooperació, implicació i coresponsabilitat entre l'Ajuntament i els diferents agents socials

2.3.

Enfortir el teixit associatiu de la ciutat per garantir la seva funció de transmissió i dinamització dels problemes i necessitats dels ciutadans

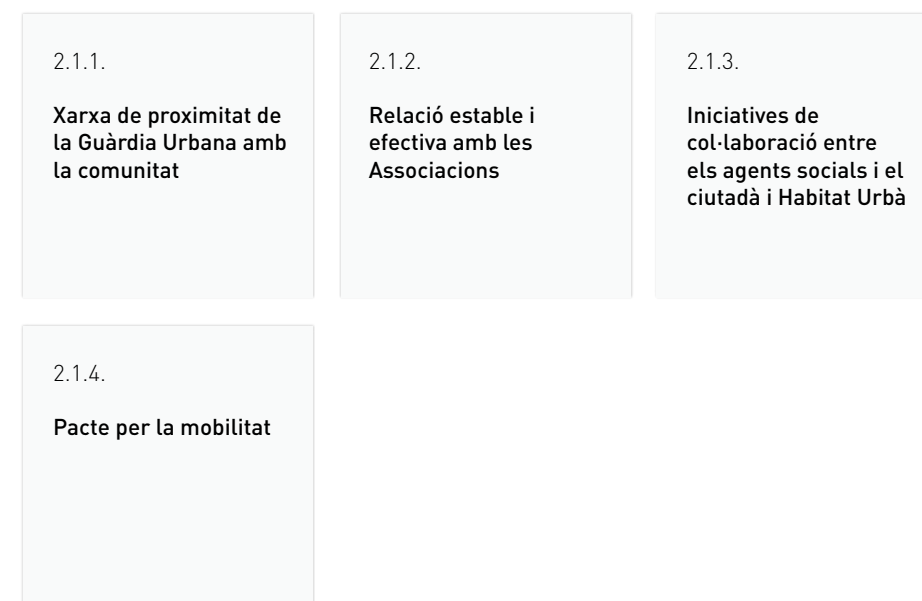


Objectiu de ciutat (2.1)

## Potenciar i ordenar els canals d'interacció real i efectiva entre l'Ajuntament i les diferents entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals.

Apropar a les diferents entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals, les eines que facin possible una major participació, i traduir aquesta participació de forma efectiva dins l'acció política de l'Ajuntament.

Objectius estratègics (2.1)



**Xarxa de proximitat de la Guàrdia Urbana amb la comunitat.** Potenciar la xarxa de proximitat de la Guàrdia Urbana amb les comunitats i grups socials de major vulnerabilitat i risc i amb les associacions de veïns.

**Relació estable i efectiva amb les Associacions.** Crear els canals de relació estable i efectiva entre l'Administració i les Associacions, amb una definició clara del que l'Administració ha d'oferir a les Associacions.

**Iniciatives de col·laboració entre els agents socials i el ciutadà i Habitat Urbà.** Impulsar iniciatives de col·laboració entre l'Ajuntament, els agents socials i el ciutadà per tal d'assolir els objectius del model d'Habitat Urbà.

**Pacte per la mobilitat.** Donar un nou impuls al Pacte per la mobilitat, fent que esdevingui un instrument real de diàleg amb el sector i un potent instrument d'informació a la ciutadania.





#### **Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Pla de relacions amb la comunitat.
2. Plans d'actuació específics amb els col·lectius de major vulnerabilitat i risc.
3. Pla de suport a l'associacionisme.
4. Potenciar Torre Jussana com a centre al servei i ús de les associacions.
5. Creació del Consell Consultiu de l'Hàbitat Urbà.
6. Foment del Consell d'Habitatge Social de Barcelona.





Objectiu de ciutat [2.2]

## **Apostar per un model de ciutat basat en la cooperació, implicació i coresponsabilitat entre l'Ajuntament i els diferents agents socials.**

Establir una nova manera de relacionar-se entre l'Ajuntament i les associacions basada en la coparticipació, el suport mutu, i el principi de subsidiarietat.

Objectius estratègics [2.2]

2.2.1.

**Millorar canals i qualitat democràtica de participació**

2.2.2.

**Cooperació internacional**

2.2.3.

**Ciudadans protagonistes de la cultura**

**Millorar canals i qualitat democràtica de participació.** Millorar, des de la coresponsabilitat, els canals i la qualitat democràtica de participació entre l'Ajuntament i la pluralitat d'entitats, agents socials i del conjunt de la ciutadania, per millorar la igualtat i la cohesió social a la ciutat.

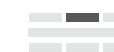
**Cooperació internacional.** Optimitzar els resultats dels recursos dedicats a la Cooperació Internacional.

**Ciudadans protagonistes de la cultura.** Posar a l'abast de creadors, entitats culturals i públic en general les oportunitats per fer cultura: ciutadans que a més de consumidors de cultura, puguin ser-ne protagonistes.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Renovar i impulsar l'Acord Ciutadà.
2. Pla director de cooperació internacional, solidaritat i pau 2013-2016.
3. Redefinir i potenciar les Fàbriques de creació.





Objectiu de ciutat (2.3)

**Enfortir el teixit associatiu de la ciutat per garantir la seva funció de transmissió i dinamització dels problemes i necessitats dels ciutadans.**

Reforçar el teixit associatiu ajustant-lo a les necessitats de la ciutat.

Objectius estratègics (2.3)

2.3.1.

**Associacionisme ciutadà fort, implicat i coresponsable**

2.3.2.

**Suport als projectes participatius i de cohesió social de les associacions**

2.3.3.

**Marc de relació amb agents esportius**

**Associacionisme ciutadà fort, implicat i coresponsable.** Aconseguir un associacionisme ciutadà fort, implicat i coresponsable que permeti una nova estratègia política basada en un model de concertació per a la ciutat.

**Suport als projectes participatius i de cohesió social de les associacions.** Donar suport als projectes participatius i de cohesió social de les associacions amb programes de formació i major visibilitat del Consell de Ciutat i del CMAB.

**Marc de relació amb agents esportius.** Incrementar els marcs de relació amb els agents esportius.





#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Agenda moviment associatiu gent gran.
2. Premi Barcelona Associacions.
3. Formació en participació de les associacions i programa PARTICIPA.
4. Constituir el Consell Municipal de l'Esport.



### 3. Agents econòmics i centres de coneixement. **Una economia que genera oportunitats per a tothom.**

#### Objectius de ciutat

3.1. Fer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sud d'Europa	3.2. Impulsar sectors emergents d'alt valor afegit i reforçar els sectors econòmics consolidats, establint Barcelona com a referent de qualitat	3.3. Generar les condicions per atraure capital per invertir a la ciutat	3.4. Potenciar l'aportació internacional a l'economia barcelonina
3.5. Donar suport a pimes i autònoms, i promoure l'emprenedoria	3.6. Fer de Barcelona un lloc fàcil per fer negocis (Business Friendly)	3.7. Fer de Barcelona, la ciutat de Cultura, Coneixement, Creativitat i Ciència generant un entorn favorable per atraure i retenir talent	



Objectiu de ciutat (3.1)

## Fer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sud d'Europa.

Impulsar la connectivitat de Barcelona i promoure noves zones d'activitat econòmica per tal de fer-la un node d'activitat lligada a la logística i a l'accés als mercats del sud d'Europa, de la Mediterrània, els països asiàtics i l'Amèrica Llatina.

Objectius estratègics (3.1)

3.1.1.

**Barcelona Logística**

3.1.2.

**Prioritat a la mobilitat del transport públic i de mercaderies**

3.1.3.

**Connexions i infraestructures de la Regió Metropolitana**

**Barcelona Logística.** Afavorir i promoure territori i activitat empresarial relacionada amb la logística.

**Prioritat a la mobilitat del transport públic i de mercaderies.** Vetllar pel correcte funcionament dels diferents mitjans de transport, prioritzant la mobilitat del transport públic i el de mercaderies.

**Connexions i infraestructures de la Regió Metropolitana.** Col·laborar en la millora de les connexions i infraestructures de mobilitat i transport de la Regió Metropolitana.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Incorporar activitat logística en zones amb potencial d'interconnexió.
2. Redefinir Mercabarna com a pol logístic agroalimentari.
3. Pla de Mobilitat Urbana 2012-2018.
4. Impulsar la millora de la connexió amb l'aeroport.
5. Impulsar intercanviadors de transport públic.



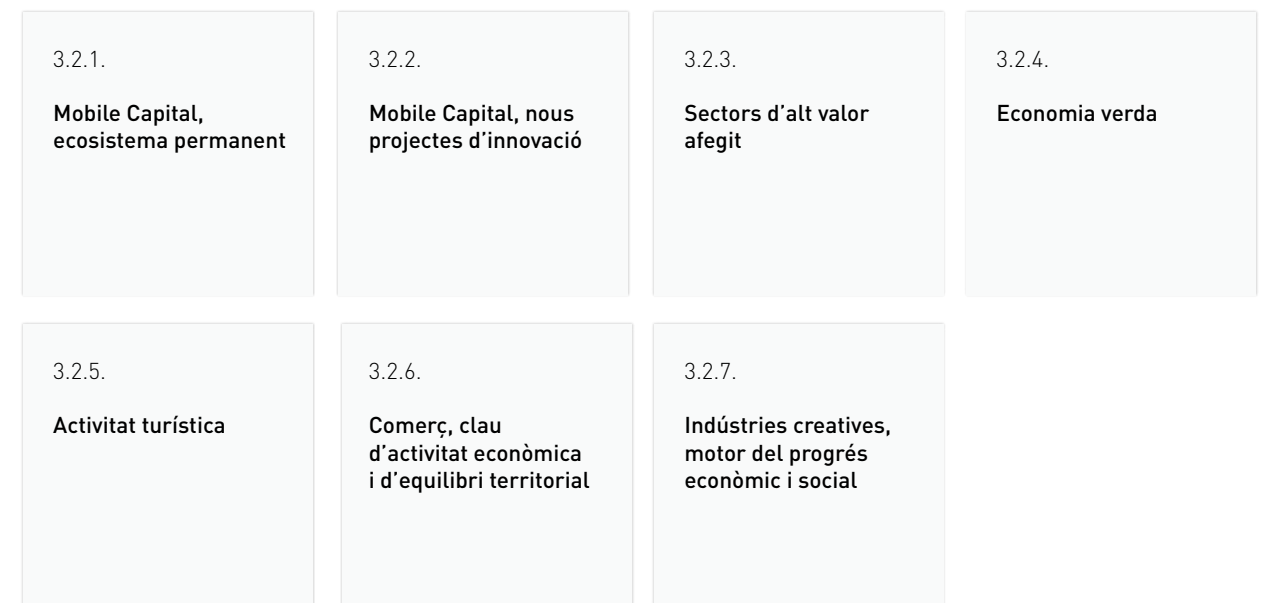


Objectiu de ciutat (3.2)

## Impulsar sectors emergents d'alt valor afegit i reforçar els sectors econòmics consolidats, establint Barcelona com a referent de qualitat.

Des del sector sanitari i biomèdic, d'atenció social o el sector de les TIC, als sectors d'economia verda, els sectors energètics, el comerç o el turisme.

Objectius estratègics (3.2)



**Mobile Capital, ecosistema permanent.** Expandir l'impacte de la capitalitat del Mobile per a construir un ecosistema permanent.

**Mobile Capital, nous projectes d'innovació.** Aprofitar l'oportunitat del Mobile World Capital per impulsar nous projectes d'innovació per la ciutat i d'emprenedoria creativa.

**Sectors d'alt valor afegit.** Incidir en el desenvolupament i creixement de les empreses dels sectors d'alt valor afegit.

**Economia verda.** Innovar, desenvolupar i promocionar l'economia verda.

**Activitat turística.** Afavorir el desenvolupament de l'activitat econòmica vinculada al turisme.

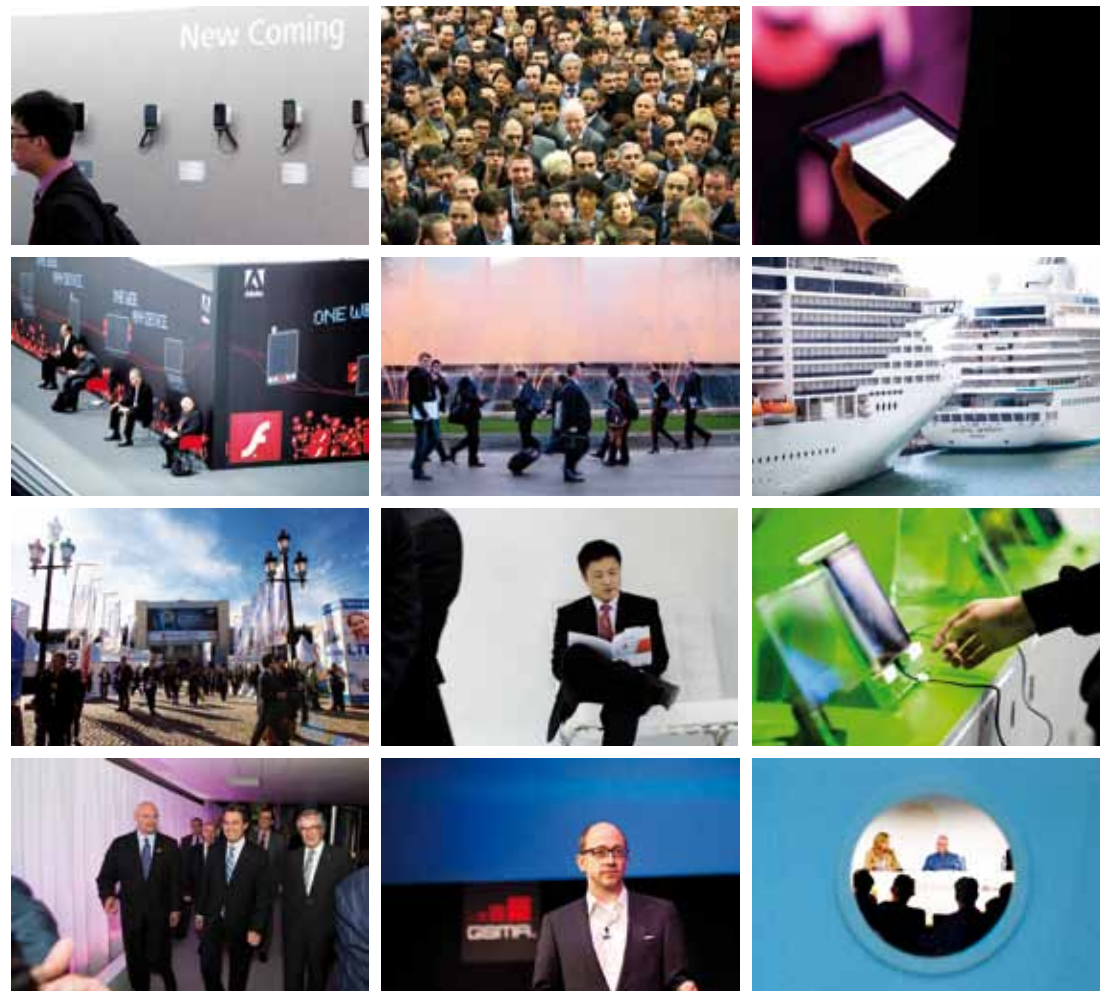
**Comerç, clau d'activitat econòmica i d'equilibri territorial.** Fomentar la millora de la qualitat i la competitivitat en el sector comercial, així com la integració en els barris de la ciutat.

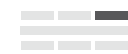
**Indústries creatives, motor del progrés econòmic i social.** Promoure actuacions en els diferents àmbits de la cultura que treballin en continguts creatius per consolidar les indústries creatives com a motor del progrés econòmic i social.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Fomentar l'activitat econòmica relacionada amb el mòbil.
2. Fer de Barcelona Mobile World Capital la plataforma de proves d'aplicacions, serveis i continguts avançats.
3. Crear un "City protocol".
4. Consolidar Barcelona com a destinació que aposta per un turisme responsable i sostenible.
5. Enfortir l'associacionisme territorial i sectorial del comerç.
6. Crear i desenvolupar un Pla Integral de Comerç.
7. Revisar i actualitzar les ordenances i plans especials que afectin el comerç i els serveis.





Objectiu de ciutat (3.3)

## Generar les condicions per atraure capital per invertir a la ciutat.

Cal desenvolupar polítiques efectives d'atracció de capital, tant amb la finalitat de captar capital financer per invertir en projectes d'empreses i emprenedors locals com la voluntat d'atraure la instal·lació d'empreses estrangeres a la ciutat.

Objectius estratègics (3.3)

3.3.1.

Capital i inversions

3.3.2.

Reorganització de l'àmbit d'Economia, Empresa i Ocupació

**Capital i inversions.** Atracció de fonts de finançament, empreses i inversions cap a una Barcelona Metropolitana.

**Reorganització de l'àmbit d'Economia, Empresa i Ocupació.** Reorganitzar l'àmbit d'Economia, Empresa i Ocupació fent de Barcelona Activa l'instrument per a l'execució de totes les polítiques de promoció econòmica.

**Algunes iniciatives en aquest àmbit**

1. Coordinar les accions de promoció i venda internacional de Barcelona metropolitana.
2. Crear un servei de captació d'inversions estrangeres en coordinació amb altres administracions.
3. Potenciar la marca Barcelona per atraure empreses i inversions.



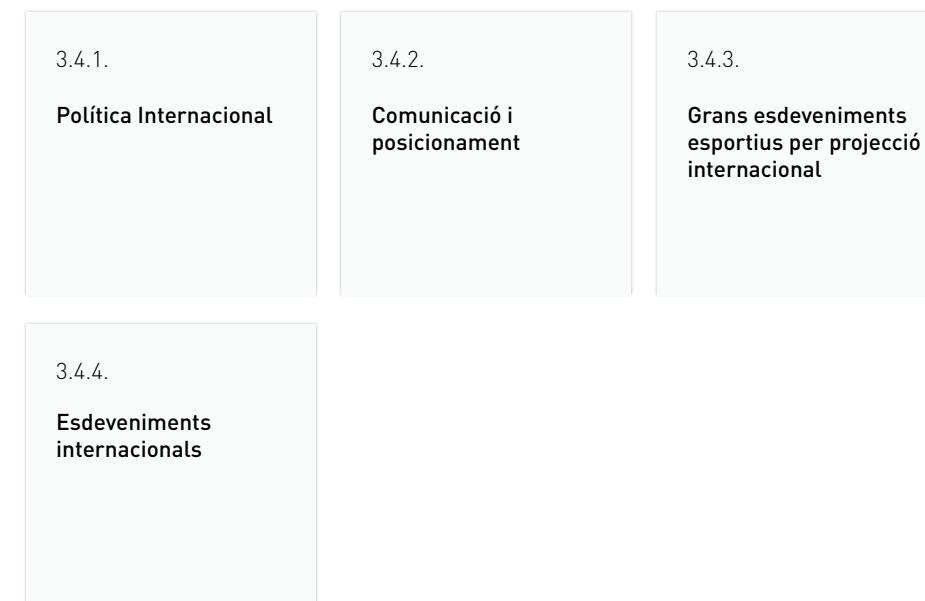


Objectiu de ciutat (3.4)

## Potenciar l'aportació internacional a l'economia barcelonina.

Barcelona gaudeix ja d'un privilegiat reconeixement a nivell internacional. Es tracta ara de posar en valor aquest posicionament i treure-li més retorn en termes econòmics: més esdeveniments internacionals, més empreses globals instal·lades a Barcelona, més exportacions de les empreses locals, etc.

Objectius estratègics (3.4)



**Política Internacional.** Aconseguir una política Internacional amb resultats mesurables.

**Comunicació i posicionament.** Aconseguir visibilitzar de forma proactiva l'acció relacionada amb les finances municipals i amb les polítiques de promoció econòmica.

**Grans esdeveniments esportius per projecció internacional.** Enfortir la projecció internacional de la marca Barcelona acollint l'organització de grans esdeveniments esportius europeus o mundials, que comporten beneficis directes o indirectes. Aprofitar aquests esdeveniments per promocionar l'esport escolar amb clubs i federacions, i per desenvolupar projectes de caràcter solidari i per renovar les grans instal·lacions de la ciutat.

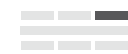
**Esdeveniments internacionals.** Afavorir la realització d'esdeveniments amb valor afegit per a l'economia de la ciutat.





#### **Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Projecte Xarxes i relacions internacionals:
  - Potenciar la capitalitat mediterrània.
  - Casa jueva.
  - Corredor Mediterrani.
2. Establiment d'acords amb administracions per l'assoliment de la denominació seu Olímpica JO i JP d'hivern 2022.
3. Promoció fires esportives.
4. Xarxa ciutats esportives.
5. Turisme esportiu.
6. Crear Fundació Barcelona esport.



Objectiu de ciutat (3.5)

## Donar suport a pimes i autònoms, i promoure l'emprenedoria.

Es tracta de crear un entorn més favorable a la creació i desenvolupament d'empreses mitjançant polítiques de suport a pimes i emprenedors, inclosos els emprenedors socials, accés a oficines i locals, ajuts i suport financer etc.

Objectius estratègics (3.5)



**Pagament a 30 dies.** Aconseguir pagar als proveïdors en un termini màxim de 30 dies.

**Orientació a mercat i a l'emprenedoria.** Reforçar la competitivitat i l'orientació a mercat de l'activitat empresarial i donar suport a l'emprenedoria.

**Formació professional de qualitat.** Apostar per la Formació Professional de qualitat.

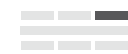
**Emprenedoria social.** Suport a les iniciatives privades de caire social.



**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Oficina d'atenció a l'empresa.
2. Facilitar l'accés a finançament de l'activitat comercial i empresarial.
3. Afavorir la realització de pràctiques de qualitat a les empreses.
4. Fomentar la cultura de l'emprenedoria entre els joves estudiants d'FP.



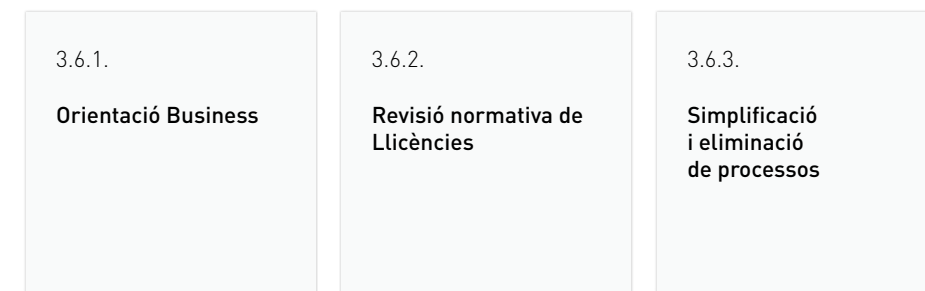


Objectiu de ciutat (3.6)

## Fer de Barcelona un lloc fàcil per fer negocis (Business Friendly).

En relació a les empreses, l'objectiu és que l'Administració sigui un factor de competitivitat i en cap cas un element desactivador. Per tant, és fonamental que des de l'Ajuntament s'agilitzin els processos i s'eliminin traves burocràtiques per facilitar l'establiment d'empreses.

Objectius estratègics (3.6)



**Orientació Business.** Vetllar perquè les actuacions municipals estiguin orientades efectivament cap a l'interès de l'activitat econòmica.

**Revisió normativa de Llicències.** Liderar el procés de revisió de la normativa relativa a llicències i garantir-ne l'acompliment.

**Simplificació i eliminació de processos.** Simplificar i eliminar processos per facilitar la relació de les empreses amb l'Ajuntament; utilitzar l'Administració electrònica de forma intensiva i identificar i posar en valor la informació de què disposa l'Ajuntament per ajudar les empreses.



#### **Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Impulsar la simplificació administrativa que tingui relació amb l'activitat econòmica.
2. Orientar la política fiscal als objectius de creixement econòmic i creació d'ocupació.
3. Revisió i modificació de les ordenances municipals (obres, llicències d'activitats, antenes i terrasses).
4. Projecte d'actualització i simplificació de la normativa municipal.



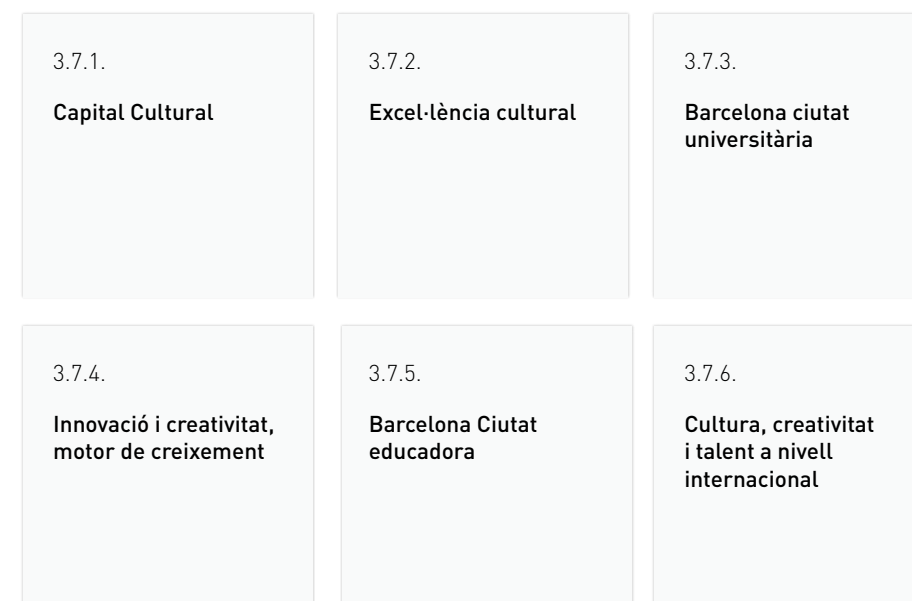


Objectiu de ciutat (3.7)

## Fer de Barcelona la ciutat de Cultura, Coneixement, Creativitat i Ciència generant un entorn favorable per atraure i retenir talent.

Creativitat, cultura, educació i recerca i investigació són accents d'un mateix objectiu: el coneixement. Volem crear una ciutat i una societat basades en el coneixement com a un dels motors de progrés econòmic i social de Barcelona, i abordar-lo des de la col·laboració entre institucions i entitats de ciutat i amb visió metropolitana.

Objectius estratègics (3.7)



**Capital Cultural.** Promoure Barcelona com a capital cultural, recuperant la complicitat amb Catalunya i guanyant musculatura internacional.

**Excel·lència cultural.** Promoure l'excel·lència cultural de la ciutat.

**Barcelona ciutat universitària.** Promoure el lideratge de Barcelona com a ciutat universitària.

**Innovació i creativitat, motor de creixement.** Impulsar la innovació i la creativitat com a motor de l'economia del coneixement.

**Barcelona Ciutat educadora.** Promoure el coneixement i la creativitat a través d'una estratègia compartida des dels camps de l'educació i la cultura per posicionar Barcelona com a ciutat educadora.

**Cultura, creativitat i talent a nivell internacional.** Posicionar la cultura, la creativitat i la producció de talent de Barcelona a nivell internacional.



**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Celebració, el 2014, dels 300 anys dels fets de 1714.
2. Promoure els grans equipaments de capitalitat (MACBA, Picasso, MNAC, Museu Ciències Naturals,...).
3. Suport a la innovació que es fa des de la universitat i centres i parcs de recerca i tecnologia per una estratègia de ciutat.
4. Promoció de les relacions entre les universitats i el teixit productiu i cultural de la ciutat.
5. Mapa d'universitats i recerca a Barcelona.
6. Impulsar Barcelona Laboratori Cultural.
7. Mapa dels ensenyaments artístics reglats i no reglats a la ciutat.
8. Afavorir els intercanvis amb altres ciutats del món.







4.

Hàbitat urbà.

**Un nou model de ciutat saludable que integri plenament medi ambient, urbanisme, infraestructures i TIC.**

Objectius de ciutat

4.1.

Promoure la renaturalització de la ciutat i el desenvolupament dels connectors verds

4.2.

Garantir l'excel·lència en el disseny urbà i dels edificis impulsant una arquitectura de qualitat

4.3.

Impulsar una política mediambiental responsable, garantint la qualitat de l'aire i la sostenibilitat dels cicles de l'aigua, de la matèria i l'eficiència energètica

4.4.

Liderar la reinformació de l'espai públic: les Smart Cities com a impulsores d'una nova economia dels serveis urbans



Objectiu de ciutat (4.1)

## Promoure la renaturalització de la ciutat i el desenvolupament dels connectors verds.

Ampliar el verd urbà i protegir els espais lliures com un element d'estructuració de la ciutat.

Objectius estratègics (4.1)

4.1.1.

Natura dins la ciutat

**Natura dins la ciutat.** Fer lloc a la natura dins la ciutat: potenciar la biodiversitat i el verd, la seva qualitat i connectivitat.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Adjudicació projectes 16 Portes de Collserola.
2. Passeig de les Aigües.
3. Renaturalitzar els interiors d'illa.
4. Projectar el Parc del Besòs.
5. Pla d'usos del Parc Güell.







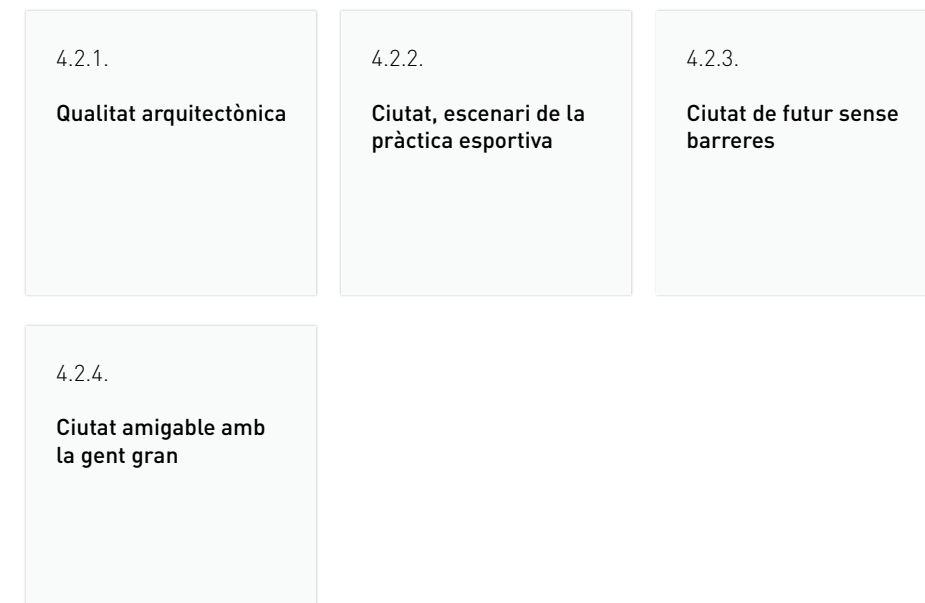


Objectiu de ciutat (4.2)

## Garantir l'excel·lència en el disseny urbà i dels edificis impulsant una arquitectura de qualitat.

Assegurar un disseny urbà de qualitat fent èmfasi en la regeneració dels barris de la ciutat, donant prioritat al manteniment dels actuals equipaments públics, i fent de la ciutat un lloc per la pràctica esportiva i una ciutat sense barreres.

Objectius estratègics (4.2)



**Qualitat arquitectònica.** Impulsar la qualitat arquitectònica de la iniciativa privada, potenciant els arquitectes i dissenyadors joves i els locals.

**Ciutat, escenari de la pràctica esportiva.** Fer de la ciutat un escenari de la pràctica esportiva, facilitant o habilitant espais urbans o naturals per aconseguir-ho.

**Ciutat de futur sense barreres.**

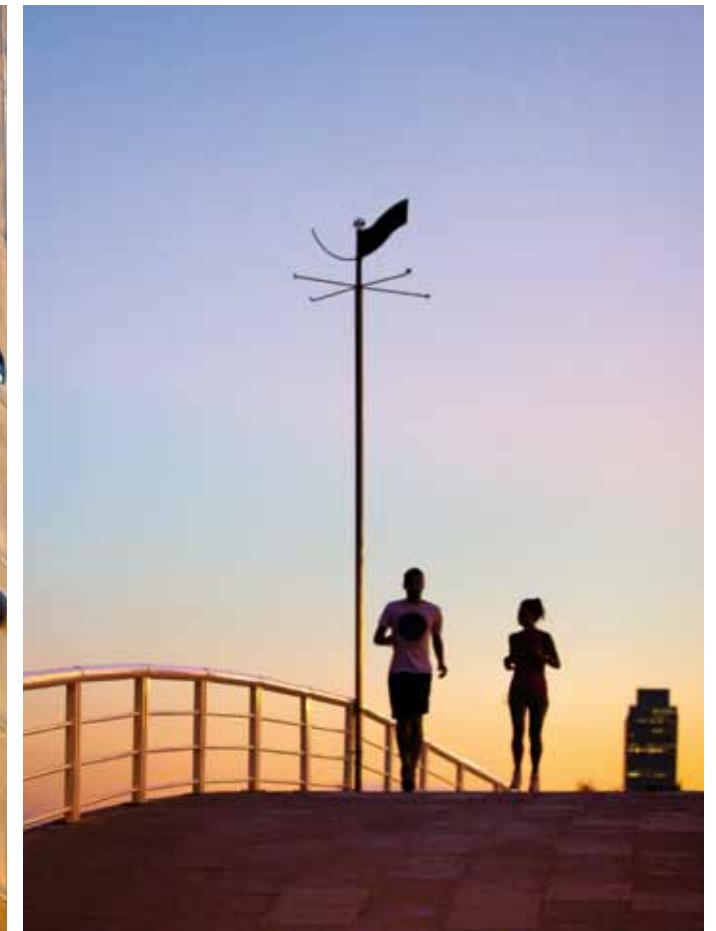
Avançar en la construcció d'un model de ciutat de futur sense barreres, dissenyat de manera transversal per a garantir el gaudi de tots els drets de les persones amb discapacitat, que faci possible l'autonomia personal i la vida independent, mitjançant la implicació i la participació de la ciutadania.

**Ciutat amigable amb la gent gran.**

Avançar en la construcció d'una ciutat per a totes les edats i amigable amb la gent gran.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Arquitectura de qualitat a través de l'impuls de projectes de ciutat: transformació de la plaça de les Glòries, Sagrera, Meridiana, Sagrada Família, Llosa de la Vall d'Hebron, Paral·lel, Diagonal i Pla Cor.
2. Potenciar l'ús de l'espai urbà per a la pràctica esportiva.







Objectiu de ciutat (4.3)

## Impulsar una política mediambiental responsable, garantint la qualitat de l'aire i la sostenibilitat dels cicles de l'aigua, de la matèria i l'eficiència energètica.

Assolir els nivells òptims de qualitat ambiental com a base per conservar i esdevenir una ciutat saludable, garantir la qualitat de vida als ciutadans, i aconseguir un desenvolupament sostenible.

Objectius estratègics (4.3)



**Transports eficients i sostenibles.**

Impulsar els mitjans de transport eficients i mediambientalment sostenibles que disminueixin de manera significativa la generació de contaminants.

**Eficiència energètica i optimització del cicle de l'aigua.**

Reduir el consum de recursos: millorar l'eficiència energètica, optimitzar el cicle de l'aigua.

**Cultura de la sostenibilitat.** Fomentar i estendre la cultura de la sostenibilitat.

**Qualitat d'aire i confort acústic.**

Millorar la qualitat ambiental: guanyar qualitat d'aire i confort acústic, amb la col·laboració de tothom.

**Neteja i prevenció de residus.** Millorar la neteja i prevenir residus.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Incorporació de motos i vehicles elèctrics a la Guàrdia Urbana.
2. Facilitar el transvasament de mobilitat en vehicle privat a mobilitat elèctrica.
3. Impulsar els mitjans de transport col·lectiu de superfície.
4. Programa d'eficiència energètica i pla d'estalvi energètic a edificis municipals.
5. Optimització del consum d'aigua potable a la ciutat.
6. Enfortiment del programa Agenda 21 Escolar.
7. Posicionar Barcelona com a referent internacional de ciutat sostenible.
8. Desplegament del Pla per a la reducció de la contaminació acústica 2010-2020.
9. Programa Especial de Control de la Qualitat de l'aire 2011-2020.
10. Pla de millora dels serveis de neteja viària de la ciutat.
11. Pla de prevenció de residus.



Objectiu de ciutat (4.4)

## Liderar la reinformació de l'espai públic: les Smart Cities com a impulsores d'una nova economia dels serveis urbans.

Emprar les TIC per a dotar la ciutat  
de plataformes tecnològiques d'alt  
valor afegit per a Barcelona.

Objectius estratègics (4.4)

4.4.1.

**Excel·lència en els serveis TIC orientats a mobilitat i espai públic**

4.4.2.

**Ciutat Hiperconnectada**

4.4.3.

**Ciutat Intel·ligent de referència**

**Excel·lència en els serveis TIC orientats a mobilitat i espai públic.** Emprar les TIC per facilitar l'accés a la informació de la mobilitat i dels incidents a l'espai públic, de forma que permeti la millora en la seva gestió individual i col·lectiva.

**Ciutat Hiperconnectada.** Aconseguir una ciutat hiperconnectada.

**Ciutat Intel·ligent de referència.** Convertir Barcelona en una ciutat intel·ligent de referència.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Renovació i incorporació de noves tecnologies per la millora de la gestió dels recursos i procediments en matèria de mobilitat i espai públic.
2. Equilibri territorial: desplegament de la banda ampla.
3. WIFI a la ciutat: increment del nombre de punts de servei.
4. Crear la web del barri.
5. Smart City Campus.
6. Pla Apps Barcelona.
7. Sistema pagaments Tap&Go.
8. Impulsar i participar en el World Mobile Capital.





4.

Hàbitat urbà.

## **Barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero.**

Objectius de ciutat

4.5.

Promoure l'accés a l'habitatge de qualitat i vetllar pel seu bon ús

4.6.

Promoure illes autosuficients i rehabilitació energètica urbana

4.7.

Fomentar barris híbrids en els quals es viu i es treballa

4.8.

Millorar la mobilitat urbana amb sostenibilitat i garantint les mateixes oportunitats d'accés a tota la ciutat

4.9.

Impulsar nous atractors urbans, que generin centralitat a tots els districtes i distribuir el turisme a tota la ciutat

4.10.

Impulsar l'àrea metropolitana, la integració de port, aeroport i zona franca, i desenvolupar espais d'oportunitat





Objectiu de ciutat (4.5)

## Promoure l'accés a l'habitatge de qualitat i vetllar pel seu bon ús.

Posar en marxa un conjunt de polítiques (incentius al lloguer, col·laboracions amb el sector privat, obtenció de sòl, suport a la rehabilitació,...) per aconseguir que els ciutadans tinguin accés a un habitatge de qualitat.

Objectius estratègics (4.5)

4.5.1.

Accés a l'habitatge

**Accés a l'habitatge.** Millorar els sistemes d'accés a l'habitatge.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Pla Empenta.
  - Regenerar sòl.
  - Rehabilitar.
  - Generació parc habitatge públic.



Objectiu de ciutat (4.6)

## Promoure illes autosuficients i rehabilitació energètica urbana.

Treballar per aconseguir autosuficiència energètica sostenible a la nostra ciutat, prioritzant les accions que ens permetin gaudir de més qualitat de vida i continuar sent competitius en el nostre model energètic, adoptant els principis de l'estalvi, l'eficàcia i l'eficiència per convertir-nos en un referent d'excel·lència a nivell mundial.

Objectius estratègics (4.6)

4.6.1.

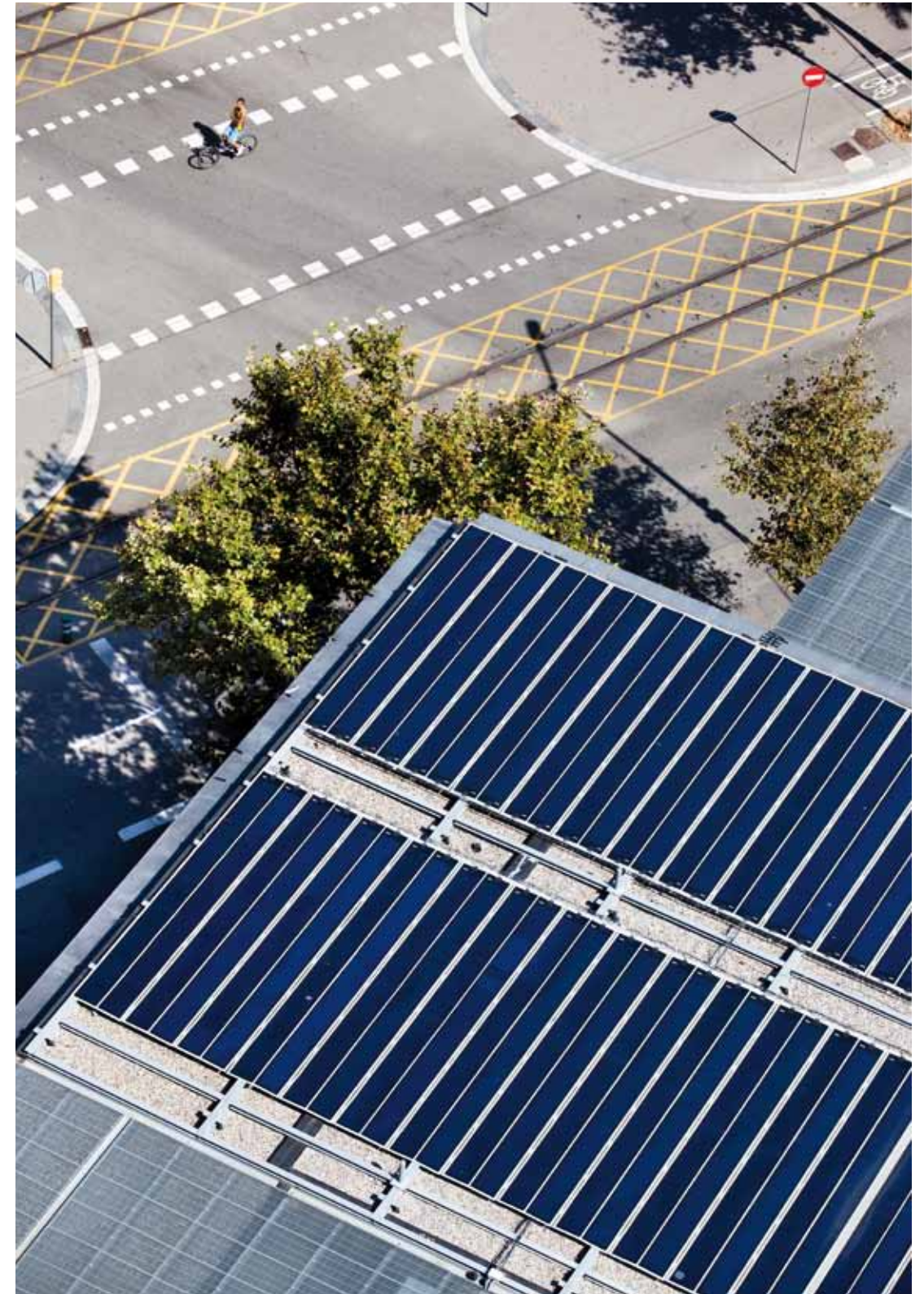
Regeneració de barris i districtes

**Regeneració de barris i districtes.**  
Regenerar barris i districtes.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Desenvolupar la gestió urbanística dels barris.
2. Redacció de projectes a la Rambla de Sants.
3. Desenvolupament del planejament dels Tres Turons.
4. Pacificació c/Balmes amb l'ampliació de voreres entre Diagonal i plaça Joaquim Folguera.
5. Continuació del desenvolupament de la gestió derivada del planejament de la zona MPGM Vallcarca - Farigola.
6. Execució del pla parcial de les Planes.









Objectiu de ciutat (4.7)

## Fomentar barris híbrids en els quals es viu i es treballa.

Fomentar un model urbanístic basat en un equilibri entre la funció residencial, l'econòmica i la social en els barris.

Objectius estratègics (4.7)

4.7.1.

**Barris híbrids i illes autosuficients**

4.7.2.

**Millorar i fer accessible l'Àrea Verda**

### **Barris híbrids i illes autosuficients.**

Promoure els barris híbrids i les illes autosuficients.

### **Millorar i fer accessible l'Àrea Verda.**

Millorar i fer accessible l'Àrea Verda com a instrument facilitador per viure i treballar als barris de Barcelona.

### **Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Redacció del planejament del Blau@lctinea.
2. Illa autosuficient del passeig Valldaura.
3. Rehabilitació energètica als barris (Ciutat Meridiana i Torre Baró).
4. Barri universitari Les Corts.
5. Pla usos Ciutat Vella.
6. Àrea Verda gratuïta pels residents dels barris de la ciutat.



Objectiu de ciutat (4.8)

## Millorar la mobilitat urbana amb sostenibilitat i garantint les mateixes oportunitats d'accés a tota la ciutat.

Fomentar un nou model de mobilitat d'equilibri entre els diferents mitjans de transport, i que dona prioritat a la seguretat i al vianant.

Objectius estratègics (4.8)

4.8.1.

**Control d'intervencions a la via pública**

4.8.2.

**Compliment de les ordenances d'ocupació**

4.8.3.

**Millora transport públic**

4.8.4.

**Espai públic més segur, atractiu i accessible**

**Control d'intervencions a la via pública.** Controlar sobre el territori les intervencions a la via pública que es preveuen i que dificultin la mobilitat al trànsit.

**Compliment de les ordenances d'ocupació.** Vetllar pel compliment estricte de les ordenances d'ocupació de la via pública per tal que es garanteixi l'espai suficient per als vianants en casos d'ocupació per part de bastides, vetlladors, mobiliari urbà, etc.

**Millora transport públic.** Millorar el servei de transport públic.

**Espai públic més segur, atractiu i accessible.** Millorar l'espai públic per fer-lo més segur, atractiu i accessible.



#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Control i inspecció de les ocupacions de la via pública que tinguin una afectació a la mobilitat.
2. Control i inspecció de les ocupacions a la via pública que tinguin l'afectació a la mobilitat dels vianants.
3. Minimitzar conflictes entre vianants i motoristes.
4. Nova xarxa d'autobusos.
5. Pla de millora Ciutat Meridiana.
6. Pla d'il·luminació.
7. Estudis de pacificació de carrers
8. Projecte Camí Comtal.
9. Nova urbanització de la Travessera de Dalt (Lesseps-Escorial).





Objectiu de ciutat (4.9)

## **Impulsar nous atractors urbans, que generin centralitat a tots els districtes i distribuir el turisme a tota la ciutat.**

Es tracta d'aconseguir que tots els districtes disposin d'algun element emblemàtic d'atracció (com per exemple places, edificis representatius, estacions, etc.) que actuïn com a centres de referència i puguin generar al voltant activitat comercial, turística, etc.

Objectius estratègics (4.9)

4.9.1.

Turisme i territori

**Turisme i territori.** Aprofitar el turisme per a posicionar sectors i actius estratègics de la Ciutat.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Diversificació de l'oferta turística a la ciutat.
2. Vincular el turisme a sectors econòmics rellevants a la ciutat.







Objectiu de ciutat (4.10)

## Impulsar l'àrea metropolitana, la integració de port, aeroport i zona franca, i desenvolupar espais d'oportunitat.

Consolidar noves zones d'activitat  
econòmica a la ciutat i impulsar l'àrea  
metropolitana a través de les grans  
infraestructures.

Objectius estratègics (4.10)

4.10.1.

Referent  
internacional  
en xarxes  
d'infraestructura

**Referent internacional en xarxes  
d'infraestructura.** Convertir les xarxes  
d'infraestructures de Barcelona i la  
seva àrea metropolitana en un referent  
internacional.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Pla estratègic d'infraestructures en xarxa (PEIX) litoral.
2. Pla director urbanístic (PDU) àrea metropolitana.
3. Impuls projectes accés provisional ferroviari i accés definitiu ferroviari i viari al port.









5.  
El Pressupost.  
**D'una cultura de la despesa a una cultura  
del cost i prioritització dels resultats.**

Objectius de ciutat

5.1.

Gestionar en base a un pressupost executiu orientat a aconseguir els objectius de ciutat

5.2.

Garantir la capacitat d'inversió

5.3.

Millorar l'eficiència, evitar duplicitats i alliberar recursos per altres programes prioritaris

5.4.

Promoure la cultura del resultat i d'austeritat de la despesa



Objectiu de ciutat (5.1)

## **Gestionar en base a un pressupost executiu orientat a aconseguir els objectius de ciutat.**

Es tracta d'implantar una nova forma d'elaborar el pressupost municipal que consisteix a definir prèviament els objectius de ciutat per poder dotar aquesta estratègia de recursos segons les prioritats definides. El seguiment continu dels objectius juntament amb l'execució pressupostària permetran avaluar el grau d'assoliment dels resultats desitjats.

Objectius estratègics (5.1)

5.1.1.  
Pressupost Executiu

**Pressupost Executiu.** Dissenyar i implementar un model de pressupost executiu.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Pressupost orientat a objectius i resultats.





Objectiu de ciutat (5.2)

## Garantir la capacitat d'inversió.

En un entorn d'extrema dificultat per accedir a l'endeutament, és crític dissenyar mesures encaminades a obtenir estalvi corrent per finançar inversions.

Objectius estratègics (5.2)

5.2.1.

Planificació i control

**Planificació i control.** Potenciar i reorientar el procés de pressupostació i de control econòmic i financer.

### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Model de Pressupostació d'acord amb el Sistema Europeu de Comptes.





Objectiu de ciutat (5.3)

## **Millorar l'eficiència, evitar duplicitats i alliberar recursos per altres programes prioritaris.**

Impulsar mesures de revisió i optimització de l'estructura, processos i serveis de l'Ajuntament, per tal d'incrementar l'eficiència i alliberar recursos.

Objectius estratègics (5.3)

5.3.1. Millorar eficiència dels serveis municipals	5.3.2. Estructura organitzativa eficient i austera	5.3.3. Racionalitzar el conjunt empresarial de l'Ajuntament
5.3.4. Cultura financera interna	5.3.5. Simplificació de l'estructura a Previsió, Seguretat i Mobilitat	5.3.6. Diagnòstics compartits per millorar la intervenció a l'espai públic
5.3.7. Smart City Gestió Eficient	5.3.8. Gestió del Patrimoni Municipal	5.3.9. Règim especial i simplificació de les ordenances municipals

**Millorar eficiència dels serveis municipals.**

Elaboració i gestió racional i eficient del pressupost, adequant-lo a les prioritats i eliminant despeses supèrflues.

**Estructura organitzativa eficient i austera.**

Implementar una estructura organitzativa que respongui a les necessitats de l'estratègia municipal, orientada al servei al ciutadà i a les empreses sota una perspectiva d'eficiència i austeritat.

**Racionalitzar el conjunt empresarial de l'Ajuntament.**

Racionalitzar el conjunt empresarial de l'Ajuntament.

**Cultura financera interna.**

Millorar la cultura financera i de gestió de l'Ajuntament i els seus ens instrumentals.

**Simplificació de l'estructura a Prevenció, Seguretat i Mobilitat.**

Simplificació de l'estructura i de l'assignació de funcions dels diferents serveis i òrgans, per a obtenir un millor rendiment i eficiència en el seu funcionament.

**Diagnòstics compartits per millorar la intervenció a l'espai públic**

Incorporar les perspectives dels diferents serveis municipals que permetin disposar de diagnòstics compartits per millorar la intervenció a l'espai públic.

**Smart City Gestió Eficient.**

Aconseguir que la Smart City estigui efectivament orientada a l'eficiència econòmica de l'Ajuntament.

**Gestió del Patrimoni Municipal.**

Gestionar el Patrimoni Municipal per incrementar la seva eficiència en termes de rendibilitat econòmica, amb prevalença del criteri d'utilitat social inherent a tota acció municipal.

**Règim especial i simplificació de les ordenances municipals.**

Actualitzar i millorar el règim especial de Barcelona (Llei 22/1998) i revisió i millora de les normes municipals incrementant l'eficiència de l'activitat ordinària.





#### **Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Projecte planificació de l'organització dels recursos humans.
2. Nova estructura organitzativa de la Guàrdia Urbana.
3. Revisar el Pla Director de Bombers.
4. Creació d'una unitat d'anàlisi i prospectiva de la Guàrdia Urbana.
5. Pla de gestió patrimonial.
6. Projecte règim especial de Barcelona.
7. Pla d'actualització i simplificació de la normativa municipal.



Objectiu de ciutat (5.4)

## Promoure la cultura del resultat i d'austeritat de la despesa.

Aplicar rigor i austeritat en la despesa incorporant criteris de competitivitat i productivitat en la gestió, i eliminant tot allò que no respongui a objectius i resultats concrets.

Objectius estratègics (5.4)

5.4.1.

**Proximitat, austeritat, proactivitat, autoritat i productivitat**

5.4.2.

**Nous instruments de gestió per optimitzar ingressos i despeses**

**Proximitat, austeritat, proactivitat, autoritat i productivitat.** Gestionar els recursos i coordinar les accions amb criteris de proximitat, austeritat, proactivitat, autoritat i productivitat.

**Nous instruments de gestió per optimitzar ingressos i despeses.** Cercar nous instruments de gestió per optimitzar ingressos i despeses.

**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Estratègies per aconseguir estímuls fiscals per al mecenatge, l'increment del patrocini de les activitats culturals i l'impuls de fórmules alternatives de finançament.





6.  
Govern, Directius i Recursos Humans.  
**Institució competitiva, motivada, amb orgull  
de pertinença i orientada a la ciutadania.**

Objectius de ciutat

6.1.

Garantir la qualitat  
d'assistència a la  
ciutadania preservant  
la transparència i ètica  
en la gestió pública

6.2.

Potenciar les  
capacitats del capital  
humà de l'organització,  
l'experiència i la  
innovació, i promoure  
la motivació i el  
compromís

6.3.

Garantir la  
productivitat i  
l'alineament en  
tots els nivells de  
l'organització



Objectiu de ciutat (6.1)

## Garantir la qualitat d'assistència a la ciutadania preservant la transparència i ètica en la gestió pública.

El govern municipal ha de donar visibilitat sobre allò que es fa i com s'està aconseguint, i fer de l'ètica i l'honestedat el principi bàsic de la gestió política.

Objectius estratègics (6.1)



**Comunicació dels resultats.** Comunicar al ciutadà el resultat de la gestió municipal.

**Transparència en gestió de finances públiques.** Posicionar Barcelona com a referent europeu en gestió i finances públiques locals.

**Eficiència i transparència en contractació pública i subvencions.** Incrementar l'eficiència i la transparència mitjançant una implementació coordinada dels contractes, les compres i les subvencions que es produeixen a l'Ajuntament.

**Ètica, principi bàsic d'actuació de la Guàrdia Urbana.** Garantir l'ètica com a principi bàsic d'actuació de la Guàrdia Urbana.

**Model de governança al conjunt empresarial de l'Ajuntament.** Impulsar un model de governança al conjunt empresarial de l'Ajuntament.

**Referent en Sector públic en Responsabilitat Social Corporativa.** Fer de l'Ajuntament un referent del sector públic en l'àmbit de la responsabilitat social corporativa.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Pla de racionalització i centralització de compres.
2. Desenvolupar l'expedient electrònic de contractació al grup Ajuntament.
3. Codi ètic de la Guàrdia Urbana.
4. Aprovar i posar en marxa una política de Responsabilitat Social Corporativa al conjunt de la corporació.



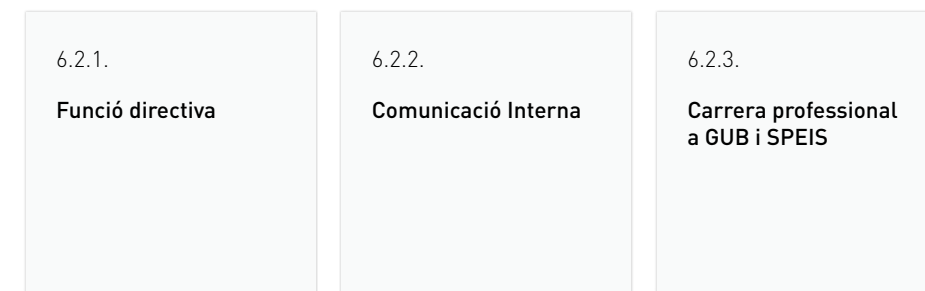


Objectiu de ciutat (6.2)

**Potenciar les capacitats del capital humà de l'organització, l'experiència i la innovació, i promoure la motivació i el compromís.**

Impulsar mesures per motivar i comprometre el capital humà de l'organització, i cercar l'eficiència dels recursos humans amb la millora continuada de les competències i l'avaluació dels rendiments.

Objectius estratègics (6.2)



**Funció directiva.** Desenvolupar el contingut de la funció directiva per tal de fomentar el lideratge, la integració dels equips i l'acompliment dels objectius vinculats a la millora del servei al ciutadà i les empreses de la ciutat.

**Comunicació Interna.** Millorar la comunicació interna com a eina clau per gestionar els canvis i afavorir el coneixement de l'estratègia municipal.

**Carrera professional a GUB i SPEIS.** Disposar d'un capital humà motivat i retenir el talent mitjançant la implantació de plans de carrera professional a la Guàrdia Urbana (GUB) i al Servei de Prevenció, Extinció d'incendis i Salvament (SPEIS).



**Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Pla de desenvolupament directiu.
2. Pla de Comunicació Interna.
3. Impulsar Plans de carrera professional a la Guàrdia Urbana i al servei de Prevenció, Extinció d'incendis i Salvament.





Objectiu de ciutat (6.3)

## Garantir la productivitat i l'alineament en tots els nivells de l'organització.

Assegurar que el conjunt de l'organització treballa orientada envers una direcció i objectius clarament definits, i ho fa de forma productiva i coordinada.

Objectius estratègics (6.3)

6.3.1.

**Promoure la implicació de tota l'organització en l'assoliment dels objectius**

6.3.2.

**Organització orientada al servei**

6.3.3.

**Millora de la gestió i la cultura del grup empresarial**

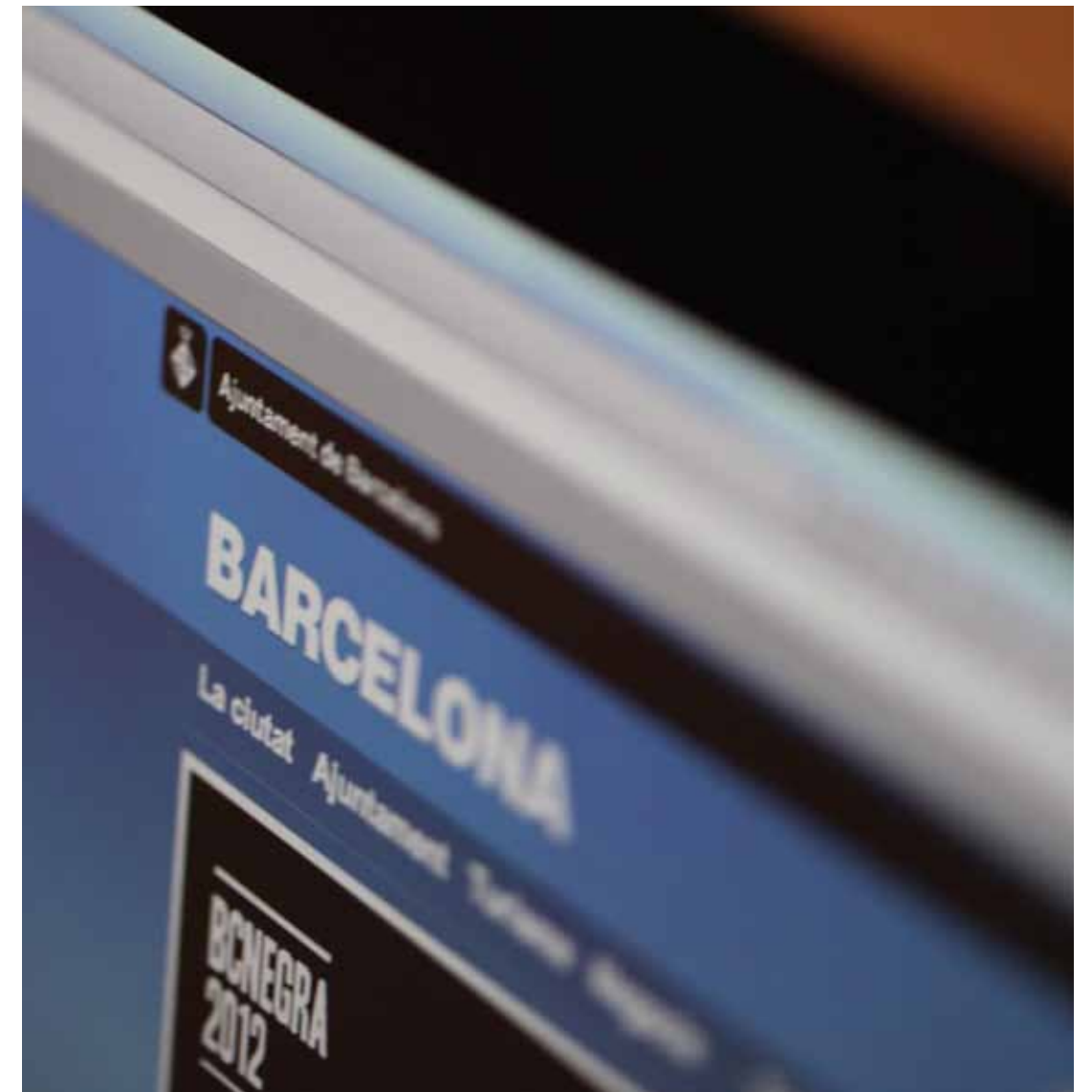
**Promoure la implicació de tota l'organització en l'assoliment dels objectius.** Fomentar la participació dels diferents òrgans i components de les gerències en el coneixement dels objectius, la millora dels processos i l'assoliment dels resultats.

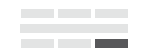
**Organització orientada al servei.** Impulsar la simplificació i la transparència organitzativa, així com l'orientació al servei en l'organització, mitjançant l'agrupació de funcions i l'establiment d'un nou sistema d'ordenació dels llocs de treball; potenciar la carrera administrativa amb avaluació de l'acompliment com a eina de gestió i motivació del personal.

**Millora de la gestió i la cultura del grup empresarial.** Promoure en el conjunt d'empreses municipals l'aplicació de bones pràctiques de millora de la gestió i la cultura de pertinença al projecte de ciutat impulsat des de l'Ajuntament.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Pla per al desenvolupament del personal de l'Ajuntament.
2. Creació d'una intranet de les empreses municipals.
3. Implantació de Quadres de comandament.





7.  
El coneixement, la tecnologia,  
la innovació i la col·laboració.  
**Barcelona, innovació oberta  
en gestió pública.**

Objectius de ciutat

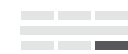
7.1.

Proactivitat en la  
interacció amb altres  
administracions per  
garantir els millors  
resultats

7.2.

Millorar les TIC per  
a aconseguir una  
administració més  
propera i eficaç



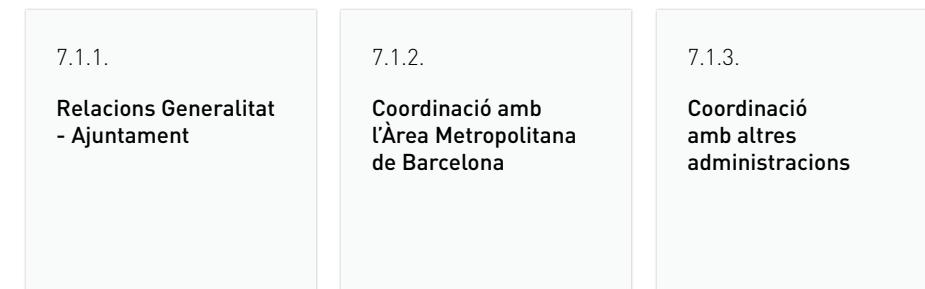


Objectiu de ciutat (7.1)

## Proactivitat en la interacció amb altres administracions per garantir els millors resultats.

Realitzar actuacions proactives orientades a establir acords amb altres administracions, i vetllar pel seu acompliment.

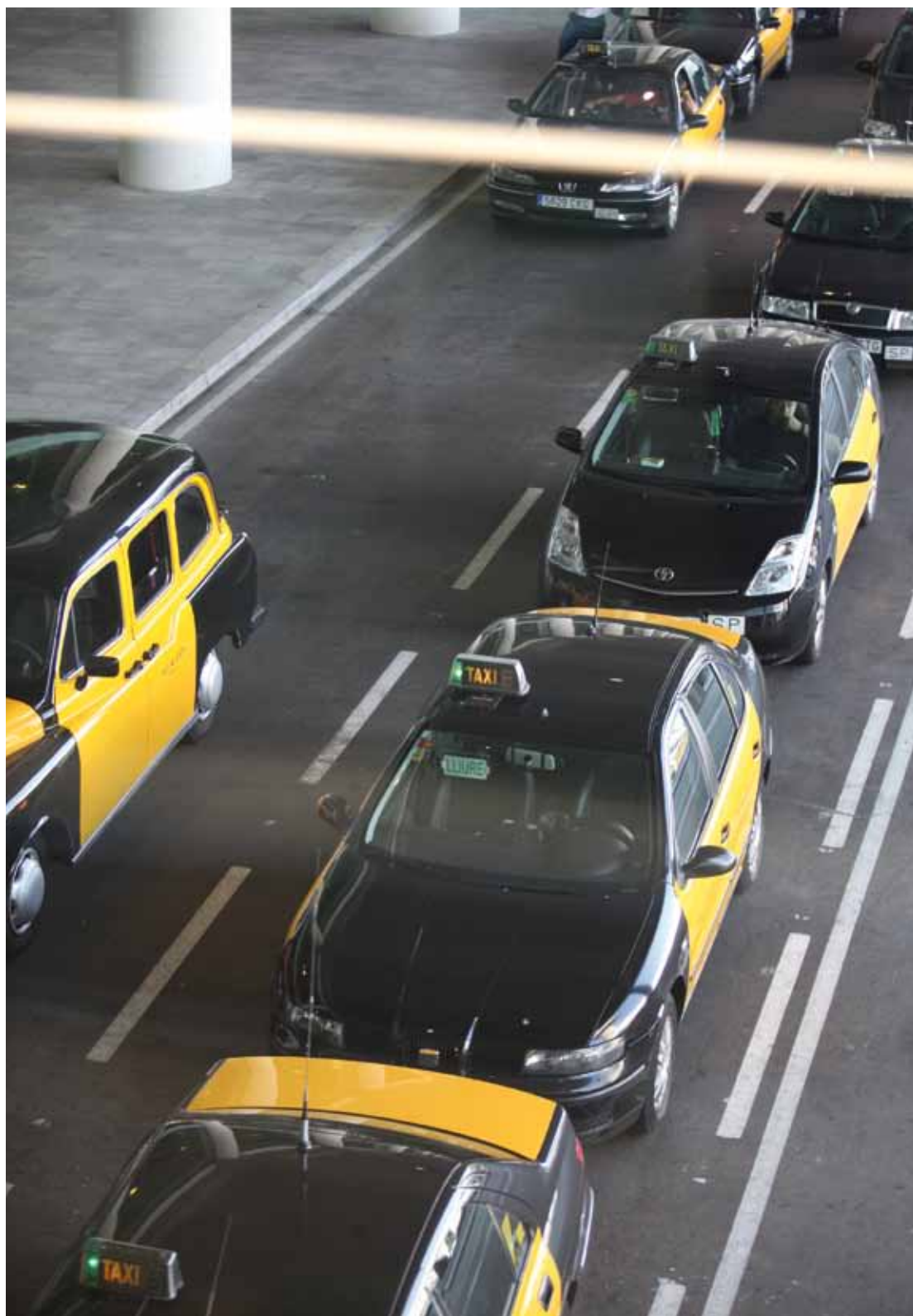
Objectius estratègics (7.1)



**Relacions Generalitat - Ajuntament.**  
Establir un model eficient de relacions amb la Generalitat.

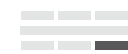
**Coordinació amb l'AMB.** Realitzar actuacions proactives amb l'Àrea Metropolitana de Barcelona per a millorar els serveis.

**Coordinació amb altres administracions.** Realitzar actuacions proactives amb l'Administració General de l'Estat, Diputació de Barcelona i altres administracions per a millorar els serveis.



#### **Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit**

1. Projecte per impulsar els mecanismes de coordinació entre Generalitat i Ajuntament (Llibre Blanc).
2. Col·laborar amb l'Institut Metropolità del Taxi.

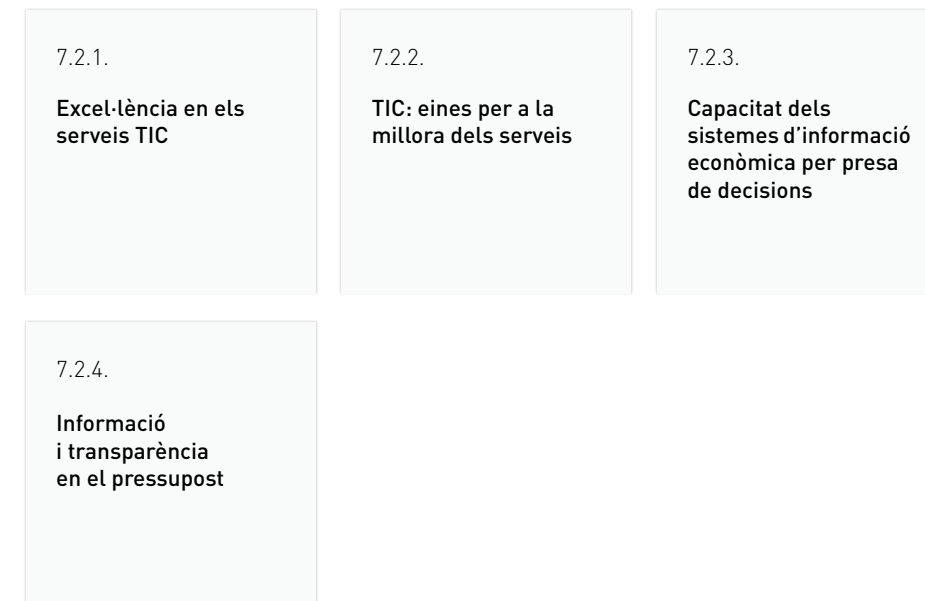


Objectiu de ciutat (7.2)

## Millorar les TIC per a aconseguir una administració més propera i eficaç.

Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han de servir per poder donar un millor servei al ciutadà, més eficient i eficaç i estalviador de temps i de paper.

Objectius estratègics (7.2)



**Excel·lència en els serveis TIC.** Garantir l'excel·lència en els serveis TIC a l'Ajuntament de Barcelona.

**TIC: eines per a la millora dels serveis.** Impulsar les TIC com a eina per tal que l'organització pugui complir els objectius de servei al ciutadà i les empreses d'una forma àgil i eficient, millorant processos i canals i potenciant l'Administració Electrònica.

**Capacitat dels sistemes d'informació econòmica per presa de decisions.** Disposar de sistemes d'informació útils per a la presa de decisions.

**Informació i transparència en el pressupost.** Disposar de sistemes d'informació pressupostària accessibles i adaptats als diferents públics.

#### Algunes propostes d'iniciatives en aquest àmbit

1. Sistemes i aplicacions TIC en funcionament d'acord amb els nivells de servei.
2. Creació d'una nova organització TIC al servei de la Ciutat.
3. Projecte Les TIC i l'Administració Electrònica al servei de la ciutadania i l'empresa:
  - Icity: open data per potenciar l'activitat empresarial.
  - Open data.
  - Potenciar serveis mòbils.
4. Model de comptabilitat de costos.
5. Pressupost on line i a l'abast de diferents públics.







## La contribució a l'assoliment dels objectius del Mapa de Ciutat

D'acord amb el model de Pacte entre la política i la gestió, cada gerència sectorial, sota la direcció i coordinació del gerent municipal, haurà de definir els objectius estratègics que contribuiran a assolir els objectius de ciutat.

A un mateix objectiu de ciutat hi poden contribuir diferents gerències des d'òptiques i competències diferents. Així, per exemple, a l'objectiu 1.5 "Barcelona salut: promoure una ciutat saludable", s'hi contribueix directament des de la gerència de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports (per mitjà d'objectius i accions vinculades directament a l'àmbit de salut, però també des d'Esports) i des d'altres gerències, de forma més indirecta, com des d'Hàbitat Urbà i Prevenció, Seguretat i Mobilitat (ja que les accions destinades a renaturalitzar la ciutat, mantenir-la neta o a millorar la mobilitat, reduint les emissions, per exemple, també contribueixen a fer una ciutat més saludable).

Hi ha objectius de ciutat en què totes les gerències hi contribueixen per bé que sempre n'hi ha una que lidera l'objectiu. Això passa especialment en aquells objectius relacionats amb el grup d'objectius adreçats a entitats, associacions i agents esportius i culturals on totes les gerències, de forma més o menys directa contribueixen a tenir un Ajuntament que coopera i participa amb el teixit social. Des de la Gerència de Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació, per exemple, diverses accions que s'han assignat de forma principal als objectius de ciutat relacionats amb la cultura i el coneixement (objectiu 1.4 i objectiu 3.7) s'instrumenten a partir del suport amb entitats o a través de consells i comissions formades per entitats i agents culturals. També es dona aquesta contribució intergerències en tots els objectius de ciutat relacionats amb la perspectiva de recursos que tenen una gerència que lidera però que pel seu assoliment es necessita la col·laboració i la contribució de tota l'organització.

Per tant, en la matriu de contribucions de les gerències sectorials als objectius de ciutat podem trobar contribucions principals (en color gris més fort) i contribucions secundàries (en color gris més fluix).

A continuació es presenten la matriu general de contribucions de les gerències als objectius de ciutat així com un detall per cada perspectiva.

## Matriu general de contribució

### Contribucions de les Gerències als objectius de ciutat

OBJECTIUS DE CIUTAT	PREVENCIÓ, SEGURETAT I MOBILITAT	ECONOMIA, EMPRESA I OCUPACIÓ	HÀBITAT URBÀ	QUALITAT DE VIDA, IGUALTAT I ESPORTS	CULTURA, CONEIXEMENT, CREATIVITAT I INNOVACIÓ	RECURSOS
<b>1. Adreçat a les persones i les famílies</b>						
1.1. Garantir l'accessibilitat, qualitat i equitat dels serveis	●	●	●	●	●	●
1.2. Prioritzar l'atenció als col·lectius socials més vulnerables i persones en situació de dependència			●	●		
1.3. Impulsar accions que afavoreixin la promoció i la protecció de la família i la infància				●		
1.4. Fer de l'educació i de la cultura un factor clau de benestar i èxit				●	●	
1.5. Barcelona salut: promoure una ciutat saludable	●		●	●		
1.6. Potenciar la funció social de l'esport				●		
1.7. Garantir la seguretat de les persones	●		●	●		
1.8. Garantir la convivència veïnal i preservar la cohesió social, per tal que ningú pugui ser discriminat o vegi vulnerats els seus drets fonamentals	●			●	●	●
1.9. Promoure la igualtat entre homes i dones basada en el respecte i l'equitat	●	●		●		
1.10. Fomentar l'ocupació estable i de qualitat per a tothom		●		●		
1.11. Crear canals per a tota la ciutadania, sensibilitat per interioritzar què diu i donar-hi resposta efectiva	●	●	●	●	●	●
<b>2. Adreçat a les entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals</b>						
2.1. Potenciar i ordenar els canals d'interacció real i efectiva entre l'Ajuntament i les diferents entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals	●	●	●	●	●	●
2.2. Apostar per un model de ciutat basat en la cooperació, implicació i coresponsabilitat entre l'Ajuntament i els diferents agents socials	●	●	●	●	●	●
2.3. Enfortir el teixit associatiu de la ciutat per garantir la seva funció de transmissió i dinamització dels problemes i necessitats dels ciutadans	●	●	●	●	●	●
<b>3. Adreçat als agents econòmics i centres de coneixement</b>						
3.1. Fer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sud d'Europa	●	●	●			
3.2. Impulsar sectors emergents d'alt valor afegit i reforçar els sectors econòmics consolidats, establint Barcelona com a referent de qualitat		●	●	●	●	
3.3. Generar les condicions per atraure capital per invertir a la ciutat		●	●	●		
3.4. Potenciar l'aportació internacional a l'economia barcelonina		●	●	●	●	●
3.5. Donar suport a pimes i autònoms, i promoure l'emprenedoria		●	●	●	●	
3.6. Fer de Barcelona un lloc fàcil per fer negocis (Business Friendly)		●	●			●
3.7. Fer de Barcelona la ciutat de Cultura, Coneixement, Creativitat i Ciència generant un entorn favorable per atraure i retenir talent		●			●	

● Contribució principal ● Contribució secundària

### Contribucions de les Gerències sectorials

OBJECTIUS DE CIUTAT	PREVENCIÓ, SEGURETAT I MOBILITAT	ECONOMIA, EMPRESA I OCUPACIÓ	HÀBITAT URBÀ	QUALITAT DE VIDA, IGUALTAT I ESPORTS	CULTURA, CONEIXEMENT, CREATIVITAT I INNOVACIÓ	RECURSOS
<b>4. Adreçats a l'hàbitat urbà</b>						
4.1. Promoure la renaturalització de la ciutat i el desenvolupament dels connectors verds			●			
4.2. Garantir l'excel·lència en el disseny urbà i dels edificis impulsant una arquitectura de qualitat			●	●	●	
4.3. Impulsar una política mediambiental responsable, garantint la qualitat de l'aire i la sostenibilitat dels cicles de l'aigua, de la matèria i l'eficiència energètica	●		●	●		
4.4. Liderar la reinformació de l'espai públic: les Smart Cities com a impulsores d'una nova economia dels serveis urbans	●	●	●			
4.5. Promoure l'accés a l'habitatge de qualitat i vetllar pel seu bon ús			●	●		
4.6. Promoure illes autosuficients i rehabilitació energètica urbana			●			●
4.7. Fomentar barris híbrids en els quals es viu i es treballa		●	●		●	
4.8. Millorar la mobilitat urbana amb sostenibilitat i garantint les mateixes oportunitats d'accés a tota la ciutat	●		●	●		
4.9. Impulsar nous atractors urbans, que generin centralitat a tots els districtes i distribuir el turisme a tota la ciutat		●	●			
4.10. Impulsar l'àrea metropolitana, la integració de port, aeroport i zona franca, i desenvolupar espais d'oportunitat		●	●			
<b>5. Adreçat al pressupost</b>						
5.1. Gestionar en base a un pressupost executiu orientat a aconseguir els objectius de ciutat	●	●	●	●	●	●
5.2. Garantir la capacitat d'inversió	●	●	●	●	●	●
5.3. Millorar l'eficiència, evitar duplicitats i alliberar recursos per altres programes prioritaris	●	●	●	●	●	●
5.4. Promoure la cultura del resultat i d'austeritat de la despesa	●	●	●	●	●	●
<b>6. Adreçat al govern, directius i recursos humans</b>						
6.1. Garantir la qualitat d'assistència a la ciutadania preservant la transparència i ètica en la gestió pública	●	●	●	●	●	●
6.2. Potenciar les capacitats del capital humà de l'organització, l'experiència i la innovació, i promoure la motivació i el compromís	●	●	●	●	●	●
6.3. Garantir la productivitat i l'alineament en tots els nivells de l'organització	●	●	●	●	●	●
<b>7. Adreçat al coneixement, la tecnologia, la innovació i la col·laboració</b>						
7.1. Proactivitat en la interacció amb altres administracions per garantir els millors resultats	●	●	●	●	●	●
7.2. Millorar les TIC per aconseguir una administració més propera i eficaç	●	●	●	●	●	●

## Sistema de seguiment i d'avaluació

El desplegament del model des dels objectius polítics a l'acció concreta comporta que un cop definits els objectius als tres nivells que s'han esmentat: objectius de ciutat, objectius estratègics de les gerències sectorials i, posteriorment, els objectius funcionals de les direccions tècniques de les gerències sectorials i de districte, caldrà establir els mecanismes de seguiment i avaluació per tal de poder comprovar el grau d'assoliment d'aquests objectius.

Un sistema de seguiment o monitoratge consisteix en la recollida sistemàtica d'informació i l'anàlisi d'aquesta informació amb l'objectiu d'aconseguir, en darrera instància, la millora del servei públic. El sistema de seguiment ha de permetre obtenir informació rellevant per tal que aquesta pugui ser útil per a la presa de decisions.

El sistema de seguiment consta de diferents elements:

- **Indicadors.** Els indicadors són variables que cerquen aproximar-se el màxim possible al concepte o criteri a mesurar. Cadascun dels objectius del model tindrà associat un o més indicadors per poder valorar de forma quantitativa la seva evolució. D'aquesta forma, a través del seguiment dels indicadors es podran detectar i gestionar a temps possibles desviacions. Per poder aproximar-se als objectius de ciutat s'utilitzaran, quan sigui possible, indicadors de percepció ciutadana. Pel que fa als objectius estratègics, caldrà seleccionar diferents tipologies d'indicadors per a mesurar diferents aspectes, fent especial èmfasi en els indicadors de resultats. Quant als objectius funcionals, també hi pot haver diverses tipologies d'indicadors, des d'aquells necessaris per mesurar l'eficiència, per exemple, fins als que pretenen mesurar el volum d'activitat realitzada o el compliment d'una tasca, si s'escau.
- **Procés de seguiment i elaboració d'informes.** El procés de seguiment consta de les següents etapes:
  1. Selecció d'indicadors per a cada nivell d'objectius.
  2. Establiment de metes per als indicadors.
  3. Elaboració de quadres de comandament a diferents nivells: polític, estratègic i operatiu.
  4. Reunions internes de seguiment amb els responsables dels objectius.
  5. Elaboració d'informes periòdics de seguiment (per a ús intern, de gestió i per a ús extern, per a la rendició de comptes).
- **Responsables de gestió i Oficina de Management i Pressupost Executiu:** Cada gerència sectorial i de districte compta amb una figura específica encarregada de les tasques de planificació i seguiment: la persona responsable de gestió. L'Oficina de Management i Pressupost Executiu (OMPE), dependent de la Gerència d'Economia, Empresa i Ocupació, actua com a coordinadora i garant del bon funcionament dels processos de planificació i seguiment del model.

Cal insistir que el sistema de seguiment ha de permetre obtenir informació a diferents nivells i ha de permetre respondre a diferents interessos, des del polític al de gestió (es tracta, en definitiva de "¿qui vol saber què?").

Amb tot, no n'hi ha prou a realitzar una recollida sistemàtica de dades sinó que és necessari analitzar-les i treure'n conclusions que puguin servir per a l'aprenentatge i, en definitiva, per a la millora dels serveis públics.

El model que es planteja cerca, també, la transparència de la informació i per això és important el compromís per fer públic periòdicament un balanç de gestió que permeti donar a conèixer què s'ha fet, què s'ha aconseguit i, també, què no s'ha pogut fer o a on no s'ha pogut arribar i què es pensa fer per solucionar els problemes que hagin pogut sorgir.

Finalment, tot i que sovint s'utilitzen els conceptes de seguiment i avaluació de forma indistinta no volen dir el mateix. Ambdues funcions comparteixen la generació i ús de la informació per a la revisió i millora, i una voluntat de responsabilització i de transparència. Tanmateix, l'avaluació de les polítiques i programes públics va més enllà del seguiment i pretén identificar els efectes nets sobre el problema que es vol resoldre i explicar per què els programes funcionen correctament o no i, si s'escau, explicar per què es produeixen desviacions.

L'avaluació, dins del model que es planteja, ha d'esdevenir una forma habitual i sistemàtica de treball com a instrument d'aprenentatge i millora dels serveis a la ciutadania.



