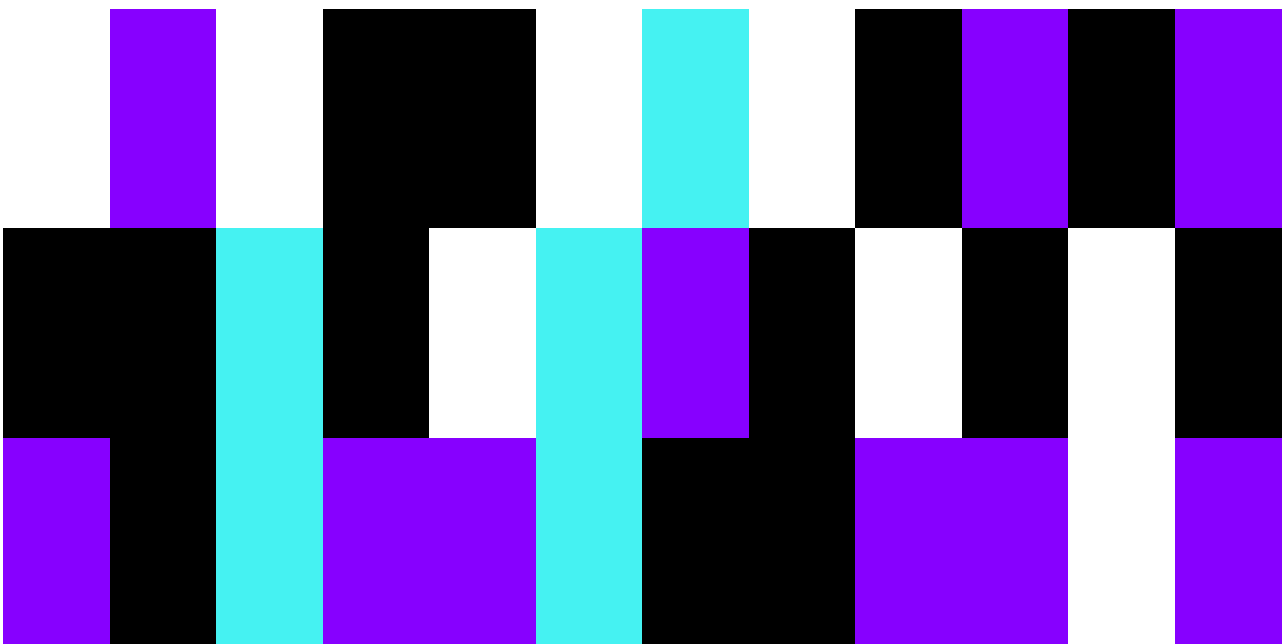


Suport al desenvolupament d'una governança en xarxa a la regió metropolitana

El cas de l'Espai de Governança de la Carta Alimentària de la Regió
Metropolitana de Barcelona

Desembre 2023



Treball realitzat per

Direcció

Marc Martí-Costa

Autors

Noel Sotelo Fernández

Marc Martí-Costa

Cerdanyola del Vallès, desembre 2023

Índex de contingut

1. Introducció.....	4
1.1. Antecedents.....	4
1.2. Objectius i metodologia.....	5
<hr/>	
2. Les xarxes de governança com a instrument per a l'elaboració de polítiques públiques	7
2.1. Què son les xarxes de governança i per què serveixen?	7
2.2. Quins tipus de xarxes de governança hi ha?.....	9
2.3. Com evolucionen les xarxes de governança?	12
2.4. Quins son els factors clau en el funcionament de xarxes de governança?.....	14
2.5. Quins resultats podem esperar de les xarxes de governança?.....	25
<hr/>	
3. L'espai de governança de la CARM.....	28
3.1. Antecedents i context	28
3.2. Descripció de l'egCARM	33
3.3. Anàlisi de l'egCARM	36
3.4. Resultats del taller de novembre 2024	37
<hr/>	
4. Conclusions: Estratègies per l'avaluació continuada de xarxes de governança.....	39
5. Annex 1 – Informe Sessió de Treball EGARM.....	45
5.1. Introducció.....	45
5.2. Esquema de la sessió	46
5.3. Participants a la sessió	47
5.4. Resultats de la sessió	48
<hr/>	
6. Bibliografia.....	54
Índex de taules	57
Índex de gràfics	58
Índex de figures	59

1. Introducció

1.1. Antecedents

El propassat 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, s'apostava per un procés orientat a la creació de missions a través de les quals s'articulen els projectes estratègics.

Entre les conclusions més rellevants de la primera fase 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.

Durant la primera fase de debat, l'Àrea de Governança de l'Institut Metròpoli va col·laborar activament en el procés, en el marc de la "Metròpoli multinivell". Concretament es va elaborar l'estudi "La cooperació intermunicipal a la Regió Metropolitana de Barcelona" i es va realitzar la seva presentació en diverses jornades i espais de debat i reflexió. Particularment, els resultats de l'estudi apunten a:

- una regió metropolitana que s'estructura a partir d'una governança intermunicipal en xarxa complexa, fragmentada i distribuïda;
- una governança intermunicipal 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
- una governança intermunicipal caracteritzada per un marcat caràcter instrumental i sectorial
- una governança intermunicipal que també vehicula la cooperació entre administracions de diferents nivells i incorpora en diferent mesura la cooperació publico-privada.

A l'octubre de 2022 es van presentar les missions del Pla Barcelona Demà. Compromís Metropolità 2030. Aquestes missions són el fruit d'un consens entre diferents agents per impulsar objectius compartits en temàtiques socials, econòmiques, ambientals i culturals, entre d'altres. El seu desenvolupament demana noves xarxes de governança a nivell de regió metropolitana o bé reforçar algunes de les existents. Amb aquesta idea s'han identificat espais de referència per a cada una de les missions (Taula 1).

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 acords 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'ha triat en base a la seva adequació temàtica, capacitat prescriptiva, representativitat de la quàdruple hèlix, i voluntat i compromís de col·laboració i participació.

Taula 1. Missions del Compromís Metropolità 2030 i espais de referència corresponents

Missió	Espai de Referència
Economia Innovadora i Inclusiva	Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona
Nivells de Renda Suficients	Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya
Emergència Ambiental i Climàtica	Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat
Mobilitat Sostenible i Segura	Associació de Municipis per la Mobilitat i el Transport Urbà
Alimentació Saludable	Carta Alimentària de la Regió Metropolitana de Barcelona
Cohesió Territorial	Xarxa de Cohesió Territorial i Regeneració de Barris (Fòrum Social Metropolità)
Habitatge Adequat	Xarxa Metropolitana d'Inclusió Residencial
Vitalitat Cultural	Centre d'Estudis i Recursos Culturals

Font: Elaboració pròpia

Així, en el marc del Barcelona Demà 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 governança, la governança multinivell i especialment la governança en xarxa (*network governance*) poden aportar coneixements sobre el seu funcionament i resultats. Els anys 2022 i 2023, l'Institut va donar suport al PEMB en la caracterització d'un espai de referència (la XMIR vinculada a la missió Habitatge adequat) i en l'elaboració d'una eina per avaluar-ne el seu rendiment, efectivitat i evolució. Aquest projecte dona continuïtat a l'anterior a través d'un nou estudi de cas.

1.2. Objectius i metodologia

En aquest estudi es continuarà aprofundint la comprensió sobre les xarxes de governança metropolitanas i les eines de gestió i seguiment a través d'un nou estudi de cas: l'espai de governança de la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana de Barcelona. Per donar resposta a aquestes qüestions, aquest projecte té els següents objectius específics:

- Conèixer en profunditat la missió corresponent a Alimentació Saludable del Compromís Metropolità, els elements que la constitueixen i la vinculació entre ells (reptes, objectius, palanques, vectors, projectes...), i l'espai de referència seleccionat (actors, funcions, objectius, funcionament...), que en aquest cas serà la CARM.
- Donar suport al seguiment i gestió de l'espai de governança de la CARM
- Adaptar l'eina d'avaluació a aquest nou espai de referència
- Analitzar les diferències entre tipologies de xarxes i els seus condicionants sobre l'eina d'avaluació.

- Elaborar una metodologia i eina d'avaluació adaptable i replicable al conjunt d'espais de referència del Compromís Metropolità.

Per assolir aquests objectius, el treball es divideix en dues fases o nivells. En primer lloc, es continua la tasca d'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. Específicament, s'aprofundeix en el coneixement sobre les xarxes de governança recollint les principals aportacions teòriques en relació a les diferents etapes del cicle de vida de les xarxes de governança i els factors clau per contribuir a la seva consolidació i l'assoliment exitós dels seus objectius.

D'altra banda, es desenvolupa una descripció i caracterització de l'espai de governança de la CARM com a xarxa de governança a partir de la documentació generada al seu voltant i relativa a la missió Alimentació Saludable (informes, presentacions, actes de sessions, document de constitució, web institucional, etc.).

A partir d'aquí, durant l'últim trimestre del 2023, el treball se centra en l'adaptació i refinament de l'eina metodològica de seguiment i avaluació dels espais de referència i la seva aplicació en la CARM. En aquest sentit, a més d'aprofitar els aprenentatges de projectes anteriors, es realitza un taller de treball amb els objectius de reactivar l'espai de referència de la missió d'Alimentació Saludable, presentar el marc conceptual i de treball i l'estat actual de desenvolupament i mesures prioritzades de la missió dins del Compromís Metropolità 2030, i identificar línies d'acció comunes i entitats tractores (veure Annex 1 – Informe Sessió de Treball EGARM).

Finalment, a partir dels dos estudis cas fins ara estudiats (XMIR i EgARM) i a la llum de la literatura i recerca internacional sobre la temàtica, es continuarà avançant en la concreció d'un sistema de seguiment i avaluació dels espais de referència del pla Barcelona Demà que sigui sensible a la situació i el moment de cadascuna de les xarxes de governança i que pugui ser útil per la gestió i el retiment de comptes de les mateixes.

2. Les xarxes de governança com a instrument per a l'elaboració de polítiques públiques

En aquest apartat, presentem les principals fonamentacions teòriques i analítiques que guien l'estudi sobre les xarxes de governança. En primer lloc, s'introdueix una definició operativa de les xarxes i el concepte de governança en xarxa, ressaltant-ne aspectes positius i negatius. A continuació, es presenten algunes de les classificacions o tipologies de xarxes de governança més acceptades dins la literatura especialitzada. El tercer subapartat introdueix la dimensió dinàmica o temporal de les xarxes (la seva evolució o cicle de vida) i com aquesta pot contribuir a una millor comprensió dels processos col·laboratius de governança. El següent punt s'adreça a recollir les principals aportacions en relació als factors o elements que influencien el funcionament de les xarxes de governança. Finalment, l'últim subapartat reflexiona sobre els potencials resultats de les xarxes, assenyalant què es pot esperar d'aquest tipus de processos.

2.1. Què son les xarxes de governança i per què serveixen?

Davant els canvis en les condicions socials, econòmiques i ambientals, i l'augment de la complexitat dels reptes i problemàtiques vinculades, els poders públics esdevenen més (inter)dependents d'una àmplia varietat d'actors públics, privats i comunitaris a l'hora de prendre decisions, dissenyar estratègies, implementar polítiques i prestar serveis. Aquestes interdependències venen donades per la necessitat d'alinejar recursos dispersos entre la diversitat d'actors que tenen percepcions, interessos, objectius i estratègies diferents. 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, basats en la negociació, el consens, la confiança, l'aprenentatge mutu i el desenvolupament compartit de normes, idees i valors. Així doncs, la forma de governar a través de xarxes representa un nou mode de govern diferent a la jerarquia i al mercat; diferent en el que es dona a través de les burocràcies tradicionals i els mecanismes establerts per la Nova Gestió Pública. A la pràctica, però, veiem com aquestes tres formes conviuen i interaccionen a l'hora d'intentar solucionar els problemes públics.

A partir d'una revisió general de la literatura especialitzada (Jessop, 2002; E. H. Klijn & Koppenjan, 2015; Kooiman, 2003; Rhodes, 2007; Sørensen & Torfing, 2006) podem descriure uns conceptes bàsics per a comprendre la governança en xarxa.

Entenem les xarxes 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 tant en l'intercanvi d'informació i recursos, com en la formulació i implementació de polítiques públiques, sota un seguit de

valors i idees compartides.

Concretament, adoptem una definició focalitzada en aquelles xarxes orientades a objectius (en contrast amb les xarxes de caràcter més espontani o fortuït): organitzacions i entitats autònomes entre elles, però que treballen conjuntament per assolir objectius col·lectius (Kilduff & Tsai, 2003; Provan & Kenis, 2007). Aquests objectius col·lectius van més enllà dels interessos propis i particulars de cada entitat, podent ser compartits completament o parcialment, i poden ser establerts tant per les pròpies entitats de la xarxa com comissionats per altres actors. En definitiva, 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 (E. H. Klijn & Koppenjan, 2015).

Respecte als seus efectes i beneficis, les xarxes han sigut àmpliament reconegudes, tant pel món acadèmic com per la pràctica política, per ser una forma de governança amb importants avantatges per a la coordinació multi-actor (Provan & Kenis, 2007). 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, 1985). 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, per la major capacitat que ofereixen per planificar i adreçar problemes complexos o la major eficàcia i eficiència en l'ús dels recursos, entre d'altres (E. H. Klijn & Koppenjan, 2015; Provan & Kenis, 2007; 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), 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, 2007; 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, 2005). En qualsevol cas, tal com expressen Sørensen i Torfing (2009: 235):

"[...] No creiem que les xarxes de governança siguin inherentment efectives, ni que siguin inherentment no democràtiques. El rendiment de les xarxes depèn del contexte social, el disseny institucional i les lluites polítiques que determinen la seva forma i funcionament."

2.2. Quins tipus de xarxes de governança hi ha?

Analitzant la literatura especialitzada, trobem diverses aproximacions teòriques a les tipologies de xarxes que parteixen de diferents dimensions i/o variables per classificar-les. Aquests enfocaments ens poden resultar útils a l'hora d'identificar elements 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'assumpptes (*issue networks*).

Taula 2. Tipologies i dimensions de xarxes de polítiques

		Comunitat de política pública	Xarxa d'assumpptes
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: Institut Metròpoli a partir de Rhodes i Marsh (1992)

Diversos autors posen el focus de la seva aproximació teòrica a les xarxes de governança en la necessitat de gestionar-les o (meta)governar-les per tal que aquestes siguin efectives en la consecució d'objectius o per a que siguin democràtiques. Sovint això suposa transitar d'una xarxa d'assumpptes a una comunitat de polítiques, però això també és variable en funció de l'especificitat de l'àmbit a tractar.

Provan i Kenis (2007) identifiquen dues dimensions clau 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 (*non-brokered*) o està centralitzada en un o pocs actors (*brokered*). A partir d'aquí, classifiquen les xarxes en 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

	Centralitzada	Descentralitzada
Gestionades per membres	Xarxes liderades per actor/s membre/s	Xarxes de governança compartida

Gestionades externament	Xarxes governades per un òrgan de gestió	-
--------------------------------	--	---

Font: Institut Metròpoli a partir de Provan i Kenis (2007)

Altres classificacions posen l'accent en diferenciar els tipus de xarxes segons el seu inici, que al seu torn està molt relacionat amb com es governen posteriorment. Per exemple, Sørensen i Torfing (2005) identifiquen 5 dimensions a partir de les quals les xarxes adopten diferents formes. Segons aquesta aportació, les xarxes varien en funció del tipus d'activació (podent ser auto-iniciades o iniciades externament), de la naturalesa dels vincles entre membres (amb contactes febles i informals, o bé formalitzats i estrictes), del seu abast organitzacional (intra-organitzacional o inter-organitzacional), del seu abast temporal (a curt termini o bé a llarg termini i, fins i tot, permanent) o per l'àmbit d'actuació (abast sectorial o societal en sentit ampli).

Ulibarri et al., (2020) també posen el focus en la dimensió dinàmica i l'evolució de les xarxes en el temps. També identifiquen la dimensió de l'activació de la xarxa com element determinant, i distingeixen entre xarxes auto-iniciades (que presenten dos tipus distintius en funció del nivell de restriccions externes imposades sobre la xarxa) i iniciades externament (que també presenten dos tipus en funció de si parteixen d'un mandat/instrucció explícita o si responen voluntàriament a incentius externs).

Taula 4. Tipus de xarxes segons Ulibarri et al. (2020)

Tipus d'activació	Sub-categories
Auto-iniciades	Sense restriccions externes
	Amb restriccions externes
Iniciades externament	Manades
	Incentivades

Font: Institut Metròpoli a partir de Ulibarri et al. (2020)

Finalment, Mandell i Steelman presenten una tipologia de xarxes o innovacions interorganitzacionals que adopta la forma d'espectre o contínuum (Mandell & Steelman, 2003), però que també ens permet identificar diferents característiques de subgrups que poden conviure en una mateixa xarxa de governança. A partir de 3 dimensions (orientació dels membres; organització dels membres; assoliments organitzacionals intencionats), amb dues sub-dimensions cadascuna, estableixen 5 tipus de grups:

- Coordinació intermitent
- "Taskforce" temporal
- Coordinació regular o permanent
- Coalició
- Estructura en xarxa

Les diferents característiques de les dimensions i subdimensions, i les modalitats de disseny interorganitzacional que resulten es poden observar a la Taula 5:

Taula 5. Tipus d'innovacions interorganitzacionals i característiques funcionals

		Coordinació intermitent	"Taskforce" temporal	Coordinació regular o permanent	Coalició	Estructura en xarxa
Orientació de membres	Orientació a problemes (individual vs. compartida)	Individual	Individual	Ambdues	Ambdues	Compartida
	Compromís amb objectius (individuals vs. compartits)	Individual	Individual o compartit	Individual o compartit	Individual o compartit	Compartit
Organització de membres	Intensitat de vincles (febles vs. forts)	Febles Independència	Febles a forts Independència a interdependència mútua	Febles a forts Interdependència mútua	Forts Interdependència mútua	Forts Interdependència mútua
	Amplitud de l'esforç (estret vs. exhaustiu)	Estret	Estret	Estret	Estret	Exhaustiu
Assoliments organitzacionals intencionats	Complexitat del propòsit	Compartir informació	Limitada solució conjunta dels problemes	Limitada solució conjunta dels problemes	Limitada a complexa solució conjunta dels problemes	Complexa solució conjunta dels problemes
	Abast de l'esforç	Status quo	Status quo	Status quo	Status quo	Canvi sistèmic

Font: Institut Metròpoli a partir de Mandell i Steelman (2003)

2.3. Com evolucionen les xarxes de governança?

El desenvolupament dels estudis de les xarxes de governança ha comportat una sèrie de contribucions i novetats que enriqueixen l'anàlisi. En aquest sentit, destaca particularment la constatació de que les xarxes no són entitats estàtiques, sinó que són dinàmiques i canviants (Mandell & Keast, 2008). D'aquesta manera s'ha desenvolupat un camp d'estudi vinculat a l'evolució temporal de les xarxes o, dit d'una altra manera, el cicle de vida de les xarxes. Aquesta perspectiva té implicacions importants a l'hora d'aproximar-se a l'avaluació de les xarxes.

A partir de l'anàlisi de Sydow (2004), Mandell i Keast presenten un cicle de vida format per 4 fases: formació, estabilització, rutinització i extensió.

Taula 6. Fases de cicle de vida de xarxes i elements clau d'anàlisi

Fase	Focus	Performance
Formació	Construcció de relacions Establiment de normes Definir valors i direcció	Normes que reflecteixen intenció de la xarxa Atenció dirigida a construir relacions, confiança, normes i compromís
Estabilització	Construir i equilibrar relacions Assegurar legitimitat	Relacions i vincles més forts Legitimitat Suport Construcció de capacitats
Rutinització	Reducció de costos d'interacció continuada	Acceptació de "regles de joc" formals i informals
Extensió	Imposició de sancions per no contribuir al conjunt Reforçar posició de la xarxa Reconeixement del valor de la xarxa	Xarxa vista com a operació viable Vincles amb altres xarxes Compromís per assolir objectius comuns Construir vincles més forts entre membres

Font: Institut Metròpoli a partir de Mandell & Keast (2008)

Per la seva banda, Imperial et al. (2016) introdueixen el concepte de "vida saludable i útil de les xarxes" en comptes de conceptes com "èxit" o "performance", ja que ressalten el fet que les xarxes generen valor de diferents formes a mesura que es desenvolupen. Per aquest motiu, els factors més rellevants per determinar el què és necessari perquè la xarxa sigui útil canvien en funció del moment en el qual es troba. També assenyalen que, davant altres aproximacions que identifiquen l'èxit de la xarxa amb la seva permanència, no sempre s'ha d'assumir aquest supòsit. Entenen que, en determinades situacions (per exemple, si la xarxa ha assolit els seus objectius principals), la dissolució de la xarxa pot ser positiva (pot alliberar recursos que seran millor aprofitats en altres àmbits). Així doncs, estableixen un model de 4 etapes (Gràfic 1):

- **Activació:** període turbulent de formació de la xarxa en el qual s'estableix l'empremta que donarà forma al desenvolupament de la xarxa. Procés fluid on els membres entren i surten i és difícil distingir objectius de la xarxa respecte objectius individuals. A l'inici, la xarxa és un sistema inestable i fràgil, de manera que la prioritat inicial és construir relacions (la fortalesa de les relacions i el reconeixement d'interdependència poden facilitar

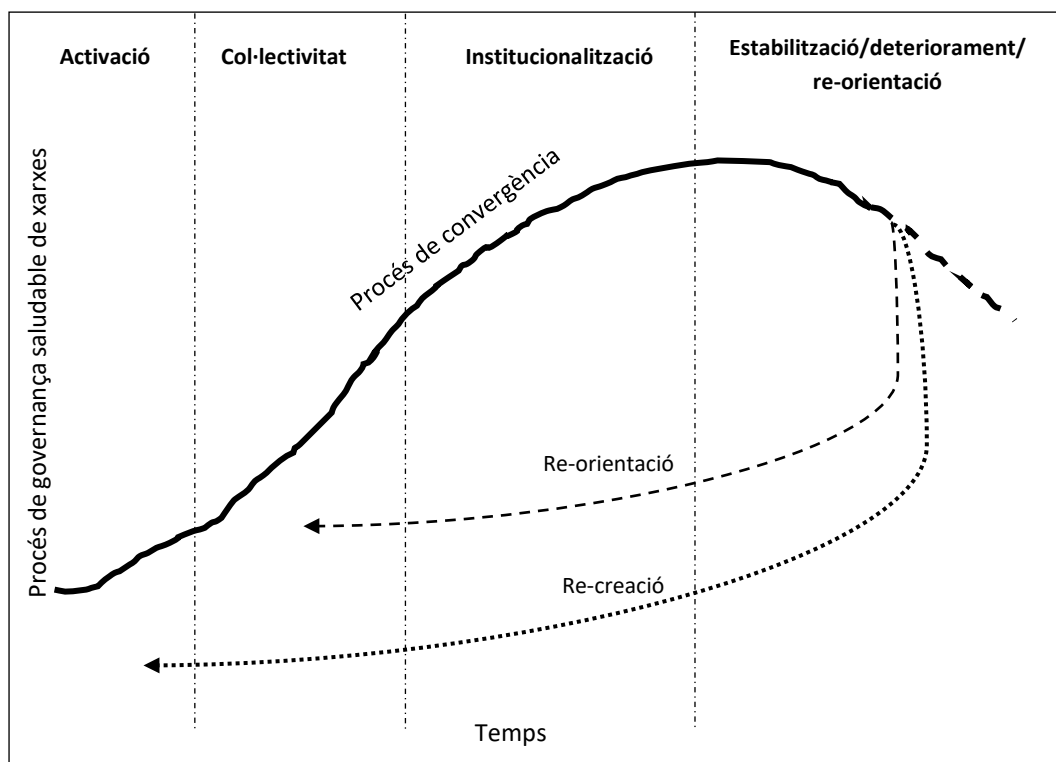
supervivència de la xarxa). Lideratge enfocat a construir consens.

- **Col·lectivitat:** creix la cohesió dels membres i els processos de xarxa. El focus es desplaça a facilitar i nodrir les interaccions dels membres; a definir problemes i solucions de manera que motivin la participació i mobilitzin recursos; a dissenyar regles de decisió equitatives; i a inculcar a nous membres les normes, regles i rutines compartides. Al final d'aquesta fase, la xarxa hauria de ser capaç de produir bens/serveis. Construir sentit d'identitat comuna al voltant d'objectius compartits.
- **Institucionalització:** la xarxa, i l'estructura que dona forma i restringeix els processos (influint l'habilitat per adaptar-se a condicions canviants), se solidifica. La xarxa és plenament acceptada i utilitzada pels membres, la cooperació és rutinària. El seu valor ve determinat per la diferència entre el valor percebut de la xarxa i els recursos requerits pel seu funcionament.
- **Estabilitat/Descens/Re-orientació/Re-creació:** etapa final en funció de la trajectòria. Els membres poden experimentar "cansament" i abandonar la xarxa per diferents motius, es poden incorporar de nous, es poden produir situacions de "free-riding", etc. En algun moment, pot ser necessari re-orientar o re-crear la xarxa. Re-orientar implica que es produeixen canvis ràpids, estratègics i esporàdics, que modifiquen la configuració de membres, patrons de comunicació, processos decisoris, rutines, etc. per mantenir la xarxa amb vida. Re-crear implica un canvi addicional i més profund en els valors centrals. Ambdues poden sorgir per diferents motius: imposició externa, resposta a factors interns (desafecció de membres, noves prioritats, pèrdua de membres clau, necessitat de nous recursos), etc.

Finalment, podem ressaltar la caracterització que presenten Taylor et al., (2014) amb un model de 5 etapes:

- **Catalització:** etapa en la qual els potencials membres de la xarxa exploren les seves capacitats i expectatives de treball conjunt.
- **Llançament:** els organitzadors identifiquen la visió inicial i el propòsit de la xarxa, i desenvolupen un pla inicial. Es recluten els membres inicials de la xarxa i es cultiven les connexions.
- **Organització:** la xarxa ha aconseguit assegurar els recursos i pilota estratègies, començant a adaptar-les a partir del feedback rebut.
- **Rendiment i adaptació:** la xarxa ja és plenament operativa i les activitats clau estan en marxa. Els objectius, estratègies i membres es diversifiquen a mesura que els membres busquen diferents tipus de valor en la xarxa.
- **Transició o transformació:** la xarxa és efectiva i sostenible, o bé ha perdut momentum. La xarxa, tal i com es va concebre originalment, termina o les seves capacitats es redirigeixen a altres àrees.

Gràfic 1. Model de cicle de vida de processos de governança en xarxa



Font: Institut Metròpoli a partir de Imperial et al. (2016)

Per tant, la introducció del concepte de diferents etapes o fases en la vida de les xarxes de governança permet caracteritzar de manera més precisa l'estat de desenvolupament d'aquestes. A més, obre la porta a realitzar anàlisis més precisos en relació als factors clau que incideixen en el funcionament i efectivitat de les xarxes pel que fa a la consecució dels seus objectius, ja que aquesta perspectiva subratlla el major pes que tenen determinats factors a l'hora de contribuir al correcte desenvolupament i funcionament de la xarxa segons el moment en el qual es trobi.

2.4. Quins son els factors clau en el funcionament de xarxes de governança?

Partint de la complexitat de les xarxes i els seus elements característics, un aspecte clau que encara no està resolt és el de l'avaluació de les xarxes. Hi ha reconeixement que a mesura que el disseny i implementació de les polítiques esdevenen cada vegada més corals 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, 2007; Provan & Milward, 2001). Tanmateix, les diferents 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, 2007; Sørensen & Torfing, 2009). Existeix consens en que l'avaluació de xarxes ha d'atendre tant a les solucions que proveeixen i necessitats que cobreixen més enllà de la xarxa, com als interessos, necessitats i objectius dels actors

participants (Provan & Milward, 2001). Alhora, s'accepta generalment que l'efectivitat d'una xarxa no només és la suma de l'efectivitat de les parts individuals (Haarich, 2018) i que per la seva complexitat, l'avaluació del rendiment des d'una perspectiva d'objectius i interessos particulars és insuficient (Uusikylä & Valovirta, 2007). Per tant, s'ha d'avaluar tant l'efectivitat "a nivell de xarxa" com dels actors participants, és a dir:

"la consecució de resultats positius a nivell xarxa que normalment no podrien assolir-se a partir de l'acció independent dels participants organitzacionals individuals" (Provan & Kenis, 2007: 230).

Abans de concretar una estratègia continuada d'avaluació per les xarxes de governança, però, val la pena identificar un conjunt de factors que, des de diferents perspectives i aproximacions teòriques, es consideren clau per a que la xarxa sigui efectiva. Les hem agrupat entre aquelles aproximacions que assenyalen els factors generals que es consideren claus perquè una xarxa de governança funcioni i aquelles aproximacions que relativitzen o concreten aquests factors en funció del moment de la xarxa.

2.4.1. APROXIMACIONS ESTÀTIQUES: ELS FACTORS CLAU

En primer lloc, trobem aportacions per part d'autors que reflexionen sobre les condicions o elements que afavoreixen el funcionament de processos col·laboratius (com les xarxes de governança) des d'un punt de vista estàtic. És a dir, no s'introdueix una dimensió temporal o vinculada a l'estat de desenvolupament del procés col·laboratiu. Dins d'aquesta perspectiva, destaquem el treball de Douglas et al. (2020): analitzen quines condicions o factors són necessaris i quines combinacions són suficients pel funcionament del procés col·laboratiu. Defineixen 4 conjunts de factors que impacten en el rendiment col·laboratiu (el qual consisteix en una combinació de legitimitat, efectivitat i adaptabilitat). Aquests 4 blocs són:

- Incentius a la col·laboració:
 - Equitat de recursos
 - Incentius a la col·laboració
 - Sentit d'interdependència
- Disseny institucional:
 - Regles explícites
 - Regles respectades
 - Presa de decisions transparent
- Lideratge facilitador:
 - Capacitat de reunir/atraure actors
 - "Steward rules"
 - Accions catalitzadores
- Procés col·laboratiu:
 - Contacte cara a cara
 - Alineament actiu d'interessos
 - Coneixement compartit

A partir del seu anàlisi, troben que cap condició és absolutament necessària per assolir rendiment, tot i que els incentius a la col·laboració són clau. Identifiquen dues vies principals per assolir rendiment: incentius favorables combinats amb fort disseny institucional (fins i tot amb absència de procés col·laboratiu), o bé incentius favorables combinats amb fort lideratge i un procés col·laboratiu intens. També troben que disseny institucional, lideratge i procés col·laboratiu no assoleixen rendiment en absència d'incentius, i que les configuracions que no presenten incentius, lideratge ni procés

col·laboratiu, o les que no presenten disseny institucional adequat, lideratge ni procés col·laboratiu fracassen. Com es podria esperar, si es donen totes les condicions, el resultat és exitós. En resum, consideren que els forts incentius a la col·laboració són un punt de partida crucial per assolir rendiment col·laboratiu (fins i tot, si la resta de condicions es donen, l'absència d'incentius està molt associada al fracàs del procés). Tanmateix, els incentius no són absolutament necessaris ja que es produeixen casos d'èxit si es substitueixen per un lideratge fort.

Emerson, Nabatchi i Balogh consideren que diferents condicions de col·laboració han d'alinejar-se per aconseguir que el procés col·laboratiu funcioni, i ressalten tres elements: compromís de principis, motivacions compartides i la capacitat per acció conjunta (Emerson & Nabatchi, 2015). Segons aquests autors, si una d'aquestes condicions no funciona, tot el procés col·laboratiu s'atura. A més, identifiquen elements del context (recursos, marcs regulatoris i/o legals, fracassos previs adreçant el problema des de perspectives tradicionals, relacions de poder, grau de connexió amb altres xarxes i sistemes, nivells previs de conflicte i/o confiança entre actors, elements socioeconòmics i culturals) que influeixen el desenvolupament i rendiment de la xarxa, així com elements impulsors clau, dels quals ha d'estar present al menys un per iniciar la col·laboració: lideratge, incentius rellevants (que poden ser interns, com ara problemes, interessos o oportunitats, o externs com crisis o amenaces), interdependència i incertesa.

Per altra banda, alguns autors introdueixen caracteritzacions precises i exhaustives que detallen un seguit de factors considerats clau. Ansell i Gash (2008) consideren que l'assoliment de resultats en processos col·laboratius com les xarxes de governança requereix la interacció de quatre blocs de variables:

- Condicions inicials:
 - Asimetries de poder, recursos, coneixement, etc. (desequilibris en aquests elements generen desconfiança i dificulten el compromís per part dels membres)
 - Incentius i restriccions a la participació
 - Antecedents de cooperació o conflicte (poden determinar el nivell inicial de confiança)
- Disseny institucional:
 - Inclusivitat participativa
 - Transparència dels processos
 - Regles clares i/o explícites
 - Exclusivitat del fòrum (és a dir, si la xarxa és el lloc on els actors han de trobar la solució o si, pel contrari, poden recórrer a un altre espai o foro per obtenir el que volen, com ara jutjats, altres xarxes, etc.)
- Lideratge:
 - Habilitat per reunir/atraure actors
 - Capacitat per mediar i/o resoldre conflictes
- Procés col·laboratiu:
 - Construcció de confiança
 - Diàleg cara a cara
 - Compromís amb el procés (reconeixement d'interdependència mútua, procés compartit, obertura a ganàncies mútues, etc.)
 - Comprensió compartida (missió clara, definició comuna de problemes, valors comuns)
 - Resultats intermedis ("petites victòries", plans estratègics, "joint fact-finding")

2.4.2. APROXIMACIONS DINÀMIQUES: SUPERAR ELS MOMENTS CRÍTICS

La segona perspectiva en relació als factors que afavoreixen el funcionament de processos col·laboratius (com les xarxes de governança) introdueix una visió dinàmica relacionada amb les etapes o fases de vida de les xarxes. Així doncs, aquesta aproximació considera que, donat que les xarxes són entitats dinàmiques que canvien i evolucionen i no són

estàtiques, ni a nivell individual ni organitzacional (com tampoc és estàtic el món dins del qual operen), hi ha determinats factors o elements amb diferent pes i/o influència en el rendiment de la xarxa en funció del moment en el qual es troba aquesta. Dit d'una altra manera: el què és necessari per assolir processos en xarxa saludables quan aquests s'estan desenvolupant és força diferent al que es necessita per xarxes madures (Imperial et al., 2016). Seguint la seva caracterització de 4 etapes presentada a l'apartat anterior, Imperial, Johnston, Jones, Leong i Thomsen plantegen diferents trets de cada etapa, així com símptomes específics de mal funcionament per cada fase i estratègies per cuidar la salut de la xarxa (Taula 7):

Taula 7. Estratègies per mantenir la salut del procés col·laboratiu

	Activació	Col·lectivització	Institucionalització	Estabilitat / Descens / Re-orientació / Re-creació
Trets clau de la fase	<p>Membresia inestable</p> <p>Focus en determinar què pot fer la xarxa</p> <p>Diferenciar rols de xarxa respecte dels membres</p>	<p>Es desenvolupa cohesió de membres</p> <p>Xarxa té identitat pròpia</p> <p>Focus desplaça des de “Què fer” a “Com fer-ho”</p>	<p>Membresia, processos i recursos estables</p> <p>Procés no depèn d'individus</p> <p>Focus en afinar processos de la xarxa</p>	<p>Estabilitat i membres resisteixen propostes de canvi</p> <p>Fluxos de recursos són relativament segurs</p> <p>Pocs membres inicials continuen involucrats</p>
Síntomes específics de mala salut en cada fase	<p>Pobre assistència a reunions</p> <p>Membres no fan més que assistir a reunions</p> <p>Dificultat per trobar un problema focal que motivï participació</p> <p>Solapament amb altres xarxes</p>	<p>Membresia i processos decisoris inestables</p> <p>Reunions conflictives</p> <p>Asimetries de poder</p> <p>Membres no disposats a invertir res que no sigui temps</p> <p>Focus canvia a “Què fer” abans de tenir relacions construïdes</p>	<p>Marxa d'actors clau es veu com crisi</p> <p>Membresia, processos i fluxos de recursos inestables</p> <p>Mantenir la xarxa esdevé objectiu més aviat que assolir objectius concrets</p> <p>Consolidació asfíxia capacitat d'adaptació o innovació</p>	<p>Marxa d'actors clau es veu com crisi</p> <p>Resistència al canvi quan aquest és necessari</p> <p>Membres en marxen o deixen de comprometre recursos</p> <p>Canvi de missió</p> <p>Excessiva rotació de membres</p> <p>Elevat “free-riding”</p> <p>Nous problemes focalitzen atenció de membres</p>
Tàctiques específiques en cada fase per nodrir el procés	<p>Focus en captar membres i líders “adequats”</p> <p>Pensar quins membres incloure-hi i quan fer-ho</p> <p>Ser deliberatius i planificar desenvolupament de la xarxa</p> <p>Necessari grup petit de líders col·laboratius per guiar desenvolupament</p> <p>Permetre desenvolupament orgànic de cultura col·laborativa (deixar temps necessari)</p>	<p>Facilitar i nodrir interaccions de membres</p> <p>Crear espai per diàleg</p> <p>Prendre temps necessari per construir relacions i processos estables</p> <p>Assegurar que membres participin en igualtat</p> <p>Establir regles clares sobre membresia i processos</p> <p>Lideratge distribuït entre diferents membres</p> <p>Membres comparteixen mèrits i eviten culpar</p>	<p>Regles que estructurin processos es descriuen amb claredat</p> <p>Nous membres se socialitzen ràpidament en normes</p> <p>Desenvolupar nous processos per optimitzar presa de decisions</p> <p>Lideratge distribuït entre diferents membres</p> <p>Membres comparteixen mèrits i eviten culpar</p>	<p>No ignorar signes de deteriorament</p> <p>Esforsos periòdics per focalitzar o re-focalitzar missió</p> <p>Dissoldre, re-orientar, o re-crear quan els recursos de la xarxa es puguin assignar a altres usos millors</p> <p>Necessari grup petit de líders col·laboratius per guiar re-orientació</p> <p>Líders capaços de trobar input extern per avaluar efectivitat de la xarxa</p> <p>Membres comparteixen mèrits i eviten culpar</p>

Font: Imperial et al. (2016)

Per altra banda, el manual elaborat per Taylor et al., (2014) estableix 5 etapes o fases i per a cada una d'aquestes, ressaltava un conjunt de preguntes i d'eines o mètodes d'avaluació. A partir de la seva aportació, la Taula 8 presenta la nostra adaptació del model:

Taula 8. Fases de desenvolupament de la xarxa i preguntes d'avaluació

	Activació	Colectivització	Institucionalització	Estabilitat / Re-orientació
Preguntes d'avaluació continuada	<p>Quin tema/problema adreça la xarxa?</p> <p>Quins són els membres i com es connecten?</p> <p>Quina és la visió inicial i les proposicions de valor de la xarxa?</p> <p>Quines estratègies es pilotaran?</p> <p>Quins recursos té la xarxa?</p>	<p>Quina infraestructura existeix per recolzar la xarxa i com funciona?</p> <p>Com es treballa conjuntament per assolir els objectius?</p> <p>Es donen resultats a les proposicions de valor?</p> <p>Quines són les activitats inicials de la xarxa i els outputs?</p>	<p>La xarxa està disseminant i aprofundint estructures i estratègies efectives?</p> <p>La xarxa està diversificant i donant resultats en proposicions de valor claus?</p> <p>S'estan assolint resultats col·lectius?</p> <p>Existeix un pla de sostenibilitat sòlid?</p>	<p>Re-orientació: com es re-desplegaran els actius de la xarxa (incloent coneixement i capital social)?</p> <p>Re-creació: com es re-defineixen les proposicions de valor de la xarxa?</p>
Mètodes i eines d'avaluació	<p>Mapeig sistèmic del problema clau i/o actors importants</p> <p>Entrevistes i/o focus groups amb actors clau</p> <p>Teoria del canvi de la xarxa</p> <p>Enquesta de proposicions inicials de valor dels membres</p> <p>Anàlisi de documents</p>	<p>Enquesta de salut de la xarxa</p> <p>Entrevistes i/o focus groups amb membres</p> <p>Observació d'activitats/reunions</p> <p>Enquesta de satisfacció de membres amb les proposicions inicials de valor</p> <p>Anàlisi de documents (declaració de propòsit, pressupost, pla, etc.)</p>	<p>Adaptar teoria del canvi</p> <p>Enquesta de salut de la xarxa</p> <p>Enquesta de satisfacció de membres amb les proposicions inicials de valor</p> <p>Anàlisi de resultats i impacte de la xarxa</p>	<p>Enquesta de satisfacció de membres amb les proposicions inicials de valor</p> <p>Entrevistes i/o focus groups amb membres</p>

Font: Institut Metròpoli a partir Taylor et al. (2014)

Finalment, destaquem el treball d'Ulibarri, Emerson, Imperial, Jager, Newig i Weber (Ulibarri et al., 2020), on analitzen l'impacte de diferents factors en l'evolució dels processos col·laboratius. En primer lloc, estableixen una distinció entre els processos auto-iniciats i els processos iniciats externament, i una subdivisió per a cada un: dins dels auto-iniciats, distingint entre aquells sense restriccions externes, i d'altres amb restriccions externes; dins dels iniciats externament, distingint entre els mandats i els incentivats. A continuació, estableixen tres categories de factors que impacten en el desenvolupament de la xarxa:

- Procés col·laboratiu:
 - Diàleg cara a cara
 - Fòrum únic
 - "Join fact finding"
 - Coneixement compartit
 - Alineació de valors i interessos
 - Resolució conjunta de problemes

- Focus en resultats intermedis
- Focus en resultats estratègics
- Lideratge:
 - Atracció d'actors
 - Manteniment de focus i integritat del procés
 - Resolució o mitigació de conflictes
 - Creació d'oportunitats per resolució creativa de problemes
- Retiment de comptes:
 - Procés de presa de decisions transparent
 - Articulació explícita d'objectius conjunts
 - Operacionalització d'objectius
 - Monitorització activa d'objectius

A continuació, analitzen la relació d'aquestes 3 categories amb el desenvolupament de la xarxa. Pel que fa al procés col·laboratiu, observen que els factors romanen estables o decreixen lleugerament al final de la vida de la xarxa, suggerint que la deliberació col·laborativa és més intensa a l'inici i decreix quan la implementació i diferenciació de tasques guanyen pes. També observen que per les xarxes iniciades externament aquesta categoria decreix amb el temps, indicant que les xarxes auto-iniciades mostren més característiques de governança col·laborativa robusta, i que les xarxes exitoses tenen el punt màxim de col·laboració en fases intermèdies mentre que les que tenen final prematur mostren una caiguda en aquesta categoria, la qual cosa pot indicar que el grau de col·laboració contribueix a l'èxit de la xarxa.

En relació al lideratge, la tendència es que es manté estable en el temps o s'expandeix; tant les xarxes auto-iniciades com les iniciades externament tendeixen a una expansió del lideratge, i les xarxes més llargues distribueixen més el lideratge, suggerint que el lideratge compartit necessita temps per emergir. El lideratge és més efectiu a l'inici per atraure actors, mantenir el focus del procés i crear oportunitats per solucions creatives, però des de fases intermèdies baixa la seva efectivitat, suggerint que fa falta temps perquè sigui efectiu però aquesta efectivitat és difícil de mantenir en el temps o que, cap al final dels processos, les regles i procediments estan institucionalitzades i el lideratge no és tan necessari. Les xarxes auto-iniciades mostren valors més elevats de lideratge i les iniciades externament mostren una caiguda en fases finals; per altra banda, tant les xarxes estables com les que mostren caiguda en rendiment tenen nivells estables de lideratge, la qual cosa pot indicar que no és un factor clau per conduir a estabilitat. Així mateix, les xarxes que assoleixen els seus objectius mostren un creixement del lideratge, en contraposició a les xarxes que moren prematurament, de manera que semblaria que el lideratge és un factor important per una implementació exitosa i mantenir la xarxa amb vida.

Pel que fa al retiment de comptes (més complex en xarxes, donat que el lideratge i l'autoritat estan distribuïts), hi ha un patró semblant al del lideratge: augment entre inici i fase intermèdia i posterior decreixement. Això pot indicar que el retiment de comptes necessita temps per construir-se i, o bé és difícil de mantenir en el temps, o bé no juga un paper clau en xarxes madures un cop assolit. Les xarxes auto-iniciades mostren nivells més elevats (que augmenten amb el temps) de retiment de comptes i aquelles que són estables tenen nivells més elevats, de manera que es pot inferir que és un factor clau per mantenir el rendiment de les xarxes en el temps.

2.4.3. EL ROL DELS POLÍTICS I DELS GESTORS EN EL BON FUNCIONAMENT DE LA XARXA

Les xarxes de governança operen en un context polític i institucional determinat. Un dels elements importants que també condicionen el bon funcionament i rendiment de les xarxes de governança és precisament un alineament

productiu entre les dinàmiques polítiques pròpies de la democràcia representativa i de les burocràcies. Recerques acadèmiques recents han anat posant el focus en els actors que permeten fer aquests alineaments: per un costat els representants polítics escollits en les eleccions i, per l'altre, els gestors de les xarxes que tracten de fer aquests vincles.

Sørensen, et al. (2020), a través d'un estudi empíric de 28 casos de governança en xarxa a Estats Units, Regne Unit, Països Baixos, Dinamarca, Noruega i Itàlia, exploren el rol i les accions per part dels polítics "*to link policy-making within the collaborative governance arenas to policymaking within the institutions of representative system*" (p. 535). Això es pot produir de diferents formes, unes més "des de fora" i altres més "des de dins". Entre les primeres podem citar l'establiment d'objectius polítics generals per les xarxes, donar legitimitat política i institucional al seu desenvolupament (propiciant acords entre partits); ajudar a establir un marc de finançament i administratiu adequat (el que habitualment inclou finançar el personal o les organitzacions que donin suport a la gestió de la xarxa i altres possibles incentius als participants); traslladar els resultats de les xarxes en els diferents espais representatius i de govern; ajustar els temps dels mandats i els moments clau de les xarxes, etc. Entre les formes d'alineament "des de dins", aquests autors destaquen que els polítics poden, en primer lloc, intermediar i tendir ponts, per exemple facilitant activament la involucració de determinats actors socials i institucionals a la xarxa o bé mediant entre actors en el cas de conflictes que travessin la xarxa i el seu bon funcionament. En segon lloc, poden alinear millor el procés d'elaboració de polítiques públiques més tradicional amb els que esdevenen a les xarxes, facilitant informació, el retiment de comptes entre els dos espais i atenuant la possible competència entre les dues arenes. La recerca empírica ha mostrat que la involucració dels polítics és més intensa a l'inici i al final de les dinàmiques de governança col·laborativa. S'han trobat casos, però, que polítics han sabut treballar colze a colze amb les altres organitzacions durant les diferents fases del procés col·laboratiu.

Tanmateix, el dilema que es troben els polítics i els gestors de xarxes és saber en quina intensitat i en quines formes la seva involucració en els processos de governança col·laborativa pot ser productiva i no contraproductiva. La seva excessiva involucració i les formes en com ho facin pot despertar reticències entre els participants i acabar introduint dinàmiques de confrontació partidista, de clientelisme o d'excessiva formalitat, quan el que es busca és precisament una aproximació col·laborativa, pragmàtica, consensual i que mantingui les avantatges d'una certa informalitat i la relativa autonomia dels participants. Per altra banda, la seva excessiva distància respecte el procés col·laboratiu, sense establir el compromís, les condicions, els recursos i els marcs necessaris pel desenvolupament de les xarxes de governança pot perjudicar-ne la sostenibilitat i la legitimitat de les mateixes. Un deficient alineament entre les lògiques més representatives i les xarxes de governança pot limitar enormement els seu impacte i efectes en termes de política pública.

E.-H. Klijn et al. (2010) indiquen que les estratègies de gestió implementades per part dels gestors de la xarxa tenen un pes important en l'assoliment de resultats per part d'aquesta. Defineixen la gestió de xarxes com un intent deliberat per a governar els processos que es donen en aquests espais, i distingeixen entre les estratègies que es centren en la gestió de processos (que busquen facilitar les interaccions entre els actors, fonamentalment) i les que es basen en el disseny institucional de la xarxa. Centrant-se només en les estratègies de gestió de processos, troben que aquestes tenen influència en les decisions i resultats de la xarxa. Presenten una caracterització dels tipus de gestió, que distingeix entre:

1. Els acords de procés (regles d'accés i sortida a la xarxa, regles de gestió de conflictes, de veto, de disponibilitat d'informació, etc.),
2. L'exploració de contingut (congruència dels objectius, percepcions, etc.),
3. Arranjaments institucionals (creació d'arranjaments institucionals concrets, com juntes directives o similars), i
4. Connexions (activació selectiva d'actors, mobilització de recursos, mediació, coalició, incentius a la cooperació, etc.). Assenyalen precisament les estratègies de connexió com les més prometedores (amb especial èmfasi en que els gestors identifiquin quins actors són crucials per activar-los i connectar-los), mentre que les estratègies

d'arranjaments i acords de processos són rellevants però amb menor intensitat.

Per la seva banda, Cristofoli et al. (2014) analitzen els factors que determinen l'èxit de les xarxes de governança compartida. En aquest sentit, identifiquen dues categories de predictors d'aquest èxit: per una banda, els mecanismes de coordinació de la xarxa; per d'altra, les habilitats dels gestors. Afirment que quan hi ha molts actors involucrats en la governança de la xarxa, un rendiment satisfactori només és possible si existeix un conjunt ben definit de regles i procediments supervisats per un grup d'administradors de xarxes. En relació a les habilitats concretes que han de tenir els gestors, distingeixen dues categories:

- Nodrir la xarxa: habilitats típiques de "facilitadors" i/o "mediadors" de les xarxes. Inclouen la capacitat de fomentar un entorn favorable a la interacció entre membres (creant un marc institucional i regles de treball que governen la participació), la promoció de l'intercanvi d'informació entre els membres, el manteniment de l'harmonia i desenvolupament de vies per gestionar la complexitat estratègica i operativa, l'alleujament de tensió entre els membres (impulsant acords i negociació, reorganitzant processos estructurals i creant mecanismes per alinear els diferents interessos) i la generació de compromís amb els objectius i missió.
- Guiar la xarxa: habilitats típiques de "líders" de les xarxes, que inclouen tasques com ara la planificació d'accions (establir missions clares i desenvolupar estratègies i mesures per la xarxa), l'activació (seleccionar els actors i recursos per la xarxa, aprofitar habilitats, coneixement i recursos d'altres, guanyar confiança i generar consens) i la re-planificació (entesa com alterar i reposicionar els objectius de la xarxa davant canvis en el context).

A partir d'una anàlisi empírica de 4 casos, afirmen que les xarxes exitoses tenen un conjunt de mecanismes de coordinació molt definits i la presència simultània d'un grup d'ens institucionals que les administren (*network administrators*). Així doncs, consideren que el rol dels administradors de les xarxes no es pot reduir a categories tradicionals (facilitador/mediador/líder) i que cal incloure aquest concepte **d'administradors de xarxes**: un grup d'ens institucionals, normalment representants de diferents organitzacions, que mantenen els mecanismes de coordinació formalitzats i definits com la base per la presa de decisions i els processos operatius, preservant l'equilibri de poder entre els actors i garantint l'estabilitat, el retiment de comptes i l'assoliment dels objectius.

Una altra aportació interessant és la que presenten Van Meerkerk i Edelenbos (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014), centrant-se en la figura dels "boundary spanners" (ja introduïda per Sørensen, et al., 2020). Defineixen aquesta figura com membres d'organitzacions que formen la xarxa que connecten la seva organització "mare" amb l'entorn, i que són importants per construir confiança dins la xarxa i per millorar la coordinació al voltant de la presa de decisions i la implementació. Partint d'una anàlisi empírica sobre la relació entre generar confiança per part dels "boundary spanners" i el rendiment de la xarxa, es centren en estudiar on es situen aquestes figures i quin efecte tenen en el nivell de confiança en la xarxa i el seu rendiment. Per tant, desplacen el focus des dels gestors o líders de la xarxa cap a aquestes figures provinents de la varietat d'organitzacions presents en les xarxes (sector privat, organitzacions socials o comunitàries, ONG's, etc.). Defineixen els "boundary spanners" com els individus involucrats en el flux d'informació de doble via (cap a fora de la xarxa i viceversa), que gestionen la relació entre les organitzacions i l'entorn, negociant aquestes interaccions amb tres activitats fonamentals: connectar diferents persones i processos als dos costats de la frontera de la xarxa o organització; seleccionar la informació rellevant a ambdós costats; i transmetre aquesta informació a l'altre costat. A més de detallar alguns trets d'aquestes figures (capacitat de seleccionar informació rellevant i transmetre-la, empatia, escolta activa, etc.) desenvolupen una anàlisi empírica per mesurar la relació entre la generació de confiança aportada pels "boundary spanners" i el rendiment de la xarxa. El seu model es basa en la idea que, mitjançant l'increment en el flux d'informació, la transmissió d'informació a través de les fronteres organitzacionals i la connexió d'individus i processos, la presència de "boundary spanners" contribueix al rendiment de la xarxa (entès com l'assoliment de resultats substantius, com ara el caràcter innovador del projecte, la capacitat de resolució de problemes i la eficiència en costos). Les activitats que duen a terme els "boundary spanners" són, fonamentalment, 5:

bon intercanvi d'informació entre la xarxa i l'organització "mare" de la qual provenen; la construcció i manteniment de relacions sostenibles entre organitzacions de la xarxa; l'establiment de connexions efectives entre els desenvolupaments de la xarxa i processos de treball en l'organització "mare"; la sensibilitat pel què és important per altres organitzacions de la xarxa; i la mobilització oportuna de l'organització "mare" quan es considera necessari/útil en relació als desenvolupaments de la xarxa. La seva anàlisi mostra que aquestes figures són importants, especialment pel que fa a les habilitats connectives i per construir confiança i millorar el rendiment de la xarxa. A més, troben que els "boundary spanners" provenen sovint d'organitzacions del sector privat o socials/comunitàries i no pas d'ens governamentals o de l'administració, la qual cosa subratlla la importància d'incloure aquest tipus d'organitzacions dins les xarxes de governança.

A partir d'aquestes fonamentacions i elements, el nostre focus analític es basarà en un model dinàmic (és a dir, incorporant la fase en la qual es troba la xarxa com a factor rellevant) que determinarà els factors o elements clau pel seguiment i/o avaluació de la xarxa (Taula 9).

Taula 9. Factors clau de rendiment de xarxes segons fase

	Activació	Col·lectivització	Institucionalització	Estabilització / deteriorament / Re-orientació / Re-creació
Condicions inicials	Asimetries de poder i coneixement Incentius i restriccions a col·laboració i participació Antecedents cooperació/conflicte	Asimetries de poder, coneixement i recursos Incentius i restriccions a col·laboració i participació Sentit d'interdependència	Asimetries de poder, coneixement i recursos Sentit d'interdependència	Asimetries de poder, coneixement i recursos Sentit d'interdependència
Disseny institucional	Inclusivitat participativa Exclusivitat o no del fòrum	Regles explícites Transparència de processos i presa de decisions	Regles explícites Transparència de processos i presa de decisions	Regles explícites Transparència de processos i presa de decisions
Lideratge	Atracció d'actors Resolució de conflictes Rol de gestors	Atracció d'actors Resolució de conflictes Solucions innovadores Rol de gestors	Resolució de conflictes Solucions innovadores Manteniment de focus i integritat del procés Accions catalitzadores Monitorització activa d'objectius	Solucions innovadores Manteniment de focus i integritat del procés Accions catalitzadores Monitorització activa d'objectius Rol de gestors
Procés col·laboratiu	Construcció de confiança	Construcció de confiança	Diàleg cara a cara	Comprensió compartida

	Diàleg cara a cara	Diàleg cara a cara	Comprensió compartida	Alineament d'interessos
	Comprensió compartida	Comprensió compartida	Alineament d'interessos	Resultats
	Alineament d'interessos	Alineament d'interessos	Resultats intermedis	

Font: Elaboració pròpia

2.5. Quins resultats podem esperar de les xarxes de governança?

En relació als resultats esperats de les xarxes de governança, cal subratllar de nou el context en el qual han esdevingut una forma cada cop més habitual d'adreçar problemàtiques complexes. En aquest sentit, existeix consens en ressaltar la creixent fragmentació que caracteritza l'acció social i política (Sørensen & Torfing, 2009) i la necessitat de desenvolupar solucions conjuntes i col·laboratives per afrontar problemes molt complexos i amb implicacions transversals (*wicked problems*). El desenvolupament de les xarxes de governança s'explica, per tant, en aquest context i comporta la necessitat d'establir eines per valorar la seva eficàcia. Aquestes eines han de ser diferents a les estratègies tradicionals que posen el focus en nivells macro (estat) o micro (individus i organitzacions) i es basen en caracteritzacions clàssiques del rendiment (Voets et al., 2008). D'aquesta manera, s'han realitzat esforços per desenvolupar marcs d'avaluació dels resultats i rendiment específics (o, al menys, adients) per les xarxes de governança, que han d'anar més enllà de les concepcions pròpies de la NPM fonamentades en una valoració d'efectivitat i eficiència. Així doncs, diferents propostes per valorar els resultats de les xarxes de governança han estat introduïdes en els darrers anys.

Una de les primeres aproximacions específiques a l'avaluació del rendiment de les xarxes és la de Provan i Milward (2001), basada en una avaluació d'efectivitat a tres nivells: comunitat, xarxa i membres de la xarxa. La seva conclusió és que és necessari aplicar diferents visions d'efectivitat a cada nivell.

Partint d'aquesta caracterització, Voets et al. afegixen tres dimensions per analitzar les xarxes: la dimensió de producció (molt vinculada a l'enfocament clàssic d'efectivitat i eficiència, on es considera que el rendiment s'avalua en funció de l'assoliment d'objectius concrets amb el menor cost possible), la dimensió de procés (definida a partir d'elements com consens, legitimitat, equitat, etc.) i la dimensió de regim (fonamentada en la resiliència i robustesa, i per tant la supervivència, del marc d'actuació).

Així doncs, veiem com noves dimensions o elements guanyen pes en les aproximacions que volen desenvolupar la valoració dels resultats de les xarxes de governança. Aspectes com el caràcter innovador de les solucions aportades per la xarxa (Ulibarri et al., 2020), la capacitat de resoldre conflictes (interns i externs a la xarxa), o l'habilitat per connectar els diferents actors rellevants (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018) estan presents en les propostes més recents.

En aquesta línia, destaquem de nou l'aportació d'Ulibarri et al. Aquests autors analitzen **els resultats** de la xarxa en 5 dimensions:

- Creació de solucions innovadores
- Eficiència
- Efectivitat
- Legitimitat

- Conflictes resolts

Desenvolupen el seu anàlisi en funció del tipus d'inici de la xarxa i la seva trajectòria. Per tipus d'inici, les 5 dimensions tenen nivells inicials similars, però les auto-iniciades milloren els resultats amb el temps mentre que les externes són "planes" al mig i cauen cap al final (amb l'excepció de resolució de conflictes). Per trajectòria, observen tendències semblants per les xarxes estables i per les que decreixen (tot i que les estables mostren millors resultats en innovació i efectivitat), però les que moren prematurament tenen caiguda en totes les variables. Això pot indicar que el baix rendiment contribueix a aquest final prematur de la xarxa.

Per últim, els autors analitzen la correlació entre les 5 dimensions d'outputs segons la fase del cicle de vida de la xarxa i les 3 categories de factors. Observen que la relació entre els factors analitzats i els resultats és més prevalent en la mateixa fase del procés, és a dir, que el procés col·laboratiu, el lideratge i la rendició de comptes en les fases inicials tenen una relació feble amb els resultats en fases posteriors. També destaquen que els efectes esdevenen més forts cap al mig i final del cicle de vida, i tot això suggereix que els esforços inicials per millorar la col·laboració, el lideratge i la rendició de comptes no donen fruits fins a molt després. Dit d'una altra manera, aquests elements requereixen un esforç sostingut i acumulat durant el temps per resultar "útils" per a millorar els resultats de la xarxa.

Aquest treball d'Ulibarri et al. mostra com les xarxes necessiten temps per desplegar-se i entrar en mode de treball funcional, i que fins i tot les xarxes saludables i estables incorren en una baixada d'utilitat. També ens permet inferir que la fase d'activació mostra els nivells més centralitzats de lideratge i un focus més feble en els resultats; que la fase intermèdia mostra una intensificació de la col·laboració, una distribució del lideratge (que esdevé més efectiu) i un major pes de la resolució de problemes, al temps que les mesures per assegurar retiment de comptes i transparència assoleixen el seu punt més elevat. En la fase final cauen tots els valors (potser degut a la rotació d'actors, o a la menor efectivitat del lideratge i la rendició de comptes en aquesta fase).

Per altra banda, ressalten la importància de les condicions contextuais en la trajectòria de les xarxes: les auto-iniciades mostren nivells més elevats de col·laboració, lideratge i retiment de comptes i assoleixen nivells superiors de resultats. El lideratge té un rol crític en l'inici de les col·laboracions, i el retiment de comptes sembla un factor clau per a definir la tendència cap a l'estabilitat de la xarxa o el seu deteriorament. Finalment, cal ressaltar que un disseny de procés estàtic i les inversions inicials en lideratge i retiment de comptes no són suficients per sostenir xarxes saludables en el temps, de manera que cal una reflexió periòdica sobre l'estat i dinàmica de la xarxa, amb una formulació activa i reconsideració de prioritats, ajustant elements com la col·laboració, el lideratge i la rendició de comptes, sobre tot per xarxes iniciades externament.

A partir d'aquestes aportacions, considerem rellevant l'anàlisi de les següents dimensions de resultats de les xarxes de governança (Taula 10):

Taula 10. Dimensions de resultats de les xarxes de governança

Dimensions	Preguntes d'avaluació
Re-definició d'un problema públic	Fins a quin punt la xarxa ha contribuït a la re-definició del problema inicial?
Resolució de conflictes o controvèrsies	Fins a quin punt la xarxa ha afavorit la creació d'un entorn favorable per contenir o gestionar el conflicte entre actors?
(Participació en) l'elaboració d'un pla o política	Fins a quin punt la xarxa ha produït resultats en el desenvolupament d'un pla o política per un problema compartit?

(Participació en) l'elaboració d'un marc regulatori	Fins a quin punt la xarxa ha produït resultats en el desenvolupament d'un marc regulatori per un àmbit polític o social concret?
Augment els recursos disponibles o major eficiència en el seu ús	Fins a quin punt la xarxa ha contribuït a l'ampliació dels recursos disponibles o al millor aprofitament dels existents per fer front als reptes?
Creació de solucions innovadores	Fins a quin punt la xarxa ha facilitat la creació de solucions innovadores en polítiques, programes o pràctiques existents?
Millora de la resiliència davant crisis i emergències	Fins a quin punt la xarxa ha produït resultats per organitzar la planificació, resposta o recuperació davant crisis i/o emergències

Font: Elaboració pròpia

3. L'espai de governança de la CARM

En aquest punt, l'anàlisi de l'egCARM que es presenta a continuació ofereix, en primer lloc, una contextualització a partir dels principals antecedents i fites que condueixen a la seva selecció com espai de referència per a la missió "Alimentació Saludable". En segon lloc, una breu caracterització de l'egCARM, destacant els seus objectius, composició, i dinàmica de funcionament fins el moment actual.

Aquesta caracterització, juntament amb la fonamentació teòrica que parteix de l'anàlisi del cicle de vida de les xarxes i la identificació del moment en el qual es troba l'egCARM (que permetrà identificar les necessitats actuals de la mateixa, així com les eines d'avaluació més adients per la fase actual), contribuirà a la tasca de suport tècnic i acompanyament al desenvolupament de la xarxa per afavorir la consecució dels seus objectius

3.1. Antecedents i context

L'egCARM l'hem de situar en un context d'un desplegament inicial de diversos instruments i estratègies de política alimentària a Barcelona i la regió metropolitana que, al seu torn, s'emmarca en un procés internacional de desenvolupament d'aquest àmbit de política.

3.1.1. LES POLÍTIQUES PER UNA ALIMENTACIÓ SOSTENIBLE

Aquest procés és resultat del desenvolupament de diversos instruments i documents, com ara la Carta Europea de Governança Territorial i Alimentària de 2011, o els ODS 2030 i la Nova Agenda Urbana de l'ONU (2016). A nivell metropolità, el punt de partida el podem situar l'any 2015, quan la ciutat de Barcelona signa, juntament amb 100 ciutats d'arreu del món (actualment superen les 200 adhesions), el Pacte de Política Alimentària Urbana de Milà (Pacte de Milà). L'objectiu del pacte és impulsar sistemes agroalimentaris més sostenibles, inclusivament, resilents i segurs. Posteriorment, el 2016 es presenta l'Estratègia d'Impuls de la Política Alimentària de Barcelona 2016-2019, que inicia la política alimentària local (veure Taula 11 amb els principals documents i instruments).

Taula 11. Principals documents i instruments del procés de política alimentària

Marc Internacional i Europeu	Marc metropolità i Catalunya
Carta Europea de Governança Territorial i Alimentària	Estratègia d'Impuls de Política Alimentària 2016-2019 de Barcelona
Carta per una sobirania alimentària dels nostres municipis	Compromís Metropolità 2030
Deceni de l'ONU d'Acció sobre la nutrició 2016-2025	Pla Estratègic de l'Alimentació a Catalunya 2021-2026
Agenda 2030 i ODS	Mesura de govern per a una Alimentació Sostenible 2020-2021 de Barcelona

Nova Agenda Urbana	Estratègia d'Alimentació Saludable i Sostenible Barcelona 2030
Sustainable Food System Framework Initiative EU	Pla d'Acció per a l'alimentació Sostenible de l'AMB
Farm to Fork Strategy EU	
Pacte dels Alcaldes i Alcaldesses pel clima i l'energia	
Pacte de Polítiques Alimentàries Urbanes de Milà	

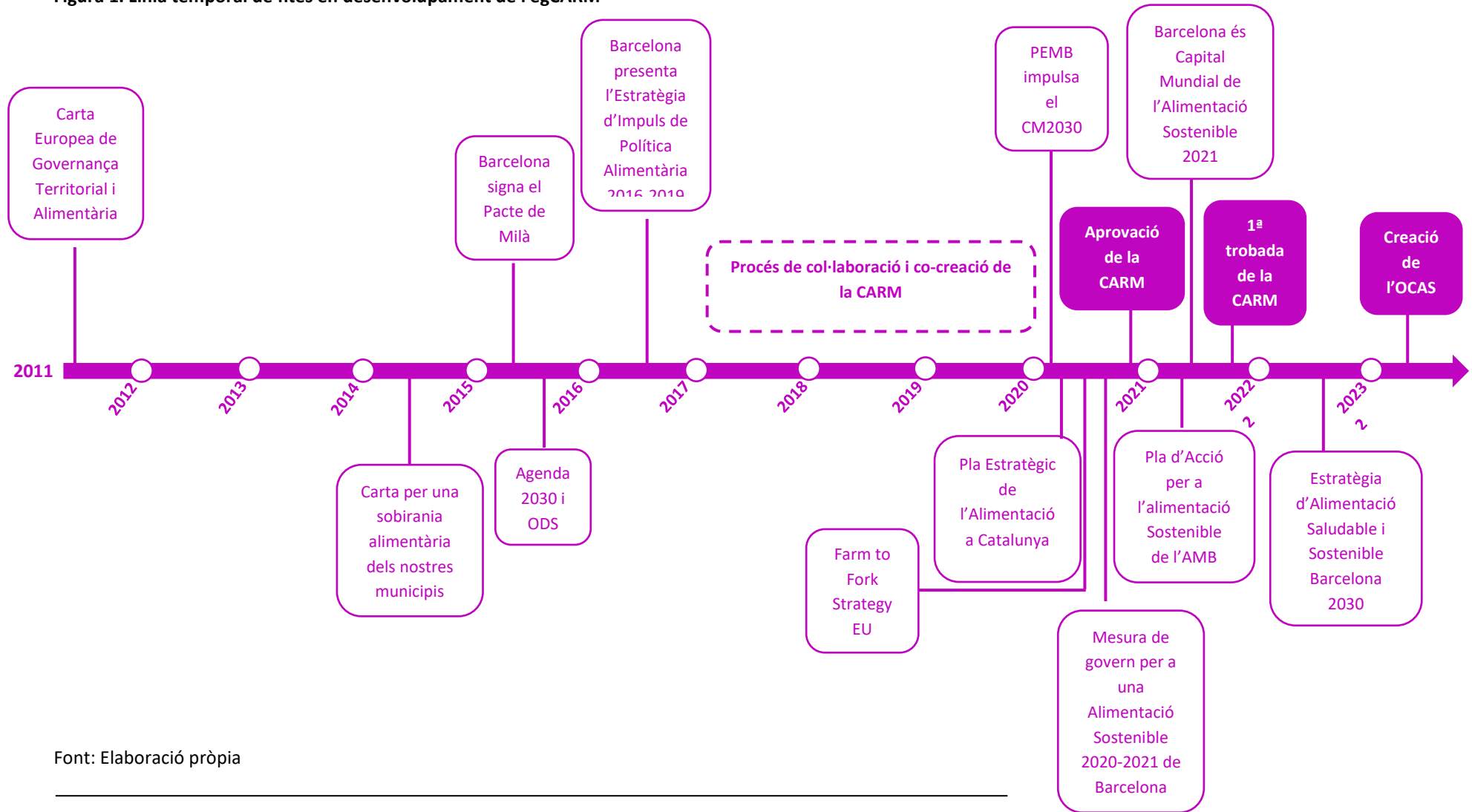
Font: Elaboració pròpia

Així mateix, l'any 2021 Barcelona esdevé la seu del Fòrum Global de Ciutats del Pacte de Milà i durant tot aquell any és designada Capital Mundial de l'Alimentació Sostenible, impulsant les polítiques alimentàries a la ciutat i elaborant la nova Estratègia d'Alimentació Saludable i Sostenible Barcelona 2030, que es presenta el 2022 i estava precedida per la Mesura de govern de l'alimentació sostenible 2020-2021.

En paral·lel, també al 2021, la Generalitat de Catalunya aprova el Pla Estratègic de l'Alimentació de Catalunya 2021-2026, i la Diputació de Barcelona i l'AMB elaboren projectes i plans d'alimentació sostenible (Pla d'Acció de l'Alimentació Sostenible de l'AMB).

En relació a l'àmbit metropolità, a partir del 2017 es posa sobre la taula la necessitat de crear un marc per a les polítiques alimentàries metropolitanes. Durant dos anys un centenar d'actors participen en el procés d'elaboració de la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana (CARM), liderat i coordinat pel PEMB, i el 2020 s'impulsa el procés del pla estratègic Compromís Metropolità 2030 que serà el paraigua sota el qual, el 2021, s'aprovarà la CARM (Figura 1).

Figura 1. Línia temporal de fites en desenvolupament de l'egCARM



Font: Elaboració pròpia

Institut Metròpoli

Suport al desenvolupament d'una governança en xarxa a la regió metropolitana

Títol secció

3.1.2. LA CARM: ESTRUCTURA I OBJECTIUS

El pla Compromís Metropolità 2030 estableix una estructura a través de missions (objectius transversals, ambiciosos i transformadors que serveixen de guia per a l'actuació coordinada del conjunt d'actors i que permeten impulsar i coordinar respostes innovadores a nivell metropolità), de les quals es deriven les actuacions i projectes concrets. L'espai de referència seleccionat per a la missió "Alimentació Saludable" és l'espai de governança de la CARM (egCARM).

La CARM és el principal instrument de planificació estratègica a la regió metropolitana pel desenvolupament de polítiques alimentàries locals i metropolitanes. En el moment de la seva aprovació, els seus objectius generals són: 1) donar visibilitat, suport i reforçar processos per a la transició a un model alimentari més just, segur, sostenible i saludable; 2) establir un marc de treball comú per facilitar espais de participació, acció i estratègia pel desenvolupament de les polítiques alimentàries a la regió metropolitana; i 3) integrar la mirada metropolitana a la Capitalitat de l'Alimentació Sostenible de Barcelona (2021). Per a fer-ho, la CARM estableix un seguit de compromisos i actuacions vinculades a aquests (veure Taula 12).

Taula 12. Compromisos de la CARM

Compromisos		Accions vinculades
1. Facilitar la participació i la governança per crear una base social i institucional implicada	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocament holístic dels sistemes alimentaris (producció, emmagatzematge i transport, distribució, elaboració i processat, empaquetatge, comercialització, consum i gestió de residus). • Diversitat d'actors del sistema alimentari en clau de quintuple hèlix. • Transformar bones pràctiques en polítiques públiques, amb suport acadèmic, d'investigació i recursos corresponents. • Promoure la constitució d'espais o marcs propis de governança i transparència multinivell, recollint les necessitats dels territoris i actors metropolitans. • Generar coneixement, discurs i imaginar en una estratègia de comunicació i sensibilització coordinada. 	<p>1.1 Disseny i implementació de nous indicadors, i sistemes d'informació i de generació de dades alineats amb el Pacte de Milà i integrats en l'Observatori del Sistema Alimentari Metropolità. Explorar les potencialitats del big data i la ciència ciutadana.</p> <p>1.2 Definir estratègies alimentàries locals articulades en l'escala metropolitana a partir de diagnòstics i recomanacions integrals sobre el sistema alimentari metropolità.</p> <p>1.3 Constitució de consells agroalimentaris locals, per establir acords i pactes de futur.</p>
2. Defensar un medi agrari viu que impulsi la producció local i el seu valor social i ecològic	<ul style="list-style-type: none"> • Protegir, recuperar i dinamitzar el sòl agrícola com un actiu estratègic. • Defensar la pagesia amb rendes agràries dignes; facilitant el relleu generacional i l'accés a la terra, i donant suport per a la incorporació de pràctiques agràries sostenibles. • Fomentar els circuits de comercialització de proximitat reforçant els vincles entre els diferents agents del cycle alimentari. • Incidir en els fluxos de mercaderies. Investigar i implementar sistemes logístics que facilitin la distribució conjunta dels productes agroalimentaris de proximitat. • Promoure l'agricultura social. 	<p>2.1 Preservació, valoració i blindatge de la terra agrària i els sols fèrtils, a través de legislació específica, formes d'ordenació territorial favorables i instruments de gestió concertada.</p> <p>2.2 Creació i suport a canals de comercialització i distribució de productes de proximitat.</p> <p>2.3 Enfortiment de les relacions de col·laboració entre productor/a, consumidor/a i establiments comercials.</p>
3. Prioritzar l'equitat social i econòmica davant la crisi climàtica i el món postpandèmia	<ul style="list-style-type: none"> • Democratitzar l'alimentació en funció d'un principi de justícia social. • Apoderar i sensibilitzar la ciutadania respecte als reptes del sistema alimentari: consum i estils de vida més saludables, responsables i sostenibles. • Posar en valor el potencial estratègic i el compromís de la indústria alimentària i del sector agrari en innovació social, economia circular, desenvolupament territorial sostenible i ocupació de qualitat. • Sensibilitzar en la cultura de l'aprofitament, l'horitzó residu zero i la recuperació i la redistribució d'aliments segurs, frescos i nutritius. 	<p>3.1 Assegurar la disponibilitat i l'accés a aliments frescos, locals, ecològics i de temporada per a tota la ciutadania</p> <p>3.2 Programes d'informació i sensibilització alimentària (prevenció i promoció de dietes saludables amb implicació d'actors locals)</p> <p>3.3 Utilització de la contractació i la compra pública responsable en restauració col·lectiva (menjadors escolars).</p> <p>3.4 Incentius a les pràctiques d'economia circular</p>

Font: Elaboració pròpia

Actualment els objectius i funcions de l'egCARM s'obren a un període de revisió i re-definició. Els antecedents i el context en el qual s'ha creat l'espai de governança i el seu futur desenvolupament estan molt condicionats per un ecosistema complex d'actors i instruments que s'han de tenir en compte a l'hora de trobar l'encaix adient perquè l'egCARM sigui una xarxa útil, tant des de la perspectiva dels seus membres, com pels objectius de xarxa.

En resum: respecte als seus objectius, l'egCARM se situa sota el paraigua de la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana. En paral·lel, un cop aprovat el CM2030, l'egCARM esdevé espai de referència de la missió Alimentació saludable i, per tant, assumeix els objectius d'aquests. Així doncs, l'egCARM ha d'incorporar objectius, tant de caràcter substantiu (compromisos CARM i objectiu de la missió Alimentació saludable) com operatius (com a espai de referència de la missió Alimentació saludable i com a espai de governança de la CARM), d'ambdós instruments: el CM2030 i la CARM. En aquest sentit, també serà necessari establir els vincles entre els compromisos de la CARM i els objectius i àmbits d'intervenció del CM2030 (producció sostenible, distribució i comercialització, consum responsable, dieta saludable i equitat en la cadena alimentària), així com amb els projectes identificats.

3.2. Descripció de l'egCARM

En el cas de la missió Alimentació saludable¹, l'espai de referència triat és l'espai de governança de la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana (egCARM). En concret, el compromís que es pren sota aquesta missió és que "el 2030, la dieta de la població de la regió metropolitana de Barcelona es basarà, en un 60%, en aliment de proximitat"².

Fins a dia d'avui (desembre 2023), l'egCARM ha celebrat tres trobades (març 2021, febrer 2023, novembre 2023) en les quals es presenten projectes d'entitats membres vinculats als objectius d'alimentació sostenible (CIAP, Biomarket, Foodcoop, Pla d'Acció d'Alimentació Sostenible de l'AMB, Guia Alimentem Barcelona, projecte Cultivate, Terrassa gastronòmica, Foodture, XAMEC) i als vectors de la missió, i, particularment en la segona trobada, es presenta la missió Alimentació saludable del CM2030 i l'obertura de l'instrument de coordinació inter-administrativa per l'impuls de les polítiques alimentàries: l'Oficina Compartida de l'Alimentació Sostenible (OCAS).

3.2.1. MISSIÓ I "VECTORS"

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 és un element clau a l'hora d'analitzar la formació i resultats de la xarxa. Inicialment, l'egCARM neix sota el marc de la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana, amb la voluntat de ser un "fòrum de trobada i d'intercanvi per compartir i enriquir projectes i experiències, crear sinèrgies i vehicular col·laboracions" entre actors metropolitans i amb cinc objectius principals³:

- Generar missatges relacionats amb l'alimentació sostenible i saludable i comunicar-los a la societat.
- Fomentar l'intercanvi de coneixement i experiències entre els seus membres, identificar bones pràctiques i donar-los un reconeixement públic.
- Actuar com a espai de reflexió i aportacions a les estratègies alimentàries locals i supra-locales de les diverses administracions o d'altres actors.
- Explorar possibilitats de col·laboració per a l'impuls de projectes d'abast metropolità relacionats amb

¹ <https://compromismetropolita.cat/ca/missions/alimentacio-saludable>

² Un dels objectius previstos per a l'egCARM és la revisió de l'indicador del 60% de la missió

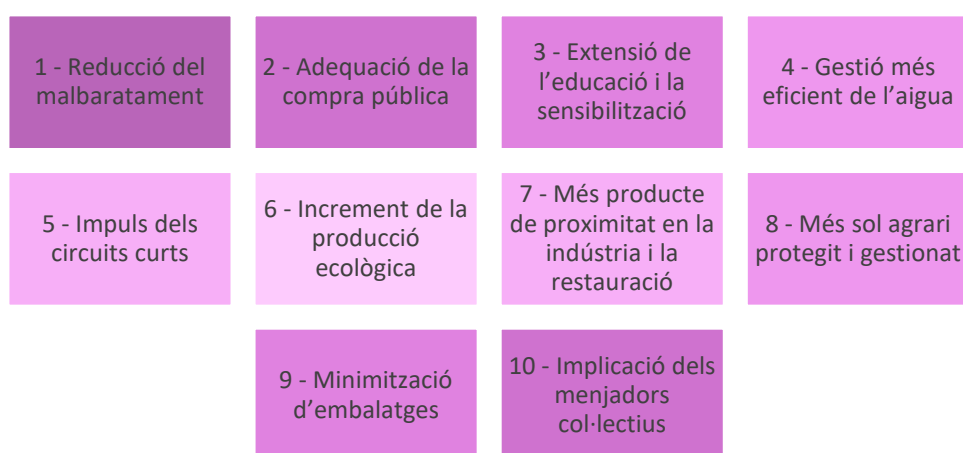
³ PEMB (2021). Espai de governança de la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana

l'alimentació sostenible i saludable.

- Fer el seguiment i revisió dels compromisos de la CARM.

La conceptualització que pren la missió respecte al sistema alimentari metropolità incorpora tot un ventall de vectors que amplien la mirada de les polítiques alimentàries: des de la producció sostenible, la distribució i comercialització, fins el consum i la dieta, i l'equitat en la cadena alimentària. A més, s'identifiquen projectes en marxa vinculats amb els vectors de la missió (Figura 2), que poden resultar d'interès per l'anàlisi de bones pràctiques i pel seu desenvolupament dins les activitats de la xarxa.

Figura 2. Vectors de la missió



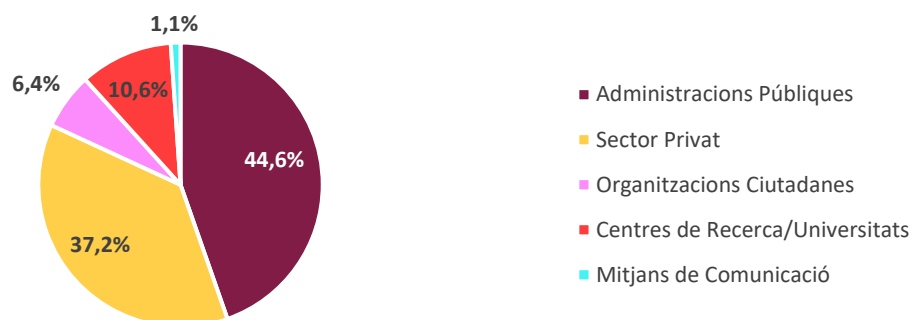
3.2.2. COMPOSICIÓ I PROJECTES DELS MEMBRES

L'egCARM actualment està composta per aquelles entitats i persones adherides a la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana (CARM) que actualment són aproximadament 100 organitzacions de la quintuple hèlix, corresponents a administracions públiques⁴, ens privats (entre empreses, fundacions, cooperatives i associacions empresarials), centres de recerca i universitats, organitzacions ciutadanes (entre sindicats i plataformes ciutadanes) i mitjans de comunicació (cooperativa Opcions de consum responsable), i que es distribueixen com es pot observar al Gràfic 2⁵.

⁴ Un 74% són ajuntaments, el 14% administracions supramunicipals (Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, Diputació de Barcelona, AMB i consells comarcals) i 12% d'ens de gestió i associacions (agències de desenvolupament econòmic, consorcis de parcs agraris, empreses públiques, ARCA...)

⁵ Dades facilitades pel PEMB

Gràfic 2. Composició de l'egCARM



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'OCAS

A més de la composició, s'han identificat aquells projectes on estan involucrats els membres que estan relacionats amb la missió de la xarxa (taula 13).

Taula 13. Vectors i projectes metropolitans identificats

Vectors	Projectes	Municipi	Entitat
1	El Pont Alimentari	Barcelona	Fundació Banc de Recursos
1	sObres Mestres	Barcelona	sObres Mestres. Esdeveniments culinaris anti-malbaratament
1	Projecte de treball en xarxa per garantir el dret a una alimentació saludable a través de la reducció del malbaratament alimentari de tota la cadena alimentari.	Barcelona	ONG Nutrició sense Fronteres
1	Programa d'Espigolaments i creixement obrador de conserves	El Prat de Llobregat	Fundació Espigoladors
1	"A Sant Just, l'escola cuina, menja, aprofita"	Sant Just Desvern	Ajuntament de Sant Just Desvern
1	Mercat Circular	Terrassa	Consell Comarcal del Vallès Occidental
1, 3, 10	Reffetorio	Barcelona	Plataforma Aprofitem els Aliments
2	La mimosa Consum Agroecològic Inclusió	Granollers	Ajuntament de Granollers
3	MATCHIMPULSA 2022	Barcelona	Dimmons - UOS
3	A les escoles de Castellbisbal, esmorzars saludables i sostenibles	Castellbisbal	Ajuntament de Castellbisbal
3	Agricultura en els espais Metropolitans. El Cas de la Regió Metropolitana de Barcelona	Castelldefels	EEABB – UPC
3	MENJA ACTUA IMPACTA.	El Prat de Llobregat	Fundació Catalana de l'Esplai (Fundesplai)
3, 7	The Honest Food Collective	Barcelona	The Honest Food Collective

4	Veritas Textile Project i Veritas Fulla Verda	Barcelona	Veritas
5	Centre d'Intercanvi agroalimentari de Proximitat	Barcelona	Unió de Pagesos de Catalunya
5, 7	Gastroteca	Barcelona	PRODECA
6	EcoRegió de Catalunya	Barcelona	EcoRegió, S.L.
6	Foodture	Barcelona	Plat Institute
6	+ AGRICULTURA de PROXIMITAT + ALIMENTACIÓ SALUDABLE	Sant Boi de Llobregat	Ajuntament de Sant Boi de Llobregat
6,7	Guia de restauració sostenible que contribueix al consum de productes agroalimentaris locals	Altres	Cooperativa Eixarcolant
6, 8	AGROPARC PENEDÈS-AMETLLER ORIGEN	Olèrdola	Ametller - Origen
7	Mercat Obert	Barcelona	kmCAT, coop
7	Terrassa Gastronòmica	Terrassa	Ajuntament de Terrassa
8	Anella Verda de Terrassa	Terrassa	Ajuntament de Terrassa
9	Reducció plàstics al servei restauració dins al Campus EEBE	Sant Adrià del Besòs	Fundació Formació i Treball

Font: Elaboració pròpia

3.2.3. GESTIÓ I COORDINACIÓ

L'OCAS és un instrument de coordinació tècnica entre els Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural de la Generalitat (DACC), l'Ajuntament de Barcelona, el PEMB i PRODECA. Té encomanada la coordinació i impuls d'accions i projectes en 4 àmbits: transversalització de l'alimentació sostenible, vincle urbà-rural, intercanvi de coneixement, i coordinació interinstitucional. Entre els projectes d'aquest darrer àmbit l'OCAS assumeix a partir d'ara la **gestió i dinamització de l'egCARM**.

Respecte a la gestió de la xarxa, l'OCAS n'assumeix la dinamització com un projecte més del seu pla d'acció. És important tenir en compte que l'OCAS és l'oficina de coordinació entre 4 entitats (DACC-Generalitat, Ajuntament de Barcelona, PEMB i PRODECA), per tant, el seu treball de gestió i dinamització haurà de trobar l'equilibri entre els objectius de les 4 entitats, el seu pla d'acció propi, i els objectius propis de l'egCARM i dels seus membres.

3.3. Anàlisi de l'egCARM

A partir de les dimensions i categories presentades als apartats teòrics, podem identificar les característiques de l'egCARM i, per tant, subratllar els elements clau sobre els quals pot resultar més efectiu incidir en el moment actual del seu desenvolupament. D'aquesta manera, les aportacions teòriques poden contribuir a l'acompanyament i seguiment de la xarxa, establint un marc que permeti emfatitzar els aspectes més rellevants en les diferents fases del treball col·laboratiu i generar les condicions que afavoreixin el funcionament i èxit de la xarxa en la seva tasca.

En una primera dimensió relativa al **tipus d'iniciació de la xarxa**, podem caracteritzar l'egCARM com una xarxa iniciada externament de manera incentivada. En aquest cas, la Carta Alimentària de la Regió de Barcelona neix com a instrument de coordinació i planificació estratègica i com a marc de treball comú en l'àmbit de les polítiques alimentàries. En una primera fase, s'adreça a definir un diagnòstic compartit sobre l'estat d'aquest àmbit i a identificar reptes i compromisos comuns; en una segona fase, el focus es desplaça cap a l'extensió a partir de les adhesions de diferents actors, projectes i entitats i a la seva configuració com a espai de governança. Per tant, la seva creació no és espontània (ja que parteix

d'una iniciativa metropolitana per impulsar el treball col·laboratiu dins de l'àmbit alimentari) i no sorgeix d'un mandat legal específic, sinó més aviat d'un procés per incentivar l'establiment d'un marc de governança metropolitana.

En relació a una segona dimensió, vinculada a **la forma de govern o gestió de la xarxa**, l'egCARM es pot definir com a una xarxa governada externament per una organització administrativa. La creació de l'Oficina Conjunta de l'Alimentació Sostenible (OCAS), integrada per representants del govern autonòmic (Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural), govern local (Ajuntament de Barcelona), àmbit metropolità (Pla Estratègic Metropolità de Barcelona) i empresa pública (PRODECA), i la seva designació com a òrgan encarregat de la gestió i dinamització de l'egCARM, implica que existeix un ens específic amb funcions gestores, de coordinació i direcció estratègica de la xarxa. Per tant, no es tracta d'un cas de xarxa governada pels propis actors participants, sinó de preeminència d'un actor extern. Així mateix, tot i que la visió és enfortir el treball col·laboratiu i plural, no es pot identificar l'egCARM amb un cas de xarxa governada de manera negociada entre diversos actors, sinó que està centralitzada en un o pocs actors.

Pel que fa a **la fase en la qual es troba la xarxa**, dins del seu cicle de vida o de desenvolupament, podem afirmar que l'egCARM es troba actualment en una fase d'activació. Seguint el model introduït per Imperial et al. (2016), que distingeix quatre fases fonamentals en el cicle de vida de les xarxes (activació, col·lectivitat, institucionalització, i estabilitat/descens/re-orientació/re-creació), l'activació de la xarxa es caracteritza per ser un moment turbulent i crític que determinarà en bona mesura alguns dels trets fonamentals de l'espai. En aquesta fase, és important definir la membresia (quins actors en formen part) i diferenciar els objectius de la xarxa en conjunt respecte als que són propis dels membres individualment. Alhora, la fragilitat inherent al moment d'activació implica la necessitat de construir relacions entre els membres, de generar confiança entre la varietat d'actors participants i d'enfortir la interdependència entre ells, afavorint en la mesura que sigui possible l'aparició de consensos.

Així doncs, es pot assenyalar que els elements clau en el moment actual de l'egCARM són la facilitació, la consolidació de lideratge a la xarxa, la construcció de confiança i relacions estables entre els diferents membres, i la definició operativa d'objectius (Imperial et al., 2016; Mandell & Keast, 2007). A mesura que la xarxa es desenvolupi, és possible que els elements clau sobre els quals cal incidir incorporin la institucionalització d'estructures i la consolidació de fluxos de recursos estables.

3.4. Resultats del taller de novembre 2024

La nova etapa de l'egCARM que ara s'inicia, sota la coordinació de l'OCAS, ha de ser **l'oportunitat per pluralitzar els actors, projectes i accions per assolir els objectius d'un sistema alimentari sostenible i saludable per a la regió metropolitana** (Carta Alimentària, missió Alimentació saludable, estratègia catalana i barcelonina, pla d'acció de l'AMB, plans locals...), **i, a través del treball en xarxa, vincular i coordinar l'acció del conjunt dels actors metropolitans membres de la xarxa a partir dels seus projectes particulars i el propi pla d'actuació de l'OCAS.**

Actualment es treballa amb la idea d'iniciar l'activitat de l'egCARM i establir-la com a espai de referència per l'àmbit de governança de la missió, vinculant el seu treball i objectius amb les 3 mesures prioritzades en el CM2030 que es concreten en tres grups de treball:

- un GT d'espais agraris protegits i gestionats: el principal objectiu consisteix en promoure la protecció d'espais per a usos agraris per tal d'augmentar el sòl disponible per a cultivar aliments, i fomentar una gestió i ús d'aquests espais orientada a afavorir a la petita i mitjana pagesia i la producció d'alimentació sostenible.
- un GT de compra pública i incentius als menjadors col·lectius: l'objectiu fonamental és el d'alinear criteris de

compra pública amb una alimentació saludable i sostenible, prioritzant l'alimentació de temporada, local i ecològica, seguint els criteris nutricionals de l'Agència de Salut Pública de Catalunya

- un GT pels centres d'intercanvi d'alimentació de proximitat: aquesta mesura pretèn donar impuls per garantir la viabilitat del projecte Terra Pagesa i incentivar la connexió d'aquests, amb altres projectes de centres conjunts d'intercanvi i comercialització del territori per generar sinèrgies i evitar duplicitats

Amb aquestes línies en ment, el 21/11/2023 es realitza una sessió de treball al centre cívic Pati Llimona de Barcelona, amb els següents objectius:

- Reactivar l'espai de referència de la missió d'Alimentació Saludable
- Presentació del marc conceptual i de treball, estat actual de desenvolupament i mesures prioritzades de la missió dins del Compromís Metropolità 2030
- Identificació de línies d'acció comunes i entitats tractoras.

La sessió va comptar amb la participació de 45 persones representants de diverses institucions i entitats vinculades a l'àmbit de treball de la CARM. D'aquestes, el conjunt més nombrós va provenir de l'Administració Pública (43'2% d'assistents) seguit de les empreses i sector productiu (27'3% d'assistents). Les persones assistents es van distribuir en els 3 grups de treball establerts (el 40'9% d'assistents van participar al GT de Centres d'intercanvi; el 31'8% ho van fer en el d'Espais agraris; i el 27'3% van participar en el GT de Compra pública).

El detall de la sessió es pot consultar en el document Annex 1 – Informe Sessió de Treball EGCARM, però les principals conclusions que es poden ressaltar són les següents:

- Les persones participants volen impulsar la coordinació i cooperació entre diferents administracions i entitats, evitant el solapament i l'acció descoordinada
- S'identifiquen línies d'acció conjunta per cada un dels Grups de Treball a partir de dinàmiques de pluja d'idees sobre problemàtiques i projectes amb potencial de desenvolupament en el marc de la CARM
- Es valora positivament el potencial d'acció de l'egCARM a partir de l'abast d'entitats, institucions i col·lectius presents en la sessió de treball, tot i constatar la necessitat d'aprofundir en les dinàmiques de coneixement mutu i interdependència

4. Conclusions: Estratègies per l'avaluació continuada de xarxes de governança

Com s'ha indicat al llarg de l'informe, les xarxes de governança representen estructures de diversa naturalesa i enfocament, però amb elements comuns. Entre aquests, la seva projecció a llarg termini (en el sentit que els resultats que produeixen es concreten en horitzons temporals relativament extensos), la seva naturalesa dinàmica i canviant (travessant diferents fases o etapes, dins d'un context també canviant i inestable) i la necessitat intrínseca d'una gestió activa, tenen implicacions importants a l'hora de plantejar un model d'avaluació continuada.

L'avaluació continuada de les xarxes de governança resulta útil per diferents motius, dels quals destaquem particularment tres:

- Per millorar la gestió i la bona salut de la xarxa: diferents recerques vinculen la bona gestió amb el millor rendiment de les xarxes. Com hem assenyalat, la gestió de la xarxa té unes necessitats diferents en funció de la fase o etapa en la qual es trobi. Per xarxes en etapes inicials, el focus segurament haurà d'ubicar-se en aspectes com la facilitació, el lideratge, la creació de relacions i confiança, etc. Per la seva banda, per les xarxes més madures, el focus haurà d'estar en la institucionalització o els recursos. Un procés d'avaluació continuada permetrà identificar l'estat de desenvolupament de la xarxa i dels factors clau per l'etapa en la qual es trobi, contribuint a que la gestió sigui adient i, d'aquesta manera, a que la xarxa millori el seu rendiment.
- Per millorar el retiment de comptes intern i extern: com a qualsevol procés orientat a l'elaboració de (o impacte en) l'àmbit de la política pública, les xarxes de governança han de garantir un nivell adequat de transparència i justificació de la seva acció cap a la població en general, als actors polítics i als seus propis membres. Aquest doble vessant (intern i extern) del retiment de comptes ha d'estar present en el model d'avaluació continuada.
- Per valorar la seva continuïtat o reenfocament: en la línia de redefinir elements tradicionals d'avaluació, com eficiència o eficàcia, a l'hora d'aplicar-los a les xarxes de governança és important tenir present que aquestes generen valor de maneres diverses, però també que no es pot confondre el seu èxit amb la seva permanència o llongevitat per se. És a dir, quan la "vida útil" de la xarxa ha passat, pot resultar millor disoldre-la, re-orientar-la, o re-crear-la de manera que els recursos invertits puguin ser derivats cap a accions més productives, sense veure aquest procés com un fracàs. Una adequada estratègia d'avaluació contribuirà a identificar senyals que indiquin la necessitat de re-orientar la xarxa o fins i tot de posar fi a la seva existència, quan això sigui recomanable; al contrari, permetrà mantenir els esforços i l'investiment necessaris per la persistència de la xarxa quan aquesta sigui la via més adient.

És necessari desenvolupar estratègies i enfocaments de seguiment i avaluació adaptats a les característiques de les xarxes. Segons la nostra visió, una estratègia d'avaluació continuada de les xarxes de governança ha d'estar definida a partir de 3 preguntes clau, que afavoreixen l'enfocament adequat:

1. ¿Quin tipus de xarxa és?
2. ¿En quin moment del cicle de vida està la xarxa?
3. Segons el tipus i el seu moment,
 - ¿Com s'estan comportant els factors claus pel bon funcionament de la xarxa? ¿Quins reajustaments són necessaris?
 - ¿Quins resultats intermedis estem aconseguint?

En relació a la primera pregunta, seguim fonamentalment dues perspectives. En primer lloc, la proposta de Provan & Kenis (2007), que, a partir de dues dimensions (qui governa/gestiona la xarxa, per una banda; centralització del govern/gestió de la xarxa, per d'altra), generen tres tipologies de xarxa en base al seu model de govern i gestió: xarxes liderades per actor/s membre/s; xarxes governades per un òrgan de gestió; xarxes auto-governades. En segon lloc, la proposta de Ulibarri et al (2020), que a partir de dues dimensions (modalitat d'activació, i nivell de restriccions/control extern) distingeixen quatre tipus de xarxes: xarxes auto-iniciades (i dins d'aquestes, dues tipus: sense restriccions externes; i amb restriccions externes) i xarxes iniciades externament (dins de les quals distingeixen entre les incentivades i les formalment manades).

En relació a la segona pregunta, incorporem les aportacions d'una varietat d'autors i autores sobre les diferents fases que componen el cicle de vida d'una xarxa de governança. Adoptem concretament el model proposat per Imperial et al (2016) que defineix quatre etapes fonamentals en la vida de les xarxes: activació, col·lectivitat, institucionalització i estabilitat/deteriorament/re-orientació. Partint de la diversitat d'anàlisis que identifiquen conjunts d'elements o factors clau amb impacte en el rendiment i desenvolupament de les xarxes (Ansell & Gash, 2008; Douglas et al., 2020; Emerson & Nabatchi, 2015)), la fase en la qual es troba la xarxa es vincula amb una major o menor centralitat de determinats factors per contribuir a l'èxit del procés col·laboratiu (Imperial et al., 2016; Ulibarri et al., 2020).

A partir d'aquestes fonamentacions teòriques, identifiquem en primer lloc un conjunt de factors clau amb impacte en el rendiment i desenvolupament de les xarxes de governança, conformat per 4 categories d'elements (Figura 3)

Figura 3. Factors clau en la gestió de les xarxes de governança

Condicions inicials	Disseny institucional	Lideratge	Procés col·laboratiu
<ul style="list-style-type: none">• Asimetries de poder, recursos, coneixement• Incentius i restriccions a col·laboració i participació• Sentit d'interdependència• Antecedents de cooperació/conflicte	<ul style="list-style-type: none">• Regles explícites i respectades• Transparència de processos i presa de decisions• Inclusivitat participativa• Exclusivitat o no del fòrum	<ul style="list-style-type: none">• Manteniment de focus i integritat del procés• Capacitat de reunir/atraure actors• Habilitat per mediar i/o resoldre conflictes• Accions catalitzadores• Monitorització activa d'objectius	<ul style="list-style-type: none">• Contacte cara a cara• Comprensió compartida de missió, problemes, valors i coneixement• Alineament d'interessos (interdependència, guanys mutus)• Resultats intermedis

Font: Elaboració pròpia a partir de Ulibarri et al. (2020), Douglas et al (2020), Ansell & Gash (2008)

Els gestors de la xarxa i els polítics responsables tenen un paper en modelar molts dels factors que es consideren crítics pel bon funcionament i la consecució dels objectius de la xarxa. Els gestors de la xarxa poden tenir un rol oscil·lant entre un vessant de “nodrir” (amb tasques de caire facilitador/mediador) i un altre de “guiar” (amb tasques de lideratge), i els polítics electes, que poden adoptar posicionaments més distants o més intervencionistes, per tal d’assegurar els recursos, la legitimitat i el bon alineament entre el procés d’elaboració de polítiques en aquests espais de governança en xarxa amb els més tradicionals.

La tercera pregunta que guia el procés d’avaluació es focalitza en el comportament dels factors clau pel funcionament de la xarxa en base a l’etapa en la qual s’ubica i, a partir d’aquesta valoració, identificar possibles reajustaments que calgui introduir per contribuir al bon funcionament de la xarxa. També és important, alhora, ser capaços d’identificar els resultats assolits o en procés d’assoliment. Amb aquests objectius en ment, proposem una caracterització dels elements més rellevants en cada fase de la vida de la xarxa des del punt de vista del focus de la gestió (Taula 14).

Taula 14. Focus de la gestió de les xarxes de governança

Fase	Activació	Col·lectivitat	Institucionalització	Estabilitat/Deteriorament/ re-orientació
Focus de la gestió	<ul style="list-style-type: none"> Definició inicial de valors i direcció Membres de la xarxa exploren les seves capacitats i expectatives de treball conjunt Organitzadors identifiquen visió inicial i propòsit de la xarxa, i desenvolupen pla inicial Reclutament de membres inicials i cultiu de connexions 	<ul style="list-style-type: none"> Construcció de relacions i confiança Establiment de normes i compromís Sanció a comportaments egoistes Construir i equilibrar relacions reforçant vincles Assegurar legitimitat, suport, recursos i construcció de capacitats 	<ul style="list-style-type: none"> Reducció de costos d’interacció continuada Compromís amb objectius comuns i vincles entre membres Acceptació de “regles de joc” formals i informals Pilotatge i adaptació d’estratègies 	<ul style="list-style-type: none"> Reforç de posició de la xarxa: viabilitat i vincles amb altres xarxes Reconeixement extern del valor de la xarxa Diversificació d’objectius, estratègies i membres

Font: Elaboració pròpia a partir de Keast et al (2007) i Taylor et al (2014)

Com ja s’ha assenyalat prèviament, l’avaluació del rendiment i efectivitat de les xarxes de governança és complexa i no es pot limitar a l’aplicació de mètodes i eines tradicionals, de manera que és necessari incloure en la valoració elements vinculats tant a les solucions i necessitats que cobreixen externament (solucions aplicades als problemes que es pretenen adreçar, impacte, etc.) com als interessos, necessitats i objectius dels actors participants i de la xarxa en sí mateixa. Seguint aquesta premissa i el model de cicle de vida de la xarxa que hem detallat, adaptem la proposta de Taylor et al (2014) en relació a diferents preguntes d’avaluació adaptades a cada fase i vinculades a eines i mètodes d’avaluació concrets (Taula 15).

Taula 15. Preguntes, eines i mètodes d'avaluació de les xarxes de governança

Fase	Activació	Col·lectivitat	Institucionalització	Estabilitat/Deteriorament/re-orientació
Preguntes d'avaluació continuada	<ul style="list-style-type: none"> • Quin tema/problema s'adreça? • Quins són els membres i com es connecten? • Quina és la visió inicial i les proposicions de valor? • Quines estratègies es pilotaran? • Quins recursos té la xarxa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quina infraestructura existeix per recolzar la xarxa i com funciona? • Com es treballa conjuntament per assolir els objectius? • Es donen resultats a les proposicions de valor? • Quines són les activitats inicials de la xarxa i els outputs? 	<ul style="list-style-type: none"> • La xarxa està disseminant i aprofundint estructures i estratègies efectives? • La xarxa està diversificant i donant resultats en proposicions de valor claus? • S'estan assolint resultats col·lectius? • Existeix un pla de sostenibilitat sòlid? 	<ul style="list-style-type: none"> • Re-orientació: com es re-desplegaran els actius de la xarxa (incloent coneixement i capital social)? • Re-creació: com es redefeixen les proposicions de valor de la xarxa?
Mètodes i eines d'avaluació	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeig sistèmic del problema clau i/o actors importants • Entrevistes i/o focus groups amb actors clau • Teoria del canvi de la xarxa • Enquesta de proposicions inicials de valor dels membres • Anàlisi de documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquesta de salut de la xarxa • Entrevistes i/o focus groups amb membres • Observació d'activitats/reunions • Enquesta de satisfacció de membres amb les proposicions inicials de valor • Anàlisi de documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar teoria del canvi • Enquesta de salut de la xarxa • Enquesta de satisfacció de membres amb les proposicions inicials de valor • Anàlisi de resultats i impacte de la xarxa 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquesta de satisfacció de membres amb les proposicions inicials de valor • Entrevistes i/o focus groups amb membres de la xarxa

Font: Elaboració pròpia a partir de Taylor et al (2014)

Finalment, en el procés d'avaluació continuada s'haurien d'anar identificant el conjunt de dimensions en les quals les xarxes generen valor. A partir de l'anàlisi de les aportacions teòriques vinculades a aquest objectiu (Provan & Milward, 2001; Ulibarri et al., 2020; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018; Voets et al., 2008), la nostra proposta d'avaluació es fonamenta en l'anàlisi de 7 dimensions de resultats per les xarxes (Taula 16).

Taula 16. Dimensions de resultats de les xarxes de governança

Dimensions	Preguntes d'avaluació
Re-definició d'un problema públic	Fins a quin punt la xarxa ha contribuït o està contribuint a la re-definició del problema inicial?
Resolució de conflictes o controvèrsies	Fins a quin punt la xarxa ha afavorit o està afavorint la creació d'un entorn favorable per contenir o gestionar el conflicte entre actors?
(Participació en) l'elaboració d'un pla o política	Fins a quin punt la xarxa ha produït o està produint resultats en el desenvolupament d'un pla o política per un problema compartit?
(Participació en) l'elaboració d'un marc regulatori	Fins a quin punt la xarxa ha produït o està produint resultats en el desenvolupament d'un marc regulatori?
Augment dels recursos disponibles o major eficiència en el seu ús	Fins a quin punt la xarxa ha contribuït o està contribuint a l'ampliació dels recursos públics disponibles o al millor aprofitament dels existents per fer front als reptes?
Creació de solucions innovadores	Fins a quin punt la xarxa ha facilitat o està facilitant la creació de solucions innovadores en polítiques, programes o pràctiques existents?
Millora de la resiliència davant crisis i emergències	Fins a quin punt la xarxa ha produït o està produint resultats per organitzar la planificació, resposta o recuperació davant crisis i/o emergències

Font: Elaboració pròpia

L'avaluació continuada es podria concretar amb un informe anual de cadascun dels espais de referència, on s'expliciti breument el context social i polític en el qual treballa la xarxa, s'exposin els objectius i la seva evolució, es visibilitzin els membres, les activitats realitzades, els acords i els resultats entremitjos.

5. Annex 1 – Informe Sessió de Treball EGCARM

5.1. Introducció

El dia 21/11/2023 es realitza una sessió de treball al centre cívic Pati Llimona de Barcelona de l'Espai de Governança de la Carta Alimentària de la Regió Metropolitana de Barcelona, amb els següents objectius:

- Reactivar l'espai de referència de la missió d'Alimentació Saludable
- Presentació del marc conceptual i de treball, estat actual de desenvolupament i mesures prioritzades de la missió dins del Compromís Metropolità 2030
- Identificació de línies d'acció comunes i entitats tractores

5.2. Esquema de la sessió

Taula 17. Agenda de la sessió

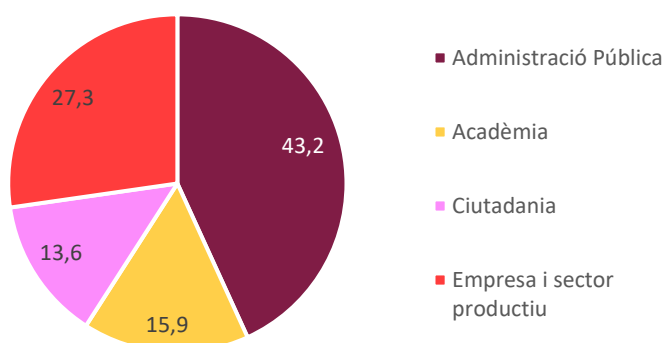
Hora inici	Durada	Activitat	Responsable
10h		Rebuda dels participants (cafè)	Registre: OCAS+PEMB
10:25h	20 min	Benvinguda i presentació de la sessió	PEMB + OCAS
10:45h	75 min	Dinàmica de grups de treball	PEMB + IM
12h	20 min	Posada en comú	PEMB + IM
12:20h	10 min	Tancament de la sessió	OCAS

Final: 12:30h

5.3. Participants a la sessió

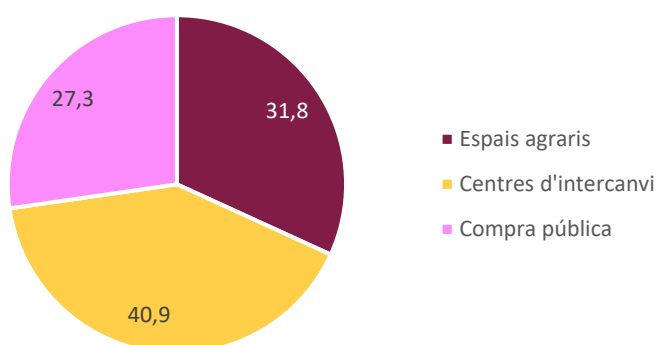
A la sessió participen un total de 45 persones, distribuïdes de la següent manera:

Gràfic 3. Percentatge d'assistents a sessió per entitat de quíntuple hèlix



Les persones participants a la sessió es distribueixen de la següent manera en els tres grups de treball:

Gràfic 4. Percentatge d'assistents a sessió per grup de treball



5.4. Resultats de la sessió

5.4.1. DINÀMICA DE BENVINGUDA

Es convida a les persones participants a indicar què esperen de la CARM i què no volen que passi. Els principals elements identificats són els següents:

- Quines llavors vols plantar?
 - Ajuts fiscals per fomentar col·laboració entre agricultors
 - Fer-ho fàcil, simple i senzill
 - Fomentar la coordinació entre diferents administracions
 - Cooperació
 - Equip i recursos
 - Intercanvi de serveis
- Quines llavors vols congelar?
 - Masses administracions fent coses similars
 - Desconeixement del què es fa
 - Descoordinació

Figura 4. Aportacions de les persones participants



5.4.2. GRUPS DE TREBALL

Els principals resultats i/o propostes d'acció de cada grup de treball són les següents:

5.4.2.1. ESPAIS AGRARIS

- Grup de treball per impulsar/fer seguiment el Pla territorial sectorial agrari en el marc de la Llei de d'espais agraris
- Impulsar la Llei d'Alimentació de Catalunya i la definició d'aliment de proximitat i la compra pública. Establir una taxa per les terres agrícoles infrautilitzades
- Involucrar i donar eines als municipis encara "no motivats" fent difusió de bones pràctiques i experiències. Proposta de pràctiques a escalar: Contracte Agrari de Collserola; Espai Test. Es proposa explicar a cada municipi el CM2030. Establir marc formal de treball entre CM2030, DIBA, i alguns ajuntaments per la protecció i gestió dels espais agraris
- Necessitat de disposar de recursos tècnics i econòmics:
 - Recursos tècnics: Tècnics especialitzats en dinamització agrària amb coneixement del sector i fórmules flexibles i adaptades
 - Recursos econòmics: Ajuts als ens locals per impulsar sistemes agraris i alimentaris de proximitat; dotacions pressupostàries interadministratives per a projectes agraris territorials; recolzament econòmic directe i indirecte a l'adopció de tècniques regeneratives antifràgilitat publico-comunitari-privat; línies d'ajut a la pagesia periurbana per serveis ecosistèmics
- Desenvolupament de granges com a equipaments municipals
- Treball amb pagesia: intercanvi de recursos i casos d'èxit, reforçament de la xarxa entre la pagesia de diferents espais agraris periurbans
- Avançar en la protecció i la gestió dels grans espais agraris existents sense oblidar camps dispersos, zones de pendent, terreny forestal i silvopastura, incentivant-ne la viabilitat i reconeixent el seu valor
- Campanya de màrqueting conjunta d'espais agraris AGROPOLITANS
- Treballar conjuntament amb Generalitat el relleu agrari:
 - Potenciar els cicles formatius agraris
 - Plantejar la possibilitat de ser agricultor a temps parcial

5.4.2.2. COMPRA PÚBLICA

- Enllaçar capacitat de producció amb necessitats de compra dels menjadors:
 - Fer accessible la informació i dades sobre capacitat de producció de proximitat
 - Generar espais de contacte per fer les compres més sostenibles: plataforma digital on compartir aquestes dades i ajuntar les necessitats amb les demandes
 - Cal conèixer el potencial de producció del territori i el potencial consum dels menjadors col·lectius
 - Planificar les produccions per fer el càlcul de necessitats
 - Identificar bones pràctiques internacionals
- Identificació del preu de cost real:
 - Identificar el preu de cost de cada cultiu de proximitat
 - Establir objectius mesurables

- Planificació de cultius i negociació de preus a través de SATS (AAPP han de contribuir a la conformació dels SATS)
- Generar informació pública sobre necessitats i producció
- Generar espais de governança i aliances per trobar els diferents agents i poder planificar cultius, preus
 - Treball conjunt de la quintuple hèlix
 - Paper de l'Administració Pública: acompanyament en els processos de trobada; foment de l'organització de producció i compra; oferir espais d'experimentació i co-creació d'iniciatives innovadores en barris vulnerables, mitjançant projectes pilots
- Impulsar la col·laboració públic/privada en l'àmbit de centrals de compres
- Agrupació i mancomunació d'infraestructures:
 - Necessari comptar amb espais físics o virtuals per poder comercialitzar tota la producció disponible
 - Evitar els excedents i avançar cap a la planificació del seu aprofitament
 - Valorar peculiaritats de diferents territoris a l'hora de crear xarxes
- Observatori d'informació sobre CPA: crear observatori sobre dades, avenços, compra pública d'alimentació, o aprofitar l'existent de la Generalitat
- Encaixar legalment el criteri de proximitat en la compra pública
- Seguiment de licitacions públiques: treballar conjuntament per comptar amb eines que facilitin la comprovació efectiva dels criteris continguts en els plecs
- Cultura de compra pública d'alimentació: facilitar als redactors dels plecs la informació i formació necessària per generar una cultura de confiança per avançar en l'alimentació sostenible
- Full de ruta per implementar les línies d'actuació proposades a partir de projectes concrets/pilot compartits

5.4.2.3. CENTRES D'INTERCANVI

- Distribució de productes per arribar al comerç:
 - Territorialitzar distribució a escala petita
 - Establir nodes logístics connectats pel territori amb un gran node per l'AMB juntament amb recerca sobre models logístics exitosos
 - Coordinar iniciatives per transport de productes: eines de software obert per gestionar rutes compartides
 - Generar dades precises sobre producció, compra i exportació/importació a Mercabarna
 - Penúltima milla: vehicular amb obradors, operadors compartits, espai test
- Costos:
 - Agrupar productors i crear espai per intercanvi i difusió de coneixement
- Treballar la demanda:
 - Valoritzar el treball de producció de proximitat i la pagesia: incorporar storytelling en restauració i venda
 - Educar consumidors: pedagogia i campanyes de comunicació sobre temporalitat, producció i origen de productes
- Canvi climàtic:
 - Impulsar recerca conjunta per assolir logística amb petjada de carbó zero
- Incorporar a l'espai actors: comerç, empreses de logística, consumidors, productors directes, restauració col·lectiva, actors d'altres territoris

5.4.3. VALORACIÓ DE LA SESSIÓ

5.4.3.1. PER PART DELS PARTICIPANTS

La valoració de la sessió, recollida via enquesta al final de la mateixa, va ser força positiva. Per part dels participants, la nota mitjana de la sessió va ser de un 8 sobre 10. Els aspectes més ben valorats han estat els resultats de la sessió i la metodologia emprada. Els principals aspectes que els participants assenyalen a millorar són els següents:

- a. Millorar la informació prèvia pel bon desenvolupament de la sessió
- b. En relació a l'espai, hi ha alguna queixa sobre la mala acústica i la necessitat de buscar un espai amb bona acústica per la realització del treball en grups
- c. En relació als participants, algun participant assenjala la necessitat de incloure més diversitat d'entitats i persones
- d. En relació a la metodologia, es valora positivament, si bé s'assenjala la necessitat de disposar més espai pel debat final entre els grups.

5.4.3.2. PER PART DE L'INSTITUT METRÒPOLI

Per part de l'equip de l'Institut Metròpoli, la valoració de la sessió de treball és molt positiva pel que fa a l'assistència, la dinàmica com els resultats. A continuació s'aborda amb més detall diferents aspectes.

Pel que fa a l'**espai**, coincidim en que l'espai no era millor per poder realitzar el treball en grups. Tot i que n'èrem conscients i es va decidir l'espai en funció de les disponibilitats existents, s'ha de tenir en compte per futures ocasions.

La **dinàmica de benvinguda** pensem que és molt interessant com a metodologia d'autodiagnosi de la xarxa i s'hauria de potenciar ubicant-la en un espai més central i invitant a la participació en el moment de la inscripció i també durant la presentació inicial i/o final.

En relació als **participants**, es valora positivament la presència de persones representants dels diferents col·lectius, institucions i entitats que componen l'ecosistema de les polítiques alimentàries de la RMB, la qual cosa genera un important potencial d'acció per l'egCARM. També considerem rellevant destacar l'equitat de gènere assolida en l'assistència i representació de d'entitats i actors, amb una important presència femenina, així com una certa diversitat d'edats. Constatem que encara molts participants no es coneixien entre si, i que encara no hi ha prou consciència de les seves interdependències ni del seu potencial a través del treball col.laboratiu. Pensem que en les properes sessions es podria explorar alguna dinàmica o mètode per fer explícites aquestes interdependències i complementarietats.

En relació a la **presentació inicial**, pensem que es podria haver reduït una mica la part de la presentació general del Compromís Metropolità (especialment el debat sobre l'àmbit geogràfic) i posar més en valor el treball col.laboratiu que s'està duent a terme i el seu potencial impacte. També es podria haver explicat una mica més en detall la missió d'alimentació sostenible, els antecedents i el context actual per situar a tots els participants.

Pel que fa als **grups de treball**, pensem que va funcionar força bé la selecció i la presentació inicial de projectes tractors per centrar el debat i conèixer més en profunditat algun dels projectes. El nombre de participants en el grup de compra pública i en el de espais agraris va ser l'adequat per tenir temps pel debat. En el cas dels centres de intercanvi, però, el temps va ser massa just per fomentar la deliberació i l'intercanvi degut el major nombre de participants. Caldria pensar estratègies específiques en aquests casos. Donat la poca institucionalització de la xarxa, en els grups va suposar un

esforç passar de demandes o identificació de problemes en pensar en potencials projectes compartits, si bé en tots els grups es van acabar proposant línies de treball interessants. Tanmateix, com és normal, no hi ha encara una identitat col·lectiva de formar part de l'EgCARM

També es valora molt positivament **l'espai del menjar i les begudes** que estigués disponible abans, durant i després de l'acta com un espai de coneixença i intercanvi. Això ha facilitat la coneixença mútua, l'intercanvi de contactes informal i el possible establiment de vies de col·laboració futura. Un possible retorn que valorarien els participants seria facilitar el llistat dels assistents.

El **tancament i la posada en comú** considerem va ser l'adequada pel moment de la xarxa, si bé en les properes sessions caldria emfatitzar quins seran els propers passos per tal de es manifesti millor el sentit, la direcció i el potencial de la xarxa.

Pel que fa els **resultats**, pensem que son els que es buscaven: relançar la xarxa i fer una pluja d'idees sobre temes, problemàtiques i projectes amb potencial de ser desenvolupats en el marc de l'EGCARM. Ara caldrà prioritzar-les i analitzar quines poden tenir més potencial i ser més motivadores pels participants.

6. Bibliografia

- Agranoff, R. (1985). *Intergovernmental Management. Human Services Problem-Solving in Six Metropolitan Areas*. State University of New York Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton University Press.
- Cristofoli, D., Markovic, J., & Meneguzzo, M. (2014). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 77–93. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9237-2>
- 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: Government and Policy*, 33(2), 223–238. <https://doi.org/10.1068/c11292>
- Douglas, S., Berthod, O., Groenleer, M., & Nederhand, J. (2020). Pathways to collaborative performance: Examining the different combinations of conditions under which collaborations are successful. *Policy and Society*, 39(4), 638–658. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769275>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717–747. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>
- 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>
- Imperial, M. T., Johnston, E., Pruett-Jones, M., Leong, K., & Thomsen, J. (2016). Sustaining the useful life of network governance: Life cycles and developmental challenges. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 135–144. <https://doi.org/10.1002/fee.1249>
- Jessop, B. (2002). *The Future of the Capitalist State*. Polity Press.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. SAGE Publications Ltd.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Klijn, E.-H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). THE IMPACT OF NETWORK MANAGEMENT ON OUTCOMES IN GOVERNANCE NETWORKS. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>

- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. SAGE Publications Ltd.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. Public Private Controversies*. Routledge.
- Mandell, M., & Keast, R. (2007). Evaluating Network Arrangements: Toward Revised Performance Measures. *Public Performance & Management Review*, 30(4), 574–597. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576300406>
- Mandell, M., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715–731. <https://doi.org/10.1080/14719030802423079>
- Mandell, M., & Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations: The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197–224. <https://doi.org/10.1080/1461667032000066417>
- 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. (2007). 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. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding Governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- 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 Management. In J. L. Brudney, L. J. O'Toole, & H. G. Rainey, *Advancing Public Management. New Developments in Theory, Methods and Practice* (pp. 217–234). Georgetown 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. (2006). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan London.
- 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. (2005). 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>
- Sydow, J. (2004). Network Development by Means of Network Evaluation? Explorative Insights from a Case in the Financial Services Industry. *Human Relations*, 57(2), 201–220. <https://doi.org/10.1177/0018726704042927>

- Taylor, M., Plastrik, P., & Co, J. (2014). *Guide to Network Evaluation*.
- Torfinn, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford University Press.
- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617–637. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769288>
- Uusikylä, P., & Valovirta, V. (2007). Three Spheres of Performance Governance: Spanning the Boundaries from Single-Organization Focus towards a Partnership Network. *Evaluation*, 13(4), 399–419. <https://doi.org/10.1177/1356389007082128>
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: Findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3–24. <https://doi.org/10.1007/s11077-013-9181-2>
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503–524. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1302248>
- Voets, J., Van Dooren, W., & De Rynck, F. (2008). A Framework for Assessing the Performance of Policy Networks. *Public Management Review*, 10(6), 773–790. <https://doi.org/10.1080/14719030802423129>

Índex de taules

Taula 1. Missions del Compromís Metropolità 2030 i espais de referència corresponents.....	5
Taula 2. Tipologies i dimensions de xarxes de polítiques	9
Taula 3. Tipologies de xarxes segons modes de govern/gestió	9
Taula 4. Tipus de xarxes segons Ulibarri et al. (2020).....	10
Taula 5. Tipus d'innovacions interorganitzacionals i característiques funcionals	11
Taula 6. Fases de cicle de vida de xarxes i elements clau d'anàlisi.....	12
Taula 7. Estratègies per mantenir la salut del procés col·laboratiu.....	18
Taula 8. Fases de desenvolupament de la xarxa i preguntes d'avaluació	20
Taula 9. Factors clau de rendiment de xarxes segons fase.....	24
Taula 10. Dimensions de resultats de les xarxes de governança.....	26
Taula 11. Principals documents i instruments del procés de política alimentària	28
Taula 12. Compromisos de la CARM.....	32
Taula 13. Vectors i projectes metropolitans identificats	35
Taula 14. Focus de la gestió de les xarxes de governança	42
Taula 15. Preguntes, eines i mètodes d'avaluació de les xarxes de governança.....	43
Taula 16. Dimensions de resultats de les xarxes de governança.....	44
Taula 17. Agenda de la sessió	46

Índex de gràfics

Gràfic 1. Model de cicle de vida de processos de governança en xarxa.....	14
Gràfic 2. Composició de l'egCARM	35
Gràfic 3. Percentatge d'assistents a sessió per entitat de quintuple hèlix	47
Gràfic 4. Percentatge d'assistents a sessió per grup de treball	47

Índex de figures

Figura 1. Línia temporal de fites en desenvolupament de l'egCARM	30
Figura 2. Vectors de la missió	34
Figura 3. Factors clau en la gestió de les xarxes de governança.....	41
Figura 4. Aportacions de les persones participants.....	48



Recerca urbana
per transformar

Universitat Autònoma de Barcelona

Campus de Bellaterra

Plaça del Coneixement, edifici MRA, p. 2

08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)

tel.: 93 586 88 80

info@institutmetropoli.cat

www.institutmetropoli.cat

