


Actuació N°

7.2.1

Xarxes de governança i polítiques metropolitananes

Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona

MAR 2023



**Treball realitzat per l'equip de l'Institut d'Estudis Regionals i
Metropolitans de Barcelona (IERMB).**

Director: Marc Martí-Costa

Autors/res: Roger Barres.

Cerdanyola del Vallès, març de 2023.

Sumari

01.	Introducció	4
	Objectius i metodologia	5
02.	Revisió de la literatura	7
	5.1. La governança en xarxa	7
	5.2. L'avaluació de les xarxes de governança	9
	5.3. Tipologies de xarxes de governança.....	9
	5.4. L'avaluació de l'efectivitat i la capacitat d'una xarxa de governança.....	11
	5.5. Més enllà de l'efectivitat: la qualitat democràtica de les xarxes de governança.	13
	5.6. Una proposta per la caracterització de les xarxes de governança	14
03.	La XMIR com a xarxa de governança	16
04.	Metodologia per al seguiment i avaluació d'una xarxa de governança (v1)	29
05.	Referències	37
06.	Annex: qüestionari	40

01. Introducció

El passat any 2021 s'iniciava per part del PEMB el procés de planificació estratègica regional "Barcelona Demà 2030. Compromís metropolità 2030", fent un salt important d'escala, i també metodològic, a partir d'un procés orientat a la creació de missions a través de les quals s'articulen els projectes estratègics.

Entre les conclusions més rellevants d'aquella fase de planificació inicial del procés Barcelona Demà, apareix la d'avançar en la governança regional en certs àmbits clau (habitatge, vulnerabilitat social, mobilitat, emergència climàtica, model productiu, digitalització/cultura, alimentació), així com el desenvolupament d'instruments de governança per impulsar-los (espais de coordinació, xarxes metropolitanas i eines de suport).

En paral·lel al procés de planificació, el PEMB encarrega a centres de recerca i persones expertes, treball d'anàlisi en diferents àmbits de la realitat regional. En aquest marc, l'àrea de Governança i Polítiques Públiques de l'IERMB va col·laborar activament en el procés, tant en diverses jornades i espais de debat i reflexió com amb l'elaboració de l'estudi "La cooperació intermunicipal a la Regió Metropolitana de Barcelona" (2021). Aquesta, de fet, és una línia de recerca que l'àrea de Governança ja ha treballat en altres projectes de recerca, com "Metrópoli i mecanismes de cooperació intermunicipal" (2020) i, més recentment, el projecte METROGOV finançat pel Ministeri de Ciència, Innovació i Universitats¹.

Particularment, els resultats de l'estudi sobre cooperació intermunicipal apunten a una regió metropolitana que s'estructura a partir d'una governança en xarxa complexa, fragmentada i distribuïda; que s'estructura territorialment a partir dels àmbits comarcals, l'AMB i la vegueria del Penedès, però poc integrada en el conjunt de la regió; i caracteritzada per un marcat caràcter instrumental i sectorial.

Aquestes característiques de la xarxa de governança regional apunten, d'una banda, a la voluntat de superar problemes d'escala derivats del model territorial i competencial local vigent a partir de mecanismes instrumentals i sectorials; i de l'altra, a una voluntat dels actors de millorar l'eficiència i eficàcia dels serveis públics, i de fer-ho amb la participació dels actors econòmics i socials del territori. Malgrat això, la fragmentació d'instruments pot reproduir i escalar precisament problemàtiques d'eficàcia i eficiència en la prestació de serveis, alhora que pot plantejar problemes de transparència, retiment de comptes i dèficits democràtics.

Tenint això present, a partir del 2022, el pla estratègic metropolità té continuïtat amb el desenvolupament de missions com a Compromís Metropolità 2030 (CM2030). En aquesta fase de desplegament de les missions i dels compromisos assolits, s'ha decidit comptar, per a cada una de les missions, amb espais de coordinació dels actors a escala regional.

Amb aquest idea s'han identificat *espais de referència* per a cada una de les missions. Els espais de referència són organitzacions o xarxes ja existents en la regió metropolitana, i que malgrat no tenen per què actuar específicament en aquest àmbit territorial, tenen potencial per a fer-ho. Els principals objectius dels espais de referència són generar coneixement, impulsar l'acord entre actors, fer de lobby, desenvolupar projectes i avaluar el compliment del compromís. Cada un dels espais de referència s'han triat en base a la seva adequació temàtica, capacitat prescriptiva, representativitat de la quàdruple hèlix, i voluntat i compromís de col·laboració i participació.

Així, en el marc del CM2030 i el desplegament de les missions, les organitzacions seleccionades com a espais de referència prenen una nova dimensió com a xarxes de governança a la regió metropolitana. En aquest sentit, tota la trajectòria teòrica i empírica en els camps de la

¹ Com a resultat del projecte properament es publicarà el següent llibre: Tomàs, M. (ed.) (2023). *Metrópolis sin gobierno. La anomalía española en Europa*. València: Tirant Humanidades.

governança, la governança multinivell i especialment la governança en xarxa (*network governance*) poden aportar coneixements sobre el seu funcionament i resultats.

En aquest projecte l'àrea de Governança i Polítiques Públiques de l'IERMB dona suport al PEMB per analitzar els espais de referència de les missions com a xarxes de governança i avaluar-ne oportunitats de millora respecte al seu funcionament i les seves capacitats a l'hora d'assolir els seus objectius.

Objectius i metodologia

L'objectiu general del present projecte és elaborar una eina metodològica de seguiment i avaluació per als espais de referència de les missions del CM2030. Per a fer-ho, inicialment s'ha seleccionat l'espai de referència de la missió *Habitatge adequat*, la Xarxa Metropolitana d'Inclusió Residencial (en endavant XMIR), que és l'espai de referència més avançat i amb una objectius de treball més coincidents amb la missió respectiva, però amb voluntat de, en el futur, replicar la metodologia a altres espais de referència. Concretament, a través de l'anàlisi de la XMIR com a xarxa de governança es vol avançar en la comprensió del seu funcionament en termes de rendiment i efectivitat, així com les seves perspectives d'evolució.

Per a fer-ho, es va dividir el treball en dues fases que es van desplegar entre l'últim semestre del 2022 i el primer del 2023. En la primera fase, tenia per objectiu l'elaboració d'un marc teòric de les xarxes de governança a partir de la revisió de la literatura especialitzada respecte a la seva definició, i objectius, així com les aproximacions al seu seguiment i avaluació.

D'altra banda, es va fer una descripció i caracterització inicial de la XMIR com a xarxa de governança a partir de la documentació generada (entre febrer del 2021 i octubre del 2022) al voltant de la XMIR i relativa a la missió *Habitatge adequat* (informes, presentacions, actes de sessions, document de constitució, web institucional, etc.).

A partir d'aquí, durant el primer trimestre del 2023, els treballs d'aquest projecte se centren en l'elaboració de l'eina metodològica de seguiment i avaluació dels espais de referència i el seu testeig en la XMIR.

Per a fer-ho, en primer lloc es van organitzar dos tallers (entre els mesos de gener i febrer del 2023), amb la participació de membres tant del PEMB com de la XMIR (veure taula 1) amb l'objectiu d'elaborar i validar el marc del seguiment i avaluació de la governança en xarxa dels espais de referència.

En el primer taller es va presentar la revisió de la literatura, incloent la definició de la governança en xarxa, la rellevància i complexitats de la seva avaluació, tipologies teòriques, així com les principals dimensions de caracterització de les xarxes de governança, i es va centrar el debat en la caracterització de la XMIR com a xarxa de governança i en els potencials canvis a fer a resultes d'esdevenir l'espai de referència de la missió d'habitatge del CM2030. El segon taller, a partir del treball en grups, es va centrar en la definició i aterratge dels objectius de la XMIR com a espai de referència i les característiques de la xarxa per assolir-los.

Prèviament a l'elaboració del qüestionari, es van realitzar tres entrevistes a agents clau de la XMIR (veure taula 1) amb l'objectiu d'obtenir informació qualitativa i calibrar l'estructura, llenguatge i contingut del qüestionari. A cada una de les persones entrevistades se'ls va preguntar sobre la seva experiència i percepcions en la participació a la XMIR respecte a motivacions, expectatives, objectius, actors i dinàmiques de treball i gestió de la xarxa. Finalment, s'elabora el qüestionari i es valida amb la coordinació i secretaria de la XMIR. Un cop validat, en la continuïtat d'aquest projecte, s'enviarà als membres de la xarxa i es farà una primera anàlisi dels resultats.

Taula 1. Metodologies i participants

Metodologia	Participants
Taller 1	<p>Maria Cortada (PEMB – tècnica governança)</p> <p>Sandra Gavín (Aj. Barcelona – Dept. Participació social)</p> <p>Irene Navarro (PEMB – coordinadora tècnica)</p> <p>Josep Maria Pascual (EQU – Secretaria tècnica Acord Ciutadà i XMIR)</p> <p>Luisa Pinto (PEMB – tècnica d'habitatge)</p>
Taller 2	<p>Maria Cortada (PEMB – tècnica governança)</p> <p>Sergi Martí (Aj. Barcelona – cap Dept. Participació Social)</p> <p>Josep Maria Pascual (EQU – Secretaria tècnica Acord Ciutadà i XMIR)</p> <p>Luisa Pinto (PEMB – tècnica d'habitatge)</p> <p>Joan Recasens (Aj. Barcelona – adjunt Gerència Habitatge)</p>
Entrevistes	<p>Petra Maldonado (Aj. Sant Boi de Llobregat – Servei d'Igualtat d'Oportunitats i Cohesió Social)</p> <p>Xavier Mauri (Fundació Hàbitat 3)</p> <p>Pere Montaña (Associació de Municipis de l'Arc Metropolità)</p>
Qüestionari	Tots els membres de la XMIR

Font: IERMB.

02. Revisió de la literatura

5.1. La governança en xarxa

Actualment, moltes de les problemàtiques socioeconòmiques i ambientals són massa complexes –*maleïdament* complexes– per a que una sola administració o entitat els hi pugui donar resposta. En aquest sentit els processos de disseny i implementació de polítiques públiques i de provisió de serveis també s'han complexificat, fent-se més interdependents, distribuïts i compartits, tant horitzontalment –entre actors governamentals i no-governamentals– com verticalment –entre actors locals, regionals, estatals, i supranacionals (Agranoff & McGuire, 2003).

Les xarxes o la governança en xarxa (*network governance*) és la forma en la qual es produeixen aquests processos de *policy-making*, fins al punt que alguns autors han vinculat directament la governança com a aquells processos que es donen en les xarxes (Klijn & Koppenjan, 2016; Rhodes, 1997).

Des de les dècades dels 80 i 90 del segle XX l'interès pel canvi del govern –entès des de la perspectiva de la jerarquia i centralitat de l'Estat en la presa de decisions– cap a la governança –com aquestes formes interdependents, distribuïdes i compartides– ha guanyat centralitat i, tant en l'acadèmia com en la pràctica, la governança en xarxa ha esdevingut una de les formes d'organització social i política amb més legitimitat (Davies & Spicer, 2015).

Noves mirades en la literatura especialitzada han matisat la novetat que representa la interdependència entre actors governamentals i no-governamentals, així com el canvi i el rol de l'estat, que manté espais de poder, decisió, gestió i coordinació a través de la “governança de la governança” o meta-governança (Jessop, 2011a; Kooiman, 2003; Sørensen & Torfing, 2009). En darrer terme, autors com Bevir i Rhodes (2010) o Davies i Spicer (2015) defensen noves aproximacions a l'estudi de la governança –més “descentrades” i inductives– en les quals es posi el focus en la diversitat de formes, pràctiques i processos que adopta la governança en diferents contextos (Lo, 2018).

Malgrat això, podem trobar un cert consens en que els modes i pràctiques de la governança en xarxa està molt estesa en les formes d'organitzar i proveir polítiques en l'actualitat, i que aporten certs beneficis en societats cada vegada més fragmentades i complexes. A partir d'una revisió general de la literatura especialitzada (Jessop, 2002; Klijn & Koppenjan, 2016; Kooiman, 2003; Rhodes, 1997; Sørensen & Torfing, 2007) podem descriure uns conceptes bàsics per a comprendre la governança en xarxa.

Davant els canvis en les condicions socials, econòmiques i ambientals, i l'augmentat de la complexitat dels reptes i problemàtiques vinculades, els poders públics esdevenen més (inter)dependents d'una ampla varietat d'actors públics, privats i comunitaris a l'hora de prendre decisions, dissenyar estratègies, implementar polítiques i prestar serveis. Aquestes interdependències venen donades pels recursos necessaris, dispersos entre la diversitat d'actors, però també es caracteritza per les diferències en les percepcions, interessos, objectius i estratègies dels actors rellevants i afectats.

Sota aquestes condicions, els governs cerquen formes de relacionar-se amb aquesta diversitat d'actors i d'elaborar polítiques i serveis sota nous marcs de coordinació, cooperació, col·laboració i coproducció, basades en la negociació, el consens, la confiança, l'aprenentatge mutu i el desenvolupament compartit de normes, idees i valors.

Així, les xarxes les podem entendre com aquelles estructures –formals o informals– compostes per una diversitat d'actors interdependents –governamentals i no-governamentals–, que han de

treballar de manera coordinada i/o col·laborativa en l'intercanvi d'informació i recursos, la formulació i implementació de polítiques públiques, sota un seguit de valors i idees compartides.

Concretament, aquí prenem una definició centrada en xarxes orientades a objectius, en contrast amb xarxes de caràcter més espontani o fortuït; és a dir, un grup d'organitzacions i entitats, autònomes entre elles, però que treballen conjuntament per assolir objectius col·lectius (Kilduff & Tsai, 2012; Provan & Kenis, 2008). Aquests objectius col·lectius van més enllà dels interessos propis i particulars de cada entitat, podent ser compartit completament o parcialment, i poden ser establerts tant per les pròpies entitats de la xarxa com comissionats per altres actors. Així, l'abordament de problemes complexos demana coordinació, acció col·lectiva i una gestió de la governança, que vagi més enllà de la consecució dels objectius particulars de cada un dels actors participants (O'Toole, 1997).

Des d'aquesta perspectiva les xarxes esdevenen complexes, no només per la naturalesa complexa dels problemes als quals volen donar resposta, sinó també per la de les pròpies dinàmiques de l'acció col·lectiva: les interaccions són complexes ja que cada actor té concepcions, interessos, estratègies i objectius propis; i també apareixen complexitats estratègiques, ja que els recursos es troben distribuïts i les accions de cada actor tenen efectes sobre els interessos i estratègies de la resta d'actors (Klijn & Koppenjan, 2016: 11).

Respecte als seus efectes i beneficis, les xarxes han sigut àmpliament reconegudes, tant pel món l'acadèmic com per la pràctica política, per ser una forma de governança amb importants avantatges per a la coordinació multi-actor (Provan & Kenis, 2008). Estudis clàssics sobre gestió pública ja posen en valor l'acció col·lectiva per a la millora de la capacitat per a solucionar problemàtiques complexes (p. ex. Agranoff & Rinkle, 1986). Respecte a aquesta capacitat de solucionar problemes, des de la teoria de la governança es posa el focus en la fortalesa de les xarxes a l'hora de definir objectius compartits per a problemes complexos, millorant la capacitat de produir resultats (Kooiman, 2003; Koppenjan & Klijn, 2004). Alhora, les xarxes són reconegudes no només per una major capacitat de solucionar problemes complexos sinó per la millora en la coordinació i confiança entre actors, l'aprenentatge col·lectiu i circulació d'informació, la creativitat i innovació, o la major eficàcia i eficiència en l'ús dels recursos, entre d'altres (Klijn & Koppenjan, 2016; Provan & Kenis, 2008; Roberts, 2000).

També és cert que davant d'aquesta visió positiva de la governança en xarxa, alguns autors plantegen crítiques i riscos (Davies, 2011; Torfing et al., 2012): algunes de caràcter més epistemològic i normatiu –respecte a la preservació i reproducció d'asimetries de poder i del discurs hegemònic neoliberal– o l'ús del concepte per legitimar i fer més atractives relacions jeràrquiques tradicionals (Davies & Spicer, 2015: 228), però també pel que fa a limitacions pròpies de la seva naturalesa inestable, fragmentada o opaca (Sørensen & Torfing, 2009), entre d'altres.

D'altra banda, també podem trobar aproximacions ambivalents respecte al principi democràtic de la governança en xarxa. Des de d'una mirada optimista, la participació d'una varietat d'actors en les xarxes de governança és una oportunitat per a l'apoderament ciutadà, la pluralització de l'estat i la millora de la política deliberativa i de la democràcia associativa (Bevir, 2010; Rhodes, 1997; Sørensen & Torfing, 2005). En contraposició, hi ha visions pessimistes que discuteixen la centralitat dels principis d'eficiència i eficàcia, i dels actors institucionals i empresarials, o el domini dels interessos de mercat davant d'elements de qualitat democràtica (Davies, 2007; Skelcher et al., 2005; Swyngedouw, 2016). En qualsevol cas, tal com expressen Sørensen i Torfing (2009: 235)

"[...] governance networks are inherently effective; nor that they are inherently undemocratic. Network performance depends on the societal context, the institutional design and the political struggles that determine their form and functioning."

5.2. L'avaluació de les xarxes de governança

Precisament, donada aquesta complexitat i amplitud del concepte, un dels aspectes més rellevants en l'estudi de les xarxes, tot i que encara no prou resolt, és la seva avaluació. Hi ha reconeixement que a mesura que el disseny i implementació de les polítiques esdevenen cada vegada més complexos es fa més necessari avaluar el funcionament, rendiment (*performance*) i efectivitat de les xarxes a l'hora de proveir polítiques i serveis (Haarich, 2018; Provan & Kenis, 2008; Provan & Milward, 2001).

Ara bé, la complexitat de conceptes com funcionament, rendiment i efectivitat fan necessari prendre una definició concreta i operativa del què implica per a la governança en xarxa. Les diverses aproximacions que s'han fet a l'avaluació de les xarxes coincideixen en la particularitat i dificultat d'avaluar el rendiment i efectivitat de les xarxes, en contraposició amb les estructures jeràrquiques i els mercats, i la necessitat d'anar més enllà de les concepcions tradicionals d'efectivitat (Jessop, 2002; Provan & Kenis, 2008; Sørensen & Torfing, 2009).

En primer lloc, les xarxes han de ser avaluades tant pel que fa a les solucions que proveeixen i necessitats que cobreixen més enllà de la xarxa, com pels interessos, necessitats i objectius dels actors participants (Provan & Milward, 2001). Però, hi ha cert acord al voltant de que l'efectivitat d'una xarxa no només és la suma de l'efectivitat de les parts individuals (Haarich, 2018) i que, donada la seva naturalesa complexa, l'avaluació del rendiment des de la perspectiva dels objectius i interessos particulars és insuficient (Uusikylä & Valovirta, 2016).

Per tant, a l'hora d'avaluar el funcionament o rendiment de les xarxes de governança mirarem tant l'efectivitat "a nivell de xarxa" com dels actors participants, és a dir: "*the attainment of positive network-level outcomes that could not normally be achieved by individual organizational participants acting independently*" (Provan & Kenis, 2008: 230).

Ahora, els resultats de les xarxes són canviants –sovint en conflicte–, per tant difícilment observables i quantificables (Sørensen & Torfing, 2009). En aquesta sentit s'entén que els actors d'una xarxa no són autònoms a l'hora de determinar l'èxit de la xarxa sinó que s'han de tenir en compte els resultats de la xarxa en la seva alineació amb les necessitats i expectatives del conjunt dels actors i s'avaluen per la seva contribució a un conjunt ampli d'objectius i valors (Klijn & Koppenjan, 2016). Per tant, l'avaluació no s'hauria d'enfocar únicament en la consecució d'objectius, sinó incorporar elements de percepció i satisfacció dels actors implicats respecte als processos, organització i gestió de la governança (Koppenjan & Klijn, 2004; Uusikylä & Valovirta, 2016). A continuació es presenten algunes de les aproximacions a l'avaluació de la governança en xarxa.

5.3. Tipologies de xarxes de governança

Entre la literatura especialitzada també trobem diverses aproximacions teòriques a les tipologies de xarxes que ens són útils a l'hora d'identificar dimensions i característiques de les xarxes. Entre aquestes, autors com Rhodes i Marsh (1992) a partir de dimensions de pertinença, integració, recursos i poder distingeixen entre les comunitats de política pública (*policy community*) i les xarxes d'assumptes (*issue networks*).

Taula 2. Tipologies i dimensions de xarxes de polítiques

		Comunitat de política pública	Xarxa d'assumptes
Pertinença	N participants	Limitat	Ampli
	Tipus interessos	Interessos econòmics/professionals	Gamma àmplia d'interessos

Integració	Freqüència interacció	Interacció freqüent	Interacció variable en freqüència i intensitat
	Continuïtat	Permanència	Variabilitat
	Consens	Consens i legitimitat dels resultats	Acord + conflicte
Recursos i poder	Distribució recursos (a la xarxa i entre actors)	Relació d'intercanvi, tots els actors tenen recursos propis	Asimètrica
	Equilibri poder	Equilibri	Desequilibri

Font: IERMB a partir de Rhodes i Marsh, 1992.

Una altra aproximació a l'avaluació de la governança en xarxa és aquella que vol observar els modes de gestió de la governança en les xarxes. Com s'ha comentat, diversos autors posen el focus en la necessitat de gestionar o (meta)governar les xarxes per a que aquestes siguin efectives en la consecució d'objectius, siguin democràtiques, etc. En aquest sentit els treballs de Provan i Kenis (2008), i Sørensen i Torfing (2005, 2007, 2009) aporten criteris per a l'avaluació dels modes de governança de les xarxes.

En primer lloc, Provan i Kenis (2008) identifiquen dues dimensions claus del govern de les xarxes: d'una banda, si les xarxes estan governades i gestionades pels mateixos actors membres (*participant governed*) o per un actor extern a la xarxa (*externally governed*). D'altra banda, si el govern o gestió de la xarxa es fa de manera negociada entre diversos actors (*brokered*) o està centralitzada en un o pocs actors (*non-brokered*). A partir d'aquí, classifiquen les xarxes tres tipologies o modes de govern i gestió: xarxes liderades per algun/s actor/s membre/s (*lead organization-governed networks*); xarxes governades per un òrgan de gestió (*network administrative Organization-governed network*); xarxes de governança compartida (*shared governance*):

Taula 3. Tipologies de xarxes segons modes de govern/gestió

	<i>Brokered</i>	<i>Non-brokered</i>
<i>Participant governed</i>	<i>Lead organization-governed network</i>	<i>Shared governance</i>
<i>Externally governed</i>	<i>Administrative organization-governed network</i>	--

Font: IERMB a partir de Provan i Kenis, 2008.

Seguint amb aquesta mirada sobre els nivells i profunditat de les interrelacions entre els actors també ens pot ser útil l'aportació que fan Keast, Brown i Mandell (2007) quan diferencien entre tres formes d'integració en un contínuum: les relacions de cooperació –centrades en l'intercanvi d'informació–, de coordinació –a través de l'alineació de recursos però sense objectius compartits– i aquelles relacions col·laboratives, en les quals els actors construeixen objectius compartits (veure taula 7).

Taula 7. Modes d'integració: cooperació, coordinació i col·laboració

	Temps	Objectius	Relacions i estructura	Risc-benefici
Cooperació	Curt termini	Diàleg i intercanvi d'informació	Actors mantenen autonomia, vincles febles, baix cost d'entrada i sortida	Risc baix-benefici moderat

Coordinació	Mig termini	Alineació de recursos per assolir objectius predeterminats	Actors mantenen (semi)autonomia però cedeixen per a planificació conjunta. Major estabilitat en la participació/pertinença	Augment de beneficis però també de riscos
Col·laboració	Llarg termini	Construcció i consecució d'objectius compartits (sinèrgies)	Actors interdependents, compartició de poder i transversalitats (actors surten de les àrees funcionals tradicionals)	Alt benefici i risc

Font: IERMB a partir de Keast, Brown i Mandell, 2007.

5.4. L'avaluació de l'efectivitat i la capacitat d'una xarxa de governança

En un dels primers treballs que pretenin analitzar l'efectivitat de la governança en xarxa, Provan i Milward (2001) posen el focus en la necessitat d'avaluar les xarxes des de tres nivells: l'efectivitat respecte a la comunitat que pretén servir la xarxa –cap enfora– però també respecte al propi funcionament de la xarxa i dels interessos i objectius particulars de cada un dels actors membres (veure taula 2).

Taula 4. Nivells i criteris d'efectivitat de les xarxes de governança

Nivells	Indicadors
<i>Comunitat</i>	Cost per a la comunitat
	Construcció de capital social
	Percepció (pública) que el problema s'està solucionant
	Canvis en la incidència del problema
	Benestar dels usuaris/comunitat
<i>Xarxa</i>	Creixement en membres de la xarxa
	Serveis prestats
	Absència de duplicació de serveis
	Fortalesa i densitat de relacions entre membres de la xarxa
	Creació i manteniment d'entitat de gestió de la xarxa
	Integració/coordinació de serveis
	Cost de manteniment (de la xarxa)
Compromís dels membres amb els objectius de la xarxa	
<i>Membres de la xarxa</i>	Supervivència
	Augment de legitimitat
	Capacitat d'atracció/mobilització de recursos
	Cost dels serveis
	Accés a major nombre de serveis/recursos
	Resultats per als usuaris

Font: IERMB a partir de Provan i Milward, 2001.

Des d'aquesta perspectiva, si bé les xarxes són més efectives quan milloren la capacitat dels seus membres de solucionar problemàtiques o proveir serveis, això pot implicar modificacions en els objectius i serveis particulars d'alguns membres. Per tant, una xarxa efectiva també hauria d'intentar integrar aquests interessos particulars –per a la pròpia entitat i respecte a la seva capacitat de prestació de serveis– en la consecució dels objectius col·lectius.

Com s'ha comentat anteriorment, una aproximació a l'avaluació de les xarxes ha de tenir en compte la seva complexitat (Haarich, 2018). Des d'aquesta perspectiva Klijn i Koppenjan (2016) posen el focus en el potencial de les xarxes de generar coneixement i aprenentatges mitjançant la interacció per a reduir aquesta complexitat. Així, aquests autors posen l'accent en els coneixement, aprenentatges, percepcions, i en general els efectes cognitius, que es produeix en els actors –i respecte a la política o servei– a través de les interaccions en les xarxes: l'augment de coneixement i idees compartides sobre la naturalesa, causes i efectes dels problemes (*cognitive learning*), sobre les possibles solucions i els seus impactes (*strategic learning*), i la construcció d'unes bases comunes sobre les quals s'elaboren les polítiques (*institutional learning*) (Klijn i Koppenjan, 2016: 247).

Taula 5. Aprenentatges i criteris d'efectivitat de les xarxes de governança

Àmbits d'aprenentatge	Indicadors
Continguts (<i>Cognitive learning</i>)	Construcció d'imatge conjunta del problema i instruments (alineació del marc i creació de consens, coneixement consensuat...)
	Connexió d'objectius (satisfacció, enriquiment, integració de serveis i inclusió de solucions...)
Procés (<i>Strategic learning</i>)	Costos de transacció i durada
	Qualitat del procés
	Inclusió del procés, legitimitat democràtica, retiment
Xarxa (<i>Institutional learning</i>)	Desenvolupament de relacions, percepcions compartides, normes institucionals i alt nivell de confiança
	Suport intern i extern a la xarxa (resiliència i fiabilitat)

Font: IERMB a partir de Klijn i Koppenjan, 2016.

Més recentment, Haarich (2018) proposa una eina d'avaluació de la governança des de la perspectiva de la "capacitat" (*governança capacity assessment tool*) entesa com l'habilitat de realitzar funcions polítiques (presa de decisions, definir objectius i prioritats, implementar, etc.) i de fer-ho sota condicions canviants. Així, aquesta autora proposa un model d'avaluació de la capacitat des de 4 dimensions: la política, la de gestió (recursos, control i avaluació, etc.), cooperació i treball en xarxa (confiança, intercanvi d'informació, fluxes d'informació, gestió del coneixement, etc.), i entorn i palanques "habilitadores" (lideratge, compromís, obertura i adaptabilitat, etc.).

Es pot pensar l'avaluació de l'efectivitat i el funcionament de la xarxa en funció del tipus de xarxa de governança. Si seguim la classificació exposada en la taula 2, en el cas de la governança compartida, es pot tractar de xarxes de caràcter menys formalitzat i altament descentralitzades en que els actors interactuen en base a interessos compartits per a l'intercanvi d'informació i la creació de comunitat. Tanmateix, per a que aquestes xarxes siguin efectives, però, requereixen estar formades per un número limitat d'actors, altament cohesionats i amb un grau elevat de confiança i consens. En contrast, les xarxes gestionades, ja sigui per una part dels actors com per un òrgan especialitzat, estan més orientades a la consecució d'objectius i poden integrar major números d'actors, menors nivells de confiança i consens entre actors (veure taula 6).

Taula 6. Modes de governança i predictors d'efectivitat

		Modes de governança en xarxa		
		Governança compartida (<i>Shared governance</i>)	Liderada per actor/s membre/s (<i>Lead Organization</i>)	Òrgan de gestió (<i>Network administrative Organization</i>)
Predictor	Confiança	Alta densitat	Baixa densitat, centralitzat	Densitat moderada

	N participants	Pocs	Intermedi	Intermedi a molts
	Consens	Alt	Baix-moderat	Alt-moderat
	Competències/ recursos de xarxa	Baixes	Intermèdies	Altes
Tensions	Eficiència - Inclusivitat	Inclusió	Eficiència	Equilibrada
	Legitimitat interna - externa	Legitimitat interna	Legitimitat externa	Equilibrada
	Flexibilitat - Estabilitat	Flexibilitat	Estabilitat	Estabilitat

Font: IERMB a partir de Provan i Kenis, 2008.

5.5. Més enllà de l'efectivitat: la qualitat democràtica de les xarxes de governança

D'altra banda, Sørensen i Torfing (2005, 2007, 2009) defensen que la principal ambició de la governança moderna ha de ser, no només produir i prestar polítiques i serveis de manera efectiva, sinó que aquesta alhora ha de ser democràtica.

Segons aquests autors l'efectivitat es pot mesurar a partir de la capacitat d'una xarxa de produir certs resultats, tant en a) la formulació o disseny d'una política pública, com b) en la seva implementació. Pel que fa a la formulació de la política, una xarxa efectiva ha de permetre millorar el coneixement i comprensió del problema i de les alternatives disponibles; generar polítiques innovadores, proactives i factibles, ajustades a la percepció compartida del problema; i assolir decisions polítiques conjuntes que vagin més enllà del mínim comú denominador i evitant costos excessius.

Per altra banda, una xarxa ha de permetre la implementació de les polítiques d'una manera coordinada, amb legitimitat i responsabilitat compartida entre tots els actors rellevants; ajustar les polítiques i serveis públics davant de demandes, condicions i preferències canviants; i crear les condicions favorables per a la cooperació futura, a través de l'aprenentatge cognitiu, estratègic i institucional (Klijn & Koppenjan, 2016) que construeixi marcs comuns, confiança mútua, estimuli el desenvolupament d'interdependències.

Tot i això, aquests autors posen l'accent en els principis i modes democràtics de la governança que consideren crucial "ja que els problemes vinculats a manca de retiment o els privilegi d'elits fortes i amb recursos són un perill omnipresent" en la governança en xarxa (Sørensen & Torfing, 2009: 234). Concretament identifiquen aquells criteris o bases democràtiques (*democratic anchors*) sobre les quals s'hauria de construir les xarxes de governança:

- el control per part de representants electes en processos relativament autoregulats;
- els actors (privats, socials i comunitaris) en la xarxa han de ser controlats i avaluats pels grups i col·lectius que pretenen representar;
- retiment de comptes davant els ciutadans afectats per les decisions de la xarxa;
- el funcionament i procediments de la xarxa es fan sota normes i regles de democràtiques que garanteixen la inclusió, participació i respecte entre els actors.

Més enllà, però seguint amb la perspectiva de la legitimitat democràtica de la governança, altres autors proposen aprofundir en l'avaluació dels rendiments democràtics de les xarxes de

governança des de la perspectiva de la participació, tant qui són els actors participants, la qualitat democràtica del procés i dels resultats d'aquest (Martí-Costa et al., 2016). En primer lloc, es pot avaluar la qualitat democràtica tenint en compte la representativitat dels actors en la xarxa, el pes dels diferents actors en la presa de decisions i la capacitat d'influència d'aquells amb menys recursos o normalment exclosos. D'altra banda, tot i que presenta majors dificultats en la seva observació i mesurabilitat, hi ha aproximacions que posen el focus en que els resultats obtinguts siguin "justos" o equitatius. Finalment, una altra aproximació que és d'utilitat per al nostre cas és aquella que es fixa en la qualitat democràtica i deliberativa del procés d'elaboració de la política en el sí de la xarxa, i que té en compte tant els elements procedimentals (transparència del procés, inclusivitat i distribució equitativa del poder, deliberació, etc.) però també els resultats percebuts (legitimitat dels resultats, millora de la capacitat i confiança institucional, satisfacció, etc.) (Agger & Löfgren, 2008; Laurian & Shaw, 2008).

Com s'ha pogut observar, l'avaluació de la governança en xarxa encara és un àmbit debatut, amb diversitat d'aproximacions i, per tant, criteris i indicadors diferents per observar-la. Entre els que hem observat en aquestes pàgines: models que distingeixen l'efectivitat de la xarxa respecte als actors participants, el funcionament de la pròpia xarxa o respecte a la comunitat a la qual serveix (Provan & Milward, 2001); els coneixement i aprenentatges que es produeixen en la xarxa per reduir la complexitat de la política pública (Klijn & Koppenjan, 2016); les capacitats – polítiques, de gestió, cooperatives– de la xarxa per produir polítiques (Haarich, 2018); indicadors de rendiment respecte als modes de gestió o (meta)governança de la xarxa i el nivell d'integració de les relacions (Keast et al., 2007; Provan & Kenis, 2008); o respecte al rendiment i legitimitat democràtica (Martí-Costa et al., 2016; Sørensen & Torfing, 2005, 2009).

5.6. Una proposta per la caracterització de les xarxes de governança

A partir d'aquesta revisió general de tipologies de xarxes i models d'avaluació, hem elaborat una proposta de dimensions de les xarxes de governança amb 5 dimensions clau (context, objectius de la xarxa, els actors participants, i la gestió i dinàmiques de treball de la xarxa (veure taula 8). Aquest model no només ha estructurat l'anàlisi del cas i el treball de camp, sinó que també ja incorpora tots aquells elements que es tindran en compte a l'hora de fer el seguiment i l'avaluació de la xarxa.

Taula 8. Dimensions de les xarxes de governança

Dimensions		Descripció/exemples
Context	Context institucional i polític	Incidència (canvi) institucional
Objectius	Objectius substantius	Sectorials vs. diversos
	Consens	Similitud i acord en els objectius
	Objectius operatius	Cooperació, coordinació o col·laboració
Actors	Característiques participants	Número, representativitat, diversitat i inclusió
	Cobertura territorial	Representació i pes d'àmbits territorials
Gestió i dinàmiques	Modes de governança	Compartida vs. ens de gestió
	Recursos	Distribució de recursos i equilibri de poder
	Relacions entre actors	(Inter)dependència vs. autonomia
	Temps	Freqüència de la interacció i termini

	Estabilitat	Permanència (membres i objectius) vs. variabilitat i flexibilitat
--	-------------	---

Font: IERMB.

A continuació, i en consonància amb la idea que l'aproximació a l'estudi i avaluació de les xarxes s'ha de fer de manera adaptada a la diversitat de contextos i formes (Bevir & Rhodes, 2010; Davies & Spicer, 2015; Haarich, 2018; Lo, 2018) presentem una breu descripció del cas d'estudi a partir de l'anàlisi de la documentació generada (actes sessions de treball, presentacions, etc.) i dels resultats dels tallers.

03. La XMIR com a xarxa de governança

A partir de l'aprovació del pla estratègic metropolitana s'inicia la fase de propostes i desenvolupament de missions. Tal com es preveu, durant aquesta fase de desenvolupament de les missions es comptarà amb espais de coordinació dels actors més rellevants i implicats en cada una d'elles. Amb aquest idea s'han identificat espais de referència per a cada una de les missions.

Els espais de referència són organitzacions o xarxes ja existents en la regió metropolitana, i que malgrat no tenen perquè actuar específicament en aquest àmbit territorial, tenen potencial per a fer-ho. Els principals objectius dels espais de referència són els de: a) generar coneixement, b) impulsar actors entre actors, c) accions de lobby, d) crear grups motors per desenvolupar projectes, i e) avaluar el compliment del compromís. Cada un dels espais de referència s'han triat en base a la seva adequació temàtica, capacitat prescriptiva, representativitat de la quàdruple hèlix, i voluntat i compromís de col·laboració i participació.

Així, en el marc del CM2030 i el desplegament de les seves missions, les organitzacions seleccionades com a espais de referència prenen una nova dimensió com a xarxes de governança a la regió metropolitana.

En el cas de la missió Habitatge adequat, l'espai de referència triat és la XMIR, "orientat a transformar les condicions de l'exclusió residencial en l'àmbit metropolitana, i la reducció de les desigualtats socials que arrelen en els processos de segregació urbana".

En concret, el compromís que es pren sota la missió Habitatge adequat és que "el 2030 la població de la RMB que pateix sobrecàrrega per despeses de lloguer i subministraments essencials serà inferior al 30%". Així, la conceptualització que pren la missió respecte a l'habitatge "assequible, eficient i confortable" incorpora tot un ventall de condicions i intervencions que amplien la mirada de les polítiques d'habitatge més "tradicionals" (mida parc d'habitatge, cost d'habitatge de lloguer...) i incorpora elements com el cost dels serveis i subministraments (internet, aigua, energia), així com de la seva eficiència (a través de la rehabilitació) o l'accés a rendes (mitjançant ocupació, millora salaris o rendes complementàries, subvencions i ajudes al lloguer...).

Aquesta voluntat de transversalitat que ha tingut el procés d'elaboració del pla estratègic i que es reflecteix en la construcció de les missions i compromisos ha de ser important a l'hora d'analitzar la formació i resultats de la xarxa.

Com s'ha vist amb anterioritat, a l'hora d'analitzar-la prenem la definició dels espais de referència del CM2030 com a xarxes orientades a objectius, enteses com a grup d'actors –diversos, autònoms i interdependents– que treballen conjuntament per assolir objectius col·lectius, més enllà dels objectius i interessos particulars de cada actor, i que demana coordinació i gestió de la xarxa.

Aquest tipus de xarxes requereixen alguna forma de (meta)governança que garanteixi un grau de coordinació que permeti que els actor participin d'accions col·lectives i de suport mutu, es gestioni el conflicte i els recursos s'utilitzin de manera eficient i eficaç (Provan & Kenis, 2008: 231).

A continuació resumim les principals dimensions característiques de la XMIR des de la perspectiva de la governança en xarxa que han sorgit com a resultat de l'anàlisi documental, els tallers i les entrevistes a agents clau:

Context: iniciativa i evolució

Un aspecte rellevant a tenir en compte són els antecedents i el context en el qual es crea la xarxa, així com l'evolució de la xarxa i els possibles efectes que s'introdueixin a la xarxa al ser designada com a espais de referència en el marc del CM2030.

La XMIR és una iniciativa compartida entre l'Acord Ciutadà i del PEMB, promoguda amb la voluntat de crear una xarxa en l'àmbit de l'habitatge. Des de bon inici, la iniciativa de la XMIR té la voluntat de tenir un marc d'actuació d'abast metropolità (regió). Per part del PEMB, des de l'elaboració de les missions i la identificació dels principals reptes de la regió metropolitana en el procés del Barcelona Demà l'habitatge apareix com un dels àmbits d'intervenció més importants. Així, de forma natural s'alineen els objectius de les missions amb l'existència de la XMIR.

Així, en contrast amb altres xarxes, la creació de la XMIR té una lògica *top-down*, en el sentit que és l'Acord qui identifica la necessitat de crear un espai en aquest àmbit de polítiques (habitatge) i treballa per fer-ne partícips als actors rellevants. A més, si bé en el marc de l'Acord Ciutadà també existeix la XHIB, aquesta està molt enfocada a l'habitatge d'emergència.

Prèviament a la seva formalització (18 de febrer del 2021) la XMIR té els seus antecedents en els treballs d'elaboració de l'Estratègia d'Inclusió i de Reducció de les Desigualtats Socials de Barcelona 2017-2027, elaborada en el marc de l'Acord Ciutadà, i en el procés d'elaboració del pla estratègic metropolità. Durant l'any 2020, la XMIR ja havia celebrat trobades exploratòries per articular la xarxa i identificar àmbits d'actuació. Nogensmenys, prèviament a la constitució de la XMIR, moltes d'aquestes entitats i institucions ja compartien espais d'intercanvi i cooperació on es podien generar confiança, construir consensos i diagnòstics compartides, etc.

Membres

Un element crític que reconeix la literatura especialitzada, i que té efectes tant en el rendiment i la legitimitat de les xarxes, són els actors que formen part de la xarxa. En el moment de redacció d'aquest informe, la xarxa la formen formalment un total de 35 entitats, entre les quals, dues entitats coordinadores (l'Acord Ciutadà per una Barcelona Inclusiva i el PEMB), 21 ajuntaments (molt majoritàriament representats per càrrecs gerencials i tècnics de serveis d'habitatge, oficines d'habitatge, etc.), 10 entitats del tercer sector i dos entitats supramunicipals (veure taula 9).

En la fase inicial de creació de la xarxa es van prioritzar els actors institucionals (principalment ajuntaments), entitats (socials) operadores d'habitatge, així com algunes entitats que per les seves particularitats poden tenir un rol especial o vertebradors (per exemple, l'associació Arc Metropolità). En aquest cas, algunes persones entrevistades apunten a la importància de també tenir en compte el rol de les persones representants de les entitats membres. En concret, s'ha de valorar el paper que poden tenir tant els nivells tècnics –pel seu coneixement en profunditat– com polítics –per la capacitat decisòria i mirada estratègica– i poder incorporar els dos perfils a la xarxa.

Així mateix, entre les persones entrevistades es valora la diversitat i inclusió de la xarxa, així com la flexibilitat d'entrada i sortida. Alhora, però, també es reconeix la necessitat de que la xarxa sigui efectiva, s'ha de "generar la necessitat de participar", que sigui vista com a "útil" o "com una oportunitat", per a ser atractiva i atraure nous actors.

Així, ja des d'aquesta fase inicial, entre alguns actors es planteja la incorporació d'altres tipologies d'actors, per exemple del sector privat, tot i que la decisió es va deixar per més endavant per demanda de la coordinació de l'Acord. Actualment, si bé per part d'alguns membres de la XMIR aquesta voluntat d'ampliació a noves tipologies d'actors és manté, no hi ha un posicionament clar i unànim sobre quins actors s'haurien de incorporar i quin hauria de ser el seu rol/posició en el sí de la xarxa (per exemple, la participació a través del desenvolupament de projectes d'altres operadors no integrats formalment).

En aquest sentit, entre les persones entrevistades hi ha diversitat de posicionaments; algunes veuen l'entrada d'actors privats (amb ànim de lucre) com un element desestabilitzador vinculat a la possible manca de transparència i baix nivell de confiança entre els actors. Altres veuen la participació d'actors privats (o mixtes) més positivament; els actors privats són agents que tenen incidència i afecten la política d'habitatge en general. Respecte a la seva participació és necessari identificar i seleccionar en quins espais i per a quin projectes participen aquests actors privats, particularment en la col·laboració per a la co-producció o per aportar mirades diferents als debats de la xarxa.

D'altra banda, apareix la necessitat de distingir la participació d'aquells actors –institucionals– que, pels seus recursos i competències, tenen la capacitat de condicionar els objectius i actuació de la xarxa i els seus membres (entre aquests, la Generalitat i ens dependents com l'Incasòl). En aquest sentit, són agents claus amb els quals la xarxa si ha de relacionar. Tanmateix, poden aparèixer certes tensions respecte al funcionament, objectius i membres de la xarxa que és necessari tenir en compte; particularment condicionants que poden aparèixer entre objectius d'incidència política o lobby i la participació a la xarxa d'aquests actors institucionals claus amb competències en habitatge.

Taula 9. Entitats i institucions membres de la XMIR

Entitats coord.	Acord Ciutadà per una Barcelona PEMB
Ajuntaments o ens municipals	Arenys de Mar Badalona Barcelona Castelldefels Cerdanyola del Vallès Cornellà de Llobregat El Prat de Llobregat Gavà Granollers Manresa (no RMB) Mataró Mollet del Vallès Rubí Sabadell Sant Boi de Llobregat Sant Cugat del Vallès Sant Vicenç dels Horts Santa Coloma de Gramenet Terrassa Viladecans Vilanova i la Geltrú
Entitats operadores	Asociación Provienda Cooperativa Obrera de Viviendas de El Prat Obra Hospitalària Sant Joan de Déu Fundació Mambré Fundació Hàbitat 3 Càritas Barcelona Creu Roja Catalunya Sostre Cívic Fundació Foment de l'Habitatge Social
Ens supramunicipals	Associació Arc Metropolità Diputació de Barcelona

Font: IERMB a partir de PEMB.

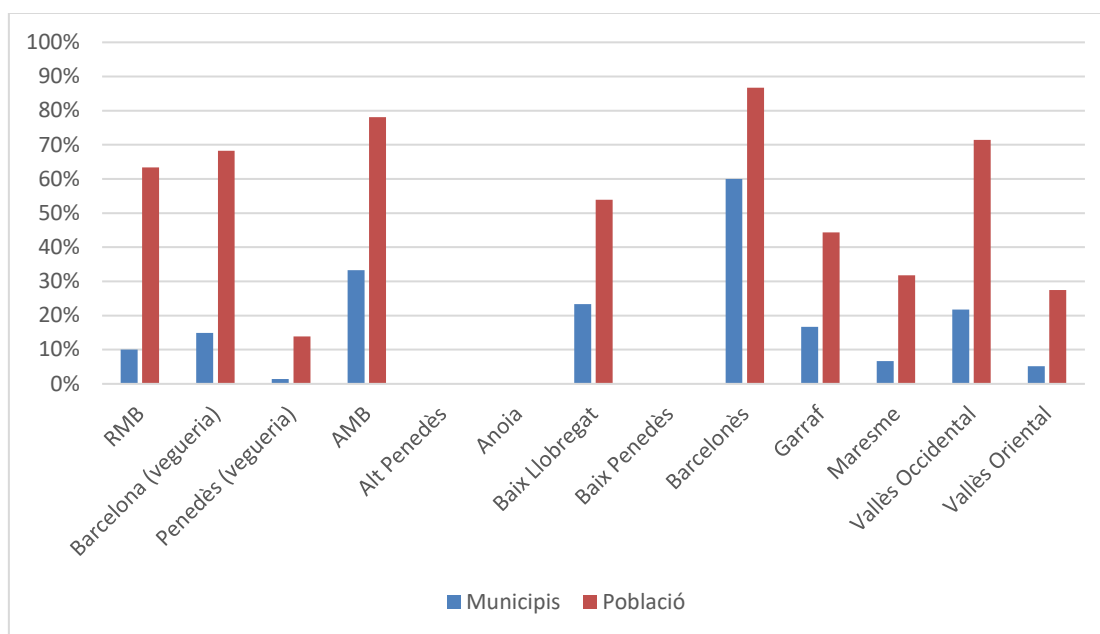
En una línia similar s'ha de considerar el paper d'altres administracions supramunicipals (Diba, AMB) que malgrat no disposar de competències reforçades en matèries d'habitatge respecte als ajuntaments, per la seva dimensió, disponibilitat de recursos o bé pel seu abast territorial, poden

tenir capacitat d'incidència en la coproducció de polítiques o la (re)distribució de recursos. Malgrat tot, fins al moment, la reacció d'aquestes respecte a la XMIR ha sigut més aviat tènua. En aquests casos entre les persones entrevistades es creu rellevant la participació de l'AMB i, respecte a la Diputació de Barcelona, es valora positivament la seva participació, especialment per la seva expertesa tècnica i pel seu paper de suport als municipis.

Finalment, respecte als actors, però des d'una perspectiva territorial, si bé la XMIR ja neix amb voluntat metropolitana, com a espai de referència del CM2030 podria reforçar-se la seva cobertura regional. Alhora un procés d'ampliació, alhora ha d'anar acompanyat d'una reflexió al voltant de la transversalitat de la missió del CM2030 i la necessitat d'incorporar actors d'altres àmbits de polítiques (serveis i subministraments, rehabilitació, polítiques social, d'ocupació...) i la incidència que té això respecte als objectius de la xarxa.

Així doncs, tractant-se d'una xarxa que també assumeix un factor territorial creiem convenient analitzar la representació del territori a través dels municipis de la RMB² que participen a la xarxa (veure gràfic).

Gràfic 1. Proporció de municipis i població a la XMIR per àmbits territorials (RMB, AMB, vegueries i comarques

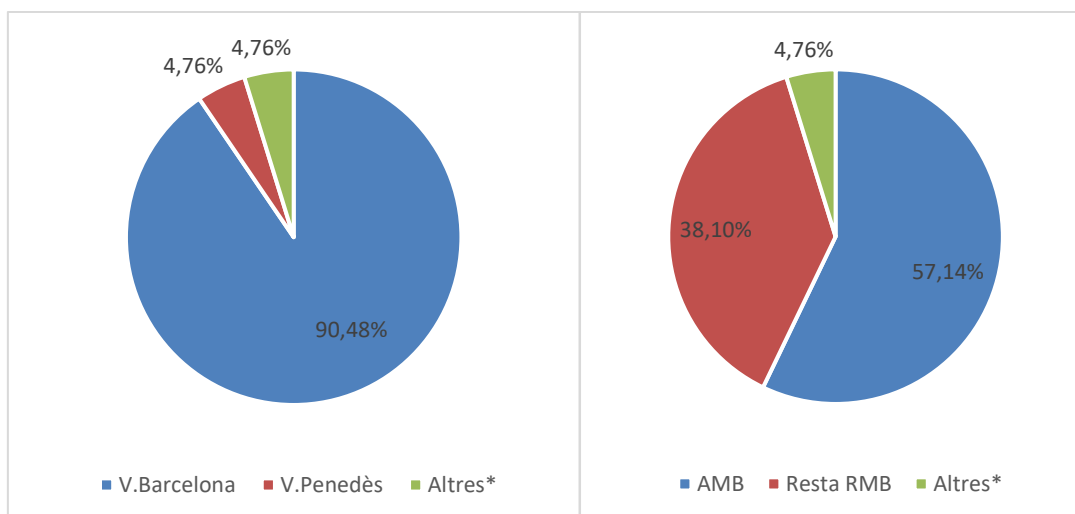


Font: IERMB a partir de PEMB.

Del conjunt de la RMB són membres de la XMIR un 10% dels municipis però que representen el 63,4%, per l'efecte de la ciutat de Barcelona. Aquest esquema es reproduïx en l'escala de la vegueria de Barcelona (15% dels municipis i 68% de la població). En contrast, de la vegueria del Penedès només hi és representada Vilanova i la Geltrú, representant el 14% de la seva població. Pel que fa als àmbits de la vegueria de Barcelona, el Baix Llobregat i el Vallès Occidental tenen una representació que se situa al voltant del 20% dels municipis i supera el 50% de la població comarcal (54% i 71% respectivament); en canvi, el Maresme i el Vallès Oriental la representació dels seus municipis se situa entre el 5-6% i al voltant del 30% de la població.

² Per a la delimitació de la RMB hem seguit la definició compartida amb el PEMB de la divisió veguerial: comprèn 199 municipis que inclouen la totalitat de municipis de la vegueria de Barcelona (127 municipis) i de la vegueria del Penedès (72 municipis), que en conjunt s'estenen a 8 comarques del territori català: Alt Penedès, Anoia (excepte els municipis de Calaf, Calonge de Segarra, Castellfollit de Riubregós, Prats de Rei, Pujalt, Sant Martí Sesgueioles, Sant Pere Sallavinera i Veciana), Baix Llobregat, Baix Penedès, Barcelonès, Garraf, Maresme, Vallès Occidental i Vallès Oriental.

Gràfic 2. Pes de municipis a la XMIR per àmbits territorials (vegueries i AMB)

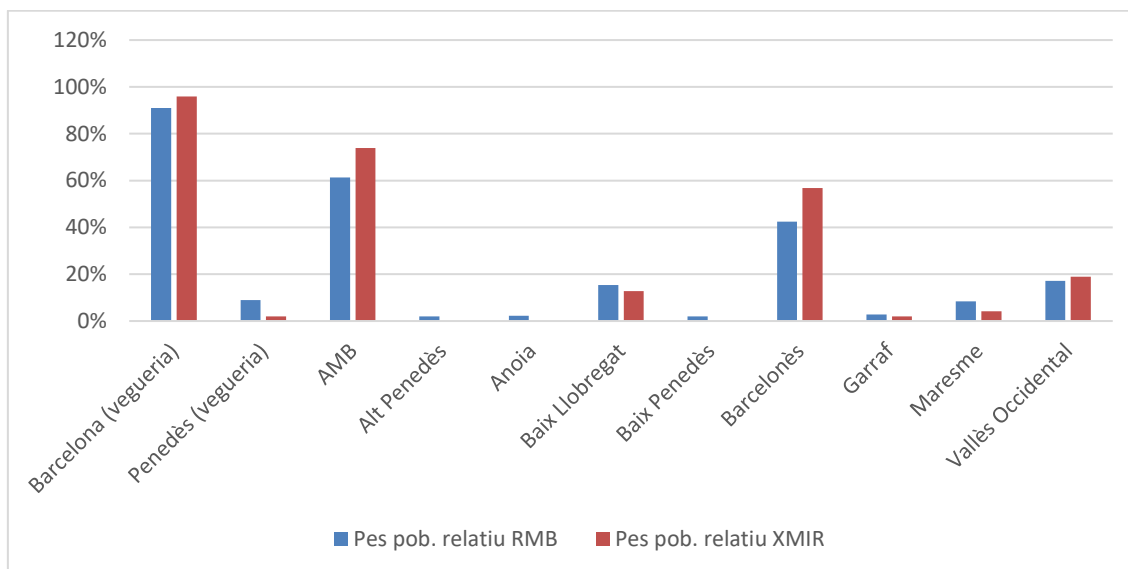


*Correspon al municipi de Manresa.
Font: IERMB a partir de PEMB.

Així doncs, del total dels municipis representants actualment, el 90,5% se situa a la vegueria de Barcelona, i només dos municipis són d'altres territoris (Vilanova i Manresa). D'altra banda, tot i que en menor mesura també es pot veure una certa concentració de municipis de l'entorn de l'AMB (57%) respecte al conjunt de la regió metropolitana (38%).

En última instància això té efectes en la sobre- i infra-representació de la població de la RMB, entesa com la comparació entre el pes relatiu de la població de cada un dels territoris en la regió i dels territoris en el conjunt de la xarxa (veure gràfic).

Gràfic 3. Pes relatiu de la població real i a la XMIR per àmbits territorials (RMB, AMB, vegueries i comarques)



Font: IERMB a partir de PEMB.

Així doncs, en termes poblacionals, es pot observar com la població de l'àrea metropolitana (12,5 punts) i del Barcelonès (14 punts) estan sobrerrepresentades respecte al seu pes en el conjunt de la regió i, en canvi, estan infra-representats el Penedès en el seu conjunt (-7 punts), així com el Maresme i el Vallès Oriental (-4 punts).

Tot comptat, la voluntat d'assolir els objectius definits pel CM2030 per a la XMIR i els possibles equilibris i tensions entre aquests, la seva organització i membres, fan necessari avaluar les condicions actuals de la xarxa per identificar-ne els dèficits però també els àmbits de millora. Aquest és l'objectiu en la següent fase d'aquest projecte.

Objectius i gestió de la xarxa

En termes generals, el CM2030 defineix l'objectiu central de les xarxes (*espais de referència*) "l'activació d'actors metropolitans per a que contribueixin, amb projectes, al desenvolupament de la missió". Alhora la seva funció bàsica és la custòdia del desenvolupament de les missions i ser una plataforma per crear aliances, instruments i articular processos a escala regional.

Així mateix es concreten algunes funcions que, amb el suport del PEMB, han de desenvolupar les xarxes: des de la visibilització del CM2030; passant per exercir de lobby metropolità en el seu àmbit per promocionar projectes regionals, impulsar canvi legislatius, etc.; i generar sinèrgies i innovació, tant a partir de la creació i intercanvi de coneixement, com el desenvolupament de projectes.

En concret, la XMIR neix com a espai de confluència i plataforma connectora d'iniciatives que vinculen projectes entre ajuntaments (com les oficines d'habitatge), entitats operadores socials i altres entitats supramunicipals. En la documentació això es concreta en tres objectius:

- a) Impulsar projectes de cooperació intermunicipal i amb les entitats d'acció social per enfrontar les situacions d'exclusió residencial i emergència habitacional.
- b) Promoure i facilitar projectes d'inclusió residencial a llarg termini que responguin a diferents reptes social en matèria d'habitatge.
- c) Intercanviar i compartir coneixement i experiències d'accions i programes exitosos en polítiques d'habitatge social i assequible.

Per a fer-ho, el funcionament i organització de la xarxa queda definit en els següents termes: la secretaria tècnica de l'Acord Ciutadà i el PEMB elabora una proposta de pla de treball anual, amb la participació dels membres de la xarxa, la qual serà validada per consens en sessió plenària. Derivat d'aquest pla, el treball de caràcter més operatiu, definit com la creació i execució de projectes per a la creació de valor públic (impuls de projectes mesurables; transformació de projectes existents per incorporar-hi nous elements, noves col·laboracions o una nova dimensió territorial; seguiment de projectes i control del seu alineament amb el CM2030; identificació fonts de finançament) es produirà en el marc de grups motor mitjançant incubació de projectes, participació en l'acció, establiment de compromisos i acords o la cerca de finançament.

Aprofundint en l'anàlisi de la documentació disponible podem detallar la conceptualització de la XMIR, principalment com una **xarxa de generació i intercanvi d'informació, coneixement i experiència**. Dit això, és necessari definir i especificar quin tipus de coneixement i la funció d'aquest, és a dir, quin tipus de coneixement es genera en el sí de la xarxa, i *com* i *per a què* s'utilitza aquest coneixement (generar coneixement nou, compartir-lo, formar actors, involucrar actors amb coneixement específics...).

Seguint Klijn i Koppenjan (2016) podem distingir un tipus de coneixement que es produeix en el marc de les xarxes vinculat als **continguts de la política**, en el sentit que millora el coneixement del conjunt d'actors de la xarxa o es "construeix una imatge conjunta" sobre la problemàtica, els instruments i eines d'intervenció (en aquest cas: característiques de les demandes d'habitatge del parc d'habitatge i modes de tinença, vulnerabilitat residencial, recursos de sòl, vies i mecanismes de finançament, marcs normatius, bones pràctiques, etc.) i els seus impactes.

Alhora, també es pot produir aprenentatge i intercanvi d'informació entre actors que porti a la **millora, innovació i integració de les intervencions dels actors**. Aquest aprenentatge es vehicula a través de la presentació i deliberació –principalment en el marc de les sessions de la

XMIR– al voltant d'intervencions i projectes dels actors, i dels problemes i reptes que troben per al seu desenvolupament, o mitjançant la difusió d'experiències i bones pràctiques de col·laboració entre ajuntaments, i entre ajuntaments i entitats.

Aquestes dinàmiques d'intercanvi d'experiències poden comportar, d'una banda, i malgrat no sigui explícit, la **generació de confiança** entre els actors participants en base a la interacció estable en els espais deliberatius (Gulati, 1995). En aquest àmbit haurem de tenir en compte les dinàmiques entre actors prèvies a la creació de la XMIR (amb relacions de confiança entre actors ja construïdes prèviament) però també les diferències de confiança entre actors que es produeixen per les trajectòries relacionals diverses entre membres, i entre espais diferents d'interacció de la XMIR. En aquest sentit, seguim l'argument sobre la **densitat de la confiança** de Provan i Kenis (2008: 238):

"[...] trust not only can be viewed as a network-level concept but also that network governance must be consistent with the general level of trust density that occurs across the network as a whole. Specifically, shared governance is most likely to be an effective form when trust is pervasive throughout the network."

D'altra banda, en la lògica de la XMIR, aquests aprenentatges i intercanvis són un dels principals motors de la **coordinació d'accions i co-producció de projectes** d'inclusió residencial: identificant oportunitats d'acció, necessitats i recursos compartits, connectant iniciatives i projectes, etc. En un segon nivell, això hauria de portar a l'establiment d'acords entre actors (acords de col·laboració, per accedir a finançament, pactes territorials o sectorials, etc.) i al desenvolupament de projectes que vagin en la línia d'assolir el compromís metropolità.

Malgrat això, en la documentació analitzada s'expressa la voluntat de que els projectes es desenvolupin "fora de la XMIR", "en el marc d'acció" dels ajuntaments i les entitats. Aquestes expressions les podem entendre com la voluntat dels actors de mantenir un grau elevat d'autonomia en el desenvolupament de les polítiques. En aquest sentit, prenent la conceptualització del contínuum de la integració de Keast, Brown i Mandell (2007), podem situar la XMIR en un model més proper a la cooperació centrat en l'intercanvi d'informació i el diàleg entre actors, però que no requereix alineació de recursos o construcció d'objectius col·lectius, mantenint alts nivells d'autonomia i un risc baix en la integració, però també beneficis moderats (veure taula 7).

Dit això, en la documentació analitzada també es reconeixen altres funcions de la XMIR dirigides a l'exterior de la xarxa, principalment enfocades a la incidència, la comunicació externa i a la defensa d'interessos com a lobby (mitjançant l'elaboració de manifestos, estudis, comunicació en mitjans, campanyes, trobades amb representants i administracions, participació en processos legislatius i normatius, etc.). Això planteja necessitats de generació de consensos respecte a objectius específics, identificació de portaveus, etc. que, en termes del contínuum de la integració, podria requerir avançar cap a posicions més profundes de coordinació o col·laboració entre els actors.

Com es pot observar, en la conceptualització dels objectius de la xarxa apareixen aproximacions diverses respecte als objectius i funcions o possibles tensions que s'hauran de tenir en compte a l'hora d'avaluar el rendiment i efectivitat de la xarxa.

En aquest sentit, els debats en els tallers i les entrevistes ens aporten informació d'un alt valor qualitatiu respecte als objectius i funcions de la XMIR. Així doncs, en referència als objectius de la XMIR s'han pogut identificar tres àmbits bàsics: a) intercanvi, b) incidència, i c) co-producció.

a) Intercanvi:

En una primera dimensió la xarxa té l'objectiu de l'intercanvi entre actors, construcció de capital social i consciència metropolitana sobre la problemàtica de l'habitatge, i identificar interdependència i interessos compartits entre els actors. Es tracta de l'objectiu més consolidat

i, alhora, és la base per assolir la resta d'objectius (incidència i co-producció). En aquest sentit, en el marc de la XMIR s'intercanvia coneixement i experiències entre els membres de la xarxa per aprendre noves solucions, possibles socis, etc., s'avança en el reconeixement de les tasques de cada un dels membres i de les interdependències, s'identifiquen objectius compartits i es construeix consens i confiança.

Entre les persones entrevistades també es valora positivament aquest objectiu i s'entén com a imprescindible: “reunir-se ja és un èxit”, produir coneixement, conèixer a nous actors o projectes, aprofundir en la relació amb actors que ja coneixes (confiança)... D'altra banda, entre algunes de les persones entrevistades també es creu rellevant avançar en el reconeixement de les interdependències en el conjunt de la regió metropolitana. És a dir, “prendre consciència” i conèixer els impactes i externalitats de les decisions i polítiques que fan els actors respecte a altres actors o territoris (Barcelona-AMB-RMB)

En una altra línia, alguns actors entrevistats (particularment no institucionals) també posen de relleu la capacitat de poder explicar a altres actors les seves funcionalitats, capacitats i projectes, reconeixent les potencialitats dels diversos actors, donar major centralitat a algunes temàtiques, i així aportar perspectives diverses sobre la problemàtica de l'exclusió residencial i les eines d'actuació.

Així doncs, l'intercanvi es pot aterrar en diverses dimensions:

- Intercanvi i generació de coneixement entre els membres de la xarxa, compartir experiències pròpies i buscar-ne d'externes sobre: millora de processos, problemàtiques que es troben a l'hora d'implementar projectes, innovacions en polítiques d'habitatge, etc. Tot això per construir noves mirades i mentalitats sobre les dificultats existents en les polítiques d'habitatge i contribuir a millorar el seu impacte.
- (Re)coneixement i construcció de confiança entre els membres de la xarxa i reconeixement de les diverses capacitats i tasques dels actors membres. Així mateix l'auto-reconeixement com a xarxa o comunitat de polítiques per cada un dels membres.
- Identificació d'interdependències entre els membres de la xarxa, per tant, fer explícit la necessitat de coordinar-se i col·laborar.
- Construcció de consensos, objectius compartits i principis, que produeixen “canvis culturals” respecte a les polítiques d'habitatge.

Aquestes dimensions també poden derivar en l'augment dels contactes entre els actors, la construcció de noves relacions prèviament inexistents o relacions múltiples en l'escala regional. Alhora, pot demanar incorporar nous actors a la xarxa, des de cooperatives i operadors privats, centres de recerca i universitats, i actors supramunicipals (AMB), i plantejar-se amb quin rol es poden incorporar.

Per a fer-ho, la XMIR s'organitza a través d'espais i sessions per compartir coneixement i intercanviar d'experiències i bones pràctiques, i d'ofertes i demandes –com a base per a la cooperació entre actors. També, tot i que encara no s'ha produït, explicar i compartir problemàtiques que es troben els actors a l'hora de dissenyar i implementar les polítiques (que demana majors nivells de confiança i d'obertura per part dels actors).

També tenen implicacions en aspectes de gestió i lideratge de la xarxa, requerint un grau elevat de disposició i lideratge per part dels responsables i representants tècnics (que valorin la seva utilitat), i visibilitzar la necessitat de participar en la xarxa per part dels actors dotant-la de valor. En aquest cas, el lideratge polític seria menys necessari que en els altres objectius. Així mateix, la intensificació de relacions –fins i tot l'ampliació a nous actors, en sentit sectorial i territorial– pot fer essencial la figura d'actors mediadors o facilitadors (secretaria tècnica, PEMB...).

Malgrat tot, entre les persones entrevistades, si bé valoren molt positivament aquest primer objectiu i reconeixen que la xarxa encara es troba en una fase inicial, expressen un possible risc

de quedar-se en aquesta dimensió i que ocupi tota l'activitat de la xarxa, o que predomini una participació de baixa intensitat o "seguidisme" per part dels membres. En una direcció similar, algunes persones entrevistades expressen que molts actors ja fa temps que participen en altres espais d'intercanvi i que ja s'han identificat problemàtiques generals i conclusions compartides ("portem molts anys parlant de moltes coses [...] en tots els grups acabem arribant a les mateixes conclusions").

En aquest sentit, per tal de desplegar la missió del CM2030, veuen necessari "passar de la teoria a l'acció", no quedar-se satisfet només amb la creació i supervivència de la xarxa en la seva dimensió inicial, i avançar en el seu caràcter més executiu, amb una major implicació i participació activa dels membres, amb més aportacions i debats més profunds al voltant d'objectius, així com avançar en els treballs de la xarxa cap a projectes o actuacions més concretes i cap a la incidència.

b) Incidència:

En segon lloc, l'objectiu de la incidència es planteja com la visibilitat i el reconeixement extern de la xarxa per a la incidència política, negociació i aportació a processos normatius i polítiques d'habitatge. Aquesta funció encara no s'ha consolidat entre les activitats de la xarxa, reconeixent que el context actual no fa convenient el seu desenvolupament, particularment per l'any electoral però també per la necessitat de consolidar millor les dimensions d'intercanvi, reconeixement i confiança.

En aquest sentit, la incidència pot prendre diverses formes; en primer terme, en el moment en el qual encara s'estan construint relacions de reconeixement i confiança entre els membres de la xarxa, es pot avançar en fórmules d'incidència de caràcter més indirecte, a partir de la participació d'actors externs en espais de la xarxa que permetin el reconeixement i la legitimitat externa de la xarxa, per la seva composició i la seva utilitat potencial.

En segon terme, un cop s'ha consolidat les relacions i generat consensos respecte a objectius substantius de la xarxa, es poden desplegar accions dirigides a la incidència directa i a influir i condicionar l'acció d'altres actors fora de la xarxa amb competències i recursos en les polítiques d'habitatge (Generalitat, Estat...). En aquest sentit, caldrà saber determinar unívocament quan les relacions s'hauran consolidat de forma suficient i sobre quants temes/objectius substantius caldrà tenir consens per poder començar amb accions d'incidència. Aquesta incidència es podrà fer a través d'accions de lobby, la difusió de posicionaments de la xarxa, la participació en processos legislatius i normatius, etc. En aquest cas, també es creu necessari compartir una sèrie de valors que donin cohesió interna i reconeixement extern com a actor-xarxa, alhora que s'ha de respectar la identitat i autonomia de cada actor, podent generar tensions que s'hauran de gestionar.

També s'han de tenir presents les possibles tensions o incompatibilitat que poden aparèixer entre aquest objectius i la incorporació de noves tipologies d'actors (per exemple, actors institucionals que compten amb competències i recursos claus que, per tant, haurien de ser receptors de l'acció de lobby; o l'ampliació a més actors, particularment privats, pot dificultar el consens respecte als objectius específics de la xarxa, la identificació de portaveus autoritzats, la legitimitat externa de la xarxa, etc.).

En definitiva, les funcions d'incidència poden requerir un major grau de lideratge polític, cercar equilibris entre rèdits i beneficis individuals en relació als col·lectius, i generositat dels actors que tenen més recursos/poder per aportar a la xarxa però sense capturar-la, permetent lideratges plurals.

c) Co-producció:

Finalment, el tercer objectiu és el d'avançar en una política metropolitana d'habitatge –i concretament resoldre l'exclusió residencial a escala metropolitana– a partir de la co-producció,

l'elaboració o consecució d'acords de col·laboració i coordinació, protocols comuns d'actuació i la implementació de serveis i polítiques d'habitatge entre múltiples actors.

Es reconeix com l'objectiu més ambiciós i complex d'assolir, més encara en el context actual. Per tant, la mirada a la consecució d'aquest ha de ser llarga i tenint en compte diversos resultats en estadis diferents. Així mateix, es reconeix que, per la seva dificultat i complexitat, el compliment d'aquest objectiu no ha de recaure completament en la responsabilitat de la xarxa ja que hi ha altres factors individuals (dels actors) i externs que influeixen en la consecució de la co-producció.

Respecte a aquest objectiu emergeix un supòsit de base (no compartit per tothom) pel qual s'ha de passar de la construcció de capital social i consciència metropolitana sobre la problemàtica de l'habitatge a la corresponsabilitat i la coproducció de serveis i polítiques. Així, el coneixement compartit, l'intercanvi d'experiències i bones pràctiques esdevindrien motor de la coordinació i co-producció de projectes d'inclusió residencial: primer, identificant oportunitats d'acció, necessitats i recursos compartits, connectant iniciatives i projectes, etc. I segon, això hauria de portar a l'establiment d'acords, la coordinació entre actors i el desenvolupament de projectes que vagin en la línia d'assolir el compromís metropolità.

En aquest cas, primerament s'hauria de produir una col·laboració de caràcter tècnic i sobre àmbits temàtics de consens generalitzat, construint projectes i acords entre ajuntaments i entre ajuntaments i entitats, tant de caràcter bilateral com multilateral. En aquest estadi més inicial, els projectes o acords entre actors s'espera que es puguin produir de manera "natural" com a resultat de l'intercanvi. Ara mateix es veu prematur la creació de mecanismes o instruments que facilitin, incentivin o vehiculin la co-producció en el sí de la xarxa, però sí és un dels resultats esperables en el llarg termini arrel de la participació i col·laboració continuada dels membres.

En segon terme, la co-producció també es pot donar a través de la consecució de pactes o acords de dimensió metropolitana (p.ex. pacte metropolità). Aquests pactes o acords s'han de construir sobre aquells àmbits, valors o principis en els quals s'ha pogut generar consens en el sí de la xarxa. Tanmateix, s'ha de reconèixer que no en tots els àmbits es podrà assolir el consens (o s'assolirà en moments diferents de la xarxa) i, per tant, és clarament preferible treballar en primer lloc sobre aquells que sí el generen.

Prenent tot això en consideració –respecte als antecedents de la XMIR i els objectius i funcions que assumeix ara com a espai de referència del CM2030– apuntem a un element que pot ser molt important per al rendiment de la xarxa: com a espai de referència de la missió d'*Habitatge adequat* haurà de generar l'impuls de determinades accions i projectes. Aquesta nova activitat pot fer necessari passar de models de "governança compartida" (altament descentralitzada, cohesionada i enfocada a la capacitació i al diàleg), cap a models de "xarxa (meta)governada" (enfocada a l'assoliment d'objectius de xarxa i que requereix majors nivells de coordinació i col·laboració entre actors (Keast et al., 2007; Provan & Kenis, 2008).

Les persones entrevistades reconeixen que la co-producció requereix maduresa de la xarxa, assumir compromisos i generositat, responsabilitat i voluntat per part dels membres. En última instància avançar d'una xarxa voluntària d'interessos per poder fixar objectiu de consecució de polítiques públiques.

En aquest sentit, també hi ha certa coincidència entre les persones entrevistades que aquest objectiu requereix dinàmiques i espais de treball diferents. És necessari identificar interessos o problemàtiques comunes i vehicular-los a través de grups de treball basats en prioritats o necessitats compartides entre un número limitat d'actors. D'aquesta manera aquests grups poden identificar i elaboració de propostes i treballar sobre projectes concrets i resultats identificables. Alhora, aquesta modalitat de treball requereix nivells d'implicació més alts i assumpció de responsabilitats per part dels seus membres, però també significa un major reconeixement de la feina dels actors i un major empoderament.

Alhora, també es reconeix que aquesta major responsabilitat i implicació, si s'identifiquen bé els temes i participen els actors rellevants en els grups de treball, pot ser vista positivament ja que pot enriquir, millorar o fer més efectiu el treball dels actors individuals (“si agafem projectes específics i prioritaris [...] no és feina afegida, és feina compartida i serà molt més ric, més idees, possibilitats...”).

En els espais de co-producció no tenen perquè participar tots els actors de la xarxa, han de participar tots aquells actors que són necessaris per dur a terme el projecte/política. En tot cas s'ha de tenir clar quins són els actors clau i s'han de tenir en compte les lògiques partidistes i de protagonisme polític i de vetos presents (“si aquest hi és, jo no”; “si aquest hi és, jo també hi haig de ser”). En última instància, la co-producció pot demanar noves formes i dinàmiques de treball, però no és una esmena a les altres dinàmiques. En aquest sentit, es podria avançar cap a un funcionament híbrid de la xarxa, per exemple, entre les actuals trobades i jornades per a l'intercanvi i el coneixement i altres espais i metodologies de treball de caràcter més operatiu i/o executiu.

En definitiva, en la co-producció d'un servei o d'una política pot ser necessari que els actors aprenguin i s'obrin a noves formes de fer a les quals no estan acostumats. El compromís i el treball cooperatiu entre iguals han d'estar molt assentats, especialment pels actors amb més recursos i poder.

No són sempre imprescindibles, però en aquest objectiu és més probable que hi hagi recursos en joc que puguin beneficiar més a uns actors que a uns altres de la pròpia xarxa. La distribució de recursos que puguin ser d'interès pels actors de la xarxa (i d'altres) s'hauria de fer fora de la xarxa per tal d'evitar competència i conflicte entre membres de la xarxa. La cooperació i la horitzontalitat s'han de prioritzar també durant la co-producció. Respecte als lideratges, la coproducció demanaria tant lideratge polític com tècnic, tenint en compte la tipologia d'acord o projecte que es vulgui implementar. També s'hauria de tenir en compte el rol de la coordinació i secretaria tècnica, podent desenvolupar altres tasques de seguiment, donar suport tècnic o en l'execució de projectes, etc.

Malgrat això, en aquesta dimensió sorgeixen problemàtiques específiques que condicionen els objectius de co-producció. D'una banda, les dificultats pròpies de la naturalesa de l'habitatge que dificulten la cooperació entre ajuntaments i la visibilització dels beneficis compartits per la naturalesa localitzada de l'habitatge (en un estudi anterior de l'IERMB³ s'argumenta aquesta dificultat en la cooperació intermunicipal en les polítiques d'habitatge tractant-se d'un bé d'una molt baixa re-localització i amb beneficis molt localitzats).

D'altra banda també s'expressa la dificultat de que la xarxa esdevingui un instrument de prestació directa de serveis i polítiques; primerament, per la impossibilitat que es creïn mecanismes de distribució de recursos entre els actors de la xarxa per a la implementació de polítiques –tot i que alternativament sí es planteja explorar la col·laboració en l'accés a recursos externs. Però també per la voluntat d'alguns actors de que els projectes es desenvolupin “fora de la XMIR”, “en el marc d'acció” dels ajuntaments i les entitats, que podem entendre com a expressions de la voluntat dels actors de mantenir un grau elevat d'autonomia en el desenvolupament de les polítiques.

En aquest sentit apuntem a dues possibles tensions respecte als objectius de la XMIR. En primer lloc, respecte a les expectatives dels membres de la xarxa i que pot condicionar el seu manteniment i supervivència: els actors expressen la seva voluntat i motivació per participar a que la xarxa sigui *operativa*, és a dir, que produeixi resultats (per tant és clau identificar clarament quins són aquests resultats esperats i els mecanismes que els afavoreixen). En segon lloc, donades aquestes dificultats, s'explicita que la xarxa no s'ha de plantejar *objectius quantitius*.

³ [Metròpoli i mecanismes de cooperació intermunicipal](#) (2019).

Això planteja una tensió entre la construcció dels objectius de la missió del CM2030, pel seu caràcter quantificable i mesurable (“el 2030 la població de la RMB que pateix sobrecàrrega per despeses de lloguer i subministraments essencials serà inferior al 30%”).

En última instància, aquestes tensions s’hauran d’anar solucionant a partir de la definició i iteració dels objectius de la XMIR, els resultats esperats i el seu abast (des de la coproducció entre dos ajuntaments veïns al reconeixement i intercanvi d’experiències a escala regional...), i de la coherència entre aquests i la seva estructura i funcionament. Precisament, disposar d’una eina de seguiment de la xarxa ha de permetre avaluar l’evolució i adaptació de la xarxa a noves necessitats, demandes, etc.

En l’apartat següent presentem una guia metodològica breu (primera versió) per a l’avaluació i seguiment de les xarxes de governança, que s’anirà actualitzant i millorant a través de la iteració en els projectes futurs.

Taula 10. Caracterització de la XMIR per dimensions a partir de la revisió documental, els tallers i les entrevistes

Dimensions		Descripció
Context	Context institucional i polític	Formalització febrer 2021 en el marc de l’Acord per una Barcelona Inclusiva, dinamitzat per l’Ajuntament de Barcelona, governat per la coalició entre Barcelona en Comú i el Partit dels Socialistes de Catalunya
	Objectius	Vinculació entre política social i habitatge. Formalment: <ul style="list-style-type: none"> - Intercanviar i compartir coneixement i experiències d’accions i programes exitosos en polítiques d’habitatge social i assequible. - Impulsar projectes de cooperació intermunicipal i amb les entitats d’acció social per enfrontar les situacions d’exclusió residencial i emergència habitacional. - Promoure i facilitar projectes d’inclusió residencial a llarg termini que responguin a diferents reptes social en matèria
Objectius	Consens	Consens en relació a ser una xarxa de generació i intercanvi d’informació, coneixement i experiències. Aparentment menys consens sobre el rol de incidència política i de co-producció i sobre la consecució de l’objectiu vinculat a la missió d’habitatge del CM2030
	Operatius	Crear i executar projectes per a la creació de valor públic. Formalment: <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar projectes mesurables. - Transformar projectes existents i incorporar nous elements, noves col·laboracions o major dimensió territorial. - Seguiment avanç de projectes i control de l’alineament amb el CM2030. - Identificació fonts de finançament.
Actors	Característiques participants	33 entitats. 10 entitats socials i operadors d’habitatges social, 21 ajuntaments i 2 entitats locals supramunicipals
	Cobertura territorial	Aspiració cobertura i incidència en la regió metropolitana de Barcelona. Actualment sobrerrepresentació dels actors de l’àrea metropolitana de Barcelona
Gestió i dinàmiques	Modes de governança	<i>Administrative organization-governed network.</i> Dues entitats coordinadores: ajuntament de Barcelona, delegada a una consultora (Estratègies de Qualitat Urbana) i Associació pel Pla Estratègic Metropolità

	Recursos	<p>Capacitat i recursos diferencials entre els actors (entitats grans i petites/ ajuntaments grans i petits).</p> <p>Lògiques de funcionament diferents dels ens locals i de les entitats socials.</p> <p>Posició central de l'Ajuntament de Barcelona com a dinamitzador de la xarxa.</p> <p>Per ara baixa implicació de les entitats supramunicipals</p>
	Relacions entre actors	<p>Per ara preval l'autonomia.</p> <p>Determinats aspectes de la política d'habitatge (ex. Beneficis concentrats de noves promocions) poden desincentivar alguns projectes de co-producció</p>
	Temps	<p>Freqüència de la interacció i termini:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 sessions a l'any (febrer, maig, octubre)
	Estabilitat	<p>Xarxa en consolidació i en transició si es vol avançar en la coproducció de projectes concrets i/o en accions de incidència política. Aquests objectius podrien implicar nous actors, més compromís d'alguns dels existents i/o més recursos</p>

Font: elaboració pròpia

04. Metodologia per al seguiment i avaluació d'una xarxa de governança (v1)

A continuació presentem en format breu una guia metodològica del procés que hem seguit per al disseny de l'eina d'avaluació i seguiment d'un espai de referència del CM2030, en aquest cas concretant-se en la XMIR. En darrera instància, aquest procés ha derivat en l'elaboració d'un qüestionari que presentem al final del document. Resta pendent per a la continuïtat d'aquest projecte la recollida i anàlisi de les dades provinents del qüestionari. El procés de disseny ha constatat de 4 fases principals i amb mètodes específics que resumirem a continuació: revisió documental; tallers; entrevistes; qüestionari.

Prèviament, resumim els fonaments teòrics sobre els quals construïm la metodologia de seguiment i avaluació de les xarxes. Primerament, prenem una definició centrada en xarxes orientades a objectius, és a dir, **un grup d'organitzacions i entitats, autònomes entre elles, que treballen conjuntament per assolir objectius col·lectius** (Kilduff & Tsai, 2012; Provan & Kenis, 2008). Els objectius col·lectius van més enllà dels interessos propis i particulars de cada entitat i poden ser propis i/o comissionats per altres actors, com en el cas de la missió d'habitatge del CM2030.

Una xarxa és un instrument tant per **definir objectius compartits a un problema complex** (exclusió residencial) com per **millorar la coordinació, l'acció col·lectiva, l'aprenentatge i la confiança entre els actors** (Klijn & Koppenjan, 2016; Kooiman, 2003; Koppenjan & Klijn, 2004; O'Toole, 1997; Provan & Kenis, 2008). Així, les xarxes són complexes, no només perquè actuen sobre problemàtiques complexes, sinó per les pròpies dinàmiques de l'acció col·lectiva (Klijn & Koppenjan, 2016) i, per tant, les hem d'avaluar **tant pel que fa a les solucions que proveeixen, com pels interessos, necessitats i objectius dels actors participants** (Provan & Milward, 2001).

En aquest sentit, seguint a Klijn i Koppenjan (2016), incorporem la concepció d'efectivitat d'una xarxa respecte a la capacitat de reduir la complexitat, en el sentit que s'acosten les visions entre els actors i s'aproximen les seves idees i concepcions respecte als problemes, les solucions i els instruments/polítiques. En una direcció similar, Sørensen i Torfing (2005, 2007, 2009) també vinculen l'efectivitat d'una xarxa a la capacitat de millorar coneixement compartit i comprensió del problema, generar polítiques ajustades a la percepció compartida del problema, i assolir decisions polítiques conjuntes que vagin més enllà de les necessitats o interessos particulars. Així doncs, l'aproximació que fem a l'efectivitat de la xarxa ha d'incorporar les dues dimensions: **tant la millora de la capacitat dels membres per donar resposta a problemàtiques complexes o proveir serveis com la capacitat d'integrar –o reduir la distància entre– els interessos particulars dels actors en la consecució d'objectius col·lectius.**

Tenint en compte que els objectius col·lectius de les xarxes poden ser canviants i difícilment observables i quantificables (Sørensen & Torfing, 2009), en les metodologies utilitzades prenem l'enfocament que l'avaluació no pot mirar únicament en la consecució d'objectius i ha d'**incorporar elements de percepció i satisfacció dels actors implicats respecte als processos, organització i gestió de la governança** (Koppenjan & Klijn, 2004; Uusikylä & Valovirta, 2016). De nou, a l'hora d'incorporar les percepcions i valoracions dels actors no només ens hem de fixar en els seus interessos i motivacions particulars sinó que també s'han de tenir en compte les percepcions respecte als resultats de la xarxa en la seva alineació amb les

necessitats i expectatives del conjunt dels actors, és a dir, respecte als objectius de la xarxa (Klijn & Koppenjan, 2016).

Així doncs, també s'han de tenir molt en compte aquells **mecanismes del funcionament i la gestió de la xarxa, processos o dinàmiques de relació que s'estableixen entre els actors**. En aquest sentit, la literatura remet a aquestes "capacitats", "palanques" o condicions de les xarxes a l'hora de ser efectives (Haarich, 2018; Klijn & Koppenjan, 2016; Provan & Kenis, 2008; Provan & Milward, 2001): la generació de confiança i consensos, el compromís dels actors, la gestió i distribució de recursos, legitimitat de la xarxa, qualitat dels processos, freqüència i estabilitat, etc.

Finalment, també s'han tingut en compte aquelles aproximacions que incorporen l'avaluació dels **principis democràtics i la qualitat deliberativa del procés en el sí de la xarxa** (Agger & Löfgren, 2008; Laurian & Shaw, 2008; Martí-Costa et al., 2016; Sørensen & Torfing, 2009), especialment respecte a la inclusivitat i representativitats de la xarxa, la qualitat democràtica del procés i de la deliberació, la distribució del poder i els recursos, el seguiment de la xarxa per part de representants elegits democràticament, o la legitimitat de la xarxa.

Aquests fonaments teòrics i les quatre dimensions de les xarxes de governança identificades anteriorment (a/ context en el qual actua la xarxa i que pot influir en el seu desenvolupament; b/ els objectius de la xarxa, tant des d'una perspectiva substantiva com operativa; c/ els actors membres de la xarxa i les seves característiques; i d/ els aspectes de gestió i dinàmiques entre els actors) són la base sobre la qual hem construït la nostra aproximació al seguiment i avaluació de les xarxes de governança. Així mateix, les quatre dimensions són elements estructurador, tant de l'avaluació i anàlisi de la XMIR com a espai de referència, però també a l'hora d'estructurar les dinàmiques participatives de cada una de les metodologies utilitzades.

A continuació presentem un resum de les fases i metodologies utilitzades per caracteritzar una xarxa (com a espai de referència) i per construir el qüestionari de seguiment:

a) Caracterització inicial de la xarxa

En primer lloc, en el moment en que la xarxa esdevé espai de referència és necessari fer-ne una caracterització inicial respecte per comprendre el punt de partida i supòsits previs. Especialment per aquelles xarxes que existeixen prèviament a la seva designació com a espai de referència d'una missió del CM2030 ens cal saber el context de la seva creació, els seus membres i la iniciativa de la seva creació, quina ha sigut la seva evolució i dinàmiques fins al moment, quins són els seus objectius, etc. D'altra banda, és necessari contrastar la naturalesa i característiques de la xarxa amb els objectius de la missió del CM2030 i fer sorgir les possibles tensions i potencialitats de la xarxa en el seu rol com a espai de referència.

Per a fer-ho es recull i s'analitza tota la documentació generada al voltant de la xarxa i relativa a la missió del CM2030 (informes, presentacions, actes de sessions, document de constitució, web institucional, etc.) i s'organitza la informació en base a les 4 dimensions analítiques: context, objectius, actors, i gestió i dinàmiques.

En molts dels casos, el treball previ realitzat pel PEMB per seleccionar (o crear) l'espai de referència ja poden donar informació rellevant en aquesta direcció.

b) Tallers

En una segona fase, es realitzen al voltant de 2 tallers amb agents rellevants de la xarxa, particularment: persones responsables de la missió (en el marc del PEMB); si és el cas, aquells actors propis de la xarxa que tenen funcions de gestió, direcció, coordinació, etc.; tots aquells altres actors clau, bé per la seva trajectòria en la xarxa (per exemple, actors promotors) o per la seva rellevància en el funcionament o desenvolupament de la xarxa.

L'objectiu dels tallers és elaborar de manera conjunta i validar inicialment el model de seguiment i avaluació de la governança en xarxa dels espais de referència. Per a fer-ho, en primer lloc els tallers han de presentar (per part de l'equip dinamitzador/responsable del taller) el marc teòric sobre el qual es construeix l'avaluació, incloent la definició de la governança en xarxa, la rellevància i complexitats de la seva avaluació, tipologies teòriques, així com les principals dimensions de caracterització de les xarxes de governança.

En segon lloc, es presenten els resultats de la primera caracterització de la xarxa a partir de l'anàlisi de documents i, tercer, es comparteix en format de debat obert o en grups la caracterització de la XMIR com a xarxa de governança i en els potencials canvis a fer a resultes d'esdevenir l'espai de referència de la missió d'habitatge del CM2030. El debat es pot estructurar a partir de dues preguntes: a) *quina tipologia de xarxa és [espai de referència]?*; b) *quins canvis s'han introduït a la xarxa i com a ha d'evolucionar en el pas cap a espai de referència del CM2030?*

Així mateix, el debat es pot dinamitzar i recollir la informació mitjançant l'ús d'un quadre similar al següent, omplint cada una de les dimensions en referència a (1) la xarxa prèviament a assumir el rol d'espai de referència i (2) la xarxa en el moment que esdevé espai de referència i assumeix la missió del CM2030.

	(1) Xarxa de governança	(2) Xarxa com a espai de referència CM2030
Context		
Objectius		
Actors		
Gestió i dinàmiques		

Un segon taller se centra en la definició i aterratge dels objectius de la xarxa com a espai de referència i les característiques de la xarxa per assolir-los. Per a fer-ho, s'ha de partir dels resultats del taller anterior. En aquest sentit és recomanable que l'equip dinamitzador/responsable dels tallers disposi del temps suficient per fer el buidatge de la sessió anterior i elabori els continguts de consens que s'hi han assolit. A tall d'exemple, podem veure la taula resum del primer taller de la XMIR:

XMIR XM2030	
Context	Iniciativa (<i>top-down</i>) Acord Ciutadà-PEMB; coincidència d'objectius i voluntat metropolitana
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intercanvi</i>: construcció capital social i consciència metropolitana habitatge (bones pràctiques, ofertes i demandes, problemàtiques...) • <i>Acció col·lectiva</i>: incidència política/lobby. Pendent desenvolupar • <i>Co-producció</i>: nivell més profund col·laboració (acords, protocols...). No es plantegen resultats quantitius
Actors	<ul style="list-style-type: none"> • Priorització ajuntaments i entitats operadores, però voluntat ampliació sector privat • <i>Actors clau</i>: actors institucional amb capacitat de condicionar objectius i actuació de la xarxa • Paper administracions supramunicipals, reacció tèbia • Cobertura regional i transversalitat d'actors vinculats al CM2030
Gestió i dinàmiques	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificació relacions i ampliació actors: mediació i facilitació • Dificultat distribució de recursos en la xarxa • Enfocament operatiu (expectatives dels municipis) • Dificultats pròpies de la naturalesa de l'habitatge (localització) • Iteració d'objectius, resultats i abast

Amb aquest punt de partida consensuat sobre les 4 dimensions de la xarxa, en grups de treball o debat obert, el taller es pot centrar en la definició i aterratge dels objectius identificats en la sessió anterior de la xarxa com a espai de referència i les característiques de la xarxa per assolir-los; a partir de dues preguntes: a) *com podem aterrar aquests objectius en la xarxa com a espai de referència CM2030? I com les mesurem?*; b) *Quines característiques (actors, dinàmiques i gestió, context...) hauria de tenir la xarxa per assolir aquest objectius de manera satisfactòria?*

De nou, el debat es pot dinamitzar i recollir la informació mitjançant l'ús d'un quadre com el següent (veieu a la pàgina següent l'exemple del segon taller de la XMIR). En última instància, a través dels tallers hem d'obtenir informació sobre els objectius de la xarxa, el seu funcionament i actors, i els canvis i/o adaptacions necessàries per assolir el seu paper com a espai de referència de la missió del CM2030.

	INTERCANVI	ACCIÓ COL·LECTIVA	CO-PRODUCCIÓ
Com podem aterrar aquests objectius en la xarxa com a espai de referència CM2030? I com es mesuren?	<p>Generar coneixement a escala metropolitana (habitatge)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intercanvi d'experiències, processos, noves mentalitats, innovacions polítiques - (re)coneixement entre actors i construcció de confiança. Auto-reconeixement com a xarxa - Identificació interdependències - Construcció de consensos, objectius compartits, principis (canvis culturals) <p>*Augmentar contactes ajuntaments</p> <p>*Regió metropolitana</p>	<p>Difusió posicionaments i coneixement</p> <p>Participació processos normatius</p> <p>Influència actors competents</p> <p>Condicionar</p> <p>+ participació actors externs en espais de la xarxa (incidència indirecta)</p> <p>Accés coordinat a recursos</p> <p>Visibilitat, reconeixement extern que augmenti la capacitat de negociació i aportar a les polítiques d'habitatge</p>	<p>Pactes i acords territorials</p> <p>Protocols comuns</p> <p>Pacte metropolità (instrument conseqüència del consens, en aquells àmbits que s'assoleixi)</p> <p>Col·laboració tècnica</p> <p><i>Outcome:</i> projectes entre ajuntaments i entre ajuntaments i entitats (bilaterals) -> resultat "natural" de l'intercanvi (no necessaris mecanismes que ho vehiculin, però sí s'ha d'avaluar)</p> <p>Han de participar tots els actors necessaris, sense renunciar a la identitat i autonomia de cada actor. No han d'estar d'acord en tot el que fa la xarxa (alenteix però no impossibilitat)</p> <p>"Desconstrucció" de determinats actors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obrir-se a noves formes de fer - Disminució de costos de negociació de cada actor <p>Tenir clar quins actors són clau i reconèixer-los i equilibrar</p>
Quines característiques (actors, dinàmiques i gestió, context...) hauria de tenir la xarxa per assolir aquests objectius de manera satisfactòria?	<p>Nous actors operadors (coopes, privats)</p> <p>Actors supramunicipals (AMB)</p> <p>Centres de recerca i universitats</p> <p>Confiança i intercanvi van junts</p> <p>++ disposició i lideratge dels tècnics</p> <p>Necessitat d'estar en la xarxa -> dotar de valor</p>	<p>Context (any electoral) presa de decisions</p> <p>Equilibri entre rèdits/beneficis individuals amb els col·lectius en relació amb els col·lectius -> generositat dels actors que tenen més recursos/poder</p> <p>Acord entre valors (no UTE)</p> <p>+++lideratge polític</p>	<p>Context (any electoral) presa de decisions</p> <p>Molt assentada la horitzontalitat, pertinença, naturalesa dels actors (institucions vs entitats) en relació al compromís; en relació als límits de les administracions públiques (equilibris polítics entre actors,...)</p> <p>L'estabilitat dels pactes depèn del compromís de recursos (més fàcil quan no hi ha recursos en joc) i les diferències entre actors</p> <p>++lideratge polític</p> <p>+lideratge tècnic</p>

c) Entrevistes

Prèviament a l'elaboració del qüestionari, és necessari aprofundir en les característiques, objectius, funcionament, etc. de la xarxa però des de la perspectiva dels actors membres de la xarxa. En aquest cas, l'objectiu és obtenir informació qualitativa i calibrar l'estructura, llenguatge i contingut del qüestionari. Per a fer-ho, es realitzen entrevistes a un número limitat (entre 3-4 persones) de representants d'organitzacions membres de la xarxa, que siguin representatius de la diversitat dels seus membres (respecte a tipologies d'actor, territori, recursos, etc.).

A cada una de les persones entrevistades se'ls preguntarà sobre la seva experiència i percepcions en la participació a la xarxa respecte a les motivacions, expectatives, objectius, actors i dinàmiques de treball i gestió de la xarxa. A continuació presentem l'exemple del guió per a les entrevistes als membres de la XMIR:

Guió entrevista XMIR

Context

- Explica com va ser la teva entrada a la XMIR: com vas a entrar a participar de la xarxa? Quines raons/motivacions? Qui et va convidar o quin procés vas seguir per entrar-hi?
- Un cop dins han canviat aquestes motivacions inicials?
- Què creus que pot aportar la xarxa a la teva entitat/organització?
- Què creus que pot aportar la xarxa en relació a la missió del CM2030 *habitatge adequat* ("el 2030 la població de la RMB que pateix sobrecàrrega per despeses de lloguer i subministraments essencials serà inferior al 30%")?
- Què creus que aporta la xarxa en relació a la regió metropolitana?
- Quines creus que són les principals dificultats/mancances que té la xarxa per aconseguir-ho?

Objectius

- Què esperes de la xarxa?
 - Què esperes en termes de coneixement, **intercanvi**, etc. amb altres actors? (conèixer nous actors de la regió; conèixer millor actors que ja coneixies; conèixer què fan i com fan altres actors, aprendre d'experiències d'altres actors...)
 - Què creus que és necessari per aconseguir aquest objectiu (intercanvi)?
 - Què esperes en termes **d'incidència**? (que altres actors de fora de la xarxa la coneguin; legitimitat/visibilitat/que coneguin la teva organització; com a xarxa incidir i influenciar en altres actors; construir/acordar objectius polítics comuns amb altres actors...)
 - Què creus que és necessari per aconseguir aquest objectiu (incidència)?
 - Què esperen en terme de **co-producció**? (fer projectes amb altres actors de la xarxa de caràcter bilateral, territorial, regional; accedir conjuntament a recursos externs; compartir/intercanviar recursos; elaborar un pacte o acord a nivell regional metropolitana; cooperar amb actors de naturalesa diversa...)
 - Què creus que és necessari per aconseguir aquest objectiu (co-producció)?
- Què creus que esperen els *altres actors* de la xarxa?

Actors

- Com valora la presència/participació dels altres actors de la xarxa? Com valora el seu paper?
- Creus que falten actors que haurien de ser-hi? Quins? (privats, supramunicipals, altres territoris, altres sectors...)
- Quin paper/posició haurien de tenir aquests actors a la xarxa?
- Com afectaria la seva inclusió en els objectius de la xarxa?

Dinàmiques i gestió

- Amb quina freqüència/intensitat participes (la teva entitat) a la xarxa?
- Des del teu punt de vista (de la entitat) com descriuries i valoraries la dinàmica de treball i gestió actual de la xarxa?
- Quines dinàmiques i gestió creus que són més convenient per assolir els objectius? Per a cada objectiu? (intercanvi, incidència, co-producció)
- Creus que alguns actors haurien de tenir algun paper de gestió, dinamització, mediació, facilitació, representació? Quins actors? Quins rols?

d) Elaboració del qüestionari

Finalment, a partir de la informació recollida i analitzada a través de la primera revisió documental, els tallers i les entrevistes s'elabora un qüestionari d'avaluació i seguiment de l'espai de referència del CM2030 (veure annex). Així, els continguts del qüestionari es basen en les aportacions recollides dels propis membres de la xarxa respecte a objectius percebuts, motivacions i expectatives, així com les valoracions sobre dinàmiques i gestió de la xarxa. En aquest sentit, s'han mantingut les quatre dimensions teòriques de l'avaluació de les xarxes com a elements estructuradors.

A partir de la reflexió teòrica al voltant de l'efectivitat de les xarxes de governança i el seu aterratge en la XMIR el qüestionari s'ha dissenyat el qüestionari de manera que permeti observar el desenvolupament i evolució de la XMIR. En la taula 10 presentem un resum d'aquests elements que avaluarem inicialment de la xarxa:

Taula 11. Dimensions i indicadors d'avaluació i seguiment de la xarxa

Dimensions	Indicadors
Context	<ul style="list-style-type: none">• Percepció factors de context que afecten als objectius de la xarxa
Objectius	<ul style="list-style-type: none">• Valoració sobre el consens en els objectius• Motivacions individuals dels membres de la xarxa• Concurrència motivacions individuals dels membres de la xarxa• Valoració dels actors sobre funcions rellevants de la xarxa a l'hora d'assolir objectius• Concurrència valoracions de les funcions de la xarxa• Valoració dels actors sobre els resultats de la xarxa• Concurrència valoracions dels resultats de la xarxa• Valoració consens en els instruments/polítiques• Distància motivacions dels actors-resultats• Distància funcions-resultats
Actors	<ul style="list-style-type: none">• Naturalesa i diversitat dels actors• Representants electes• Percepció representativitat dels actors• Creixement n actors• Distribució territorial
Gestió i dinàmiques	<ul style="list-style-type: none">• Valoració sobre la gestió de la xarxa (organització i dinamització sessions, taques gestió i secretaria, circulació informació, facilitació i seguiment acords, representació externa)• Valoració sobre la freqüència i nivell de dedicació• Valoració sobre les dinàmiques de la xarxa (consens problemes; confiança; compromís; qualitat interacció/deliberació; capacitat generar grups de treball; distribució recursos i equilibri poder; autonomia i flexibilitat actors; recursos de la xarxa; estabilitat; legitimitat externa)

Font: elaboració pròpia.

En aquesta primera versió l'enquesta s'ha dissenyat amb el programari *google forms*, d'accés gratuït, però que ha resultat adient per diverses de les seves funcionalitats a l'hora de construir diversos formats de preguntes i modalitats de respostes, així com la seva facilitat d'ús per a ser autoadministrada. També s'ha tingut en compte la seva capacitat de ser gestionada per més d'un usuari i així permetre que, en el futur, i si així es creu convenient, pugui assumir-ne altres persones la gestió i la recollida de resultats.

En el disseny del qüestionari s'ha tingut en compte la capacitat de ser enviat en diverses onades, amb la voluntat de poder copsar l'evolució de la xarxa en relació a les motivacions i percepcions dels actors membres respecte als objectius de la xarxa, i la seva valoració respecte als mecanismes i dinàmiques relacionals, els actors implicats o la gestió de la xarxa.

e) Buidatge, anàlisi de resultats i seguiment

En la següent fase de continuïtat del projecte, un cop distribuït el qüestionari entre els membres de la xarxa, s'obrirà un període per a respondre'l. El qüestionari l'ha de respondre una persona representants per cada entitat membre de la xarxa. En el cas que sigui necessari es faran recordatoris personalitzats a aquelles entitats/representants que no l'hagin respòs amb un temps suficient a la finalització del període de resposta establert.

Un cop finalitzat aquest període es procedirà al buidatge de les respostes i l'anàlisi dels resultats a partir de la proposta d'indicadors presentada anteriorment, que es recollirà en un primer informe de resultats del seguiment de la XMIR. Arrel d'aquesta primera experiència es valorarà, juntament amb les persones que han participat en el procés d'elaboració del qüestionari i/o altres actors de la xarxa, el seu funcionament i resultats, així com possibles millores.

En una fase posterior, es farà un nou enviament del qüestionari als membres de la xarxa amb l'objectiu tant d'iterar el procés metodològics per millorar-lo com per fer el seguiment i avaluar l'evolució de la xarxa. En aquest darrer sentit, s'avança en un dels objectius principals de la metodologia que és el seguiment i avaluació de la xarxa i de la seva evolució.

En paral·lel, es seleccionarà un nou espai de referència del CM2030 en el qual se li aplicarà la metodologia utilitzada per al cas de la XMIR i que es presenta aquí –introduint les modificacions i millores necessàries–. En última instància, a partir de l'avaluació de dues xarxes de naturaleses diferents, així com a partir del testeig de l'eina d'avaluació en dos moments temporals d'una mateixa xarxa (en aquest cas la XMIR) es vol aprofundir en la solidesa i robustesa de la metodologia d'avaluació de les xarxes de governança.

05. Referències

- Agger, A., & Löfgren, K. (2008). Democratic Assessment of Collaborative Planning Processes. *Planning Theory*, 7(2), 145–164. <https://doi.org/10.1177/1473095208090432>
- Agranoff, Robert., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: new strategies for local governments*. Georgetown University Press.
- Agranoff, Robert., & Rinkle, V. Lindsay. (1986). *Intergovernmental management : Human services problem-solving in six metropolitan areas*. State University of New York Press.
- Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400836857>
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. W. (2010). The State as Cultural Practice. In *The State as Cultural Practice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780199580750.001.0001>
- Davies, J. S. (2007). The Limits of Partnership: An Exit-Action Strategy for Local Democratic Inclusion. *Political Studies*, 55(4), 779–800. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9248.2007.00677.X>
- Davies, J. S. (2011). *Challenging governance theory : from networks to hegemony*. Policy Press.
- Davies, J. S., & Spicer, A. (2015). Interrogating Networks: Towards an Agnostic Perspective on Governance Research. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 33(2), 223–238. <https://doi.org/10.1068/C11292>
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.2307/256729>
- Haarich, S. N. (2018). Building a new tool to evaluate networks and multi-stakeholder governance systems. *Evaluation*, 24(2), 202–219. <https://doi.org/10.1177/1356389018765797>
- Jessop, B. (2011). Capitalism and its future: remarks on regulation, government and governance. *Review of International Political Economy*, 4(3), 561–581. <https://doi.org/10.1080/096922997347751>
- Jessop, Bob. (2002). *The future of the capitalist state*. Polity.
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting The Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies. In *International Public Management Journal* (Issue 1). Taylor & Francis Group . <https://doi.org/10.1080/10967490601185716>
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2012). Social Networks and Organizations. In *Social Networks and Organizations*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781849209915>
- Klijn, E.-Hans., & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.

- Kooiman, J. (2003). Governing as governance. In *Governing as Governance*. SAGE.
<https://doi.org/10.4135/9781446215012>
- Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2004). Managing Uncertainties in Networks: Public Private Controversies. In *Taylor and Francis Ltd 6*. Routledge.
- Laurian, L., & Shaw, M. M. (2008). Evaluation of Public Participation. *Journal of Planning Education and Research*, 28(3), 293–309. <https://doi.org/10.1177/0739456X08326532>
- Lo, C. (2018). Going from Government to Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–5. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3282-1
- Martí-Costa, M., Blanco, I., Subirats, J., & Parés, M. (2016). ¿Cómo evaluar la participación en una red de gobernanza? In A. Rofman (Ed.), *Participación, Políticas Públicas y Territorio* (pp. 27–52). Ediciones UNGS.
https://www.researchgate.net/publication/306373302_Como_evaluar_la_participacion_en_una_red_de_gobernanza
- O'Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57(1), 45.
<https://doi.org/10.2307/976691>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
<https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM015>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks on JSTOR. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://www.jstor.org/stable/977503>
- Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability. *Organization Studies*, 28(8), 1243–1264.
- Rhodes, R. A. W., & Marsh, D. (1992). New directions in the study of policy networks. *European Journal of Political Research*, 21(1–2), 181–205. <https://doi.org/10.1111/J.1475-6765.1992.TB00294.X>
- Roberts, N. C. (2000). Organizational Configurations: Four Approaches to Public Sector Managements. In J. L. Brudney, L. J. O'Toole, & H. G. Rainey (Eds.), *Advancing Public Management* (pp. 217–234). George Washington University Press.
- Skelcher, C., Mathur, N., & Smith, M. (2005). The Public Governance of Collaborative Spaces: Discourse, Design and Democracy. *Public Administration*, 83(3), 573–596.
<https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00463.x>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). The Democratic Anchorage of Governance Networks. *Scandinavian Political Studies*, 28(3), 195–218. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9477.2005.00129.X>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Theories of democratic network governance. In *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9780230625006/COVER>

- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258.
<https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.2009.01753.X>
- Swyngedouw, E. (2016). Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State. *Urban Studies*, 42(11), 1991–2006.
<https://doi.org/10.1080/00420980500279869>
- Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). Interactive Governance: Advancing the Paradigm. *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*, 1–288.
<https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780199596751.001.0001>
- Uusikylä, P., & Valovirta, V. (2016). Three Spheres of Performance Governance. *Evaluation*, 13(4), 399–419. <https://doi.org/10.1177/1356389007082128>

06. Annex: questionari