



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

Ausiàs Marc, 7, 1r  
08010 Barcelona  
T. 933 187 051  
F. 933 174 835  
plaestrategic@pemb.cat  
www.pemb.cat

#### Institucions membres de la Comissió Delegada del Consell General

Departament d'Economia i Finances  
de la Generalitat de Catalunya

Ajuntament de Badalona

Ajuntament de Barcelona

Ajuntament de Cornellà de Llobregat

Ajuntament del Prat de Llobregat

Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat

Ajuntament de Montcada i Reixac

Ajuntament de Santa Coloma  
de Gramenet

Ajuntament de Pallemà

Ajuntament del Papiol

Consell Comarcal del Baix Llobregat

Consell Comarcal del Barcelonès

Entitat Metropolitana del Medi Ambient

Entitat Metropolitana del Transport

Aena

Autoritat Portuària de Barcelona

Cambrà Oficial de Comerç, Indústria  
i Navegació de Barcelona

Cercle d'Economia

Comissió Obrera Nacional de Catalunya

Consorti de la Zona Franca de Barcelona

Diputació de Barcelona

Fira de Barcelona

Foment del Treball Nacional

Mancomunitat de Municipis de l'Àrea  
Metropolitana de Barcelona

Unió General de Treballadors de Catalunya

Universitat de Barcelona

# BARCELONA VISIÓ 2020

Institució promotora:



Ajuntament de Barcelona



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

# BARCELONA UNA VISIÓ 2020

UNA PROPOSTA ESTRATÈGICA

Barcelona, 2 de novembre de 2010



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

# Índex

<b>Pròlegs</b>	<b>5</b>
<b>Jordi Hereu</b> , alcalde de Barcelona i president del Consell General del PEMB	6
<b>Jordi W. Carnes</b> , primer tinent d'alcalde de l'Ajuntament de Barcelona i president de la Comissió Delegada del PEMB	8
<b>Francesc Santacana</b> , coordinador general del PEMB	10
<b>1. Introducció</b>	<b>13</b>
1.1 El present: la Barcelona del 2010	18
1.2 Les lliçons del passat	20
1.3 Camí del 2020	22
1.4 Què hem de fer?	24
<b>2. Proposta estratègica</b>	<b>27</b>
<b>3. Reptes i mesures</b>	<b>31</b>
3.1 Sostenibilitat i canvi climàtic	32
3.2 Situar l'AMB com a referent en el nou marc global: major presència en els països que lideren el món i capitalitat del Mediterrani	35
3.3 Líder global en determinats sectors tractors del coneixement	37
3.4 Més enllà de les empreses "bio". Posada al dia i potenciació de la indústria i dels sectors tradicionals	42
3.5 Esdevenir una de les regions europees més atractives per al talent innovador	44
3.6 Una ciutat interessant i equilibrada socialment: una resposta social a la crisi	46
<b>4. Palanques de canvi per superar els reptes</b>	<b>49</b>
4.1 Una universitat i un sistema educatiu potents	51
4.2 Una administració àgil i fiable, <i>business friendly</i>	52
4.3 Governança	53
4.4 Uns valors de futur	55
4.5 Incorporació als mercats mundials: ampli coneixement d'idiomes, connexions internacionals i marca Barcelona	56
<b>5. Epíleg</b>	<b>58</b>
<b>6. Annexos</b>	<b>60</b>

# Pròlegs



## Una aposta clara per les persones

**Jordi Hereu:** “És un pla d’una gran volada i ambició. No podia ser d’altra manera. Ens hi juguem molt... Hi ha poques metròpolis del món que disposin ja dels elements que tenim per fer front als reptes de la globalització.”

Alguns ciutadans pensen en les ciutats com un lloc tranquil, on es pot viure i gaudir dels parcs, dels passejos, de les converses, amb guarderies i escoles públiques de qualitat per fer créixer els futurs homes i dones d’acord amb valors... Altres, però, veuen la ciutat com un gran motor de desenvolupament econòmic, grans empreses, trànsit aeri intens, tecnologies arreu, innovació, noves tendències...

Jo aposto per construir una ciutat que reuneixi i compatibilitzi les dues visions. En definitiva, una ciutat per a les persones, on es pugui viure amb qualitat i on es pugui treballar i fer negocis amb perspectiva de futur.

Aquest no és, certament, un objectiu fàcil. De fet, totes les ciutats del món cerquen ser les millors en els dos aspectes. I totes les ciutats del món tenen els mateixos problemes per assolir aquesta fita: congestions de trànsit, contaminació, problemes de convivència a l’espai públic, desigualtats...

Què fa, doncs, que unes ciutats se’n surtin millor que d’altres? El professor R. Burdett, de la London School of Economics and Political Science, ens ho resumeix molt bé: se’n surten millor les ciutats que disposen d’uns sistemes de planificació i de gestió que alien els ciutadans per acordar objectius, i que disposen de capacitat per adaptar-se als canvis i per innovar.

Aquestes són, avui, les paraules màgiques: innovar, canviar i gestionar.

Innovar per posar en valor els aspectes i valors que ens poden caracteritzar i diferenciar. Per emprendre nous camins que millorin el benestar dels ciutadans. Per fer que els somnis es transformin en realitats.

Canviar per fer front als nous reptes de la societat: tecnològics, econòmics, mediambientals i socials. Les persones som diferents de les de fa vint anys. Ens relacionem d’una altra manera –venim d’arreu del món i anem per tot el món–, els hàbits de comportament i de consum canvien, vivim més anys, els límits geogràfics dels nostres territoris són variables, l’economia globalitzada i les restriccions energètiques ens condicionen molt...

I gestionar la innovació i els canvis no és una tasca fàcil. Requereix una estreta col·laboració entre els diferents àmbits públics i privats, d’acord amb una metodologia i una sistemàtica que la faci eficient. I, òbviament, d’acord amb un lideratge compartit que atorgui a cadascú la responsabilitat que li pertoqui.

Aquesta és la tasca que els alcaldes metropolitans, les institucions privades i les persones, en general, hem confiat al Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB).

El resultat és el que es pot veure en aquesta publicació: un conjunt d’objectius i de propostes estratègiques per fer que l’Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) esdevingui un node econòmic i social important en el nou marc geopolític que s’està configurant. Un marc on els centres de poder es desplacen, on cada cop

serà més difícil competir perquè més i més ciutats entren i surten dels diferents rànquings. I posar en valor allò que és diferent pot ser l’element de referència.

És un pla d’una gran volada i ambició. No podia ser d’altra manera. Ens hi juguem molt. Si volem ser referents en algun aspecte, hem de posar en ordre el que tenim i hem d’activar les palanques que el pla proposa: universitats i educació, Administració pública, governança, valors, idiomes i connectivitat.

Però ho podem fer. Hi ha poques metròpolis del món que disposin ja dels elements que tenim per fer front als reptes de la globalització: aeroport, alta velocitat, parcs científics, tecnològics i de creativitat, empreses i persones innovadores, projectes pioners. Ara ho hem de posar en valor amb més coordinació i eficiència. Estimulant i

no frenant. Ara és l’hora d’aprofitar les plataformes i les infraestructures que ja hem aconseguit i de posar més atenció en les persones que les han d’utilitzar i rendibilitzar. Això vol dir més educació i cultura –les dues grans eines de la transversalitat– i emprendre un nou rumb i una nova manera de fer les coses.

Tenim grans oportunitats: una nova institució metropolitana que es venia reclamant des dels anteriors plans estratègics; una base de ciutadans que creuen en la gran àrea metropolitana de Barcelona i que volen contribuir a fer-la possible, i un conjunt d’objectius i de mesures que, com a full de ruta, ens han de situar en el nou marc que desitgem.

Un advertiment important: el pla no és aquest llibre. El pla és la traducció d’aquest llibre en accions concretes. Sabem que aquest és, sempre, el pas difícil. Però és el que ha de fer creïble el que diem i el que se’ns demana. Hem d’assegurar-ho.

A tots els ciutadans i ciutadanes que heu contribuït a dibuixar aquesta Barcelona metropolitana en l’horitzó 2020 i que ens ajudareu a fer-la possible, us expresso el meu sincer agraïment.

**Ara és l’hora d’aprofitar les plataformes i les infraestructures que ja hem aconseguit i de posar més atenció en les persones que les han d’utilitzar i rendibilitzar.**

**Jordi Hereu**

Alcalde de Barcelona  
i president del Consell General del PEMB



## Un nou model de cooperació publicoprivada basat en la coresponsabilitat

**Jordi William Carnes:** “El planejament urbà ha anat evolucionant vers una activitat més transversal i més global, que involucra més actors i que requereix constants eleccions estratègiques... Més de sis-centes cinquanta persones, de molts àmbits, han treballat durant un any per aportar-hi noves idees i noves perspectives.”

Greg Clark, expert reconegut en ciutats i àrees metropolitanes –amic i col·laborador en l’elaboració d’aquest pla–, expressa que “Barcelona ha estat la ciutat d’Europa que més ha millorat en els darrers vint anys, de la mateixa manera que Londres ho ha estat en els últims seixanta anys”. Els ciutadans de l’Àrea Metropolitana de Barcelona ens en podem sentir orgullosos... Però, atenció: el treball no s’ha acabat i no ens podem quedar quietes... La història ens mostra que moltes ciutats que han experimentat grans progressos també poden entrar en fases de declivi.

El resultat de les millores, per tant, no és casual; és el resultat d’uns esforços continuats, proactius i orientats, que els qui lideren les ciutats es plantegen per capitalitzar les oportunitats i reduir les amenaces. I Barcelona ha estat practicant aquesta norma des de fa precisament vint anys; primer, des d’un àmbit reduït a la ciutat, més endavant –any 2000– amb una perspectiva ja metropolitana. De fet, el genuí model de planificació urbana que Barcelona va proposar al seu dia es va convertir immediatament en un dels elements de referència per a moltes ciutats al món.

Certament, les ciutats –en un món que aviat serà urbà en el seu 75%– s’han consolidat ja com els veritables motors del creixement; els llocs on, des de sempre, es produeix més coneixement i més innovació; els territoris *hub* d’una economia mundial globalitzada.

I en aquestes circumstàncies, el planejament urbà ha anat evolucionant vers una activitat més transversal i més global, que involucra més actors i que requereix constants eleccions estratègiques. El planejament estratègic i una governança metropolitana adient han demostrat ja la seva eficàcia arreu del món, en la mesura que han contribuït al desenvolupament econòmic del territori, han augmentat la cohesió social, han afavorit les inversions privades, han millorat la qualitat de vida i han produït més informació per als inversors i per als responsables del desenvolupament territorial.

Ara, i en la perspectiva dels propers deu anys –en el marc d’una crisi financera, econòmica i social–, el territori de l’AMB posa en marxa un nou pla, que ha estat objecte d’un procés d’elaboració original i que no ha deixat de prendre en consideració els quatre elements de la planificació estratègica en els quals la crisi ha impactat de ple: *a)* noves estratègies econòmiques (nous focus en el talent, la formació, l’educació, etc.); *b)* noves estratègies d’innovació (vies d’aproximació a nous partenariats amb els sectors privats); *c)* nous partenariats amb els governs centrals i autonòmics, i *d)* nous focus en l’eficiència i la sostenibilitat.

És, per tant, un pla que dóna respostes a la crisi actual i que ho fa des d’una perspectiva metropolitana renovada, amb una nova governabilitat que, entre altres responsabilitats, ha de projectar i implantar els objectius d’aquest pla cap al 2020.

Aquest pla, com ha proposat la Comissió de Prospectiva, presidida per la senyora Maria Reig, és una aposta decidida per obrir noves perspectives als ciutadans de l’AMB. I, en aquest sentit, proposa liderar un projecte econòmic i social que ens posicioni com una urbs global i de qualitat, que reclami una educació de qualitat i que impulsi amb força un teixit industrial renovat i reforçat (no es pot oblidar que la veritable economia del coneixement es fonamenta en una sòlida economia industrial).

Per assolir aquests objectius, ens cal la implicació de tothom. Es necessita –diu la senyora Reig– convicció i un lideratge compartit. El sector públic ha d’avançar amb un nou model de cooperació publicoprivada que tingui en la coresponsabilitat els fonaments. Visió compartida, coplanificació, codecisió, cogestió i coinversió són les claus d’aquest nou model, que ha d’incloure tant la societat civil organitzada com professionals i empreses individuals.

Aquest nou model s’ha provat ja en el mateix procés d’elaboració del pla. Més de sis-centes cinquanta persones, de molts àmbits, han treballat durant un any per aportar-hi noves idees i noves perspectives. I altres institucions i empreses –Institut Cerdà, Horwath Accelera Management, Node i l’esmentat Greg Clark– s’han sumat al procés per aprofundir en aspectes específics del pla: escenaris, factors de competitivitat, experiències d’altres metròpolis del món, lliçons del passat per al futur, etc.

Estem satisfets del treball col·lectiu que s’ha fet i que convergeix en el text del pla que es proposa. Un text que recull, per tant, visions molt diverses i variades, però que han tingut un clar objectiu comú: arribar a una visió compartida del futur i alinear els esforços de tots els agents –públics i privats– per aconseguir-la.

L’AMB té les condicions perquè els seus ciutadans puguin mirar el futur amb una confiança renovada.

Ara el repte és evident: fem que passi.

**És un pla que dóna respostes a la crisi actual i que ho fa des d’una perspectiva metropolitana renovada.**

**Jordi William Carnes**

Primer tinent d’alcalde de l’Ajuntament de Barcelona i president de la Comissió Delegada del PEMB



## Nou impuls per al 2020

**Francesc Santacana:** “Ciutats emergents i capitalitat del Mediterrani... Podem i hem d’influir-hi.”

“El 2020, l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), com a metròpolis global i capital de Catalunya, haurà reforçat les relacions amb les ciutats emergents del món i la capitalitat del Mediterrani. Exercirà un lideratge econòmic i social d'acord amb els seus valors i factors de competitivitat; la sostenibilitat és un d'aquests valors.”

Aquesta és la visió que ens aporta el pla com a full de ruta fins al 2020. Inclou cinc elements clau que es combinen per configurar allò que volem ser: metròpolis global; capital de Catalunya; ciutats emergents i capital del Mediterrani; lideratge, i sostenibilitat.

Metròpolis global. Vol dir que hem de competir sobre la base de la connectivitat i de la capacitat de relacionar-nos amb les xarxes internacionals i amb els fluxos de persones, béns i serveis. Òbviament, això implica tenir uns estàndards de qualitat social i de vida elevats, sense els quals es pot aspirar a ser una gran urbs, però no una metròpolis global. Vol dir també que hem de competir; és a dir, que hem d'ajustar els nostres factors de competitivitat i de diferenciació. I vol dir que hem de conèixer els principals nodes de la globalitat i ser-hi presents. A més, vol dir tenir un aeroport amb un ampli ventall de connexions.

Capital de Catalunya. Els objectius que l'AMB es planteja s'han de veure com una contribució al creixement i al benestar de tots els ciutadans de Catalunya. I, com a tal contribució, una aportació al progrés del conjunt d'Espanya. És hora de sumar i d'establir aliances i noves fórmules de governança. Ens ho suggereix Javier Solana, president del Center for Global Economy and Geopolitics d'ESADE, en un article recent: “La crisi econòmica i financera ens mostra un fet de summa importància, com és ara la necessitat d'apostar pels instruments de governança (mundial) i de cooperació. La manera com gestionem els reptes globals tindrà conseqüències per a tothom.” Cal, doncs, ser conscients de la necessitat de teixir noves complicitats entre l'AMB, Catalunya i Espanya, per tal d'alinear les competències i les propostes de cada estament, i evitar contradiccions i accions de suma zero.

Ciutats emergents i capitalitat del Mediterrani. L'AMB té, *de iure*, la capitalitat del Mediterrani. I aquesta és una condició que cal aprofitar i potenciar: hi viuen 785 milions de persones! Podem i hi hem d'influir. Però més com un objectiu instrumental que com un objectiu final. La capitalitat del Mediterrani –que s'ha d'exercir amb generositat i eficiència– ens ha de servir com un element important per conformar els nostres nodes de connexió amb els altres nodes del món. La globalització està configurant un nou marc geopolític amb nous centres de creixement: els anomenats països emergents, que ja lideren el creixement del món. Hem de reforçar la nostra presència a l'Índia, la Xina, el Brasil i altres països que aniran apareixent, si realment volem ser una metròpolis global.

Exercir el lideratge significa que hem d'aportar les nostres idees sobre “el que hauria de ser”. En altres paraules, hem de ser referents en alguna cosa. En allò que sabem fer, d'una manera diferent i d'acord amb els nostres valors (afegint-hi els que ens manquen) i els nostres factors de competitivitat. Associar la marca Barcelona a aquests valors i utilitzar-la per consolidar la presència i la visibilitat

exterior del conjunt de la metròpolis i del seu territori. És prioritari –ens diu la Comissió de Prospectiva– ampliar la visió de la marca associant-la a tots els sectors que són referència i tenen projecció internacional.

Sostenibilitat. Ha de ser un referent. El pla proposa vincular el nom de l'AMB a la filosofia de la sostenibilitat. I va més enllà en apostar perquè l'AMB sigui un referent per a la sostenibilitat en l'àmbit de les regions càlides, les quals, òbviament, tenen uns requeriments molt diferents dels de les altres zones del planeta. Es tracta d'una activitat econòmica encara emergent i amb unes àmplies possibilitats de negoci i de creixement. Però no ens ho hem de mirar tan sols des d'aquesta perspectiva, sinó com a criteri de gestió que eviti tot tipus de malbaratament, que planifiqui adequadament les inversions públiques, que reorienti la política de subvencions i d'ajuts i, en definitiva, que propicii la convivència i la cohesió social. Per fer-ho, tenim un bon nivell acadèmic i de recerca que pot actuar com a palanca de canvi per a aquest tipus d'acció.

Assolir aquest objectiu final pressuposa que haurem sortit reforçats de la crisi amb nous sectors tractors, que haurem enfortit el nostre capital industrial tradicional (no el podem deixar caure!) i que, amb l'AMB, haurem reforçat les economies d'aglomeració del territori.

L'any 2020 serem, realment, una de les metròpolis més atractives i influents per al talent global i innovador, amb un model d'integració i de cohesió social que actuarà com un dels referents principals de la marca Barcelona.

Aquest és un projecte comú que pretén col·laborar amb les persones i les empreses per aprendre a donar respostes més ràpides i àgils als canvis. I, per això, el pla acaba reclamant l'activació de cinc palanques de canvi: universitat i educació; una administració eficient que estimuli i no freni; una governança innovadora; uns valors de futur, i un ampli coneixement d'idiomes, que, juntament amb un aeroport potent, ens ha de connectar amb el món.

Són un pla i uns objectius ambiciosos. També factibles i estimulants, com ho ha estat el treball dels darrers dos anys per a la seva formulació.

**L'any 2020 serem una de les metròpolis més atractives i influents per al talent global i innovador.**

**Francesc Santacana**  
Coordinador general del PEMB



# 1. Introducció





## VISIÓ 2020

- Un nou context: creació de l'AMB.
- Una proposta col·lectiva per consolidar una gran metròpolis que vol seguir present en els nous espais globals que s'estan configurant.

L'aprovació pel Parlament de Catalunya de la Llei 31/2010, de 3 d'agost, de creació de l'Àrea Metropolitana de Barcelona ha coincidit amb el procés final de discussió d'aquest Pla estratègic, que neix, doncs, i per fi, en un marc de governança nou.

Per primera vegada des que el Pla estratègic va passar a ser metropolità, existeix un marc de governança per a aquest àmbit, en el qual s'han de crear una sèrie de nous instruments per dotar de contingut la promoció econòmica de l'àrea, a més dels ja existents en matèria urbanística, del transport i el medi ambient.

Aquest Pla estratègic apunta que per al desenvolupament de l'AMB és necessària una major participació públicoprivada, amb uns nous esquemes de treball compartit. És a dir, amb uns processos de coresponsabilitat entre els governs, la societat civil, les institucions i les empreses. En conseqüència, el desplegament de nous instruments de promoció econòmica haurien de recollir aquesta necessitat i disponibilitat per part de la societat civil de participar en el desplegament i seguiment del pla.

Barcelona, primer, i el conjunt de l'AMB, després, han estat un referent mundial pel que fa a l'aplicació de la planificació estratègica en l'àmbit de les ciutats i els territoris. La seva experiència comença al llunyà 1987, quan es va iniciar el treball del que seria el I Pla estratègic de Barcelona, publicat el març de l'any 1990. Aquell pla es va elaborar en un marc institucional ben diferent de l'actual: no existia la institució metropolitana (de fet, el pla ja demanava aleshores –mesura 2.14.– “aconseguir el reconeixement institucional de la realitat socioeconòmica i urbanística de l'àrea metropolitana”).

**Amb l'esmentada Llei 31/2010, de 3 d'agost, el Parlament de Catalunya atorga a l'AMB la competència, entre d'altres, de “promoure un pla estratègic metropolità que, amb la participació dels agents econòmics, socials i institucionals, afavoreixi la modernització, la recerca i la innovació”.**

Una llei metropolitana que facilita, ara sí, la governabilitat del Pla estratègic i que haurà de desenvolupar-se, com s'ha dit, amb nous instruments metropolitans de promoció econòmica i en un marc de col·laboració públicoprivada.

Aquest Pla visió 2020 és ja una resposta a l'esmentat requeriment legal previst i llargament esperat.

Tanmateix, aquest primer pla dels anys noranta va contribuir que Barcelona es fes present en el mapa mundial de les ciutats i esdevingués un nou referent en el terreny del desenvolupament urbà. D'aleshores ençà, moltes ciutats i metròpolis d'Espanya i del món han seguit l'exemple de Barcelona.

Ara, en un món que s'assembla ben poc al dels anys vuitanta del segle passat, es podria dir que les estratègies deixen de tenir sentit per fer front a la rapidesa

amb què canvien els entorns. Tanmateix, en aquest món canviant, hi surten guanyant els territoris que tenen els sistemes de planificació i de gestió que s'adapten millor als canvis de l'entorn.

L'AMB contempla la **situació actual de crisi com una oportunitat** per desplegar una nova visió basada en la recomposició del seu model productiu (educació, formació, innovació, talent, creativitat i transversalitat) i en una adaptació de la seva vocació de metròpolis global als nous eixos de creixement que s'estan consolidant.

Amb aquesta nova visió 2020, l'AMB expressa que **vol continuar present en aquest nou mapa de la globalitat**, en què cada cop més metròpolis compeixen i col·laboren per garantir el progrés i el benestar dels seus ciutadans i ciutadanes.

Les metròpolis contemporànies són, certament, un centre neuràlgic de moviments socials, polítics, culturals, econòmics, d'inversions i de persones, on es concentren problemes i tensions, però alhora també totes les oportunitats.

Com assenyala Saskia Sassen, **les ciutats del segle XXI són ciutats globals, on cada vegada més els esdeveniments econòmics resulten protagonistes**. Seguint Henry Mintzberg (“Els administradors són artesans i l'estratègia és l'argila”), entenem l'aprenentatge estratègic com la sincronització constant entre la idea i l'acció, sense perjudici de la vital retroalimentació que existeix entre ambdues. Per tant, si bé primer es defineix l'estratègia i després s'implementa, no és menys cert que, quan aquesta s'executa en el marc d'un procés d'aprenentatge, la mateixa acció impulsa una redefinició de l'estratègia inicial.

En aquest sentit, i tenint en compte que els canvis de l'entorn són cada vegada més ràpids i més amplis, **les metròpolis requereixen una visió estratègica i un sistema àgil i flexible de planificació i gestió** que faciliti l'adaptació a aquests canvis d'acord amb el marc estratègic establert. I més encara en un moment de crisi com l'actual.

Mentre que l'elaboració de l'anterior PEMB es va desenvolupar en un context de creixement econòmic, aquesta vegada la redacció del Pla visió 2020 es fa enmig d'una crisi econòmica i financera com no es recordava des dels anys trenta del segle passat. No obstant això, **si de les anteriors crisis de 1973 i 1993 l'Àrea Metropolitana de Barcelona en va sortir enfortida i en una millor posició competitiva, no hi cap raó per pensar que aquesta vegada, malgrat la crisi econòmica, la represa serà diferent**.

Tots els qui han participat en aquesta reflexió tenen la convicció que, com més evident és la crisi, més grans són les oportunitats que ofereix. Aquesta és l'essència de la planificació: utilitzar en cada moment tots els recursos amb imaginació i racionalitat per tal que la ciutat continuï essent, encara més, el motor de desenvolupament global. En conseqüència, s'ha d'entendre que els canvis són permanents i les crisis, quan arriben, s'han d'afrontar amb imaginació.

Barcelona i l'AMB contempen aquest moment històric com una oportunitat que val la pena aprofitar. Per tant, han de continuar planificant i desenvolupant el seu futur, creant el seu destí. Aquesta visió forma part de la personalitat pròpia dels seus ciutadans i líders.

Els darrers vint anys, Barcelona s'ha posicionat com una àrea metropolitana referent internacionalment en molts àmbits; a més, s'hi han construït infraestructures i instal·lacions molt acceptables, sense perjudici que s'hi facin algunes millores o complements, que ja estan a les agendes i que s'aniran duent a terme.

Ara, pensant en els propers anys, l'Àrea Metropolitana de Barcelona presenta una proposta ben diferent respecte de les crisis anteriors. Ara és l'hora de la formació, la innovació, el talent, la creativitat i la transversalitat; de la cohesió social i de posar a l'abast dels ciutadans les noves tecnologies per tal d'evitar l'exclusió social; de canviar el rumb i de fer les coses d'una manera diferent.

Aquestes bases focalitzen els dos grans àmbits d'actuació: l'intern, avançant en les reformes estructurals que millorin l'equilibri econòmic, social i urbà, la competitivitat i aspectes cabdals com la formació; i l'extern, reforçant la posició de lideratge al Mediterrani i cercant vies de cooperació amb les principals ciutats dels països emergents.

Amb la nova institució metropolitana i amb la participació activa de tots els sectors econòmics i socials de Barcelona, s'obre un nou horitzó en el qual es reflecteix l'ampli conjunt de propostes d'aquest Pla visió 2020.

## Fitxa tècnica del PEMB - Visió 2020

### Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB)

Associació privada sense finalitat de lucre, promoguda per l'Ajuntament de Barcelona, que integra els trenta-sis municipis que conformen l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), amb l'objectiu d'identificar i promoure estratègies de suport al desenvolupament econòmic i social de l'AMB. Hi participen també altres administracions (Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i consells comarcals), els agents econòmics i socials més rellevants del territori (Cambra de Comerç, Cercle d'Economia, Foment del Treball, Universitat de Barcelona, Fira de Barcelona, Port de Barcelona i Aeroport del Prat) i altres institucions vinculades al territori (Mancomunitat de Municipis, Entitat Metropolitana del Transport i Entitat Metropolitana del Medi Ambient).

L'associació es va crear l'any 1987 per actuar en l'àmbit estricte del municipi de Barcelona. Posteriorment, l'any 2000, aquest àmbit es va ampliar al conjunt del territori dels trenta-sis municipis de la seva àrea metropolitana.

### PEMB Visió 2020

La Llei 31/2010, del 3 d'agost, crea l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) amb la competència, entre d'altres, del desenvolupament econòmic i social de l'AMB i, d'una manera especial, de "promoure un pla estratègic metropolità que, amb la participació dels agents econòmics, socials i institucionals, afavoreixi la modernització, la recerca i la innovació".

L'any 2008, després de set anys de vigència del primer PEMB, es va considerar oportú iniciar un nou procés de planificació que aportés una visió de futur en la perspectiva dels propers deu anys. Moltes de les mesures del pla anterior estaven ja implantades o en l'agenda dels òrgans competents. D'altra banda, és obvi que la crisi financera i econòmica, amb les seves repercussions socials, ha trasbalsat els entorns que incideixen en l'AMB, amb uns canvis de profunditat que exigeixen nous plantejaments per continuar progressant en el nou marc que s'està configurant.

### Objectius

Fer una radiografia de quina és la situació en els sectors econòmics més innovadors de la ciutat de Barcelona i la seva àrea metropolitana, identificar les mancances més evidents de cadascun d'aquests sectors i proposar un pla d'objectius i accions que s'hauria d'emprendre per contrarestar-les i enfortir-los, en un marc que permeti accentuar la vocació global de l'AMB i transformar aquesta àrea en un espai urbà d'influència arreu del món, en un entorn de cohesió social.

### Bases del PEMB Visió 2020

L'elaboració d'aquest pla ha tingut present els treballs de la Comissió de Prospectiva del Pla, presidida per la Sra. Maria Reig, així com una sèrie de documents, informes i sessions de treball que s'han dut a terme durant el procés de reflexió i que han servit per estructurar el contingut del Pla.

### Comissió de Prospectiva del nou PEMB – Presidenta Sra. Maria Reig:

Díset subcomissions referents als principals sectors econòmics:

Administració Pública	Cultura i Arts Escèniques	Medicina i Recerca Translacional
Alimentació	Cultura, Indústries Creatives i Art	Medicina Privada i Innovació
Arquitectura de Confrontació	Disseny i Indústria	Publicitat i Màrqueting
Arquitectures de Transferència	Emprenedors Nacionals i Estrangers	Universitat: Desenvolupament, Recerca i Innovació
Barcelona, Referent Sostenibilista	Esdeveniments Esportius	Valors Distintius de Barcelona
Ciutadans Internacionals	Indústries Audiovisuals	

Han participat més de 220 empresaris i experts (directius, acadèmics, científics, consultors, periodistes i agents socials) en cadascun dels sectors analitzats i s'han organitzat 50 reunions.

### Informes:

- Informe Institut Cerdà: "Barcelona, nova urbs".
- Informe Horwarth: "Escenaris de competitivitat a l'AMB".
- Informe OCDE: "Reviews of Higher Education in Regional and City Development".
- Informe Greg Clark: "The Barcelona Metropolitan Strategic Plan 2010. Commentary and suggestions from International experience".

### Seminaris:

- Seminari NODE: "Back to the future"

### Documents:

- Documents del Pla estratègic de turisme
- Pla estratègic del Comitè de Rutes Aèries

### Sessions de treball específiques:

- Relació amb els països emergents
- Sectors industrials tradicionals (tèxtil, arts gràfiques i metal·lúrgia)
- Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona
- Àrea Metropolitana de Barcelona
- Caps de llista municipals de l'Ajuntament de Barcelona

Nombre de persones que han participat en els diferents grups de treball: més de 650

## 1.1.

### El present: la Barcelona del 2010

Poques ciutats al món tenen els actius i les potencialitats de l'Àrea Metropolitana de Barcelona

L'Àrea Metropolitana de Barcelona, amb 36 municipis, 3,2 milions d'habitants, 633 quilometres quadrats i una densitat de 4.994 h/km<sup>2</sup>, és la capital de la sisena regió metropolitana més gran de la Unió Europea, després de Londres, París, Essen, Madrid i Milà. El volum d'exportacions del conjunt de l'àrea, en termes de mitjana durant el període 2006-2008, representa el 63% de les exportacions catalanes.

L'AMB disposa actualment d'una sèrie d'infraestructures, plataformes tecnològiques i científiques, escoles de negocis i universitats, i d'un conjunt d'empresaris, emprenedors i persones innovadores que exerceixen arreu del món, que difícilment es troben en cap altra metròpolis.

Els darrers anys, s'han superat les mancances històriques d'infraestructures amb la nova terminal de l'aeroport, inaugurada recentment, amb una capacitat

per a més de 60 milions de passatgers; la connexió definitiva i prevista amb Europa a través del tren d'alta velocitat (AVE) i la connexió amb Madrid; les noves terminals portuàries, dotades de bons serveis i integrades perfectament amb la metròpolis, que han permès al Port de Barcelona reivindicar-se com un dels primers ports de la Mediterrània amb connexió a Europa per ample de via europeu; l'ampliació dels recintes firals amb les noves instal·lacions de Gran Via 2 i el

**L'AMB disposa d'infraestructures, plataformes tecnològiques, universitats i empresaris innovadors que difícilment es troben en cap altra metròpolis.**

nou Centre de Convencions Internacional de Barcelona (CCIB), que pot acollir grans congressos de fins a 15.000 persones.

Aquesta posició favorable pel que fa a les infraestructures es destaca d'una manera especial amb l'indicador Livability Index 2010 de The Economist Intelligence Unit, que puntua les infraestructures de Barcelona amb un 96.4 sobre 100. El mateix resultat obtingut pels hubs de Vancouver, Zuric o Copenhaguen.

Per onzè any consecutiu, Barcelona és la metròpolis amb **més qualitat de vida d'Europa**. Aquest indicador és, sens dubte, un dels principals actius per als residents, però també per a l'atracció d'empreses i professionals de fora.

Barcelona és la **sisena ciutat turística del món**, amb més de 12 milions de pernoctacions i més de 2 milions de creueristes que fan escala a la ciutat per visitar-la i fer-hi *shopping* (dades de 2009). En aquest sentit, la nova terminal és, sens dubte, una bona palanca per consolidar i millorar aquesta posició privilegiada.

Barcelona és la **cinquena ciutat preferida d'Europa per instal·lar-hi un negoci** i, entre d'altres actius, té un ampli ventall de centres tecnològics, de recerca i innovació: Sincrotró Alba, Parc Científic de Barcelona, Parc Biomèdic, Parc de Recerca de la UAB, parcs de recerca de la UPC, ESADE Creapolis, IESE, Campus de Comunicació del Poble Nou (UPF), Parc Tecnològic del Vallès, centres de recerca en alimentació, instituts de recerca de referència (fotònica, de materials, d'energia), Iker, KIC Innoenergy (EIT), Barcelona Graduate School of Economics, Institut de Salut Global, MareIncognito, etc.

Aquests fets faciliten l'existència i el creixement **d'empreses i d'emprenedors**: Mango, HP, Biokit, Mier, Grifols, Advancell, GMB, Mediapro, Mirall Prodesfarma, Esteve, Freixenet, Codorniu, Roca, Abertis, Gas Natural, Fluidra, EyeOS, Securitas, Sit Mobile, Abertis, Gas Natural, Oryzon, entre molts d'altres, com també el **desenvolupament d'innovadors universals** en molts àmbits: J. Baselga, J. Massagué, A. Veiga, J. Galí, X. Vives, J. Savall, Nani Marquina, J. Guardiola, F. Adrià, M. Castells, A. Mas-Colell, L. Torner, P. Alonso, T. Miró, Custo, J. M. Serrat, J. Carreras, A. Tàpies, M. Barceló, entre d'altres.

Un altre element que cal valorar i que ajuda a posicionar el territori és la **formació i la recerca**. Les universitats i les escoles de negocis catalanes són un focus d'atracció de talent. De fet, Barcelona és una de les places més demanades en els programes d'intercanvi universitari Erasmus, i lidera la producció científica total espanyola. I, pel que fa a la recerca, l'AMB té institucions referents mundials en fotònica, nanotecnologia, genòmica o alimentació.

Cal destacar també **les institucions esportives** que configuren la ciutat i reforcen la marca Barcelona arreu del món, amb equipaments com ara l'Estadi de Montjuïc, el Palau Sant Jordi i d'altres, el Futbol Club Barcelona, el RCD Espanyol, el Trofeu Comte de Godó de Tennis, el Centre d'Alt Rendiment (CAR) de Sant Cugat, el Gran Premi de Fórmula 1 i de Motociclisme del Circuit de Catalunya, entre d'altres. Igualment, tenim un munt d'esportistes reconeguts que triomfen o han triomfat en les seves disciplines i que potencien la marca Barcelona internacionalment, com ara Josep Guardiola, Xavi Hernández, Cesc Fàbregas, Andrés Iniesta, Johann Cruyff, Arantxa Sánchez-Vicario, Gemma Mengual, Pau Gasol, Dani Pedrosa, Jordi Tarrés, David Barrufet, Enric Masip, Manel Estiarte, Beatriz Ferrer-Salat, Pedro Martínez de la Rosa o Jaume Alguersuari, entre d'altres. L'AMB és el territori amb un nombre més gran de llicències esportives d'Europa, fet que indica que ens trobem davant d'uns valors ciutadans diferencials que fan de l'esport una referència notable. **És la primera ciutat d'Europa pel que fa a practicants d'esport, i la tercera a escala mundial, en termes relatius (en relació amb el nombre d'habitants).**

La gran vitalitat de la ciutat metropolitana, reconeguda arreu del món, està molt vinculada a l'estratègia per consolidar un **model de comerç de proximitat** que, entre altres beneficis, evita les segregacions urbanes, els desplaçaments de llarga distància, fa més eficient els temps de la ciutat i millora la via i els espais públics i, en definitiva, aporta un element distintiu important a la qualitat de vida de Barcelona.

Finalment, però no menys important, cal destacar la **cultura i la llengua**. Una cultura que es fonamenta en el mestissatge i la interculturalitat d'un país obert

als pobles amb els quals s'ha relacionat al llarg de la història, des dels ibers i els fenicis, passant pels grecs i els romans, fins als àrabs i els jueus, i que creix amb la Renaixença i el modernisme de l'escola gaudiniana. Moviments com ara el GATPAC i l'aportació d'arquitectes com Oriol Bohigas, Carles Ferrater, Ricard Bofill, Oscar Tusquets, Vicente Guallart, Alfons Milà i Josep Antoni Coderch, i d'una nova generació que compta ja amb professionals com Borja Ferrater, Jordi Vidal, Anna Puigjaner, Clara Solà-Morales i Esther Rovira, entre d'altres. Aquesta manera de ser ha deixat les petjades d'un estil de vida emprenedor i mediterrani, tan atractiu per a milions de visitants. Una llengua, entre les romàniques més antigues, que és un fet diferencial que honora i enriqueix.

En aquest camp cal remarcar que l'AMB compta amb un estoc molt important d'infraestructures culturals com el Palau de la Música, el Liceu, l'Auditori, el Macba, el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, el MNAC, la Fundació Miró, la Fundació Tàpies, el Museu Picasso, el Nucli d'Arts Escèniques, el Teatre Lliure, l'Institut del Teatre, la xarxa metropolitana de teatres i biblioteques, els auditoris de Viladecans, Cornellà i Sant Cugat, etc. Aquest potent conjunt facilita una oferta cultural de gran qualitat arreu del territori Metropolità.

Cal recordar que Barcelona és, des de fa poc, la seu oficial del **Secretariat Permanent de la Unió pel Mediterrani**. Aquesta institució va néixer a l'empara de l'Associació Euromediterrània, fundada a Barcelona l'any 1995 per establir un marc de relacions multilaterals i de seguiment de projectes i iniciatives de cooperació. La creació a Barcelona de la seu permanent de la Unió pel Mediterrani reforça la visió de convertir l'Àrea Metropolitana de Barcelona en la porta de l'àrea i de tots els països del sud d'Europa.

L'any 2010, l'AMB es troba, doncs, en una situació de notable solidesa per encarar el futur amb decisió i confiança.

## 1.2.

### Les lliçons del passat

El passat és una bona font d'informació per encarar el futur. De les seves lliçons es poden extreure pautes de comportament de gran utilitat per tal d'evitar els errors comesos o per aprofundir en aquelles línies que han donat resultats positius. També per recordar el camí recorregut, els objectius que s'han assolit i els que s'han quedat a mig camí.

Una primera lliçó remarcable és que **Barcelona ha estat la ciutat que ha prosperat més en els darrers vint anys. Molts dels somnis dels anys vuitanta s'han acomplert** i aquest fet és molt important que els ciutadans el tinguin present, atès que moltes vegades s'obliden els avenços aconseguits i reconeguts arreu del món. Ara bé, d'aquesta lliçó no es pot desprendre que en el futur es continuï en aquesta ona.

Certament, des de la celebració dels Jocs Olímpics l'any 1992, Barcelona i la seva àrea metropolitana han estat sotmeses a una gran transformació que els ha

permès progressar i prosperar més que altres ciutats del seu entorn immediat. Això ha estat possible gràcies a l'esforç per crear les infraestructures d'accessibilitat i d'interconnectivitat, com també d'altres equipaments bàsics diversos, fruit d'un nou concepte de planificació que anava més enllà del planejament urbà tradicional.

Durant aquests darrers vint anys, s'ha pres consciència de la transcendència de tenir una visió de futur més enllà del curt termini, un model de ciutat, uns objectius clars i compartits i una col·laboració publicoprivada que ha donat un joc notable i que, en definitiva, ha configurat la fórmula del lideratge compartit: la base del que es coneix com a model Barcelona.

La potenciació i consolidació de la marca Barcelona ha tingut, sens dubte, una influència decisiva pel que fa a aquesta primera lliçó.

Però també s'ha après una **segona lliçó**, igualment remarcable: en aquests anys passats s'han perdut oportunitats per manca de compartir visions, per excés de

confiança en la marca, per manca d'un sistema educatiu adient, per dèficit en el coneixement d'idiomes, etc. També per no haver estat prou conscients de la importància d'una administració pública amb uns elevats nivells de qualificació i amb unes competències professionals que planifiquin i gestionin d'una manera professional i òptima, d'acord amb els recursos limitats de què es disposa.

El desenvolupament i el creixement econòmic dels darrers anys haurien

d'haver estat més sostenibles en termes socials, econòmics i mediambientals. No obstant això, s'ha de reconèixer, en pla positiu, que l'AMB ha demostrat una gran capacitat per acollir, en un breu període de temps, un elevat percentatge d'immigració, que ha modificat substancialment l'estructura demogràfica del territori.

La **tercera lliçó** que cal aprendre és que, en aquests temps, moltes altres ciutats i metròpolis estan competint per ser "les més atractives" del món, per atreure talent, inversions, turisme, etc. Per tant, l'AMB ha de ser conscient que **el futur s'ha de guanyar**, i s'ha de guanyar en un marc molt dinàmic, en el qual cada cop hi haurà nous competidors en els diferents rànquings en què se sol competir.

Del passat, cal remarcar-ne una **quarta lliçó** important: l'AMB sap superar les crisis i en surt enfortida i amb nous estímuls.

Durant la crisi industrial tradicional de l'any 1973, amb la generalització de la robòtica, l'automatització i l'electrònica, es va crear el Parc Tecnològic del Vallès (PTV) i es va reconvertir l'antiga Hispano Olivetti en un espai per a nous emprenedors (Barcelona Activa), van sorgir les àrees de nova centralitat i es va impulsar el que avui és Catalana d'Iniciatives, entre d'altres accions.

**L'AMB ha de ser conscient que el futur s'ha de guanyar, i s'ha de guanyar en un marc molt dinàmic, en el qual cada cop hi haurà nous competidors en els diferents rànquings.**

La crisi de l'any 1993 va representar el gran salt de la biotecnologia i de la ciència, en general, la implantació de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), l'aparició de nous materials, etc. La ciència i el coneixement esdevenien nous motors. La reacció de l'AMB va ser notable amb la creació de nombroses plataformes científiques i tecnològiques, com s'ha indicat: el Parc Científic de Barcelona, el Parc de Recerca Biomèdica, l'Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer (IDIBAPS), instituts de recerca, centres tecnològics, etc.

Actualment, la crisi financera global del 2010 està repercutint fortament en els sectors productius d'una manera generalitzada i afecta, de manera significativa, aquelles indústries amb poca massa crítica, poc flexibles i poc competitives a escala global. És a dir, en general, aquells sectors que denominem "tradicionals" i que han estat els sectors tractors de l'AMB. La redefinició del model passa ara per impulsar nous sectors sobre la base de la innovació, la promoció del talent, la creativitat, la recerca, l'educació i la concertació, però també per modernitzar aquests sectors tradicionals adequant-los als nous referents de competitivitat i de coneixements globals.

Però la lliçó del passat és clara: **d'aquesta crisi actual, l'AMB també se'n sortirà. I en sortirà enfortida amb el nou impuls que aquest Pla visió 2020 proposa.**

La cinquena lliçó que el passat recent ens expressa fa referència a la **gran volatilitat del món actual**. Avui, el 2010, les coses han canviat molt. La societat, la tecnologia, les relacions socials i les mateixes ciutats tenen poc a veure amb els escenaris de fa vint anys. L'anàlisi dels entorns canviants ha de ser un objectiu prioritari per als responsables de la planificació del futur de les ciutats.

En definitiva, una sisena i darrera lliçó: la història ens mostra que **moltes ciutats que han estat exemple d'èxit en el passat –i, fins i tot, de ràpid progrés recent– han entrat en una fase de declivi**. Tanmateix, la història ens mostra, també, que les ciutats amb una visió estratègica i uns sistemes àgils i flexibles de planificació i gestió continuen progressant.

## 1.3.

### Camí del 2020

Es configura una nova societat amb uns nous esquemes que l'AMB ha de tenir ben presents.

En un context de canvi constant com l'actual, hem de tenir en compte que, ja ara i durant els propers anys, es produiran una sèrie d'esdeveniments que condicionaran el futur de la ciutat de Barcelona i de la seva àrea metropolitana. A continuació, se'n destaquen els principals.

D'una banda, **els països que es consideraven emergents com la Xina, l'Índia, el Brasil i d'altres, juntament amb els Estats Units, lideraran ja el creixement mundial** (el 50% de les empreses globals es troben en aquets països i el creixement previst per als propers anys és del 6-7% de mitjana). En aquest sentit,

les economies d'aquests països són clarament les economies que més creixen i, de fet, són uns dels guanyadors de l'actual crisi financera i econòmica (la Xina ja és actualment la segona economia mundial i el primer exportador del món).

Contràriament, **les perspectives de creixement per a Europa durant els propers anys són baixes** i, per tant, el creixement i el desenvolupament econòmic mundial s'estan traslladant de l'Atlàntic al Pacífic. La conseqüència és que el pes polític i econòmic dels països europeus en el món disminuirà i, en conseqüència, serà més evident la necessitat de cooperació i col·laboració internacional per contrarestar aquest fet. Aquest procés de pèrdua de pes polític i econòmic dels països europeus no serà immediat, però serà gradual.

Aquests canvis en la geoeconomia fan que **els aeroports i els ports esdevinguin les veritables portes d'accés** al món de la globalitat i adquireixin un rol estratègic important.

Un altre element que cal destacar és que **s'ha acabat l'era de l'energia i de les matèries primeres barates**, i de les tecnologies de captació i producció que hi estaven associades, i entrem en una etapa d'escassetat de matèries

primeres, que exigirà innovació, talent i creativitat per modificar el model productiu actual i optimitzar la utilització dels recursos naturals. La conseqüència directa serà que la sostenibilitat deixarà de ser un adjectiu per convertir-se en un requeriment de qualsevol projecte o actuació, ja sigui a petita o a gran escala, ja sigui desenvolupat per agents públics o privats. No es tracta de produir menys, sinó de produir més, millor

## La realitat i la conscienciació del canvi climàtic exigirà a tots els agents públics i privats implicació i determinació per combatre'l.

i d'una manera intel·ligent, responsable i sostenible per a les generacions futures. Addicionalment, la realitat i la conscienciació del canvi climàtic per part dels pobles i de la societat, en general, exigirà a tots els agents públics i privats implicació i determinació per combatre'l i, en conseqüència, el terme sostenibilitat no serà discutible.

Un canvi important que s'ha de considerar en els propers anys és que **les noves generacions de persones són ben diferents, que es comuniquen i es relacionen de manera diferent**. Les noves tecnologies estan impulsant el desenvolupament de perfils de persones informals, informades, individuals, internacionals, metropolitanas i sofisticades, situació que podrà provocar una dualitat social important. En aquest sentit, l'era de la informació i la societat del coneixement, amb el suport de les noves tecnologies, és cada dia més present a les nostres vides, tant en l'àmbit personal com professional, i condiciona i qüestiona maneres de procedir, de produir, de comunicar, de comercialitzar, etc. Les noves tecnologies permeten captar el moment i viure en temps real; aquesta és la norma de les accions i les activitats actualment, i la societat ho practica i ho exigeix.

Finalment, cal destacar el **fenomen migratori**, perquè està modificant el perfil de la ciutat de Barcelona i de la seva àrea metropolitana, com també la seva composició demogràfica, fets que s'hauran de tenir en compte en el futur des

d'un punt de vista social, econòmic i de benestar i serveis, i que ofereix una oportunitat única per millorar sobre la base del mestissatge i la interculturalitat, sense els quals les ciutats quedaran coixes.

L'AMB, en conseqüència, ha d'afinar les seves anàlisis estratègiques tenint en compte la incidència d'aquests nous escenaris globals i reflectir sobre aquests les seves potencialitats i els seus factors de competitivitat per tal d'arribar a definir una proposta de visió coherent i alhora factible.

## 1.4.

### Què hem de fer

**Cal posar en valor allò que ens diferencia** i desenvolupar un **nou projecte comú**. El món global ens ofereix una oportunitat: no ens podem equivocar.

Atès que la nostra societat es troba immersa en un procés de globalització econòmica, política, cultural i social, i que som part d'una societat cada cop més interdependent, les ciutats han d'entendre que no poden afrontar aquests canvis, i els reptes que plantegen, d'una manera aïllada, i han d'actuar com a catalitzadores i impulsores de la nova economia i de la nova realitat social, d'acord amb el concepte de "ciutat global" de Saskia Sassen.

Aquest fet té tot un seguit de conseqüències, que van des de la consolidació de la posició exterior, la creació d'un espai en els nous àmbits geopolítics i la internacionalització de l'economia fins al desenvolupament d'un projecte comú que ajudi les empreses i les institucions a aprendre i a donar respostes ràpides i solvents als canvis, anticipant i visionant oportunitats, a més de promoure

un nou model de compromís institucional públicoprivat que permeti posar en valor allò que realment diferenciï l'Àrea Metropolitana de Barcelona i faciliti la interrelació amb els *networks* regionals i el desenvolupament de les economies d'aglomeració.

Però, per poder avançar, s'han de fer les coses d'una manera diferent de com s'han fet fins ara: definir un nou patró de creixement diferent de l'anterior, en el qual la qualitat, el coneixement i la sostenibilitat siguin els

eixos centrals; fomentar la transversalitat que permeti la cerca de solucions globals, més enllà dels confins de les disciplines concretes, que facilitin els ponts entre sectors d'activitats diverses per promoure l'entorn que afavoreixi el creixement de la productivitat, el coneixement, la innovació, el talent i la creativitat, per millorar la qualitat del mercat de treball i generar oportunitats d'ocupació en els sectors més dinàmics; posar en valor la grandària de l'AMB per assolir economies d'escala, mantenir i eixamplar la diversificació o perme-

**El món global ofereix una bona oportunitat per a les ciutats ben preparades, amb bones estratègies i amb una capacitat de presa de decisions ràpida i eficient.**

tre l'experimentació en activitats diferents, i ser realistes i prendre consciència de les dificultats, amb optimisme, per sortir de la crisi i adaptar-se als canvis globals que s'estan produint en tots els àmbits.

Certament, aquests temps de canvis demanen reaccions ràpides, però en la bona direcció, sense donar massa opcions. El món global ofereix una bona oportunitat per a les ciutats ben preparades, amb bones estratègies i amb una capacitat de presa de decisions ràpida i eficient.

I això passa necessàriament per **canviar el rumb** anterior; reorientar el futur i construir una economia basada en el coneixement i en la relació bidireccional amb la indústria; associar la marca AMB a la seva capacitat d'atraure capital i talent, amb el fonament de reflectir els valors reals i aspiracionals de la societat, i potenciar així la complicitat de tots els agents implicats; transformar les inèrcies actuals en noves polítiques de progrés; promoure una actitud davant del canvi climàtic que ha de ser un referent de bona pràctica; reforçar la vocació internacional de l'AMB desenvolupant noves polítiques, coordinant totes les sinergies i planificant millor, i estructurar xarxes de relació amb les metròpolis dels països emergents.

I, per tant, hem de:

- Consolidar la posició exterior i la internacionalització de la nostra economia, creant un espai en els nous àmbits de la geopolítica.
- Crear un projecte comú que ajudi les empreses a aprendre i a donar respostes ràpides als canvis.
- Posar en valor allò que ens diferencia: les xarxes socials regionals i les economies d'aglomeració.
- Reforçar la cooperació públicoprivada.

# 2. Proposta estratègica

ides  
rtures  
das

00:00

Info  
Dep  
Sa

←  201 to a 650

→  651 to a 800

Line	Carrier	Destination	Class	Time	Line	Carrier	Destination	Class	Time
101	IB	MADRID	EST	18:30	102	IB	MADRID	EST	18:30
103	IB	MADRID	EST	18:30	104	IB	MADRID	EST	18:30
105	IB	MADRID	EST	18:30	106	IB	MADRID	EST	18:30
107	IB	MADRID	EST	18:30	108	IB	MADRID	EST	18:30
109	IB	MADRID	EST	18:30	110	IB	MADRID	EST	18:30
111	IB	MADRID	EST	18:30	112	IB	MADRID	EST	18:30
113	IB	MADRID	EST	18:30	114	IB	MADRID	EST	18:30
115	IB	MADRID	EST	18:30	116	IB	MADRID	EST	18:30
117	IB	MADRID	EST	18:30	118	IB	MADRID	EST	18:30
119	IB	MADRID	EST	18:30	120	IB	MADRID	EST	18:30
121	IB	MADRID	EST	18:30	122	IB	MADRID	EST	18:30
123	IB	MADRID	EST	18:30	124	IB	MADRID	EST	18:30
125	IB	MADRID	EST	18:30	126	IB	MADRID	EST	18:30
127	IB	MADRID	EST	18:30	128	IB	MADRID	EST	18:30
129	IB	MADRID	EST	18:30	130	IB	MADRID	EST	18:30
131	IB	MADRID	EST	18:30	132	IB	MADRID	EST	18:30
133	IB	MADRID	EST	18:30	134	IB	MADRID	EST	18:30
135	IB	MADRID	EST	18:30	136	IB	MADRID	EST	18:30
137	IB	MADRID	EST	18:30	138	IB	MADRID	EST	18:30
139	IB	MADRID	EST	18:30	140	IB	MADRID	EST	18:30
141	IB	MADRID	EST	18:30	142	IB	MADRID	EST	18:30
143	IB	MADRID	EST	18:30	144	IB	MADRID	EST	18:30
145	IB	MADRID	EST	18:30	146	IB	MADRID	EST	18:30
147	IB	MADRID	EST	18:30	148	IB	MADRID	EST	18:30
149	IB	MADRID	EST	18:30	150	IB	MADRID	EST	18:30
151	IB	MADRID	EST	18:30	152	IB	MADRID	EST	18:30
153	IB	MADRID	EST	18:30	154	IB	MADRID	EST	18:30
155	IB	MADRID	EST	18:30	156	IB	MADRID	EST	18:30
157	IB	MADRID	EST	18:30	158	IB	MADRID	EST	18:30
159	IB	MADRID	EST	18:30	160	IB	MADRID	EST	18:30
161	IB	MADRID	EST	18:30	162	IB	MADRID	EST	18:30
163	IB	MADRID	EST	18:30	164	IB	MADRID	EST	18:30
165	IB	MADRID	EST	18:30	166	IB	MADRID	EST	18:30
167	IB	MADRID	EST	18:30	168	IB	MADRID	EST	18:30
169	IB	MADRID	EST	18:30	170	IB	MADRID	EST	18:30
171	IB	MADRID	EST	18:30	172	IB	MADRID	EST	18:30
173	IB	MADRID	EST	18:30	174	IB	MADRID	EST	18:30
175	IB	MADRID	EST	18:30	176	IB	MADRID	EST	18:30
177	IB	MADRID	EST	18:30	178	IB	MADRID	EST	18:30
179	IB	MADRID	EST	18:30	180	IB	MADRID	EST	18:30
181	IB	MADRID	EST	18:30	182	IB	MADRID	EST	18:30
183	IB	MADRID	EST	18:30	184	IB	MADRID	EST	18:30
185	IB	MADRID	EST	18:30	186	IB	MADRID	EST	18:30
187	IB	MADRID	EST	18:30	188	IB	MADRID	EST	18:30
189	IB	MADRID	EST	18:30	190	IB	MADRID	EST	18:30
191	IB	MADRID	EST	18:30	192	IB	MADRID	EST	18:30
193	IB	MADRID	EST	18:30	194	IB	MADRID	EST	18:30
195	IB	MADRID	EST	18:30	196	IB	MADRID	EST	18:30
197	IB	MADRID	EST	18:30	198	IB	MADRID	EST	18:30
199	IB	MADRID	EST	18:30	200	IB	MADRID	EST	18:30

BS 67

La proposta estratègica constitueix la base sobre la qual projectar els diferents objectius i les mesures que han de fer possible avançar cap a la nova visió que l'AMB es proposa en la perspectiva dels propers deu anys.

Els ciutadans i les institucions de l'AMB es comprometen a avançar en una determinada direcció que consideren adient per aprofitar les potencialitats i les oportunitats que el nou entorn mundial està configurant; i, alhora, a reduir el risc de les amenaces.

**Les ciutats i les àrees metropolitanes cada vegada tindran més difícil competir en el món global**, entre d'altres raons perquè cada cop apareixen més ciutats que ofereixen propostes interessants i competitives.

En aquest context, l'AMB ha d'assolir **uns estàndards adients i possibles**, i afrontar els reptes del segle XXI, com també la gestió i la planificació dels canvis a què abans hem fet referència. Serà un factor clau la diferenciació en la manera de fer i desenvolupar aquests processos.

Per això, s'ha de dotar d'uns sistemes de planificació i de gestió que

- associïn els ciutadans amb els objectius;
- disposin de capacitat per adaptar-se als canvis i per innovar d'una manera àgil;
- permetin l'aprofitament i la rendibilització dels recursos disponibles i la traducció dels plantejaments en accions concretes, i
- impulsin la implicació dels diferents agents públics i privats en el marc d'un nou model de cooperació fonamentat en la coresponsabilitat, la visió compartida, la coplanificació, la codecisió, la cogestió i la coinversió.

Els principals atributs de l'AMB per al 2020 han de ser la **"metròpolis global"**, la interconnexió i la cooperació, òbviament amb el nostre entorn més immediat, però especialment amb el més llunyà (**on es concentra el creixement**); la innovació, el talent i la creativitat; **el lideratge**, en el sentit d'aportar idees sobre "el que hauria de ser"; la competitivitat sobre la base dels **nous sectors tractors**, però també amb la reorientació dels seus sectors tradicionals. I tot això en un marc de sostenibilitat i governança, en el qual tots aquells atributs s'hauran d'integrar, encaixar i complementar de la manera més adient per tal d'assegurar la cohesió social.

La **marca Barcelona** ha de donar presència i visibilitat exterior al conjunt de la metròpolis i del seu territori, reforçant aquests reclams.

Per tant, la visió de l'AMB el 2020 s'inicia en una **metròpolis global que és capital de Catalunya i que té la capitalitat del Mediterrani**. Com a tal, haurà reforçat les seves relacions i la seva presència en les regions del món que estaran encapçalant el creixement i exercirà un lideratge relacionat amb els seus valors i factors de competitivitat, entre els quals cal destacar la sostenibilitat.

En aquesta línia, sortirà reforçada de la crisi i es convertirà en una de les regions europees més atractives i influents per al talent global innovador, i en un model d'integració i de cohesió social de qualitat que faciliti els elevats estàndards de qualitat social i de vida.

Per tot això, ha de promoure:

- L'impuls de clústers i de **nous sectors tractors** transversals referents a escala mundial;
- la creació de **noves empreses** i el desenvolupament de persones més formades i preparades, i
- la revitalització i la **posada al dia del capital industrial tradicional** i de les economies d'aglomeració del territori.

## Volem consolidar l'AMB com una metròpolis *world class*: una de les regions europees més atractives i influents per al talent global innovador, amb un model d'integració i cohesió social de qualitat.

El 2020, l'AMB estarà competint globalment sobre la base de l'accessibilitat, la interconnectivitat, la seva contribució a les xarxes internacionals i als fluxos financers, de béns i de serveis, i serà la porta del sud d'Europa i, per tant, el principal *hub* logístic de la zona euromediterrània.

L'AMB consolidarà un **model propi** diferenciat i **reconegut arreu del món**, a més de ser referent, en alguns camps, per a les principals metròpolis, tant dels països desenvolupats com dels països emergents. Se situarà a l'avantguarda

global, perquè haurà sabut conformar un nou model de relació publicoprivada, potenciar la transversalitat dels diferents sectors i aprofitar la crisi per orientar-se cap a l'excel·lència, obrir-se al món i a les noves tendències.

La proposta estratègica o visió 2020 és la de consolidar l'AMB com una metròpolis *world class*: una de les regions europees més atractives i influents per al talent global innovador, amb un model d'integració i cohesió social de qualitat.

Per arribar a fer que passi aquesta visió 2020, la proposta estratègica s'estructura a l'entorn de **sis reptes** i **cinc palanques de canvi**.

Sis reptes que constitueixen els eixos vertebradors que han de fer possible les transformacions necessàries en determinades àrees en les quals ens cal posar l'accent i els esforços. És per això que cada un d'aquests reptes integra un conjunt d'objectius i, en alguns casos, mesures més concretes.

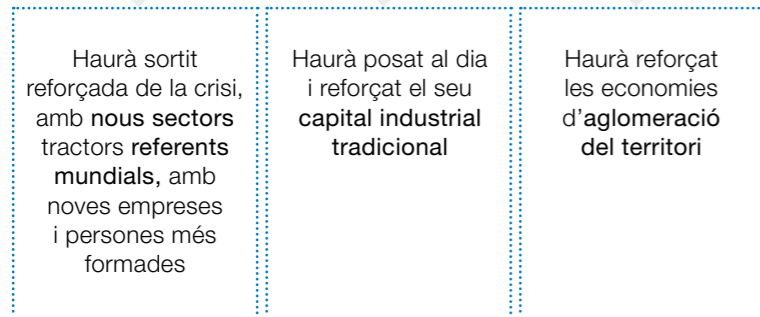
Tanmateix, la visió 2020 requereix uns canvis transversals sense els quals serà difícil avançar en la direcció que ens marquin els reptes. Per al canvi, es requereix l'activació de cinc palanques concretes.



Competir en el món global serà més difícil. Més ciutats apareixen en els primers llocs dels rànquings. Assolir uns estàndards adients i possibles serà la tasca a desenvolupar. La manera de fer front als reptes del segle XXI i de gestionar i planificar els canvis serà un dels elements diferenciadors de les ciutats.

*L'any 2020 l'AMB, com a metròpoli global i capital de Catalunya, haurà reforçat les relacions amb les ciutats emergents del món i la capitalitat del Mediterrani. Exercirà un lideratge econòmic i social d'acord amb els seus valors i factors de competitivitat; la sostenibilitat és un d'aquests valors.*

**Metròpoli global:** Que competeix en el món sobre la base de la connectivitat i la seva contribució a les xarxes internacionals i als fluxos financers, de béns i de serveis. S'enfatitza la qualitat de vida.  
**Lideratge:** Aportar les seves idees sobre "el que hauria de ser".



**VISIÓ 2020**

Serem una de les regions europees més atractives i influents per al talent global innovador, amb un model d'integració i cohesió social de qualitat

Sis reptes

Cinc palanques de canvi



# 3. Reptes i mesures

## Sis reptes per afrontar els canvis i assolir la visió 2020 de l'AMB

Barcelona es troba en una etapa decisiva. Com hem vist, en els propers deu anys, la ciutat i la seva àrea metropolitana afronten un conjunt de canvis globals que, si no són ben enfocats, poden qüestionar el model de ciutat cohesionada, creativa, industrial, tolerant i de progrés que les generacions anteriors han construït.

En aquest sentit, per assolir la visió en l'horitzó del 2020, l'AMB ha d'afrontar sis reptes, relacionats directament amb la capacitat competitiva del seu territori i les seves empreses, que requeriran una aposta per l'economia verda, l'estratègia de capitalitat euromediterrània, el lideratge en nous sectors econòmics i noves empreses, la potenciació de la indústria i dels sectors tradicionals, la internacionalització de l'economia amb major capacitat exportadora, la captació de talent, la promoció de la innovació i l'accent en la cohesió social del conjunt de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

En realitat es tracta de reptes que es poden considerar, també, com a veritables oportunitats.

1. Sostenibilitat i canvi climàtic.
2. Situar l'AMB com a referent en el nou marc global: major presència en els països que lideren el món i capitalitat del Mediterrani.
3. Líder global en determinats sectors tractors de coneixement.
4. Més enllà de les empreses "bio". Posada al dia i potenciació de la indústria i dels sectors tradicionals.
5. Una de les regions europees més atractives per al talent innovador.
6. Ciutat interessant i equilibrada socialment: una resposta social a la crisi.

Per a cada un d'aquests reptes, el pla proposa un conjunt d'objectius i de mesures que hauran d'anar implantant els òrgans i les institucions, públics i privats, que tinguin competències sobre cada un dels aspectes tractats o bé que puguin influir decisivament en la seva posada en funcionament.

### 3.1. Primer repte

#### Sostenibilitat i canvi climàtic

L'any 2020 la competitivitat dels territoris es mesurarà per la seva capacitat de desenvolupar models sostenibles. L'AMB pot ser un referent de sostenibilitat per a les ciutats de clima càlid.

L'Àrea Metropolitana de Barcelona ha d'esdevenir un autèntic laboratori per desenvolupar i implementar accions de sostenibilitat davant del canvi climàtic, en el marc de les competències que tenen les ciutats en aquest camp.

Barcelona ha de ser una ciutat de referència mundial en matèria de polítiques urbanes que prioritzin les variables d'eficiència dels recursos energètics i la reducció dels efectes contaminants. En aquest sentit, la gestió de la ciutat, en totes les seves dimensions (urbanística, arquitectònica, de mobilitat, espai públic, gestió de mercat i de recursos naturals, transports, emissió de gasos, etc.), s'ha de dur a terme amb l'objectiu de disminuir els efectes negatius del canvi climàtic.

A hores d'ara, Barcelona no destaca especialment en iniciatives i en projectes sostenibilistes, però té un bon nivell en els àmbits acadèmic i de recerca, com també alguns casos d'èxit susceptibles de crear un mercat verd, que pot ser el bressol per transformar Barcelona en el referent sostenibilista de les "ciutats càlides".

Aquest objectiu es pot articular entorn de quatre eixos, vinculats directament amb Barcelona: "Barcelona crea", "Barcelona transforma", "Barcelona optimitza" i "Barcelona mobilitza".

Respecte a l'eix "Barcelona crea", s'articulen accions de desenvolupament de solucions amb marca ("Pensat a Barcelona"). S'ha de crear un mercat per al desenvolupament de nous productes impulsat a través de la capacitat reguladora de les administracions públiques, que promogui l'articulació d'un potent entramat d'empreses amb impacte sobre el PIB. Així mateix, cal treure partit del potencial de recerca de l'AMB per desenvolupar un campus interuniversitari de la sostenibilitat que reconduïxi les iniciatives actuals disperses i articular-hi un clúster del "coneixement verd" que garanteixi la transferència de coneixement amb el món productiu.

L'eix "Barcelona transforma" es fonamenta en el concepte ecobarri, molt centrat en la possibilitat que els nous desenvolupaments urbans tinguin com a condicionant les pràctiques innovadores en matèria de sostenibilitat; eficiència i mobilitat, potenciant el vehicle elèctric i els sistemes de transport col·lectius. Així mateix, la Barcelona del 2020 haurà reconceptualitzat la malla de circulació, en especial entre les zones perifèriques de les ciutats de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, reduint la mobilitat obligada.

L'eix "Barcelona optimitza" s'articula entorn de l'energia, mitjançant la "rehabilitació energètica" dels edificis existents, la reducció de la demanda energètica en els edificis nous i promovent la rehabilitació funcional i energètica de la ciutat i la potenciació de l'edificació sostenibilista, i també impulsant la creació d'una xarxa pública d'aigües grises.

Finalment, l'eix "Barcelona mobilitza" se centra en la necessitat de canalitzar i potenciar la consciència sostenibilista de la població de l'AMB i impulsar campanyes i actuacions que redundin en la sostenibilitat del model, per mitjà d'iniciatives com les escoles verdes, els mercats bio, el consum responsable d'energia, el desenvolupament d'una nova cultura de la sostenibilitat basada en l'atracció d'esdeveniments, talent i imatge, a més d'adaptar-se al protocol de Kyoto o a qualsevol altre que el superi.

El fet que Barcelona sigui la seu del Secretariat Permanent de la Unió pel Mediterrani pot facilitar actuar en aquest camp amb eficàcia i autoritat i assolir així l'objectiu esmentat de ser un referent sostenibilista de les "ciutats càlides".

## PRIMER REPTA: SOSTENIBILITAT I CANVI CLIMÀTIC

### Barcelona crea

1. Desenvolupament de solucions amb marca "Pensat a BCN".
2. Crear un mercat per al desenvolupament de nous productes d'acord amb la capacitat reguladora de les administracions públiques, amb la implicació del sector privat.
3. Campus interuniversitari de la sostenibilitat i clúster del coneixement verd (vinculat al campus). Reconduir iniciatives actuals disperses i potenciar els centres de recerca existents en el camp de l'energia i altres camps.

### Barcelona transforma

4. Creació d'un centre sostenibilista (ecobarri) a l'AMB com a referent de la nova Barcelona.
5. Rescat i aprofitament *in situ* de les aigües pluvials i de les grises, separació de xarxes.
6. Energia: xarxes intel·ligents, xarxes urbanes de fred i calor, aprofitament realista de les energies renovables.
7. Mobilitat (vehicle elèctric, sistemes de transport col·lectius, reconceptualització de la malla de circulació –en especial entre les zones perifèriques de les ciutats de l'AMB–, reducció de la mobilitat obligada. El vehicle elèctric pot ser una oportunitat perquè Barcelona esdevingui la metròpolis millor preparada per desenvolupar aquest mercat.

### Barcelona optimitza

8. Reducció de la demanda energètica instal·lada en edificis nous (20-25 kWh/m<sup>2</sup> i any). Estàndards passius mediterranis en el 100% dels edificis terciaris públics i rehabilitació energètica d'edificis vells: reduir el 70% de la demanda instal·lada (CEE2020=20) al 33% de l'habitatge.
9. Recuperació i xarxa de reutilització de les aigües tractades.

### Barcelona mobilitza

10. Homologació i reconeixement d'iniciatives sostenibilistes: escoles verdes, mercats bio, consum responsable d'energia, etc.
11. La nova cultura de la sostenibilitat: atracció d'esdeveniments, talent, imatge, adaptació al protocol de Kyoto o a qualsevol altre que el superi.

## 3.2. Segon repte

### Situar l'AMB com a referent en el nou marc global. Major presència en els països que lideren el món i capitalitat del Mediterrani

L'AMB ha d'estar al món com a capital del Mediterrani, a prop d'Europa i molt més encara dels països que lideren el creixement. Molts d'aquests països tenen taxes de creixement superiors al 9%, com és el cas de la Xina, l'Índia, Corea del Sud, Tailàndia, el Brasil i Sud-àfrica. La Xina, concretament, s'està convertint en el primer mercat farmacèutic del món; l'Índia adquireix un gran protagonisme en els sectors financers i en l'externalització de serveis. Tots aquests països apareixen en el panorama mundial com a importants motors industrials (cotxes, alimentació, farmàcia, telecomunicacions, etc.) i, progressivament, com a grans mercats de consum. En canvi, el creixement dels països europeus els propers anys es mantindrà en taxes molt baixes, d'entre el 0 i el 3%, i els centres econòmics i socials mundials es traslladaran d'Europa a altres àrees, que configuraran un nou mapa geopolític global. En aquest mapa, Barcelona hi ha de ser present amb forta centralitat.

Des del 4 de novembre del 2008 Barcelona és la seu del Secretariat Permanent de la Unió pel Mediterrani: 43 països, 785 milions de persones. **La Mediterrània s'ha de considerar una oportunitat, però no un objectiu final.** Ha de ser un entorn immediat que afavoreixi la connexió amb el món. És quelcom prioritari. La imatge actual cal reforçar-la d'acord amb els valors propis i amb la visió internacional. És una oportunitat en la qual cal esmerçar tots els esforços per a la seva consolidació.

**Barcelona ha d'impulsar una estratègia pròpia de relacions internacionals** basada en el concepte creat a Barcelona de "diplomàcia de ciutats" (que permet, més enllà de les dinàmiques geoestratègiques dels estats nació, crear vincles econòmics i socials entre els territoris, prioritzant les relacions amb els nous líders econòmics, així com els vincles de solidaritat amb aquelles ciutats que més ho necessiten).

Aquesta aposta per les relacions internacionals requerirà l'aprofitament d'instruments que, amb seu a Barcelona, poden tenir un paper determinant, com ara Metròpolis, Cideu, Casa Àsia, Casa Amèrica, la futura Casa Rússia, el CI-DOB, ESCAME, etc. La remodelació de l'antic Hospital de Sant Pau pot afavorir aquesta línia d'actuació.

La cooperació amb les activitats internacionals que desenvolupen els sectors privats, juntament amb la promoció de la marca i la intensificació de les connexions de l'aeroport de Barcelona, han de ser igualment aspectes importants per donar resposta a aquest repte.

## SEGON REPTA: SITUAR L'AMB EN EL MARC GLOBAL

1. Prioritzar **les aliances** i les relacions internacionals com un dels objectius centrals de l'AMB.
  1. Dotar-se d'un gabinet de relacions internacionals que potenciï el model de la diplomàcia de ciutats i que prioritzi els països objectiu: l'Índia, el Brasil, la Xina, Turquia, les Filipines, Egipte, el Marroc i algun país de l'Àfrica (en aquest cas, per la via de la medicina). En general, cal posar més atenció en Amèrica Llatina.
  2. Cooperar en les accions internacionals dels àmbits privats.
  3. Rendibilitzar les institucions i els instruments ja existents: CLGU –associació mundial de ciutats i governs locals–, Metròpolis, UPM, IEM, Cideu, consolats de mar, etc., per aprofundir en les relacions internacionals de l'AMB.
2. Reforçar la imatge que té Barcelona –magnífic suport comercial– amb els ingredients de més interès global (p. ex., ciutat de projectes, plataformes de R+D, qualitat de RH, les persones, la creativitat, els emprenedors, etc.). Pot tenir especial interès el tema de la cohesió social, no gaire “utilitzat” per altres ciutats.
3. Intensificar les connexions de l'aeroport de Barcelona com a eix de connexió amb el món, d'acord amb l'estratègia de ciutat i dels sectors econòmics.
4. Promoure els *networks* de les plataformes científiques i tecnològiques de l'AMB amb les dels centres tecnològics dels països emergents.
5. La Fira de Barcelona ha de facilitar la presència de l'AMB al món.
6. En el terreny de la capitalitat del Mediterrani:
  1. Facilitar el funcionament del Secretariat Permanent de la Unió pel Mediterrani per procurar un funcionament eficient que atregui les institucions que s'han de relacionar amb aquest òrgan.
  2. Promoure els espais de debat i de relació:
    - Barcelona Euromed Fòrum.
  3. Reforçar les relacions universitàries i de recerca:
    - KIC de l'aigua.
    - Erasmus del Mediterrani.
  4. Promoure les relacions econòmiques i comercials:
    - Potenciar ESCAME.
    - HIT del Mediterrani.
    - Potenciar el capital de risc mediterrani –BEI, ICO, ICF, CDTI– i cercar possibles seus d'organitzacions financeres internacionals.
    - Facilitar als sectors empresarials el lideratge de projectes estratègics en l'àmbit del Mediterrani.
  5. Millorar la connectivitat del port i l'aeroport.

## 3.3. Tercer repte

### Líder global en determinats sectors tractors de coneixement

L'AMB ha de promoure els sectors actuals i emergents en els quals exercim o podem exercir un lideratge a escala global; alhora actuen com a activitats tractores d'altres i posen el focus en els sectors més estratègics, com són les indústries creatives (audiovisuals, cultura, publicitat i màrqueting), el disseny, l'arquitectura i l'art, la salut (medicina i recerca translacional, medicina privada i innovació, alimentació), l'esport, el turisme i l'energia.

En aquest sentit, s'han de **desenvolupar les activitats econòmiques que deriven de centres de recerca ja reconeguts**, com els de fotònica, nanotecnologia, genòmica, etc.

Per a això, és indispensable la col·laboració pública, institucional i privada, que incorpori nous valors, tant en la forma com en la gestió i en el contingut, de manera que permeti la promoció i l'impuls dels projectes de gran impacte estratègic.

Un dels elements que permetran tenir un millor impacte en aquests camps és el canvi en el model de subvencions als sectors econòmics. Cal evolucionar d'un model de subvenció a un d'incentius per impulsar la iniciativa privada amb major autonomia i creativitat.

#### 3.3.1. Indústries creatives

En el camí del creixement global, la creativitat és l'actual motor que dona continuïtat al coneixement, la informació, la indústria i l'agricultura, gràcies principalment a la seva transversalitat, que és un element essencial per desenvolupar sinergies entre els diferents sectors econòmics. De fet, en les economies avançades, les empreses vinculades a les indústries creatives creixen a ritmes superiors al 5% anual.

Barcelona té un atractiu molt significatiu en el món de la creativitat, perquè històricament ha estat un pol d'atracció en àmbits d'avantguarda relacionats amb la cultura, el disseny, la publicitat, la imatge, les arts escèniques i, fins al seu moment, amb les indústries tèxtil, química i farmacèutica. El nou estadi de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), l'alta definició i la 3D fan que sigui el moment ideal perquè l'AMB aposti per aquests sectors.

En aquest sentit, cal potenciar la identitat cultural de la ciutat i l'àrea metropolitana, amb ambició internacional, sense complexos i amb una millor comunicació de la diversitat lingüística. Per això, tant les universitats com els agents socials i econòmics vinculats han d'augmentar la seva influència i presència en aquests sectors.

La globalització i la deslocalització han afectat negativament el sector de la publicitat, tradicionalment un sector en què la ciutat de Barcelona estava

ben posicionada. De fet, l'AMB ha perdut molt de pes els darrers anys, si bé actualment hi ha una tendència positiva, afavorida per les noves tecnologies, a la creació d'empreses d'iniciativa creativa.

D'altra banda, la indústria audiovisual té molt potencial per consolidar-se com un dels sectors econòmics de referència a l'AMB, mentre que el sector de les arts escèniques encara no ha assolit la internacionalització desitjada, perquè manquen produccions de referència i més iniciativa per part de les empreses privades.

Tots aquests elements fan que aquests sectors siguin d'especial rellevància per a l'AMB, de manera que els reptes que cal afrontar són els següents:

### TERCER REpte: LÍDER GLOBAL EN SECTORS MOTORS

#### Indústries creatives

1. Replantejar l'actual sistema d'atorgament de subvencions, passant de l'homogeneïtat a l'aplicació de criteris de retorn econòmic, social i educatiu, i distingir entre ajuts per a iniciatives emergents i ajuts per a consolidació i creixement.
2. Crear i gestionar la marca cultural de Barcelona i l'àrea metropolitana.
3. Promoure projectes que vinculin aquests sectors amb les universitats, i estudiar la viabilitat d'una universitat internacional de les arts. S'ha de veure la creativitat cultural com un element educador i cohesionador, i utilitzar les fàbriques de creació.
4. Elaborar un pla de promoció i divulgació de l'oferta del conjunt de l'AMB amb la col·laboració dels altres actors implicats, com la Fira, les cambres de comerç, els agents turístics, etc., aprofitant el concepte de transversalitat i utilitzant les noves tecnologies com a eines de divulgació i difusió (pàgina web i comunicació en línia).
5. Convertir el Festival Grec i el Sonar en referents internacionals, plantejar un festival internacional de cinema independent de prestigi i un festival internacional de publicitat.
6. Millorar la visibilitat dels espais escènics i culturals de la ciutat amb l'objectiu d'aconseguir més visibilitat en façanes i retolació.
7. Crear un gran plató a l'AMB vinculat al Parc Tecnològic de l'Audiovisual.
8. Potenciar la promoció de la ciutat amb projectes audiovisuals, com per exemple la filmació *Vicky Cristina Barcelona*.
9. Fusionar les tres associacions del sector audiovisual en una sola associació, per tenir un únic interlocutor.
10. Concentrar capacitats acadèmiques de l'àmbit de la publicitat.
11. Potenciar i incentivar la participació privada en projectes vinculats a les indústries creatives i sobretot al mecenatge creatiu.

### 3.3.2. Disseny i arquitectura

Recuperar i definir un model propi i innovador en urbanisme i arquitectura.

En l'actualitat, el concepte de ciutat metropolitana de Barcelona no està prou consolidat, perquè li manca la visió de conjunt.

El lideratge de Barcelona està minvant com a conseqüència dels avenços tecnològics que afavoreixen la deslocalització d'empreses i de talent cap a ciutats més organitzades sectorialment; és per això que cal recuperar la situació de referent internacional que l'AMB tenia en el camp de l'urbanisme i de l'arquitectura i transferir i vincular la seva innovació a les empreses proveïdores del sector, amb la incorporació de nous materials i de les noves tecnologies constructives que aporten una renovació important en els processos de construcció i millores notables en la qualitat final.

En aquest sentit, l'urbanisme i la construcció d'edificis s'han de tractar des d'una perspectiva més integral i a escala humana. **L'AMB en conjunt ha d'innovar i definir un model propi d'arquitectura i d'habitatge més innovador, humanista, sostenible i responsable;** és a dir, un habitatge que ofereixi una qualitat de vida millor.

Per assolir aquests objectius, **el disseny ha de ser un catalitzador** d'aquesta tendència i d'altres, un estimulador de la demanda i un factor de posicionament i de diferenciació que impacti positivament en la competitivitat, en l'exportació i en la generació de riquesa de l'AMB. Els reptes identificats en aquesta matèria són els que es detallen a continuació.

### TERCER REpte: LÍDER GLOBAL EN SECTORS MOTORS

#### Disseny i arquitectura

1. Promoure la projecció internacional de l'arquitectura i de l'urbanisme de Barcelona com un referent important.
2. Establir un sistema d'aprovació de projectes d'arquitectura amb una "valoració intel·ligent" que atorgui punts positius en funció del caràcter innovador del projecte: materials, sostenibilitat, ergonomia.
3. Desenvolupar i implementar un model d'habitatge innovador i sostenible que valori la qualitat de l'espai i la nova diversitat ciutadana, i adaptar la normativa per fer-ho possible.
4. Dissenyar un model d'espai públic amb funcions productives i generador d'activitat social.
5. Evitar el creixement extensiu de l'AMB i millorar els punts de sutura entre els seus municipis.
6. Crear, promocionar i gestionar la marca "Barcelona Design" a partir d'una participació publicoprivada, implicant els agents i els sectors empresarials vinculats.

7. Incentivar la fertilització creuada entre els sectors, amb la creació d'un espai artístic i comercial, i una exposició permanent de productes que sigui a la vegada incubadora de petites empreses relacionades amb el sector.
8. Promoure una oferta de màsters d'excel·lència en disseny com a primer pas per obtenir més col·laboració entre les escoles de disseny.
9. Crear per part de la Fira Barcelona Disseny un congrés de disseny, que atregui les principals empreses i experts internacionals.
10. Incloure el concepte disseny en totes les fires i congressos de Barcelona.
11. Convertir el Centre de Disseny de Barcelona en el lloc de referència i de relació entre els diferents actors vinculats a la creativitat i al coneixement no tecnològic.

### 3.3.3. Salut

Coordinar la investigació entre els diferents centres de recerca per produir sinergies i evitar duplicitats en infraestructures i projectes i la dispersió dels recursos econòmics.

L'AMB té suficient massa crítica, si bé molt atomitzada, per esdevenir una de les ciutats més interessants del món en el sector de la medicina privada, tot i que presenta déficits de coordinació amb la xarxa pública. A més, no és fàcil la col·laboració entre el món empresarial, el mèdic i el científic, com tampoc no ho és traslladar innovació al món productiu.

Si bé la recerca bàsica té un nivell acceptable i hauria de ser un dels motors més segurs per potenciar l'AMB, per contra, la investigació clínica no està prou desenvolupada i l'orientació de la recerca bàsica és de poca aplicabilitat. A més, la manca de coordinació de la tasca investigadora entre els diferents centres de recerca genera duplicitats en infraestructures i projectes i dispersió d'uns recursos econòmics que no sempre es distribueixen d'acord amb uns criteris objectius.

En aquest marc d'actuació, cal recordar també que Catalunya és la primera àrea agroalimentària d'Europa, que Alimentària és la segona fira més important del món i que Barcelona és, de fet, la capital mundial de la dieta mediterrània i, com a tal, una palanca potent per convertir l'AMB en un nou referent, a la vegada que motor de tota la cadena d'activitats productives de notable valor.

Els reptes en aquest àmbit es recullen a continuació.

#### TERCER REPTE: LÍDER GLOBAL EN SECTORS MOTORS

##### Salut

1. Reforçar la posició de Barcelona com a referent mundial en recerca i transmissió de coneixement en medicina clínica. Potenciar la coordinació entre els centres de recerca per garantir una massa crítica més gran i millors resultats.

2. Promoure la tecnologia mèdica avançada, i relacionar-la amb els sectors productius locals i amb les tecnologies i els sectors emergents.
3. Crear i gestionar una marca sanitària que desenvolupi les polítiques de màrqueting i comunicació adients per enfortir aquest sector, a més de trobar sinergies amb altres sectors que potenciïn, entre d'altres, el turisme mèdic.
4. Impulsar la creació d'una entitat publicoprivada gestora especialitzada de fons de capital de risc.
5. Reforçar la referència en l'àmbit de la salut mental a l'AMB.
6. Facilitar l'adquisició o el lloguer de sòl a les "empreses bio" en procés de desenvolupament.
7. Millorar la coordinació entre els centres de recerca per optimitzar recursos i establir estratègies de recerca entre els agents i els sectors públics i privats.
8. Generar instruments per a una eficàcia més gran de la transferència de tecnologia al món productiu.
9. Introduir elements propis d'una visió empresarial en la gestió de la salut i la recerca.
10. Aprofitar les oportunitats que pot generar Barcelona com a capital de la dieta mediterrània i desenvolupar les oportunitats associades a un estil de vida saludable.

### 3.3.4. Esport

L'esport: una eina important per reforçar la marca Barcelona.

Més del 65% de vegades que s'anomena Barcelona al món es fa associada amb l'esport, i això està directament relacionat amb el fet que el teixit associacionista esportiu de l'AMB compta amb una de les concentracions de clubs i associacions més grans d'Europa. Per tant, l'esport és una eina important per reforçar la marca Barcelona i convertir Barcelona en una de les ciutats més interessants i atractives del món, a més d'atreure turisme esportiu específicament.

Barcelona és ja un referent en l'àmbit de l'esport: clubs, esportistes, institucions i empreses constitueixen un actiu molt important per fer de la metròpolis una referència mundial, amb marca pròpia i amb capacitat per captar empreses, professionals i tot tipus de serveis de suport (medicina, materials, recerca, entre d'altres).

El nombre de ciutadans afiliats a institucions esportives és un molt bon exemple de l'actitud de la ciutadania en relació amb l'esport. El foment de la cultura i de la pràctica de l'esport és un element essencial que afavoreix la cohesió i la integració social, com també els valors individuals i els col·lectius.

Els reptes en aquesta matèria potencien aquest fet.

### TERCER REpte: Líder global en sectors motors

#### Esport

1. Proposar Barcelona com a seu d'organitzacions nacionals i internacionals relacionades amb el món de l'esport (dòping, alimentació, etc.) i atraure empreses líders en moda esportiva, esports urbans, disseny, etc. Desenvolupar sectors associats als grans esdeveniments esportius: centres d'alt rendiment, centres de medicina i recerca esportiva, nutrició, centres educatius, etc.
2. Fomentar fòrums internacionals de debat sobre l'esport.
3. Crear l'oficina d'esdeveniments esportius de l'AMB i apostar per ser referents en els esports emergents i de futur, i donar suport als organitzadors.
4. Crear la figura de l'ambaixador de la ciutat en l'àmbit de l'esport com a prescriptor arreu del món de la bondat i lideratge de Barcelona en matèria esportiva.
5. Recuperar i promoure l'espai públic per a la pràctica de l'esport (circuitos i xarxa de camins verds de l'AMB, etc.) i potenciar l'esport base com a mitjà de cohesió social, aprofitant el potencial de les instal·lacions disponibles.
6. Captar talent de l'esport i atraure empreses que hi estiguin relacionades.
7. Donar suport a la creació del parc de l'esport programat al CAR de Sant Cugat, com també del clúster que se'n derivi.

sentit, el repte més evident és la incorporació plena de nous coneixements, amb la idea de renovar des del producte i els processos fins al mateix model de negoci de les indústries tradicionals.

La frase citada pel Grup Mondragón que diu que "el que és important és fer coses fora (deslocalitzar), sempre que aportin riquesa aquí", ha de ser una màxima dels reptes identificats, que es recullen a continuació.

Pel que fa al turisme, l'objectiu és la seva integració amb la resta de l'economia, fer-lo sostenible i esponjar l'oferta en l'àmbit metropolità.

D'acord amb el Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona, aquesta s'ha convertit en una destinació turística d'ordre internacional en la qual l'encaix del turisme a la ciutat és i ha de ser sinònim de qualitat, d'èxit i de valor diferencial.

Aquesta posició de lideratge de la ciutat de Barcelona ha de ser aprofitada per estimular la innovació, la creativitat i l'atractiu de la destinació amb l'objectiu de perpetuar-ne l'èxit. Un dels elements característics d'aquest sector és el seu caràcter transversal i la seva capacitat de generar sinergies interaccionant amb altres sectors o indústries, cosa que permet afegir a la imatge de marca de la ciutat altres atributs complementaris i necessaris per a l'AMB.

A més, cal tenir present que el turisme interacciona amb el territori i amb la població local de la destinació. Per tant, és necessari planificar-lo i ordenar-lo, des d'una perspectiva d'integració i sostenibilitat, per tal de facilitar la desconcentració i l'adreçament dels turistes cap a altres indrets de l'AMB, oferint-los una proposta interessant, atractiva i de qualitat. Aquesta proposta ha de ser configurada i desenvolupada amb la complicitat de tot el sector públic i privat implicat.

### QUART REpte: MÉS ENLLÀ DELS SECTORS "BIO"

1. Fer comprometre la universitat, les escoles de negoci i la formació professional (FP) en la reconversió i potenciació de les indústries tradicionals de l'AMB per mitjà del desenvolupament d'un programa que permeti la transferència de tecnologia, l'atracció de talent, la formació de professionals de qualitat, la creació de *start ups* vinculades amb projectes i sectors tradicionals, etc.
  - PROGRAMA "ACTUALITZACIÓ INDÚSTRIA TRADICIONAL" (UPC, instituts de recerca, etc.). Posar en valor els coneixements i resultats de les tecnologies emergents en relació amb aquests sectors tradicionals (nanotecnologia, fotònica, etc.).
  - PROMOURE LA CREACIÓ DEL PROGRAMA "TRADICIÓ INDUSTRIAL" sobre els nous models de gestió i de negoci, conjuntament amb les escoles de negoci.
  - REFORÇAR ELS CENTRES D'EXCEL·LÈNCIA DE FP amb programes de creació d'empreses.
2. Promoure el finançament i el capital de risc establint els mecanismes adients per capitalitzar les empreses d'aquests sectors, per potenciar i ajustar les tasques d'Avalis, per desenvolupar marcs de col·laboració entre aquests sectors i el sector financer i per desenvolupar programes específics o sectorials a fi d'invertir en innovació de la "nova indústria tradicional".

## 3.4. Quart repte

### Més enllà de les empreses "bio". Posada al dia i potenciació de la indústria i dels sectors tradicionals

Amb el 18% de l'ocupació i una llarga tradició, l'AMB no pot abandonar aquest tipus de sectors tradicionals sobre els quals pivoten també totes les activitats que anomenem del coneixement. El sector turístic també ha de merèixer una atenció especial, atès el seu elevat nivell d'ocupació (més del 10%) i l'impacte transversal sobre molts sectors de l'activitat econòmica.

"Més enllà de les empreses bio i TIC hi ha vida."

Els sectors anomenats "tradicionals" (mecànica, tèxtil, etc.) representen el 18% de l'ocupació de l'AMB i el 12% a la ciutat de Barcelona, i a mitjà termini continuaran essent peces importants de la nostra economia, tot i que des de fa alguns anys afronten un procés de deslocalització i de pèrdua de pes en el conjunt de l'economia i de la societat.

Aquests sectors necessiten poder accedir a una demanda global; per tant, interessa conèixer molt bé en quines condicions aquestes empreses poden continuar competint en termes de fabricació, tecnologia, disseny, etc., i donar-hi totes les facilitats possibles per part dels diferents agents implicats amb l'objectiu de crear aquest marc de competitivitat que n'asseguri la viabilitat. En aquest

3. Establir ponts entre la demanda dels sectors emergents (salut, dependència, mèdia, etc.) i les indústries locals tradicionals, que podrien actuar com a proveïdores incorporant les innovacions i les tecnologies adients.
4. Desenvolupar polítiques de promoció dels campions ocults, ja que hi ha moltes empreses mitjanes i petites que no són grans marques, però que són fabricants i tenen una alta importància per la seva capacitat innovadora; a més, algunes d'aquestes empreses són líders mundials.
5. Garantir una oferta de sòl industrial i sostre per a activitats econòmiques, amb estàndards d'accessibilitat tecnològics i de qualitat importants.
6. Implementació del Pla estratègic de turisme.
  1. Promoure la desconcentració territorial.
  2. Promoure la governança del sector.
  3. Promoure la generació de complicitats amb la societat i amb les diferents institucions i agents implicats.
  4. Millorar la capacitat competitiva de la destinació i dels sectors relacionats.

### 3.5. Cinquè repte

## Esdevenir una de les regions europees més atractives per al talent innovador

L'AMB: *hub* d'emprenedors.

L'AMB té unes condicions magnífiques per convertir-se en una de les icones mundials de la innovació, si les coses es fan bé. Hem de tenir clar que no podem innovar sols i que necessitem que les grans multinacionals instal·lin laboratoris de recerca a l'AMB per interactuar amb el nostre millor talent.

En aquest aspecte, és molt important **tenir present el potencial de xarxa que poden exercir els centres de recerca reconeguts internacionalment** i que es troben ubicats a l'AMB. A partir d'aquests centres, caldria desenvolupar una acció per atraure empreses i laboratoris de grans companyies estratègiques a escala global. Tenim, en aquest camp, algun bon actiu que cal utilitzar amb aquesta finalitat.

En relació amb el punt anterior, hem de donar **totes les facilitats possibles als emprenedors que volen tirar endavant nous projectes**, ja que són un dels fonaments de les ciutats i les regions del futur. Sobretot cal tenir en compte que l'AMB disposa de molts dels requeriments necessaris per atraure'ls, com són una bona climatologia, una generació de coneixements important, un entorn adequat en el qual les empreses es puguin ubicar i puguin competir en un món global i la capacitat per aglutinar, generar i atraure empreses d'alt valor afegit.

Els reptes en aquest àmbit són els que es detallen a continuació.

### CINQUÈ REPTA: ESDEVENIR UNA DE LES REGIONS EUROPEES MÉS ATRACTIVES PER AL TALENT INNOVADOR

1. Formular un programa per atraure, en tres anys, 1.000 "talents" (Programa 1.000 talents) de les empreses més globals del futur i alguns dels seus centres de recerca, amb l'objectiu de convertir-nos en la regió europea més atractiva per al talent global innovador. Atracció de centres universitaris internacionals i universitats corporatives.
2. Consolidar l'AMB com un node de talent de la xarxa mundial, sobre la base dels nuclis de coneixement reconeguts.
3. **Hub** d'emprenedors. Promoure i difondre les oportunitats de Barcelona com a ciutat d'interès per atraure emprenedors innovadors i crear empreses, i configurar així la regió emprenedora d'Europa, a partir dels components següents:
  1. Atraure nous emprenedors internacionals mitjançant BCN Entrepreneur's Scouts i el desenvolupament de *landing services* i residències per a emprenedors.
  2. Generalització de l'ús de l'anglès a l'Administració, ensenyament, universitats, escoles internacionals, etc., en un marc d'imatge lingüística amable.
  3. Agilitar els tràmits de creació d'empreses, implementar el procés Fast Track, crear la figura jurídica SL Emprenedora, que permeti la creació d'empreses per només 1 euro (model alemany), portal informatiu, etc.
  4. Facilitar la captació de capital i donar avantatges fiscals als emprenedors i als inversors, promovent el capital de risc, la coinversió i la creació de zones franques per a emprenedors.
  5. Desenvolupar una cultura emprenedora, adaptant els programes universitaris als coneixements variables que demana el mercat, com per exemple coneixements relacionats amb l'internet d'última generació i les noves tecnologies, amb la participació d'experts reconeguts.
  6. Facilitar el desenvolupament d'esdeveniments internacionals, promoure els patrocinis per a emprenedors i l'obertura a la comunitat internacional d'emprenedors (Biz Barcelona i d'altres).
4. "Barcelona primer client". Destinar un 5% de les compres públiques de béns i serveis a aquest tipus de projectes, amb l'objectiu que la marca Barcelona serveixi com a primer client per facilitar als emprenedors l'accés a nous clients.
5. Preveure i reservar en tot programa d'ajuts públics a empreses un 5% del total dels recursos per crear un fons per al foment de noves empreses innovadores, amb l'objectiu de reforçar el teixit industrial.
6. **Hub** de finançament. L'Àrea Metropolitana de Barcelona ha de constituir un veritable *hub* que concentri i distribueixi diferents instruments financers i fiscals que potenciïn les activitats empresarials.



### 3.6. Sisè repte

## Una ciutat interessant i equilibrada socialment: una resposta social a la crisi

Tots els esforços per combatre el fracàs escolar.

Amb més del 30% de fracàs escolar a l'Àrea Metropolitana de Barcelona, és difícil aspirar a ser una societat equilibrada. Per tant, aquest hauria de ser l'objectiu a assolir. Ens serà difícil anar gaire més enllà sense resoldre aquest greu problema estructural que arrosseguem i que té una incidència molt marcada pel que fa als nivells d'atur, de progrés econòmic i de cohesió social.

No es tracta només del sistema educatiu bàsic. També cal considerar amb l'atenció necessària una formació professional que ha estat menystinguda, malgrat la seva importància en els esquemes educatius dels països més avançats del món.

Per tant, l'establiment de ponts entre les diferents peces del sistema educatiu hauria de ser un dels objectius per reduir les actuals disfuncions que es poden observar.

Més enllà de l'educació, una ciutat equilibrada socialment requereix accions en els terrenys de la cultura, de l'espai públic, de l'habitatge social o de la mobilitat. Òbviament, la reducció de la pobresa i dels problemes de la dependència són aspectes que no es poden deixar de banda en un pla que pretén arribar a una ciutat interessant i donar respostes adients a la crisi actual.

Amb l'objectiu de reforçar tots aquests aspectes, es recomanen les accions següents.

#### SISÈ REPTE: CIUTAT INTERESSANT I EQUILIBRADA SOCIALMENT. UNA RESPOSTA SOCIAL A LA CRISI

1. Apostar per un sistema educatiu bàsic i professional de qualitat, amb uns centres més autònoms, amb millors sistemes d'avaluació, que promogui els valors de llibertat, responsabilitat, meritocràcia, sentit cívic i solidaritat.
2. Facilitar els ponts entre les diferents peces del sistema educatiu, professional i universitari per reduir les disfuncions actuals.
3. Garantir que les tecnologies disponibles no signifiquin un element de segregació dels ciutadans.
4. Fer de l'espai públic un lloc de creativitat i relació ciutadana, definint un model d'espai públic per a Barcelona.
5. Recuperar els espais urbans per a la pràctica lliure de l'esport, crear camins verds, equipaments complementaris, etc.
6. Desenvolupar i definir un model d'habitatge mediterrani, involucrar-hi les escoles d'arquitectura, l'Administració i els sectors industrials proveïdors.

7. Elaborar un pla de promoció del lloguer assequible i digne que faciliti l'habitatge als col·lectius més vulnerables de la societat.
8. Incrementar els índexs de cobertura del transport públic a l'AMB i incorporar més nivells d'eficiència en la seva gestió per tal d'aconseguir una mobilitat sostenible.
9. Reduir la pobresa un 25%, tal com es proposa en l'estratègia europea 2020.
10. Seguir promovent la provisió dels serveis de dependència de les persones com a sector d'activitats, proveïdores de qualitat i de nous serveis.

# 4. Palanques de canvi per superar els reptes



Construir l'AMB en l'horitzó 2020 implica no improvisar. Aquest és, lògicament, el rol d'aquest Pla estratègic visió 2020, dels reptes que es planteja i del conjunt d'objectius i de mesures que es proposen per assolir aquesta visió acordada.

Tanmateix, el principal problema que es planteja a l'hora de passar de la reflexió a l'acció és el de la mecànica del canvi. Una societat es proposa un pla si és que realment vol canviar el seu rumb o tendència "normal" per una altra que li sigui més favorable. I aquest procés de canvi exigeix la utilització d'unes determinades palanques que provoquin el moviment que ha de permetre assolir els objectius marcats en el pla i el trencament de les inèrcies naturals del passat.

Per afrontar, doncs, aquests canvis, el pla ha identificat un conjunt de cinc palanques que han de servir d'eixos vertebradors de totes les actuacions citades anteriorment. Aquestes palanques han d'aportar solucions d'una manera transversal a totes les demandes comunes de tots els sectors econòmics considerats.

L'AMB ha de moure una sèrie de palanques com són la universitat, l'Administració, la governança i la concertació social, i potenciar la participació, la coresponsabilitat, el desenvolupament d'uns valors de futur complementaris i el coneixement d'idiomes. Sense aquests moviments, els objectius previstos seran difícils d'assolir.

#### Les palanques del canvi: un pacte per sortir de la crisi

- **Una universitat i un sistema educatiu potents que enforteixin la seva posició d'excel·lència i de coneixement transversal, que siguin un factor d'atracció de talent i que afavoreixin una relació més gran amb els sectors productius i empresarials.**
- **Una administració que actuï amb criteris d'eficiència, que faciliti l'activitat econòmica, la creació d'empreses i el desenvolupament de projectes. Una administració àgil en la tramitació i que es guïï per la presumpció de confiança del ciutadà.**
- **Una governança que aportï criteris innovadors en la gestió de projectes estratègics i que potencïï la coresponsabilitat públicoprivada en el seu lideratge.**
- **Uns valors de futur que complementin i enforteixin la base dels valors actuals i tradicionals, que aportin un nou caràcter a la ciutat i als seus ciutadans.**
- **Un ampli coneixement d'idiomes que faciliti la internacionalització, l'atracció del talent i la plena incorporació als mercats mundials. Un aeroport internacional i la marca Barcelona.**

## 4.1.

### Una universitat i un sistema educatiu potents

L'educació és la clau per al futur. I la universitat és una de les peces essencials. Amb el coneixement que produeix i que transfereix a les persones i a les empreses, fa possible que les societats avancin i progressin.

**Una universitat és rellevant perquè és capaç de donar respostes i solucions als problemes de la societat.** Per tant, la societat ha de percebre que la universitat ha de jugar un paper predominant per sortir de la crisi i garantir un creixement sostenible.

Així mateix, l'empresa necessita una universitat de qualitat, alhora que la universitat necessita les empreses per poder avançar i situar-se en millors condicions.

Una universitat és rellevant quan s'internacionalitza, quan incentiva la innovació, l'atracció del talent i de la creativitat per formar els futurs empresaris i emprenedors, i quan assegura una formació de qualitat per al conjunt de professionals.

En aquest sentit, per desenvolupar les funcions actuals, com han fet molts sistemes universitaris europeus, les universitats s'han de dotar de més autonomia, flexibilitat i diversificació, i afrontar reformes rellevants en relació amb la governança, el finançament, els recursos humans i el model acadèmic, a més de considerar la rendició de comptes i l'avaluació de la qualitat dos elements principals per millorar la seva posició en els rànquings.

D'una manera especial, les universitats han de contribuir al desenvolupament econòmic i social del territori. En aquest sentit, i com expressa un dictamen de l'OCDE, caldria desenvolupar una plataforma de coordinació del coneixement integrada per les universitats, els consells socials, els parcs científics i les plataformes, els governs autonòmic i local, la Cambra de Comerç i els agents de capital de risc, no com a òrgan de consulta, sinó com a òrgan de cooperació i de partenariat en el desenvolupament del territori.

Un sistema universitari potent requereix una bona relació amb una educació infantil, primària i secundària de qualitat que possibiliti la formació en els valors que han de ser inherents als ciutadans del futur.

La formació, en sentit ampli, ha d'aparèixer de manera destacada i transversal en tota la proposta estratègica visió 2020.

Per tant, atès el potencial de l'AMB, la formació de qualitat i d'alt nivell ha de contribuir a l'atracció del talent global.

#### PALANCA 1. Una universitat i un sistema educatiu potents

1. REFORMA. Com han fet molts sistemes universitaris europeus, les universitats s'han de dotar de més autonomia, flexibilitat i diversificació i afrontar reformes molt rellevants en relació amb la governança, el finançament, els recursos humans i el model acadèmic. La rendició de comptes i l'avaluació de la qualitat són dos elements cabdals per millorar la posició en els ràn-

quings. Un aspecte important ha de ser augmentar notablement la transició de la recerca al mercat per la via de les patents i de la transferència de tecnologia en general.

2. PLATAFORMA DE COORDINACIÓ DEL CONEIXEMENT. Integrada per universitats, consells socials, parcs científics i plataformes, els governs autonòmic i local, la Cambra de Comerç i els agents de capital de risc; no com a òrgan de consulta, sinó de cooperació i partenariat en el desenvolupament del territori.
3. Desenvolupar el CLÚSTER UNIVERSITARI.
4. Pel que fa al SISTEMA EDUCATIU, veure les propostes del sisè repte.

## 4.2.

### Una administració agil i fiable, *business friendly*

Una àrea intel·ligent, en el marc d'una societat del coneixement, és aquella que acompanya el dinamisme econòmic i social des d'una administració pública innovadora i que representa un impuls, no un fre.

Per tant, s'ha d'avançar cap a una manera d'exercir la governança en què el que importa no és tant la provisió de serveis i d'equipaments, sinó saber articular una acció col·lectiva a partir del lideratge representatiu.

En aquest sentit, s'ha de reduir la diferent percepció que els sectors públics i privats tenen del temps com a valor, s'han de generalitzar els procediments de comunicació prèvia a l'inici d'una activitat, i s'ha de desenvolupar i implementar una finestra única per a tots els ciutadans en què es pugui disposar de processos administratius ràpids i telemàtics (e-administració). Cal recordar que un dels elements de canvi més importants que s'estan produint en el món és el de la percepció del temps i la importància de viure i d'actuar en temps real.

A més d'aprofundir en las tasques de l'Oficina de Gestió Empresarial (OGE) pel que fa la constitució d'una empresa de forma electrònica (via T de la creació empresarial), s'ha de promoure l'eficiència dels recursos humans de l'Administració pública, amb una millora continuada de les competències i de l'avaluació dels rendiments i la potenciació de la figura del directiu públic. Finalment, és important per a un territori que vol ser global que tota la documentació pública sigui trilingüe.

En definitiva, ha de ser una administració orientada a la creació d'activitats i que faciliti un entorn *business friendly*. Ha de prioritzar la generació d'activitats envers la burocràcia, la lentitud, l'opacitat o la despreocupació, i evitar el control excessiu a priori, sense perjudici, òbviament, d'un control rigorós a posteriori.

### PALANCA 2. Una administració eficient

1. Reduir la diferent percepció que els sectors públics i privats tenen del temps com a valor.
2. Generalització dels procediments de comunicació abans d'iniciar una activitat. Aplicar el principi de la presumpció de les bones pràctiques professionals a través de la comunicació prèvia, excepte en les activitats de risc.
3. Finestreta única per a tots els ciutadans i una d'específica per als tràmits empresarials.
4. Via T: finestra de tràmits ràpids per a la creació d'empreses.
5. Promoure l'eficiència dels recursos humans amb una millora continuada de les competències i avaluació dels rendiments. Potenciar la figura del directiu públic.
6. Tota documentació pública ha de ser trilingüe.

## 4.3.

### Governança

Del passat hem après els beneficis del lideratge compartit, per tant, de cara al futur és fonamental una readaptació del model que va convertir la ciutat de Barcelona i la seva àrea metropolitana en un referent mundial. **Només una visió compartida per part del món públic i privat pot generar un projecte de futur amb un lideratge sòlid, tenint el diàleg social com a element clau per sortir de la crisi.**

La nova Llei de l'Àrea Metropolitana de Barcelona ens ofereix un marc reglamentari que recolza aquesta visió i molt especialment la capacitat per endegar polítiques d'abast metropolità, en la direcció del que es proposa en el mateix Pla estratègic.

La llei és una gran oportunitat que afavoreix la millor implantació del pla i la visió compartida entre els estaments públics locals i els sectors empresarials i socials que actuen en el territori.

Com a conseqüència de la previsió legal, caldrà crear els instruments necessaris per al desplegament de la promoció econòmica metropolitana i vetllar per la participació en aquests instruments de la societat civil organitzada, per tal garantir l'acompliment d'aquells objectius, reptes i mesures que aquest pla ha dibuixat amb el suport de tots.

A hores d'ara, la societat, i les seves formes d'expressar-se, ha experimentat canvis notables en relació amb els sistemes vigents des de fa alguns anys. Avui dia, les institucions "tradicionals" continuen jugant un paper important en el diàleg públicoprivat, però, certament, en el camp social i econòmic s'han introduït moltes altres xarxes relacionals que s'han d'incloure en aquest diàleg.

A la vegada, el mateix camp del compromís està variant. Actualment, **els sectors volen una relació molt més compromesa en tots els processos que envolten la realització de projectes concrets.**

Per tant, s'ha de redefinir el model de lideratge compartit publicoinstitucional. S'hi ha d'afegir un nou estament, que en diem "privat", amb una visió i unes estratègies de futur consensuades i assumides pels diferents actors d'una manera compromesa, amb uns projectes concrets que facilitin la codecisió en noves iniciatives, amb fórmules de gestió compartida en relació amb les infraestructures i els serveis. Ha de permetre innovar en sistemes de finançament compartit i treballar els valors de la coresponsabilitat, codecisió, cogestió i coinversió entre els agents socials i econòmics en el temes socioeconòmics de l'AMB.

La metròpolis moderna ha de ser gestionada com una autèntica empresa en termes d'agilitat, d'eficiència i d'optimització de recursos. Ha de cercar sempre els retorns econòmics, però també els retorns socials, i per tant, ha de generar valor i garantir l'interès públic i la qualitat dels serveis.

En aquest sentit, cal promoure i donar facilitats a la participació del sector privat amb noves fórmules i polítiques, amb nous criteris d'atorgament de subvencions i d'ajudes, etc. A més, cal incorporar-hi mecanismes de bon govern, de control i d'avaluació continuada.

---

### PALANCA 3. Governança

---

#### Model de lideratge compartit: publicoinstitucional-privat

1. Amb visió i estratègies de futur consensuades i assumides per compromisos dels diferents actors.
2. Amb projectes concrets que facilitin la planificació i la codecisió en noves iniciatives.
3. Amb fórmules de gestió compartida d'infraestructures i serveis.
4. Que innovi en sistemes de finançament compartit.
5. Que permeti els valors de la coresponsabilitat i la codecisió entre els agents socials i econòmics en els temes socioeconòmics de l'AMB.
6. Amb capacitat per disposar de sistemes consensuats i compartits en l'avaluació de resultats. Observatori de l'AMB.
7. Promoure institucions que facilitin el partenariat, com ara la iniciativa Barcelona Global.

## 4.4.

### Uns valors de futur

#### Valors globals de metròpolis interconnectada, cosmopolita i participativa.

Barcelona ha progressat gràcies als seus valors tradicionals. Ara, cal ajuntar-hi aquells altres valors que han d'impulsar l'AMB cap al futur.

Els principals valors tradicionals metropolitans són el fet de ser una ciutat oberta i acollidora, emprenedora i creativa, a més d'inclusiva i solidària, valors que conviden a potenciar la formació lingüística, l'ambició, la dimensió global i, també, el model de civisme compartit.

Adicionalment, i per completar els valors tradicionals actuals, s'identifiquen una sèrie de valors de futur. Entre d'altres, trobem la visió i l'atreviment (en el sentit d'imaginació per fer les coses d'una altra manera o d'una manera genuïna), el fet de poder ser una metròpolis interconnectada, cosmopolita i participativa, a més d'excel·lent i competitiva, i amb el compromís i la responsabilitat envers valors globals, com són la sostenibilitat, la pau o la biodiversitat.

---

### PALANCA 4. Uns valors de futur

---

- **Valors actuals:**
  - Ciutat oberta i acollidora. (Cal potenciar la formació lingüística.)
  - Emprenedora i creativa. (Cal potenciar l'ambició, la dimensió global, etc.)
  - Inclusiva i solidària. (Cal potenciar el model de civisme compartit.)
  - Cosmopolita amb una forta identitat pròpia.
- **Valors de futur:**
  - Visió i atreviment, amb imaginació per fer les coses d'una altra manera, d'una manera genuïna.
  - Interconnectada.
  - Excel·lent i competitiva.
  - Igualtat d'oportunitats.
  - Compromís i responsabilitat amb els valors globals (sostenibilitat, pau, biodiversitat, etc.).
  - Coresponsabilitat amb la ciutat.

## 4.5.

### Incorporació als mercats mundials: ampli coneixement d'idiomes, connexions internacionals i marca Barcelona

El fet de no parlar anglès esdevé insostenible per a una àrea metropolitana amb pretensions d'esdevenir referent mundial, i no estar connectat internacionalment, també.

La marca és un instrument important per potenciar la competitivitat d'un territori i l'enfortiment dels seus sectors econòmics.

El coneixement i la pràctica dels idiomes és un actiu a potenciar i en cap cas no pot ser una limitació. La situació actual és que només el 26,4% de la població parla anglès i el 33% dels estudiants de primària no superen l'avaluació d'aquest idioma. Aquests fets són insostenibles a mitjà termini per a una ciutat com Barcelona i la seva àrea metropolitana, que volen ser una metròpolis de referència mundial.

És urgent estructurar un projecte a llarg termini per canviar aquesta tendència, implementar canvis que donin resultats d'aquí a uns anys i actuar sobre els diferents fronts alhora, com són l'educació, la promoció, les plataformes audiovisuals (principalment cinema i televisió) i les administracions públiques.

En aquest sentit, tota la documentació de l'Administració pública per a empreses ha de ser trilingüe, el sistema lectiu ha de ser en diversos idiomes, tant a les universitats com a les escoles, i el model televisiu s'ha de revisar: cal arribar al punt de no doblar programes i pel·lícules, com ja fan en altres països, com Holanda i Portugal.

Sobre les connexions internacionals, l'aeroport i el port de Barcelona són les peces clau per garantir la presència de l'AMB en els mercats mundials i per facilitar una capacitat més gran per establir aliances, per mitjà de ciutats i d'empreses, a l'escenari mundial. La gestió compartida és una condició important per impulsar la creació d'un *hub* internacional d'acord amb els estatuts del Comitè de Rutes.

En tercer lloc, la marca Barcelona és la gran palanca per facilitar als sectors privats i públics l'accés als grans mercats.

En aquest sentit, és important crear un model propi d'instrument de gestió i promoció de la marca per a Barcelona a l'estil de les que ja han desenvolupat algunes de les ciutats capdavanteres, com NYC&Company, Amsterdam Partners, Berlin Partner o la presentada recentment Greater Sydney Partnership.

### PALANCA 5. Incorporació als mercats mundials: ampli coneixement d'idiomes, aeroport internacional i marca Barcelona

1. Estructurar un projecte a llarg termini **per augmentar el coneixement d'idiomes**, implementant canvis que donin resultats d'aquí a uns anys. Actuar sobre diferents fronts alhora: educació, promoció, plataformes audiovisuals (cinema, televisió) i administracions públiques.
2. Que tota la documentació de l'Administració pública per a empreses sigui trilingüe.
3. Sistema lectiu en diversos idiomes a les universitats i escoles.
4. Model televisiu d'altres països que no doblen els programes i les pel·lícules (Holanda, Portugal).
5. Influir en les estratègies del Comitè de Rutes de l'Aeroport de Barcelona i donar-hi suport.
6. Gestió i promoció de la marca Barcelona.
  1. Enfortir el Barcelona/World com a òrgan de gestió i de promoció de la marca amb representació àmplia dels diferents sectors implicats.
  2. Vincular la marca Barcelona a les diferents plataformes sectorials de promoció i de posicionament sectorial i internacional.



## 5. Epíleg

Aquest Pla estratègic metropolità Barcelona 2020 es va començar a treballar a l'inici del 2009 i s'ha finalitzat el setembre del 2010.

Aquest pla s'ha elaborat des de la perspectiva que no és possible pensar el futur com una simple extrapolació de les dades del passat i que no ens podem moure d'acord amb observacions metodològiques i instintives.

El pla, en aquest aspecte, presenta un conjunt ampli d'oportunitats per a l'AMB derivades dels nous valors de la nostra societat i de la capacitat de totes les persones i institucions que hi han intervingut.

En el conjunt dels treballs han participat més de sis-cents cinquanta persones, representants d'institucions i empreses diverses, que a títol personal o com a membres de les diferents comissions de treball ens han expressat amb tota llibertat les seves opinions i propostes sobre l'AMB i el seu futur. A totes elles els volem fer arribar el nostre agraïment i la seguretat que farem el possible per tal que les seves idees esdevinguin realitats.

Ara, amb aquest epíleg, el pla comença a caminar. De les reflexions, propostes i mesures que integren aquesta publicació, s'ha de passar a projectes responsables, amb compromisos concrets.

Tan sols d'aquesta manera garantim un futur de progrés econòmic i social per als habitants de l'AMB i del conjunt de Catalunya.

# 6. Annexos



## ANNEX 1: Òrgans de govern del PEMB

- 1.1. Consell General
- 1.2. Comissió Delegada

## ANNEX 2: Comissió de Prospectiva

- 2.1. Membres de les subcomissions
- 2.2. Relació d'experts entrevistats per la Comissió de Prospectiva
- 2.3. Relació de persones que van presentar els treballs de la Comissió de Prospectiva en l'acte del 26 de maig de 2010 al Saló de Cent de l'Ajuntament de Barcelona

## ANNEX 3: Persones que han col·laborat en l'elaboració i debat de diferents informes

- 3.1. Informe Institut Cerdà: "Barcelona, nova URBS"
- 3.2. Informe Howarth: "Escenaris de competitivitat a l'AMB"
- 3.3. Informe OCDE: "Reviews of Higher Education in Regional and City Development"
- 3.4. Informe Greg Clark: "The Barcelona Metropolitan Strategic Plan 2010 Commentary and suggestions from international experience"

## ANNEX 4: Participants en seminaris

- 4.1. Seminari "Back to the future"

## ANNEX 5: Sessions de treball específiques

- 5.1. Relacions de l'AMB amb els països emergents
- 5.2. Reunions de treball sobre indústries tradicionals: representants d'empreses, institucions financeres i de recerca
- 5.3. Comissió de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona
- 5.4. Consell General del Consorci de l'Àrea Metropolitana de Barcelona
- 5.5. Caps de llista dels grups municipals de l'Ajuntament de Barcelona
- 5.6. Àrea de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona

## ANNEX 6: Entrevistes individuals diverses





Gremi d'Indústries Gràfiques de Barcelona  
 Gremi Provincial de Distribuïdors d'Alimentació de Barcelona  
 Gremio Provincial de Empresarios de Salones de Fiesta de Barcelona en General  
 Grup Agbar  
 Grup Provincial Empresarial de Supermercats i Autoserveis de Barcelona  
 Grupo Zeta, S.A.  
 Hospital Clínic de Barcelona - Idibaps  
 Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A.  
 Institut Català de Logística  
 Institut Cerdà  
 Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT)  
 Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona  
 Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE)  
 Institut d'Humanitats  
 Institut Espanyol d'Analistes Financers  
 Institut de Tecnologia de la Construcció de Catalunya (ITEC)  
 Instituto de la Empresa Familiar  
 Instituto Nacional de Empleo (INE)  
 IQS  
 Jove Cambra de Barcelona  
 Justícia i Pau  
 La Vanguardia  
 Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona  
 Manufacturas Balmes Vives, S.L.  
 Max-Planck Institut  
 Mercados de Abastecimientos de Barcelona, S.A. (MERCABARNA)  
 Orfeo Català  
 Organisme Autònom de Correus i Telègrafs  
 Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)  
 Parc Tecnològic de Vallès  
 Pimec, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya  
 Ràdio Barcelona – Cadena Ser  
 Ràdio Nacional d'Espanya a Catalunya  
 Real Club de Polo de Barcelona  
 Reial Acadèmia de Ciències i Arts de Barcelona  
 Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya  
 Reial Automòbil Club de Catalunya  
 Retail & Trade Marketing  
 Santander Central Hispano  
 Societat Rectora Borsa de Valors de Barcelona, S.A.  
 Taula d'Entitats del Tercer Sector Social  
 Telefónica  
 Televisión Española, S.A.  
 Transports Metropolitans de Barcelona  
 Transprime  
 Turisme de Barcelona  
 Unió Catalana d'Entitats Asseguradores i Reasseguradores  
 Unió Catalana d'Hospitals  
 Unió d'Adobadors de Catalunya

Unió de Pagesos de Catalunya  
 Unió General de Treballadors de Catalunya  
 Unió Patronal Metal·lúrgica  
 Unió Sindical Obrera de Catalunya  
 Universitat Autònoma de Barcelona  
 Universitat de Barcelona  
 Universitat Politècnica de Catalunya  
 Universitat Pompeu Fabra  
 World Trade Center Barcelona, S.A.

## 1.2. Comissió Delegada

President  
**CARNES, Jordi William.** Primer tinent d'alcalde de l'Ajuntament de Barcelona  
 Membres  
**ALBERICH, Jordi.** Director general del Cercle d'Economia  
**ÀLVAREZ, Ismael.** Alcalde de Pallegà  
**BALMÓN, Antonio.** Alcalde de Cornellà de Llobregat  
**BOLADERAS, Rosa.** Presidenta del Consell Comarcal del Baix Llobregat  
**BORRELL, Esteve.** Director general del Consorci de la Zona Franca de Barcelona  
**CAMPRECIÓS, Joan.** Coordinador adjunt del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona  
**CARBONELL, Xavier.** Director gerent de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona  
**CORDÓN, Agustín.** Director general de Fira de Barcelona  
**ECHEGARAY, Fernando.** Director de l'Aeroport de Barcelona  
**GARCÍA-MILÀ, Santiago.** Subdirector general d'Estratègia i Màrqueting de l'Autoritat Portuària de Barcelona  
**GRANADOS, Eva.** Vicesecretària general de la Unió General de Treballadors  
**HERNÁNDEZ, Mateu.** Director gerent del sector de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona  
**HUERGA, Aurora.** Secretària de Desenvolupament Territorial de la Comissió Obrera Nacional de Catalunya  
**MARÍN, Núria.** Alcaldessa de l'Hospitalet de Llobregat  
**MARTÍNEZ, Pelayo.** Gerent de l'Entitat Metropolitana del Transport  
**MAS, Joan Carles.** Primer tinent d'alcalde de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet  
**NARVÁEZ, Francesc.** President de l'Entitat Metropolitana del Medi Ambient  
**PÉREZ, M. Elena.** Alcaldessa de Montcada i Reixac  
**PRUNERA, Marcel.** Director general de Promoció Econòmica del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya  
**PUIG, Andreu.** Gerent de l'Ajuntament de Barcelona  
**PUJANA, Imanol.** Gerent del Consell Comarcal del Barcelonès

**PUJOL, Joan.** Secretari general de Foment de Treball Nacional  
**RECODER, Lluís.** Alcalde de Sant Cugat del Vallès  
**ROIG, Josep.** Director del Consorci de l'Àrea Metropolitana de Barcelona  
**ROMERO, Teodoro.** President delegat de l'Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona  
**RUBÍ, Montserrat.** Secretària tècnica del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona  
**SANTACANA, Francesc.** Coordinador general del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona  
**SERRA, Jordi.** Alcalde de Badalona  
**SURIÑACH, Jordi.** Professor del Departament d'Econometria, Estadística i Economia Espanyola de la Universitat de Barcelona  
**TEJEDOR, Lluís.** Alcalde del Prat de Llobregat  
**TORRA, Ramon.** Gerent de la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona  
**VILÀ, Albert.** Alcalde del Papiol

## ANNEX 2 COMISSIÓ DE PROSPECTIVA

**REIG, Maria.** Presidenta de la Comissió de Prospectiva i presidenta de Reig Capital Group  
**JUAN, Natalia.** Assistent personal de Maria Reig  
**CORRERO, Rosario.** Periodista

## 2.1. Membres de les subcomissions

### Subcomissió d'Administració Pública

President  
**TRIADÚ, Joaquim.** Soci d'Advocats Garrigues  
 Membres  
**BLANCAFORT, Lluís.** Director de l'Àrea Territorial i Sectorial del PIMEC  
**BOSCH, Vicent.** President de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar

**CASES, Lluís.** Soci i advocat d'Advocats Garrigues  
**CASTEJON, Ignacio.** Advocat i assessor jurídic de FECSA ENDESA  
**CAVALLÉ, Carlos.** Degà emèrit d'IESE  
**CUATRECASAS, Emilio.** Soci i president d'Advocats Cuatrecasas  
**ESTAPÉ, Salvador.** Professor i gerent del Centre de Recerca Sector Públic - Sector Privat d'IESE  
**LONGO, Francisco.** Professor d'ESADE  
**LÓPEZ BURNIOL, Juan José.** Notari  
**LOSADA, Carlos.** Director general d'ESADE  
**MARTÍ JUSMET, Francesc.** Soci d'Euroconsell Econòmic Legal  
**NUENO, Pedro.** Professor d'IESE  
**RAVENTÓS, Albert.** Soci i advocat d'Advocats Cuatrecasas  
**ROSELL, Joan.** President de Foment del Treball Nacional  
**TRIGO, Joaquim.** Director executiu de Foment del Treball Nacional  
**VIVES, Xavier.** Professor d'IESE

### Subcomissió d'Alimentació

President  
**BONET, Josep Lluís.** President del Consell d'Administració de Fira de Barcelona  
 Membres  
**ARCAS, Josep.** Expresident de Nestlé Espanya i president d'Innoval 2010 de Fira Alimentària  
**BLANCAFORT, Jaume.** President de Confecarne  
**FERRERO, Ignacio.** Conseller delegat de Nutrexpa  
**PUIG, Fermí.** Xef del restaurant Drolma  
**ROBLES, Javier.** President de Danone

### Subcomissió d'Arquitectura de la Confrontació

Presidents  
**FERRATER, Borja.** Arquitecte  
**VIDAL TOMÁS, Jorge.** Arquitecte

Membres  
**ARNABAT VILA, Jonathan.** Arquitecte  
**ARRIOLA, Samuel.** Arquitecte  
**AUGÉ, Guillem.** Arquitecte  
**AYALA-BRIL COMBALÀ, Jordi.** Arquitecte  
**BUIL CASTELLS, Pere.** Arquitecte  
**CICERO TORRE, Jose Àngel.** Arquitecte  
**FERRANDO, Josep.** Arquitecte  
**LÓPEZ, Guillermo.** Arquitecte  
**ORTEGA, Estel.** Arquitecte  
**PERICH CAPDEFERRO, Ariadna.** Arquitecte  
**PERIS, Marta.** Arquitecte  
**PUIGJANER BARBERÀ, Anna.** Arquitecte  
**ROVIRA RAURELL, Esther.** Arquitecte  
**SERRAT, Sergi.** Arquitecte  
**SISTERNAS, Maria.** Arquitecte  
**SOLÀ-MORALES, Clara.** Arquitecte  
**SUCH, Roger.** Arquitecte  
**TORAL, José Manuel.** Arquitecte  
**VERGÉS, Anna.** Arquitecte  
**VITÒRIA I CODINA, Joan.** Arquitecte  
**ZABALA ROJÍ, José.** Arquitecte

### Subcomissió d'Arquitectures de Transferència

President  
**FERRATER, Carlos.** Arquitecte i director de l'Office of Architecture in Barcelona

Membres  
**ARRANZ, Fèlix.** Arquitecte i director de la revista Scala  
**BONELL COSTA, Esteve.** Arquitecte i soci de Bonell i Gil Arquitectes  
**DOMINGO, Mamen.** Arquitecte i sòcia de Domingo Ferré Arquitectes  
**FERRATER, Borja.** Arquitecte d'Office of Architecture in Barcelona  
**MOIX, Llätzer.** Redactor en cap adjunt a Direcció de La Vanguardia  
**MONTANER, Josep M.** Arquitecte i director de Josep M. Montaner Arquitecte

**PRAT, Ramon.** Director de Disseny Hub Barcelona  
**SANABRIA, Ramon.** Arquitecte i soci de Sanabria Arquitectes Associats  
**VIDAL TOMÁS, Jorge.** Arquitecte de l'Estudi Rahola Vidal

### Subcomissió de Barcelona, Referent Sostenibilista

President  
**FOLCH GUILLÉN, Ramon.** Director general d'ERF - Gestió i Comunicació Ambiental

Membres  
**BARCELÓ GARCIA, Miquel.** Comissionat per al Desenvolupament Sostenible de la Universitat Politècnica de Catalunya  
**CARBONELL, Ramon.** Conseller delegat de COPCISA  
**CODERCH, Marcel.** Vicepresident de la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions  
**FERRER-SALAT, Sergi.** President del Grupo Ferrer Internacional  
**GUALLART, Vicente.** Director de l'Institut d'Arquitectura Avançada de Catalunya  
**MARTÍNEZ, Antoni.** Director de l'Institut de Recerca en Energia de Catalunya  
**PICH-AGUILERA, Felip.** Arquitecte i soci de Pich Architects  
**RODÉS, Ferran.** President del Patronat de la Fundació Creafutur  
**RUEDA, Salvador.** Director de l'Agència d'Ecologia Urbana de Barcelona  
**SABATÉ, Joan.** Director de Sabaté Associats Arquitectura i Sostenibilitat  
**TORRAS, Xavier.** Director de comunicació i marca de Roca  
**XIMENO, Frederic.** Director general de Planificació Ambiental de la Generalitat de Catalunya

### Subcomissió de Ciutadans Internacionals

Presidenta  
**REITH, Karen.** Gild International

Membres  
**ARENS, Daniela.** Foundum  
**BYRNE, Brian.** Aviator SLU  
**COROMINA, Javier.** Frescota Creatividad 2.0.  
**DOUGLAS, Ken.** Private Equity  
**FLORES, Xavier.** ESADE  
**KELLEY, Donna.** Kelley Art Design  
**LUND, Sönke.** MMMM  
**MARTINETTO, Arianna.** PVBCN  
**MICHELOZZI, Andrea.** Comunicare Digitale  
**OLIVEAU, Greg.** Roo Consulting  
**SCHADITZ, Sabina.** Reig Capital  
**SIMONS, Peter.** Cohen & Simons  
**SOARES, Flavio.** Soares & Avila Pereira  
**UPTON, Jane.** Praesta Iberia  
**VANYI-ROBBINS, André.** Adeq Digital  
**WAKEFIELD, Pau.** Sales Partners Spain

### Subcomissió de Cultura i Arts Escèniques

President  
**ALBALADEJO, Toni.** Director general d'ANEXA  
 Membres  
**BALAÑÀ, Maria José.** Presidenta de Grupo Balañá  
**CISQUELLA, Anna Rosa.** Grup 3xtr3s  
**COLL, Toni.** Director executiu de Fila 7  
**COLOMER, Jaume.** President de Bissap  
**DOMÍNGUEZ, Àngela.** SGAE  
**GARRÉ, Eduard.** Productor executiu de Fila 7  
**GONZÁLEZ, Jordi.** Director d'art i continguts de Focus  
**MAGRINÀ, Manel.** Servei Telentrada de Caixa Catalunya  
**MARTÍNEZ, Daniel.** President de Focus  
**MEDEM, Víctor.** Director adjunt d'Ibercàmera  
**PÉREZ, Martín.** Director de Concert Studio  
**ROCA, Manuel.** Gerent d'Atrápalo  
**SARABIA BARRUTIA, Jon.** Responsable de Serviticket de "la Caixa"  
**VÁZQUEZ, Elvira.** Directora de la Fundació El Molino

### Subcomissió de Cultura i Indústries Creatives

Presidents  
**GRANDES, Ainhoa.** Directora de la Fundació MACBA  
**HOMS, Lluçia.** Director de la Galeria Lluçia Homs  
 Membres  
**ÀLVAREZ, Emilio.** Director de la Galeria Àngels Barcelona  
**BARBA, Ventura.** Director d'operacions d'Advanced Music  
**BERNADÓ TARRAGONA, Jordi.** Soci de l'Editorial ACTAR  
**BONET, Lluís.** Director de màsters en Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona  
**DELGADO, Ariadna.** Adjunta a direcció de la Fundació MACBA  
**DURÁN BASTÉ, Carlos.** Director de la Galeria Senda  
**MARCO, Joan Francesc.** Director general del Teatre del Liceu  
**MEDEM, Víctor.** Director adjunt d'Ibercàmera  
**PASCUAL, Cristian.** Director executiu d'In-Edit SL  
**RAMONEDA, Tito.** President executiu de The Project  
**RIÓS, Carles R.** Director de Retinas  
**ROBLES, Ricard.** Codirector d'Advanced Music  
**TAPIAS, Marc.** In-Edit SL

### Subcomissió de Disseny i Indústria

President  
**PRAT HOMS, Ramon.** Director de Disseny Hub Barcelona  
 Membres  
**ABRIL, Josep.** Dissenyador de moda de Josep Abril Studio  
**CAPELLA, Juli.** Assessor de la subcomissió. Director de Capella Garcia Arquitectura

**CIURANA, Marta.** Dissenyadora de moda  
**COSTA, Xavier.** Director de l'Escola Elisava de Disseny  
**GUIXÉ, Martí.** Dissenyador  
**MONTAÑA, Jordi.** Director de la càtedra de Disseny d'ESADE  
**NIETO, Javier.** Director de Santa&Cole  
**PANERO, Marc.** Soci director de Base Design  
**RUANO, Miquel.** Arquitecte i consultor en sostenibilitat  
**SEGARRA, Toni.** Director creatiu de l'Agència S.C.P.F.  
**UROZ, Chu.** President de MODA-FAD i director de Chu Uroz Studio

#### Subcomissió d'Emprenedors

President  
**POMMERENING, Christopher.** Codirector d'Active Venture Partners

Membres  
**ARMENGOL, Albert.** Fundador d'eConozco  
**BASSAL, Alfredo.** Cofundador de l'Institut de la Empresa Familiar  
**LEE, Didac.** Fundador d'Inspirit  
**LESSER, Nick.** Cofundador d'Entrepreneurs Network Barcelona  
**MUÑOZ, Carlos.** Fundador de Vueling  
**ROURE, Joan.** Professor d'IESE  
**SCHROEDER, Philip.** Cofundador de Barcelona Venture Capital Roundtable

#### Subcomissió d'Esdeveniments Esportius

President  
**AGUSTÍ GARCÍA-NAVARRO, Albert.** Conseller delegat d'Havas Sport

Membres  
**CARRERAS FISAS, Manuel.** President de Sports Cultura Barcelona  
**HOMEDES, Carlos.** Director general de Nike Iberia  
**NUENO, José Luis.** Professor d'IESE  
**ROSELL, Sandro.** Director de Bonus Sports Marketing  
**SEGURA, Francisco.** Director general d'IGESPORT

#### Subcomissió d'Indústries Audiovisuals

President  
**GARCÍA-SERENA, Ildelfonso.** President de Compact Response Group

Membres  
**AGUILÀ, Oriol.** Director d'Estratègia i Marca de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals  
**BENET, Tatxo.** President de Mediapro  
**BEUT, Jacobo.** Avinyó Films  
**BRU, Xavier.** Director d'Avinyó Films  
**CAMÍN, Toni.** President executiu d'Ovideo  
**CARBONELL, Josep M.** Conseller delegat de Cromosoma

**CULLELL, Rosa M.** Directora general de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals  
**FERNÁNDEZ, Julio.** President de Filmmax  
**IVERN, Oriol.** President de Cromosoma  
**MASCARELL, Ferran.** Conseller delegat de RBA Audiovisuales  
**PADRÓ, Joaquim.** President de Rodar y Rodar  
**ROURES, Jaume.** Director general de Mediapro  
**TÀPIA, Joan.** Col·laborador d'El Periòdic de Catalunya  
**VICARÍA, Manel.** Director de Vas a ver Films

#### Subcomissió de Medicina Privada i Innovació

President  
**BASELGA, Josep.** Cap del Servei d'Oncologia, Hematologia Clínica i Radioteràpia de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron

Membres  
**ACEBILLO, Jesús.** President executiu de Laboratoris Novartis  
**ANDRESS, Helmut.** President de Laboratoris LACER  
**ARTELLS, Juan José.** Director de la Fundació SIS de Novartis  
**BARRET, Joan Pere.** Cap del Servei de Cirurgia Plàstica de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron  
**BARRI, Pere.** Director del Departament de Ginecologia, Obstetrícia i Reproducció de l'Institut Dexeus  
**BERGA, Pere.** Director de Gestió I+D de Laboratoris Almirall  
**CLOTET, Bonaventura.** Cap de la Unitat VIH de l'Hospital Universitari Germans Trias i Pujol  
**CORCÓSTEGUI, Borja.** Instituto Microcirugía Ocular  
**COSTA, Carlos.** Vicepresident del Boston Consulting Group  
**CUGAT, Deborah.** Cap de Comunicació de la Clínica Quirón  
**CUGAT, Ramon.** Cap de Cirurgia Ortopèdica i Traumatologia de la Clínica Quirón  
**ELIZALDE MONTAGUT, Ignacio.** Gerent de la Clínica Barraquer  
**ESTEVE, Alberto.** President d'Isdin, SA  
**ESTEVE, Antonio.** President de Laboratoris Esteve  
**FERNÁNDEZ, Francisco Javier.** Director general de Recerca de CRC Corporació Sanitària  
**FUMANAL, José Luis.** Director comercial nacional de Ferrer Grupo  
**GALINDO CASAS, Norbert.** Conseller delegat de CRC Corporació Sanitària  
**GALLARDO, Jorge.** Conseller delegat de Laboratoris Almirall  
**GARCIA BALLETBÓ, Montserrat.** Directora del Departament de Medicina Regenerativa de la Clínica Quirón  
**GARCIA GARRIDO, Manuel.** Director general de Boehringer Ingelheim España, SA  
**GRIFOLS ROURA, Víctor.** President i conseller delegat de Laboratoris Grífols  
**LACY, Antonio M. de.** Cap del Servei de Cirurgia Gastrointestinal de l'Hospital Clínic de Barcelona

**MADRIGAL NAVARRO, Alberto.** Coordinador general de la Clínica Barraquer  
**MANSON, Robert.** Conseller delegat del Centro Médico Teknon  
**MARTÍ PI-FIGUERAS, Jordi.** Director general d'AMGEN España  
**MARTÍNEZ JOVER, Bartolomé.** Director de la Clínica Quirón de Barcelona  
**MASFURROLL, Gabriel.** President de la Clínica USP  
**MESTRE, Carles.** Director de Desenvolupament Internacional de la Clínica Teknon  
**MIRABELL, Raimon.** Director del Servei de Radioncologia del Centre Mèdic Teknon  
**NUENO, Carlos.** Director d'Advance Medical  
**PALACÍN, José M.** Cap de Cirurgia Plàstica i Reparadora del Centre Mèdic Teknon  
**PLANAS, Jorge.** Director mèdic de la Clínica Planas  
**PUIG CORCOY, Joaquín.** Director general de Laboratoris Menarini  
**PUIG GUASCH, Marian.** Conseller delegat d'ISDIN  
**RAMANTOL, Jorge.** Director general de Ferrer Grupo  
**ROSELL, Rafael.** Cap del Servei d'Oncologia Mèdica de l'Hospital Universitari Germans Trias i Pujol  
**SETOAIN, Jordi.** President de CETIR Grup mèdic  
**SILVESTRE, Jerome.** Director general de SANOFI Aventis  
**TORRES, Santiago de.** President d'e-Diagnostic  
**TOST, Rosendo.** Director general de Laboratoris Esteve  
**URIACH TORRELLÓ, Joan.** Membre del Consell d'Administració de J. Uriach & Cia  
**VALENTÍ, Eduard.** Director d'operacions de R+D de Laboratoris Esteve  
**VAN DER LOO, Theo.** Gerent de Química Farmacèutica de Bayer Espanya  
**VEIGA, Anna.** Directora del Banc de Línies Cel·lulars del Centre de Medicina Regenerativa de Barcelona  
**VILA REGARD, Santiago.** President i conseller delegat de CELO XXI

#### Subcomissió de Medicina i Recerca Translacional

President  
**RODÉS, Joan.** Director d'Investigació Biomèdica de la Fundació Clínic per a la Recerca Biomèdica

Membres  
**ALBERICIO, Fernando.** Director general del Parc Científic de Barcelona  
**ALONSO, Pedro.** Director del Centre de Recerca en Salut Internacional de l'Hospital Clínic de Barcelona  
**ANTÓ, Josep.** Metge investigador de l'Institut Municipal d'Investigació Mèdica  
**ARROYO, Vicente.** Cap del Servei d'Hepatologia de l'Hospital Clínic de Barcelona  
**BEATO, Miquel.** Director del Centre de Regulació Genòmica - UPF  
**BUESA, Carlos.** Director d'Oryzon Genomics

**COMELLA, Joan.** Director de l'Institut de Recerca de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron  
**ESTELLER BADOSA, Manel.** Director del Programa d'Epigenètica i Biologia del Càncer de l'Institut d'Investigació Biomèdica de Bellvitge  
**GÓMEZ, Miquel.** Secretari d'Estratègia i Comunicació del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya  
**GOMIS, Ramon.** Director d'Investigació de l'Hospital Clínic de Barcelona - Idibaps  
**GONZÁLEZ ATIENZA, Pedro Luis.** Responsable de nous productes i anàlisi del negoci de Laboratoris Almirall  
**GUINOVART, Joan.** Director de l'Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona  
**KULISEVSKY, Jaume.** Director de l'Institut de Recerca de l'Hospital de Sant Pau  
**LÓPEZ, Guillem.** Vocal de la Junta de Govern de la Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya  
**ORTÚN, Vicente.** Professor d'Economia i Empresa de la Universitat Pompeu Fabra  
**ROSELL, Rafael.** Cap del Servei d'Oncologia Mèdica de l'Hospital Universitari Germans Trias i Pujol  
**RUÍZ, Lluís.** Director de Janus Development  
**SEOANE, Joan.** Cap de l'equip de recerca en oncologia de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron  
**TRILLA, Antoni.** Cap de Medicina Preventiva i Epidemiologia de l'Hospital Clínic de Barcelona  
**ZORZANO, Antonio.** Cap de l'equip de recerca en patologia i teràpia moleculars de l'Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona

#### Subcomissió de Publicitat i Màrqueting

President  
**GARCÍA-SERENA, Ildelfonso.** President de Compact Response Group

Membres  
**AGUILERA, Enric.** President d'Aguilera y Asociados  
**ASTORGA, Alberto.** Director creatiu executiu de DDB  
**BIGUES, Jordi.** Periodista i comunicador ambiental  
**DEDEU, Xavier.** Soci fundador de ROAD Publicidad, SL  
**FONDÓN, Jorge.** Director general de FMRG Compact  
**GUARDIA, Ramon.** President de Valores & Marketing  
**MONTAÑA, Jordi.** Director de la Càtedra de Disseny d'ESADE  
**SEGARRA, Toni.** Director creatiu de SCPF\*  
**TRESSERRAS, Miquel.** Degà de la Facultat de Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull

#### Subcomissió d'Universitats

President  
**PARELLADA SABATA, Martí.** Coordinador general de l'Informe CyD de la Fundació CyD

Membres  
**ALEMANY, Salvador.** President del Cercle d'Economia i president d'Abertis  
**BASI, Núria.** Presidenta del Consell Social de la Universitat Pompeu Fabra  
**BONET, Josep Lluís.** President del Consell d'Administració de Fira de Barcelona  
**COELLO, Joaquim.** President del Consell Social de la Universitat de Barcelona  
**GONZÁLEZ, Josep.** President de Pimec  
**MATEU, Josep.** President de FemCat  
**ROCA, Miquel.** President de la Societat Econòmica Barcelonesa d'Amics del País  
**VALLS, Miquel.** President de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

#### Subcomissió de Valors Distintius de Barcelona

President  
**FORNESA RIBÓ, Ricard.** President de SegurCaixa Holding

Membres  
**BASSAT COHEN, Lluís.** President de Bassat Ogilvy Publicidad  
**BELLOSO, Juan Carlos.** Director per a Espanya i l'Amèrica llatina de Placebrands  
**CASTIÑEIRA FERNÁNDEZ, Àngel.** Director del Departament de Ciències Socials d'ESADE  
**GARCÍA-NIETO, Borja.** Director del Grup Financer Rivas y Garcia  
**LÓPEZ BURNIOL, Juan José.** Notari  
**RODÉS, Leopoldo.** Conseller del Consell d'Administració de Sogecable i president del Patronat de la Fundació MACBA  
**SUBIRATS HUMET, Joan.** Director de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques de la UAB  
**VALLS, Miquel.** President de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

#### 2.2. Relació d'experts entrevistats per la Comissió de Prospectiva

**ACEBILLO, Josep.** Arquitecte i conseller delegat de Barcelona Regional  
**AGUILERA, Vicenç.** Director general de Ficosa  
**ALEMANY, Salvador.** President del Cercle d'Economia i president d'Abertis  
**BALAGUER, Xavier de.** Director del Projecte Moda de l'Ajuntament de Barcelona  
**CABRER, Catianna.** Directora de BarnaClínic  
**CASADESÚS, Francesc.** Director del Teatre Mercat de les Flors  
**CATÀ, Aurora.** Sòcia de Seelinger y Conde  
**CIRLOT, Lourdes.** Catedràtica d'Història de l'Art de la Universitat de Barcelona  
**CLAVELL, Roser.** Viceconsellera d'Afers Exteriors i Cooperació de la Generalitat de Catalunya  
**CLOTATS, Higiní.** Vicepresident primer del Parlament de Catalunya  
**CORDÓN, Agustí.** Director general de Fira de Barcelona  
**DOÑATE, Ignasi.** Director general de Projecció Internacional d'Organitzacions Catalanes, Generalitat de Catalunya

**ECHEGARAY, Fernando.** Director de l'Aeroport de Barcelona  
**ESPINET, Miquel.** President del FAD  
**ESTEVA, Rosa M.** Restauradora i fundadora del Grup Tragaluz  
**FEFERBAUM, Paula.** Directora creativa de Clarity  
**FEFERBAUM, Paulo.** Director executiu de Clarity  
**FLORENSA, Senén.** Director general de l'Institut Europeu de la Mediterrània  
**GALOBARDES, Isabel.** Directora de Certior  
**GUARDIOLA, Pere.** Director general de La Vanguardia  
**HEREDERO, Òscar.** Director de l'Institut Superior de Disseny  
**HOMS, Francesc.** President d'Abertis Logística  
**HUGUET, Josep.** Conseller d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya  
**JENSANA, Amadeo.** Director de Casa Àsia  
**LACALLE, Enric.** President de Barcelona Meeting Point  
**LARA, Jose Manuel.** President del Grup Planeta  
**MALET, Jaime.** President de la Cambra de Comerç dels EUA a Espanya  
**MARTÍ, Jordi.** Director de l'Institut de Cultura de Barcelona  
**MAS SUMALLA, Ramon.** Conseller d'inversions a Inversiones Hemisferio  
**MATABOSCH, Joan.** Director artístic del Gran Teatre del Liceu  
**MUNS, Joaquim.** Catedràtic emèrit d'economia de la Universitat de Barcelona  
**NOMEN, Eusebi.** Catedràtic d'ESADE i candidat d'Andorra pel canvi  
**PASCUAL, Lluís.** Director de teatre  
**PEÑA, Javier.** Arquitecte  
**PIQUÉ, Josep Miquel.** Conseller delegat de 22@ Barcelona  
**POU, Víctor.** Professor de l'IESE  
**PUIG, Nacho.** Director general de Reversible  
**RIGOLA, Àlex.** Director artístic del Teatre Lliure  
**RODÉS, Gonzalo.** Soci de Gómez-Acebo & Pombo Abogados  
**RODÉS, Leopoldo.** Conseller del Consell d'Administració de Sogecable i president del Patronat de la Fundació MACBA  
**ROVIRA, Josep Lluís.** Cònsol honorari de la República d'Estònia a Barcelona  
**SERRANO, Xesco.** Director de l'agència de publicitat Remake  
**TORRES, Pilar de.** Presidenta d'Ifercat  
**VALLS, Jordi.** President de l'Autoritat Portuària de Barcelona  
**WALTER, Luis A.** Assessor de KPMG

#### 2.3. Relació de persones que van presentar els treballs de la Comissió de Prospectiva en l'acte del 26 de maig del 2010 al Saló de Cent de l'Ajuntament de Barcelona

**ALBERICIO, Fernando.** Director general del Parc Científic de Barcelona  
**ALEMANY, Salvador.** President del Cercle d'Economia i president d'Abertis





Barcelona Visió 2020

© Associació Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

**Edició:** Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

**Coordinació:** Lluïsa Guàrdia

**Assessorament de redacció:** Josep F. Valls

**Disseny gràfic:** Sonsoles Llorens

**Fons fotogràfic:** Barcelona Activa - Ajuntament de Barcelona

**Impressió:** Syl