

Actuació N°

6.2.1

# Suport i assessorament tècnic en les etapes preliminars a l'inici del procés d'elaboració de l'Estratègia de Resiliència de l'AMB

Data: Desembre, 2024



**Treball realitzat per**

**Direcció**

Marc Martí-Costa

**Autors/res**

Marc Martí-Costa i Cecília Conde

Cerdanyola del Vallès, desembre 2024

# Índex de contingut

---

<b>1. Introducció .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Objectius i metodologia .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Memòria d'activitats.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Resultats i aprenentatges.....</b>	<b>14</b>
4.1. Visió institucional de l'Estratègia .....	14
4.2. El procés d'elaboració .....	15
4.3. El procés d'implementació.....	19
4.4. Governança de l'Estratègia .....	21
4.5. Reptes .....	22
<b>5. Una Estratègia de Resiliència per a l'AMB: justificació i full de ruta .....</b>	<b>23</b>
5.1. Consensuar espais de governança.....	25
5.2. Consensuar fases del procés d'elaboració de l'Estratègia de resiliència.....	28
5.3. Consensuar calendari.....	33
<b>6. Bibliografia .....</b>	<b>35</b>

---

# 1. Introducció

El món està experimentant transformacions estructurals, com l'auge de la intel·ligència artificial, el canvi climàtic, canvis en la distribució geopolítica del poder, transicions demogràfiques, entre d'altres. L'informe de riscos globals del Fòrum Econòmic Mundial analitza els riscos globals en l'actualitat i en els horitzons 2026 i 2034 per ajudar als decisors polítics a adoptar una visió que equilibri els riscos a curt i llarg termini. D'acord amb aquest estudi, els fenòmens meteorològics extrems són el principal risc afrontat el 2024. Els greus impactes de la DANA a València ara fa poc més d'un mes il·lustren les greus conseqüències del canvi climàtic. La desinformació generada per la intel·ligència artificial i la polarització social i/o política segueixen en segon i tercer lloc en el rànquing de riscos globals.

En el territori metropolità destaquen l'augment de dies i nits tòrrides, les sequeres, els temporals costaners, la pujada del nivell del mar, la perillositat dels incendis, la pèrdua de biodiversitat, la contaminació atmosfèrica, les dependències energètiques i alimentàries, la manca d'accessibilitat a l'habitatge o la segregació socioresidencial, entre d'altres (AMB, 2024b). Tots aquests riscos es troben inherentment interconnectats, poden tenir conseqüències de llarg abast per al desenvolupament humà, i erosionen la resiliència i la capacitat de respondre-hi. Una forma d'encarar els riscos i la incertesa de les societats actuals és a través de la millora de les capacitats de resiliència. La resiliència implica una forma diferent d'encarar els problemes actuals, centrant-se específicament en les tensions, amenaces o xocs que afronten les persones, societats o metròpolis en l'actualitat.

El Pla d'Actuació Metropolità del mandat 2024-2027 aprovat pel Consell Metropolità de 30 d'abril de 2024 preveu a l'objectiu 4.4 *Establir les bases per a la futura Estratègia de Resiliència de l'AMB*. A més, en els darrers mandats l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) ha elaborat estudis previs i ha aprovat grans plans i estratègies en els seus àmbits de competència (PDUM, Pla Clima, PECIA, PMMU, PREMET...), que han de ser claus per avançar en la resiliència del territori metropolità.

Durant el 2022, l'Institut Metròpoli va tenir l'encomana de realitzar un estudi de benchmarking internacional per comprendre millor les experiències de resiliència arreu del món. L'any 2023 es van establir les bases per a una estratègia metropolitana de resiliència, tenint en compte les accions en marxa en diferents plans sectorials de l'AMB. D'acord amb aquest estudi, l'AMB desenvolupa diferents accions i plans per millorar la resiliència metropolitana, però dins de l'AMB no hi ha un coneixement, ni una mateixa visió, ni una aplicació compartida de la resiliència urbana. L'estudi recomana impulsar la transversalització de la resiliència en el conjunt del sistema institucional metropolità i especialment en els plans, programes, serveis i infraestructures competència de l'AMB. Això permetrà integrar tots els esforços ja realitzats en resiliència per part de l'AMB, identificar noves estratègies i àmbits d'acció i desenvolupar eines necessàries.

En aquest marc, el rol de l'Institut Metròpoli en l'any 2024 ha estat donar suport i acompanyament a l'AMB en les etapes preliminars a l'inici del procés d'elaboració de l'Estratègia de Resiliència de l'AMB. A partir d'aquest objectiu principal, els objectius específics han estat els següents:

- Suport tècnic al grup promotor de l'AMB, designat per a l'elaboració del disseny del procés participatiu per a l'elaboració de l'Estratègia de Resiliència.
- Dinamització de sessions de treball, i elaboració d'actes/documents de síntesi en el marc del procés d'elaboració de l'Estratègia

- Suport en l'organització d'una trobada internacional d'experts en matèria de resiliència a l'AMB.
- Assessorament en el desplegament de les línies de treball previstes en el document de Bases per a l'elaboració d'una Estratègia de resiliència per a l'AMB.

Pel que fa a l'estructura d'aquest informe, primer es presenta una memòria de les activitats realitzades per part de l'Institut Metròpoli en l'any 2024. En segon lloc, es detallen els resultats i aprenentatges obtinguts a partir de les diferents activitats i espais impulsats en el marc d'aquesta etapa preliminar a l'inici del procés d'elaboració de l'esmentada Estratègia. Per últim, s'inclou una actualització del full de ruta i una proposta de calendari pels propers 18 mesos.

## 2. Objectius i metodologia

El principal objectiu d'aquest projecte ha estat el següent:

**Donar suport i assessorament tècnic en les etapes preliminars a l'inici del procés d'elaboració de l'Estratègia de Resiliència de l'AMB.**





A partir d'aquest objectiu principal, es detallen els següent objectius específics:

- Suport tècnic al grup promotor de l'AMB, designat per a l'elaboració del disseny del procés participatiu per a l'elaboració de l'Estratègia de Resiliència.
- Dinamització de sessions de treball, i elaboració d'actes/documents de síntesi en el marc del procés d'elaboració de l'Estratègia
- Suport en l'organització d'una trobada internacional d'experts en matèria de resiliència a l'AMB.
- Assessorament en el desplegament de les línies de treball previstes en el document de Bases per a l'elaboració d'una Estratègia de resiliència per a l'AMB.

Les funcions i tasques de l'Institut Metròpoli han estat les següents:

**Taula 1. Funcions i tasques desplegades per l'Institut Metròpoli en el marc del projecte de 2024**

Font: elaboració pròpia

	<b>Funcions de secretaria tècnica</b>	L'Institut Metròpoli ha assumit les funcions de Secretaria Tècnica d'aquestes etapes preliminars a l'inici de l'elaboració de l'Estratègia de Resiliència de l'AMB. Aquesta funció ha implicat coordinar i donar suport tècnic necessaris per al bon desenvolupament d'aquest procés preliminar.
	<b>Reunions de seguiment amb el grup motor</b>	L'Institut Metròpoli ha participat en reunions de seguiment del projecte amb el grup motor. Aquestes reunions han servit per planificar, coordinar i fer seguiment de les línies de treball.
	<b>Suport a l'organització de la trobada internacional sobre resiliència</b>	L'Institut Metròpoli ha donat suport a l'AMB en el disseny i moderació de la trobada internacional, per tal de que sigui útil en el desenvolupament de l'estratègia de resiliència de l'AMB.
	<b>Elaboració de documents</b>	L'Institut Metròpoli ha elaborat diversos documents de treball.



# 3. Memòria d'activitats

En aquest apartat es fa un resum dels resultats assolits en cadascuna de les funcions realitzades en el marc d'aquest projecte.

## 3.1. FUNCIONS DE SECRETARIA TÈCNICA

L'equip de Governança I Innovació Pública de l'Institut Metròpoli ha assumit la funció de secretaria tècnica en aquestes etapes preliminars a l'inici de l'elaboració de l'Estratègia de Resiliència de l'AMB. Això ha inclòs la coordinació de reunions i el suport tècnic necessari per al bon desenvolupament d'aquest procés preliminar. El suport tècnic s'ha materialitzat en diferents moments al llarg de l'any, com ara en el taller d'intercanvi entre IMEPLAN, l'AMB i l'Institut Metròpoli. Aquesta sessió tenia com a objectiu incorporar els aprenentatges del projecte Metro Resilience Guadalajara, i conèixer de primera mà el procés d'elaboració i implementació de l'esmentada Estratègia de Resiliència. L'equip de governança va proposar una estructura per la sessió, a partir d'una bateria de preguntes, que es van consensuar amb el servei de Relacions Internacionals de l'AMB.

Els següents apartats detallen altres moments en què el suport tècnic s'ha materialitzat.

## 3.2. REUNIONS DE SEGUIMENT AMB EL GRUP MOTOR

L'equip de governança ha format part del grup motor conformat per donar impuls a les etapes preliminars a l'inici de la redacció de l'Estratègia de Resiliència per l'AMB. Aquest grup motor està conformat per:

- L'Oficina Tècnica de Gerència
- Servei d'anàlisi de polítiques metropolitanas
- Servei de Relacions Internacionals de l'AMB
- Servei d'Infraestructura Verda
- L'àrea de governança i innovació pública de l'Institut Metròpoli

En el marc d'aquest grup motor, s'ha participat en diferents reunions de seguiment al llarg de l'any, com es detalla en la següent taula.

**Taula 2. Reunions de seguiment amb el grup motor**

Font: elaboració pròpia.

Data	Objectius	Resultats/Acords
<b>8 març</b> <b>9h00</b>	Planificació de l'any 2024	Realitzar un full de ruta.  Adaptar l'Informe de Bases 2023 a un document executiu on s'inclouï el full de ruta per presentar a autoritats de l'AMB.
<b>23 d'abril</b> <b>9h00</b>	Revisar i comentar full de ruta	S'acorda ajustar el full de ruta.  També convocar una sessió de treball amb IMEPLAN per conèixer procés d'elaboració de l'Estratègia de



		resiliència de Guadalajara (Mèxic).
<b>16 de maig</b> <b>10h00</b>	Preparar reunió amb IMEPLAN	Es consensua un llistat de preguntes per a la sessió amb IMEPLAN.
<b>22 de maig</b> <b>16h00</b>	Conèixer procés d'elaboració i implementació de l'Estratègia de resiliència de Guadalajara (Mèxic).	Elaboració de memòria de la sessió d'intercanvi amb els aprenentatges del procés d'elaboració de l'Estratègia de resiliència de Guadalajara.
<b>2 d'octubre</b> <b>12h30</b>	Preparació seminari internacional	Es confirma la voluntat de redactar una estratègia de resiliència de cara al 2025 i es demana l'elaboració d'una proposta metodològica a l'Institut Metròpoli, de cara a finals d'any.  Es demana també la participació de l'Institut en la moderació d'una taula rodona en el marc del seminari internacional.  Es treballa en la proposta metodològica del seminari internacional.

### 3.3. PARTICIPACIÓ EN LA TROBADA INTERNACIONAL SOBRE RESILIÈNCIA I MODERACIÓ D'UNA TAULA RODONA

El 22 i 23 d'octubre de 2024, el serveis de relacions internacionals de l'AMB va organitzar el Seminari sobre Resiliència a l'Àrea Metropolitana de Barcelona en el marc del projecte Metro Resilience Guadalajara amb l'objectiu de facilitar l'intercanvi de millors pràctiques i generar solucions innovadores per enfortir la resiliència de l'AMB davant els desafiaments urbans.

L'Institut Metròpoli va donar suport a l'AMB en el disseny del seminari per tal de que fos útil en el desenvolupament de l'estratègia de l'AMB.

En concret, els objectius específics del seminari van ser:

1. Identificar i prioritzar els principals impactes i tensions que afecten l'AMB.
2. Revisió de les millors pràctiques internacionals.
3. Formulació de recomanacions pràctiques per a la resiliència.

Per tal d'assolir aquests objectius, el primer dia es van organitzar tallers temàtics paral·lels per explorar desafiaments específics de la resiliència en els àmbits de territori, urbanisme, mobilitat i transport i medi ambient. **L'àrea de governança i innovació pública de l'Institut Metròpoli va participar en els quatre tallers proposats:**

- Taller 1. Territori i Urbanisme;
- Taller 2. Medi Ambient;
- Taller 3. Habitatge i Desenvolupament Social i Econòmic;
- Taller 4. Mobilitat i Transport.

En aquests espais, es va reflexionar sobre l'anàlisi preliminar d'impactes i tensions, identificant desafiaments, oportunitats i àrees prioritàries. Juntament amb la participació dels equips tècnics i directius de l'AMB, així com experts internacionals en resiliència i l'equip tècnic de l'Institut Metròpoli, es van fer aportacions que podrien ser abordar-des dins de la futura Estratègia de resiliència.

A més, el segon dia el cap de l'àrea de governança, Marc Martí-Costa, va donar **suport en la moderació d'una de les taules**: "Plans Metropolitans de Resiliència i Sostenibilitat". Els participants d'aquesta taula van ser:

- Patricia Martínez, Directora General de l'IMEPLAN
- Abigail Rizo, Coordinadora d'Anàlisi Estratègic del Govern de Jalisco
- Sharon Miller, assessora sènior a la unitat de resiliència de Greater Manchester
- Pierluigi Potenza, expert en resiliència urbana per la ciutat de Roma

Per tal de poder aprofundir en les seves experiències en la implementació de programes de resiliència, es van revisar els documents marc. Fruit d'aquesta revisió, se n'han extret alguns aprenentatges que s'inclouen en el següent apartat.

Les preguntes de debat van sorgir a proposta de l'Institut Metròpoli; van ser consensuades pel servei de relacions internacionals de l'AMB i validades per les persones ponents. En concret, les preguntes plantejades van ser:

1. Més enllà de la creixent incertesa i els riscos, què va motivar el desenvolupament del vostre Pla o Estratègia? (per exemple, disponibilitat de finançament, influència d'organitzacions internacionals, desastres recents, evolució de les polítiques d'emergència, etc.)
2. Els vostres Plans/Estratègies van més enllà de respondre als impactes i tensions immediates del canvi climàtic. Quina metodologia feu servir per prioritzar els riscos?
3. Dins de les vostres organitzacions, quins obstacles interns vau afrontar per garantir la integració i la transversalitat de l'Estratègia?
4. Un cop un Pla és aprovat, com assegureu la seva implementació efectiva? Va més enllà de la preparació i la resposta davant emergències?

### 3.4. ELABORACIÓ DE DOCUMENTS

L'Institut Metròpoli s'ha encarregat de l'elaboració de diversos documents:

- Documentació requerida per a les reunions de seguiment: presentació per al a reunió de seguiment del 8 de març.
- Full de ruta per a l'elaboració d'una estratègia de resiliència de l'AMB -document de treball.
- Memòria de la sessió d'intercanvi entre IMEPLAN, l'AMB i l'equip de governança de l'Institut Metròpoli sobre l' Estratègia de Resiliència Metropolitana de Guadalajara.
- La present memòria d'activitat, que també conté una proposta de full de ruta per a l'elaboració d'una estratègia de resiliència de l'AMB.

### 3.5. REVISIÓ BIBLIOGRÀFICA

Davant dels continus canvis, tant en la realitat com en els marc conceptuals, s'ha dut a terme una revisió de la bibliografia actualitzada en l'àmbit de la resiliència.

S'ha revisat el nou City Resilience Framework (ARUP, 2024) presentat en el Fòrum Urbà Mundial al novembre de 2024 a El Cairo. Aquest document suposa una nova edició del marc metodològic proposat al 2014. El nou City Resilience Framework (CRF'24) s'estructura al voltant de quatre dimensions que es relacionen amb àrees àmplies que impacten en la capacitat de resiliència de les ciutats:

- **Salut i benestar:** sistemes que garanteixen la salut i el benestar de totes les persones que viuen i treballen a la ciutat.
- **Economia i societat:** els sistemes socials i financers que permeten que les poblacions urbanes prosperin.
- **Infraestructura i medi ambient:** sistemes humans i naturals que proporcionen serveis crítics,

protegeixen i connecten els ciutadans urbans.

- **Governança i planificació local:** la necessitat d'una presa de decisions informada, inclusiva i integrada.

---

## Il·lustració 1. Dimensions del CRF'24.

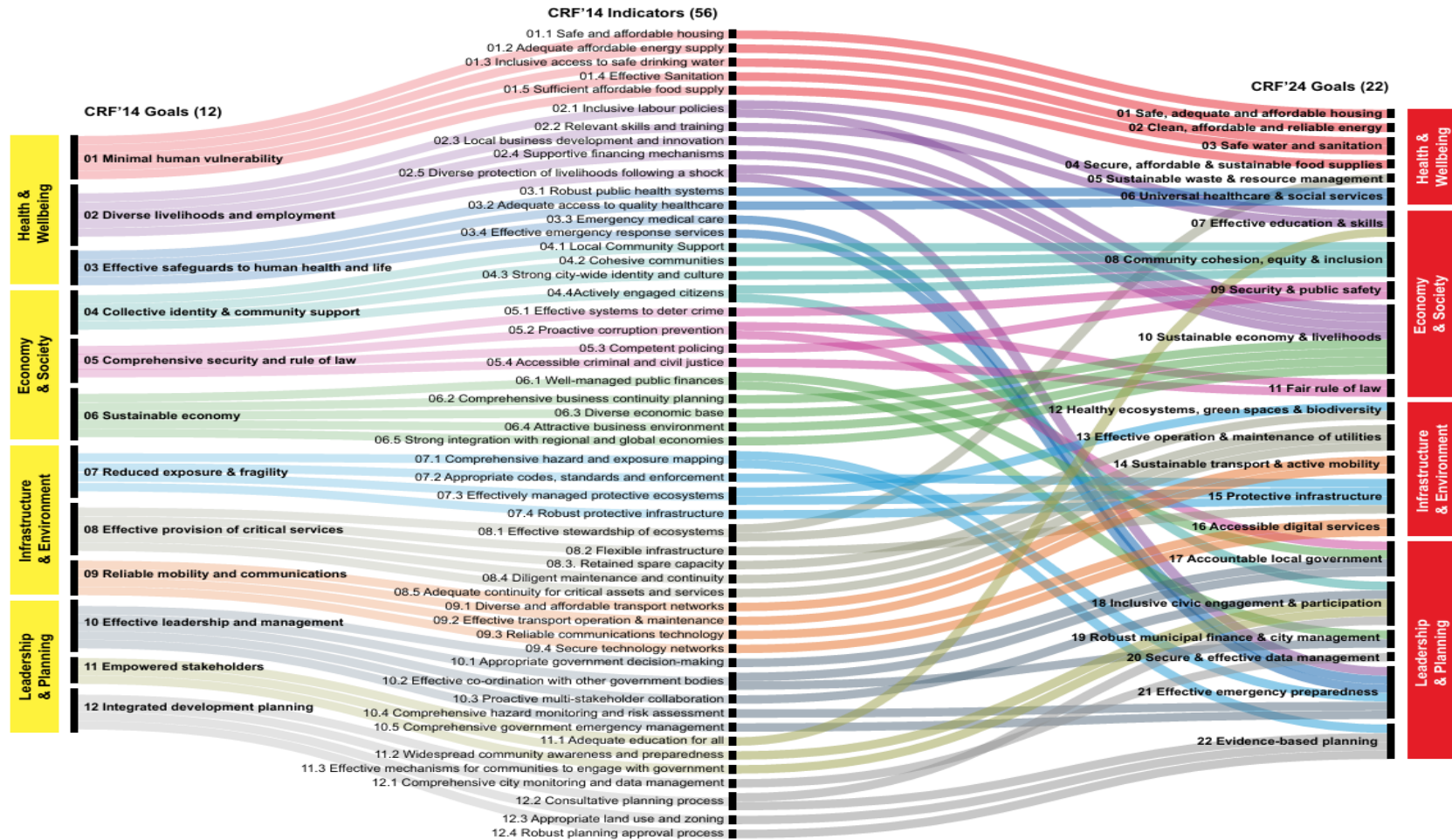
Font: ARUP



El CRF'24 redefineix els 12 objectius i 56 indicadors del City Resilience Framework elaborat al 2014 (CRF'14) redirigint els indicadors cap a 22 objectius actualitzats que s'alineen millor amb els departaments municipals. D'aquesta manera, les ciutats poden identificar clarament les àrees prioritàries d'acció, fent que el marc sigui més accessible, orientat a l'acció i capaç d'atreure inversions (veure Il·lustració 2).

## Il·lustració 2. Objectius i indicadors del CRF'24.

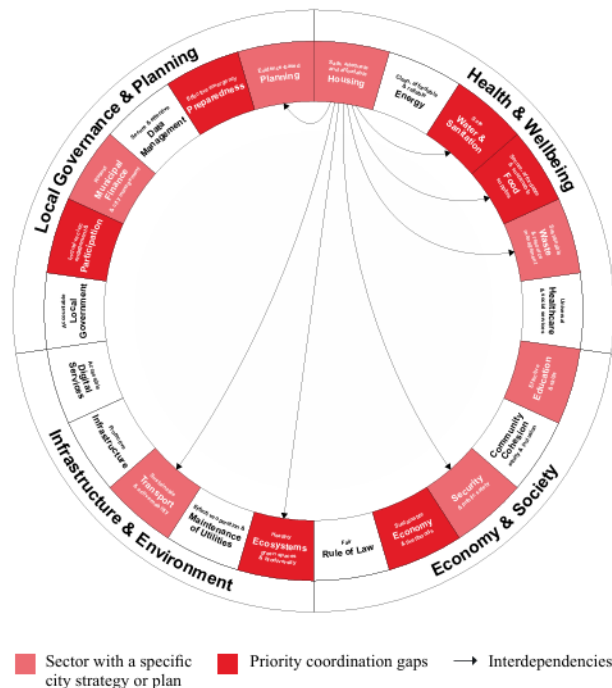
Font: ARUP.



A més, aquesta nova versió incorpora dos possibles aplicacions del model per tal d'ajudar a les ciutats a incorporar la resiliència en les seves estratègies i plans. La primera d'elles és especialment útil pel moment en què es troba el procés d'elaboració de l'Estratègia de Resiliència a l'AMB. En concret, es proposa utilitzar el model elaborat per facilitar l'alineació i identificar buits en les estratègies i plans existents. D'aquesta forma, com s'apunta en el CRF'24, els governs impulsors poden adoptar enfocaments coherents de la resiliència dins d'estructures, sovint complexes, com és el cas de l'AMB. Alhora, permet als líders identificar sinergies entre estratègies, compartir recursos, establir llaços de coordinació, etc.

### Il·lustració 3. Possible aplicació del CRF'24.

Font: ARUP.



Finalment, cal destacar que també s'ha revisat el Document de referència elaborat previ a la realització del seminari sobre resiliència a l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Aquest informe presenta una Avaluació Preliminar de la Resiliència Metropolitana per a l'AMB, identificant vulnerabilitats i oportunitats, utilitzant els marcs internacionals, com el City Resilience Index (CRI). A més, s'inclou un mapa preliminar dels impactes rellevants i de les tensions existents en el territori metropolità barceloní.

# 4. Resultats i aprenentatges

En aquest capítol es destaquen alguns aprenentatges i elements clau sobre la governança de les Estratègies de resiliència, el processos d'elaboració d'aquestes i els respectius processos d'implementació, a partir dels resultats de les diferents sessions de treball, de la participació en el seminari internacional i de la revisió bibliogràfica.

## 4.1. Visió institucional de l'Estratègia

Des de Resilient Cities Network, es recomana que l'elaboració de l'Estratègia de Resiliència a l'AMB sigui una oportunitat per incloure propostes ambicioses, considerant, a més, que aquest seria un document no vinculant. Es considera que aquest instrument de planificació ha de servir d'ancoratge per les institucions regionals i locals. En aquest sentit, es proposa considerar diferents nivells d'ambició, i el treball amb la formulació d'escenaris (de policrisis) per assegurar una preparació i una resposta coordinada, davant el possible col·lapse de, per exemple, certs serveis de l'AMB. Per aquest motiu, des de la xarxa de Resilient Cities es recomana la ubicació de l'Estratègia en el marc de la visió estratègica de l'AMB.

D'acord amb l'informe de Bases (Martí-Costa et al., 2023), més que un nou pla específic sobre la resiliència, es recomana impulsar la transversalització de la resiliència en el conjunt del sistema institucional metropolitana i especialment en els plans, programes, serveis i infraestructures competència de l'AMB. L'AMB desenvolupa diferents accions i plans per millorar la resiliència metropolitana, però dins de l'AMB no hi ha un coneixement, ni una mateixa visió, ni una aplicació compartida de la resiliència urbana.

A metròpolis com Guadalajara<sup>1</sup>, Greater Manchester<sup>2</sup> o Roma<sup>3</sup> han optat per anomenar aquest instrument com a "Estratègia", mentre que a Monterrey s'ha optat per anomenar-lo "Pla de resiliència". En qualsevol cas, aquest ha de ser un instrument que incorpori el pensament resilient en les polítiques públiques metropolitanes.

### **Aprenentatges.**

**Objectiu de l'instrument:** El contingut de l'Estratègia de Resiliència de l'Àrea Metropolitana de Barcelona ha d'anar encaminada a impulsar la transversalització de la resiliència en el conjunt del sistema institucional metropolitana i especialment en els plans, programes, serveis i infraestructures competència de l'AMB. Es considera molt important posicionar la resiliència com un element transversal en les agendes de tots els serveis de l'AMB. Això inclou integrar el contingut en els instruments de planificació existents, tant de planificació territorial i de gestió, així com en els nous.

<sup>1</sup> Estratègia de resiliència metropolitana (IMEPLAN, 2023)

<sup>2</sup> Greater Manchester Resilience Strategy 2020 – 2030 (Greater Manchester Resilience Strategy 2020 - 2030, 2020)

<sup>3</sup> Rome Resilience Strategy (Rome Municipality, 2018)

## 4.2. El procés d'elaboració

### DIAGNOSI DE PARTIDA

Per elaborar una estratègia de resiliència metropolitana no es considera necessari haver d'elaborar una nova diagnosi prèvia generalista. D'acord amb l'experiència de Guadalajara, es pot utilitzar la informació disponible en els documents existents, centrant-se en la detecció i prioritització de les tensions i impactes. En el cas de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, ja existeixen diferents documents i instruments de planificació que contenen aquesta informació. El Pla Director Urbanístic Metropolità (PDUM), el Pla Metropolità de Mobilitat Urbana (PMMU) o el Pla Estratègic del Cicle Integral de l'Aigua de l'Àrea Metropolitana (PECIA) ja contemplen la implementació d'estratègies per millorar la resiliència en múltiples dimensions (AMB, 2024b; Martí-Costa et al., 2023).

Per tant, en aquest context, la fase de diagnosi pot començar amb la identificació i prioritització de les amenaces i perills, xocs i estressos en el territori metropolità. I posteriorment fer una diagnosi més detallada de les diferents exposicions, vulnerabilitats, factors de risc i capacitats vinculades.

Durant el procés de revisió dels documents existents i instruments de planificació vigents, es pot aprofitar per revisar l'alineació d'aquests. Això permetria que la diagnosi no només es basi en les necessitats i preferències identificades, sinó també en la manera d'integrar-la amb els instruments de planificació existents, de tal forma que donessin suport als pilars de l'Estratègia.

Aquesta necessitat d'integració va ser una de les conclusions dels tallers temàtics del Seminari de resiliència i és un dels elements que s'assenyalen com a importants en el nou City Resilience Framework, en què es considera que quan les accions de l'Estratègia de resiliència es troben vinculades a les principals estratègies de la ciutat, millora la implementació i la certesa d'aconseguir els resultats esperats d'una manera estructurada i manera coherent.

En cas de que sigui necessari recollir (noves) dades, Esteban León, com a cap del Programa Ciutats Resilients d'ONU-Habitat, va informar que es troben, actualment, elaborant una metodologia amb intel·ligència artificial per facilitar l'automatització de la recollida de dades i informació. Això permetrà fer perfils de ciutats.

#### **Aprenentatges.**

**Diagnosi i alineació estratègica.** La fase de diagnosi del procés d'elaboració de l'Estratègia, hauria d'incloure l'alineació d'aquesta amb els instruments de planificació ja existents. Aquest es considerat un element fonamental. Per això, és imprescindible garantir aquesta vinculació des del moment de redacció del document, i un cop elaborat, buscar vies de difusió per assegurar la seva alineació amb instruments futurs i/o en elaboració.

### IDENTIFICACIÓ I PRIORITZACIÓ DE XOCS I TENSIONS

Per a la identificació de xocs i tensions, es valora significativament l'impuls de diferents espais de participació. A Guadalajara, per exemple, s'ha aprofitat l'ecosistema metropolità d'espais de participació i governança ja existents (com ara les Taules de Coordinació i les Taules Metropolitanas de Guadalajara). Per la seva activitat vigent i per la seva experiència són una base sòlida per prioritzar els temes de la resiliència metropolitana. D'aquesta experiència també es subratlla la importància del moment conjuntural en què es produeix el procés participatiu, ja que els determina en gran mesura els temes identificats (i prioritzats).



Pel que fa a la **identificació de xocs i tensions**, els tallers temàtics del seminari internacional van assenyalar la importància de tenir en compte la interdependència de xocs i impactes. Es va proposar que les crisis s’haurien de considerar tensions, en comptes de xocs. També que es va apuntar que, amb el temps, els xocs es poden transformar en tensions. I que, per la seva part les tensions quan s’acumulen generen impactes. Per últim, es va suggerir tenir en compte que hi ha elements transversals que també s’han de considerar, com ara la governança la presa de decisions adequada, la coordinació, el lideratge polític, etc.

A nivell metodològic, des de Resilient Cities Network LAC es suggereix que, en el moment d’identificar tensions i impactes, es poden definir àrees d’enfocament, subpolítiques o àrees clau de la resiliència.

En relació amb la **priorització dels xocs i tensions**, val la pena ressaltar la metodologia utilitzada en el cas del Gran Manchester que es basa en dos eixos: “impacte relatiu” i “probabilitat relativa de què succeeixi”. Així, segons aquesta metodologia, les pandèmies i les onades de fred són alguns dels riscos prioritaris (Figura 1).

**Figura 1. Priorització de riscos al Greater Manchester**

Font: Estratègia de Resiliència de Greater Manchester

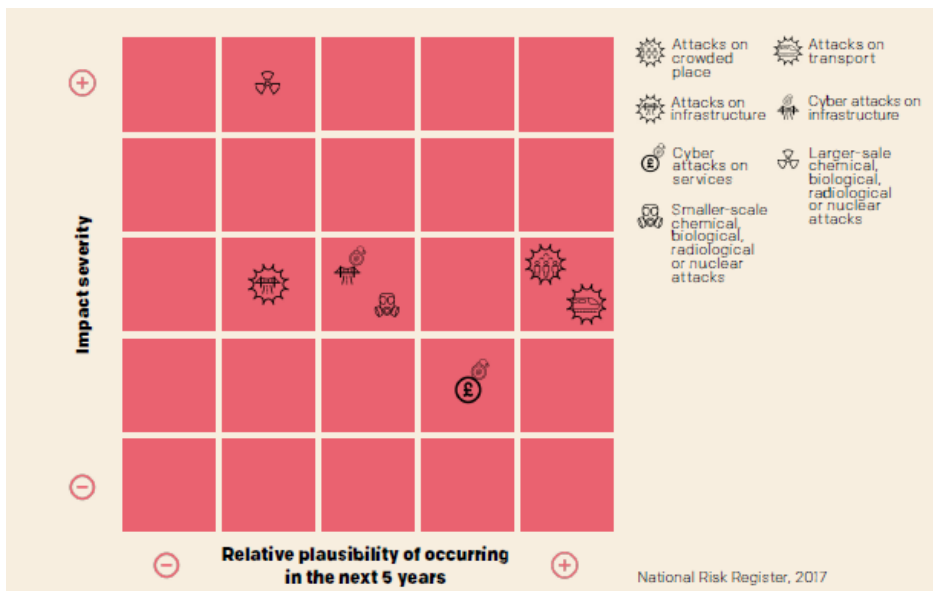


Per altra banda, per prioritzar els principals estressos del Gran Manchester, els eixos emprats van ser: “gravetat de l’impacte” i “plausibilitat relativa que succeeixi en els pròxims 5 anys”. D’acord amb aquest enfocament, els ciberatacs o els atacs bioquímics o nuclears són alguns dels estressos prioritzats (Figura 2).

**Figura 2. Priorització d’estressos al Greater Manchester**

Font: Estratègia de Resiliència del Greater Manchester





En el cas de Guadalajara es valora positivament confiar la prioritització de les aportacions de la fase d'identificació de xocs i impactes, a personal tècnic i expert en la temàtica. També s'advoca per conformar aliances tècniques amb personal expert. Es considera important el suport d'una xarxa especialitzada en qüestions de resiliència, ja que ofereixen expertesa i experiència en aquest àmbit.

#### **Aprentatges.**

**S'identifiquen alguns elements clau en el moment de la identificació i prioritització de xocs i tensions**, com ara 1) la influència de la conjuntura mediàtica, social, política, econòmica en la identificació de xocs i impactes; 2); el treball amb metodologies que facilitin la prioritització; i 3) comptar amb personal tècnic, directiu i expert per filtrar prioritats.

#### **ENFOCAMENT DEL CONTINGUT DE L'ESTRATÈGIA**

En general, hi ha consens en què les Estratègies de resiliència han de tenir un tractament holístic i sistèmic, que inclogui polítiques coherents i integrals. En aquesta línia, des de Manchester es considera que cal incorporar el pensament resilient en les polítiques públiques. Per tal de fer-ho possible, des de Resilient Cities Network, es plantegen algunes preguntes per encetar el debat: Quins són els temes que permeten transversalitzar la resiliència? És el canvi climàtic? La infraestructura verda? La informació? La recomanació és buscar un element que permeti permear els elements temàtics, com ara la mobilitat o la gestió de residus, etc.

Malgrat la necessitat d'elaborar Estratègies que contemplin un tractament integral, hi ha consens en què és necessari acotar l'abast de l'Estratègia de resiliència. En aquests sentit, des de Resilient Cities Network es recomana fer una mirada integral en el serveis, no tant a partir de les competències dels ens que impulsen aquestes Estratègies. És a dir, la mirada ha de ser global, malgrat que la definició d'acció es delimiti a partir de les competències.

A Guadalajara, per exemple, s'ha adoptat un enfocament del contingut de l'Estratègia, que es centra específicament en els impactes i xocs que afronta la metròpoli. És un document que combina estratègies reactives i alhora predictives, així com components transversals, que es consideren fonamentals per la consolidació del sistema de resiliència metropolitana; i que, per tant, no segueix l'enfoc tradicional

d'elaboració de polítiques públiques per àrees temàtiques de política pública, i aposta per considerar la resiliència com a eix transversal en la planificació estratègica.

Aquesta aposta pels enfocaments més integrals va ser una altra de les conclusions dels tallers temàtics. En paraules del representant de Resilient Cities Network LAC “s’ha de diferenciar una estratègia de resiliència d’un pla sectorial de canvi climàtic”. D’igual forma, es considera que les comunitats haurien d’estar en el centre de l’Estratègia, ja que no només es tracta de veure com les institucions responen, sinó de promoure la implicació de tots els actors rellevants.

#### **Aprenentatges.**

**Assegurar la integralitat.** Les Estratègies de Resiliència han de tenir un enfocament holístic i sistèmic, incorporant el pensament resilient en les polítiques públiques, que permeti una mirada integral centrada en els serveis, tot i que l’acció es delimiti segons les competències de l’ens impulsor (l’AMB en aquest cas).

### **ENFOCAMENT TERRITORIAL**

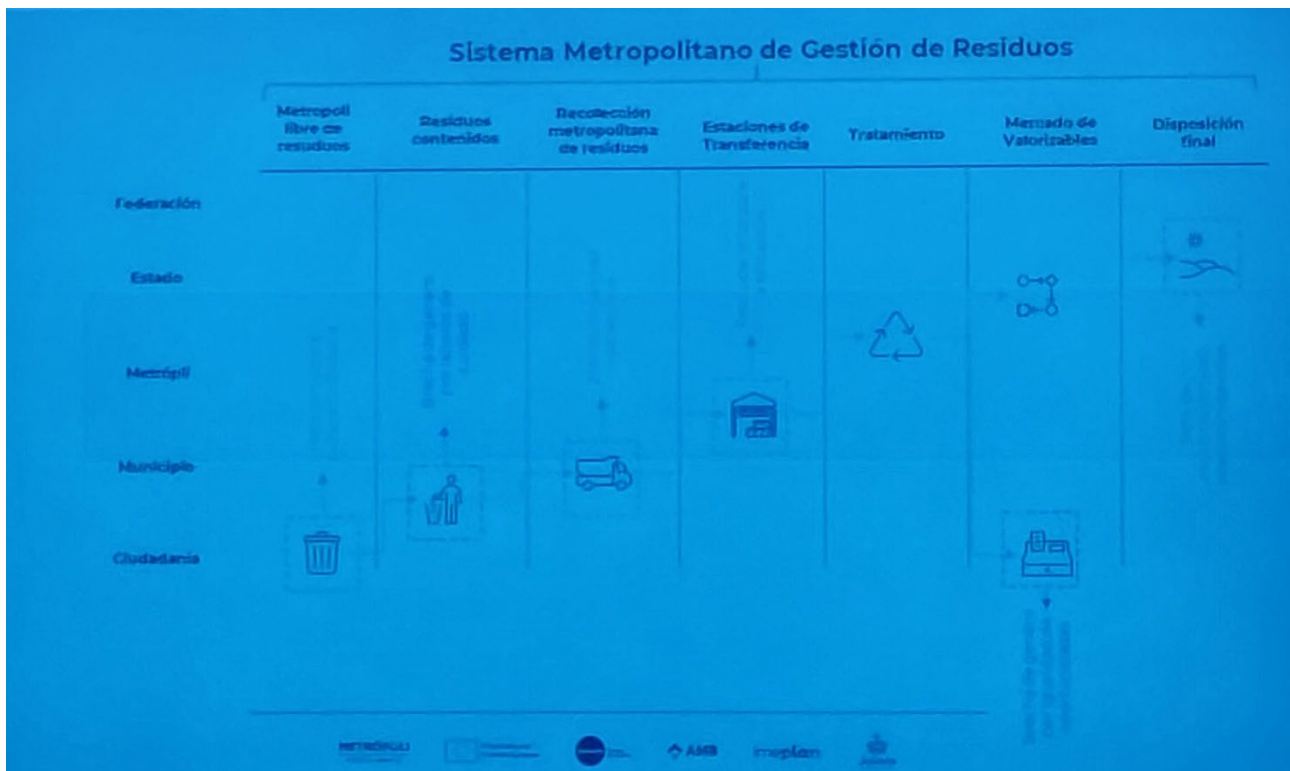
Com s’ha apuntat, en general, es considera de suma importància definir, des de l’inici, l’abast de l’estratègia. En aquest sentit, en el cas de Guadalajara, el contingut de la seva Estratègia de Resiliència Metropolitana aborda tots els aspectes que impacten en el territori, independentment de la competència corresponent. La distribució de competències es fa posteriorment, entre els ens que intervenen en el territori, segons les seves funcions.

En aquest sentit, Resilient Cities Network LAC recomana, d’una banda, traçar dos eixos: ens responsable i subpolítica/àrea clau de la resiliència/àrea d’enfoc, per analitzar les competències de l’AMB. D’altra banda, es proposa la identificació d’escales i nivells territorials en els impactes i tensions. Es recomana utilitzar escales territorials, així com horitzons temporals en el moment d’identificar impactes i tensions. En altres paraules, es proposa jugar amb diferents escales, en funció de les competències assignades a cada nivell de govern.

---

#### **Il·lustració 4. Exemple de distribució de competències assignades a cada nivell de govern del procés de gestió de residus de Guadalajara.**

Font: Presentació de Resilient Cities Network LAC



En tot cas, la metodologia escollida per elaborar l'Estratègia de resiliència ha de basar-se en un enfocament metropolità per assegurar la seva adaptació al context de l'àrea metropolitana de Barcelona. En aquesta línia, es podria considerar conèixer l'experiència de Monterrey, s'ha elaborat un Pla de resiliència "amb un enfoc municipal i una visió metropolitana", tal i com recull el propi document.

No obstant això, es considera important utilitzar un mètode que permeti analitzar la resiliència urbana de manera uniforme i comparable entre diferents ciutats o metròpolis en el món.

#### **Aprenentatges.**

**Definir l'abast territorial de l'Estratègia.** És crucial definir l'abast de l'estratègia de resiliència i considerar les competències implicades en l'enfoc definit. Es recomana utilitzar escales territorials, així com horitzons temporals en el moment d'identificar impactes i tensions, i jugar amb diferents escales, en funció de les competències assignades a cada nivell de govern.

## 4.3. El procés d'implementació

### **SUPORT POLÍTIC I NORMATIU**

En el cas particular de Guadalajara, s'ha subratllat la importància de comptar amb acord i suport polític, per tal de desenvolupar una transversalització de la perspectiva de la resiliència exitosa, així com per garantir el posicionament de la resiliència en l'agenda pública. D'igual forma, també es considera essencial assegurar la transposició del contingut de l'Estratègia de resiliència amb mecanismes normatius, com per exemple, a nivell d'ordenança.

### **Aprenentatges.**

**Pactes i normes.** L'acord i el suport polític, així com el desplegament normatiu pertinent, es consideren elements fonamentals per garantir el desplegament exitós i transversal d'una Estratègia de resiliència.

## **VINCLE AMB ELS ENS LOCALS PER LA IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA**

Es considera molt important la coordinació interinstitucional per garantir la implementació de les Estratègies de resiliència. En concret, es considera molt rellevant fomentar la coordinació amb els actors locals. En aquest sentit, Esteban León, cap del Programa Ciutats Resilients d'ONU-Habitat, en el marc de la seva participació en el seminari internacional sobre resiliència, en una ponència centrada en com escalar les innovacions en resiliència urbana i promoure-la en les ciutats, va destacar la importància de considerar els municipis com a ens centrals. En casos de desastre i, en general, en altres situacions, els municipis es troben en la primera línia de resposta. Per tant, va emfatitzar la necessitat de tenir-los sempre en compte a l'hora de prestar ajuda i, per tant, també a l'hora de dissenyar i implementar Estratègies de resiliència, ja que sovint no es tenen en compte. També va emfatitzar la importància de la cooperació entre governs, sector privat i ciutadania.

### **Aprenentatges.**

**Coordinació interinstitucional.** La coordinació interinstitucional, especialment amb els ens locals, es clau per la implementació d'Estratègies de resiliència.

## **FER SEGUIMENT DE L'ESTRATÈGIA DE RESILIÈNCIA**

En tots els casos, es considera molt important fer seguiment de les Estratègies de resiliència, un cop s'ha posat en marxa. També valorar el grau d'alineació del seu contingut amb els nous instruments de planificació que es van elaborant.

En el cas particular de Roma, d'aquesta tasca s'encarrega l'Oficina de Resiliència, que és responsable de la gestió i seguiment del procés d'implantació i vincula cada acció amb els ODS. A més, aquesta oficina valora la possibilitat d'utilitzar l'Índex de resiliència de ciutats (CRI), que inclou 156 indicadors quantitatius i qualitatius, per mesurar el seu rendiment de resiliència.

A Guadalajara, tot i que actualment la majoria d'indicadors són de gestió i no hi ha un mecanisme establert per avaluar directament la resiliència. Es busca crear una bateria d'indicadors per seguir les accions i avaluar el rendiment de l'Estratègia en la implementació, tot i que es subratlla que aquests no són específics de resiliència en si mateixos. S'assenyala que, en general, existeixen indicadors de gestió per donar seguiment a les accions incloses en el pla, però no són indicadors per mesurar la resiliència pròpiament.

A Manchester, el seguiment de la resiliència es fa a través de l'autoavaluació de diferents indicadors (de forma qualitativa i quantitativa). A més, en relació a futurs riscos, actualment es té una col·laboració amb l'acadèmia per crear un model d'escenari de futur, de cara a l'any 2050, per identificar els riscos que s'hauran d'afrontar en aquest horitzó temporal.

### **Aprenentatges.**

**El seguiment.** Es considera imprescindible desenvolupar una estratègia de seguiment de les línies d'acció desplegades, que inclogui una bateria d'indicadors per monitoritzar el contingut de l'Estratègia. El principal repte és que sovint els

indicadors existents estan dissenyats per avaluar el rendiment de les accions incloses en una estratègia, més que no pas la resiliència en si.

## 4.4. Governança de l'Estratègia

### LIDERATGES I ÒRGANS IMPULSORS

La creació d'una estratègia de resiliència metropolitana requereix de lideratges i la conformació d'òrgans per impulsar-la. Per exemple, en el cas de Roma es va nomenar un Chief Resilience Officer, que va ser la persona encarregada d'entomar el procés i de promoure una coordinació sòlida i eficient entre els diferents ens vinculats. En aquest cas, es va establir una Oficina de resiliència, amb un pressupost propi i que, alhora, integra l'oficina del clima.

En el cas de Guadalajara, es va crear la Gerència tècnica de Resiliència Metropolitana i Gestió Circular per donar impuls tècnic a l'elaboració de l'Estratègia.

Per la seva part, en el cas de Manchester es va conformar el Fòrum de Resiliència del Gran Manchester, que integra més de 80 organitzacions, i s'encarrega d'avaluar els riscos civils, mitigar aquests riscos quan sigui possible, planificar la resposta en cas que es produeixi una emergència i donar suport a les comunitats.

En general, des de Resilient Cities Network es recomana que les Estratègies de Resiliència incloguin una estratègia de governança que contempli una oficina i un equip de treball consolidat.

#### **Aprenentatges.**

**Lideratges i impuls de l'Estratègia.** Les Estratègies de Resiliència Metropolitanas han d'incloure una Estratègia de governança, que contempli un òrgan amb facultat de direcció i coordinació (que pot comptar amb el suport d'una oficina tècnica), i la col·laboració i el recolzament de les àrees més directament vinculades amb l'àmbit de la resiliència.

### PROCESSOS DE PARTICIPACIÓ

Ens les experiències internacionals estudiades, els processos de participació ciutadana juguen un paper fonamental. La inclusió d'actors clau des de l'inici del procés és clau, tant dels actors de dins de les institucions impulsores, com pel que fa a la ciutadania. A Guadalajara, per exemple, es considera rellevant incloure les àrees més directament vinculades amb la resiliència des de l'inici, tant en termes de capacitació institucional, com en l'elaboració dels fulls de ruta per, d'aquesta manera, incorporar i impulsar la perspectiva de la resiliència a l'organització.

A Manchester, els processos de participació ciutadana també juguen un paper fonamental en el desenvolupament de l'Estratègia de Resiliència. En la fase d'elaboració de l'estratègia, es va involucrar més de 2.000 persones en enquestes, tallers, actes públics i grups de treball. Posteriorment, es van fer més tallers, exercicis de consulta, intercanvis de coneixement amb altres ciutats, etc.

#### **Aprenentatges.**

**Implicació d'actors clau i ciutadania.** Per elaborar una estratègia de resiliència metropolitana és crucial incorporar múltiples mirades tècniques, així com de la ciutadania en general tant en la fase d'elaboració de la proposta, com en el posterior desplegament.

## 4.5. Reptes

En general hi ha consens en què cal assegurar els recursos necessaris per a tirar endavant una Estratègia de resiliència.

### **Aprentatges.**

**Garantia de recursos.** Per elaborar una estratègia de resiliència metropolitana és crucial assegurar recursos temporals, tècnics i econòmics suficients per garantir la seva elaboració i posterior desplegament.

# 5. Una Estratègia de Resiliència per a l'AMB: justificació i full de ruta

La resiliència és una forma d'encarar els problemes actuals, centrada específicament en les tensions, amenaces o xocs que afronten les persones, societats o metròpolis en l'actualitat. En termes de política pública, en primer lloc implica convertir determinades amenaces en problemes públics abans de que es produeixin xocs o crisis greus. En segon lloc, planificar i desenvolupar accions proactives per mitigar l'amenaça, estar més preparades quan els seus efectes es facin notar i recuperar-nos més àgilment, així com aprendre de la situació i poder afrontar les subseqüents crisis o xocs en millor situació. Aquest enfocament és substancialment diferent de l'enfoc tradicional d'elaboració de polítiques públiques per àrees temàtiques de política pública amb mesures incrementals de millora que es planifiquen per un context social, econòmic i polític d'estabilitat.

Actualment, com ja s'ha assenyalat, en el cas de l'Àrea metropolitana de Barcelona, ja existeixen diferents documents i instruments de planificació, com ara el PDUM, el PMMU o el PECIA, que ja contemplen la implementació d'estratègies per millorar la resiliència en múltiples dimensions (AMB, 2024b; Martí-Costa et al., 2023). Tanmateix, no es compta pròpiament amb una Estratègia metropolitana de resiliència.

Per tant, elaborar una estratègia de resiliència a l'AMB pot ser important per:

## A nivell de l'administració metropolitana:

- ✓ **Prioritzar i clarificar** quins son els principals riscos que ha d'atendre l'AMB.
- ✓ Definir una estratègia, una **nova manera de prendre les decisions** de manera holística tenint en compte les amenaces, els xocs o els estressos als que haurà de fer front l'AMB.
- ✓ **Reforçar les capacitats de resiliència** (anticipatives, preventives, adaptatives, afrontatives, de transformació) en els àmbits, serveis i infraestructures metropolitans, davant de les principals tensions i amenaces que el territori metropolità afronta en l'actualitat i en el futur.
- ✓ **Promoure un canvi cultural** en relació a la prevenció i la transformació de riscos: generar marcs de coneixement compartits, trobar sinergies, millorar l'eficiència i resoldre conflictes d'interès a partir d'una metodologia compartida.
- ✓ **Transversalitzar la perspectiva de la resiliència** dins de l'organització i desenvolupar una cultura preventiva i anticipativa més enllà d'atendre al dia a dia.
- ✓ **Fomentar espais de governança col·laborativa** que involucrin a diferents

departaments, entitats i operadors de l'AMB.

### En les polítiques, serveis i infraestructures metropolitanas:

- ✓ **Transversalitzar la perspectiva de la resiliència en les polítiques i infraestructures**, especialment important de cara a la renovació dels plans existents o la creació de nous.
- ✓ Fomentar el desenvolupament i la **millora d'eines específiques de gestió i de suport a la presa de decisions** (ex. generació d'un atlas de riscos metropolitanas, integrant les fonts existents).
- ✓ Impulsar una **visió més preventiva, anticipativa i adaptativa** dels serveis i infraestructures metropolitanas (ex. passant de plans de contingència a plans de resiliència en determinades infraestructures metropolitanas).

### En el context intermunicipal i multinivell:

- ✓ Reforçar la **perspectiva de la resiliència dels municipis** metropolitanas a partir de les polítiques de l'AMB.
- ✓ En els àmbits de la seva competència, permet l'acompanyament de l'AMB en els **debats amb altres administracions sobre les noves actuacions** a realitzar des de la perspectiva de la resiliència.

### En el context internacional:

- ✓ **Posiciona a l'AMB** com a una administració que gestiona el territori i les seves competències d'una manera diferent tal i com ja ho estan fent les principals grans ciutats i àrees metropolitanas.
- ✓ Permet **treballar amb altres ciutats i organitzacions a nivell internacional**.

Per tant, totes aquestes raons justifiquen la importància de comptar amb una estratègia de resiliència a l'AMB, centrant-se en les seves competències, més que en el territori metropolità en si.

Aquest enfocament permetrà una millor integració de les polítiques impulsades des de l'AMB, tot assegurant una resposta preventiva, coordinada i eficient davant de les principals tensions i amenaces com l'augment de dies i nits tòrrides, les sequeres, els temporals costaners, la pujada del nivell del mar, la perillositat dels incendis, la pèrdua de biodiversitat, la contaminació atmosfèrica, les dependències energètiques i alimentàries, la manca d'accessibilitat a l'habitatge, i la segregació socioresidencial, entre d'altres. En definitiva, aquesta Estratègia ha de permetre enfortir la perspectiva de la resiliència a nivell intern, en els àmbits de competència de l'AMB, en relació als municipis metropolitanas i a nivell internacional.

Fins ara, en aquestes etapes preliminars a l'inici del procés d'elaboració de l'Estratègia de Resiliència de l'AMB, s'han realitzat nombroses activitats, tal i com recull el Document 0 (AMB, 2024a):

- Comparació de diferents casos d'estudi internacionals



- Revisió del marc conceptual de la resiliència
- Revisió dels portals webs institucionals (AMB)
- Entrevistes amb els responsables de les àrees i direccions de l'AMB (organigrama 2019-2023)
- Taller participatiu en el marc del Projecte Metro Resilient Guadalajara

A partir del mes de gener de 2025, es proposa donar inici al procés d'elaboració del document d'estratègia de resiliència, que comptarà amb diferents fases i la implicació de nombrosos agents clau del territori, com ara els ajuntaments metropolitans i les organitzacions i actors més representatius que es determinin. Es poden aprofitar espais i l'ecosistema metropolità d'espais de participació i governança ja existents i activar-los, així com fer partícips als experts en resiliència dels debats sobre l'Estratègia de resiliència a l'AMB.

En concret, la proposta de full de ruta es detalla en els següents apartats.

## 5.1. Consensuar espais de governança

D'acord amb els aprenentatges de les experiències internacionals, l'Estratègia de Resiliència a l'AMB ha d'incloure una estratègia de governança, que contempli un òrgan amb facultat de direcció i coordinació, i la col·laboració i el recolzament de les àrees més directament vinculades amb l'àmbit de la resiliència.

En aquest sentit, es proposa que el **Grup Motor** sigui l'òrgan encarregat d'impulsar el procés d'elaboració de l'Estratègia de resiliència de l'AMB, així com de determinar els principals paràmetres que fonamentaran aquest document (abast, metodologia, etc.). Aquest grup, conformat al 2024, està integrat per l'Oficina Tècnica de Gerència, Servei d'Infraestructura Verda, Direcció de Serveis d'Anàlisi de Polítiques Metropolitanes i Servei de Relacions Internacionals. A més, es podria considerar la inclusió de la Direcció d'Àrea d'Acció Climàtica i Agenda Estratègica Metropolitana.

El grup motor ha de comptar amb lideratge polític, lideratge tècnic (amb el paper destacat de **L'Oficina Tècnica de Gerència**) i amb el suport extern de l'Institut Metròpoli. El rol de **L'Institut Metròpoli** serà el de donar suport tècnic i assessorament al grup motor conformat, i actuar com a secretaria tècnica. Les propostes elaborades seran validades pel grup motor.

Quan es consideri necessari, també es pot valorar la conformació d'un **grup motor ampliat** (o Comissió tècnica inter-àrees, com es denomina en el Document 0), com espai de representació de totes les àrees de l'AMB.

D'altra banda, es constituïran **grups operatius** per a cada àmbit o àrea prioritària d'enfoc (com es detallarà en el següent apartat), els quals es dedicaran a treballar específicament en aquestes àrees o àmbits definits. En aquests espais participaran les diferents àrees de l'AMB (segons les seves competències), que seran les encarregades de liderar aquests grups i preparar informació sobre cadascun dels àmbits. També participaran els **operadors** corresponents, així com els municipis de l'àrea metropolitana que vulguin integrar-s'hi. A més, en els grups es podran incorporar **entitats del territori o de la societat civil** interessades en l'àmbit específic del grup.

Segons el grup, es podran aprofitar els **espais de participació i governança ja existents** en el nivell metropolità, i activar-los segons correspongui. Per exemple, si mobilitat fos un àmbit prioritari es podria aprofitar el Consell de Mobilitat o recorre al procés participatiu del Pla Metropolità de Mobilitat Urbana per incorporar el debat de la resiliència en alguna de les sessions. En altres casos, si no hi ha espais adients ja creats, serà necessari crear-ne de nous i identificar els participants clau.

Aquests grups temàtics es convocaran entre 2 i 3 sessions al llarg de procés d'elaboració en l'any 2025. Cadascuna d'aquestes sessions abordarà un dels objectius recollits en l'apartat següent de les fases, com per exemple: prioritització de xocs i estressos, avaluació de l'exposició i vulnerabilitats i planificació de les línies

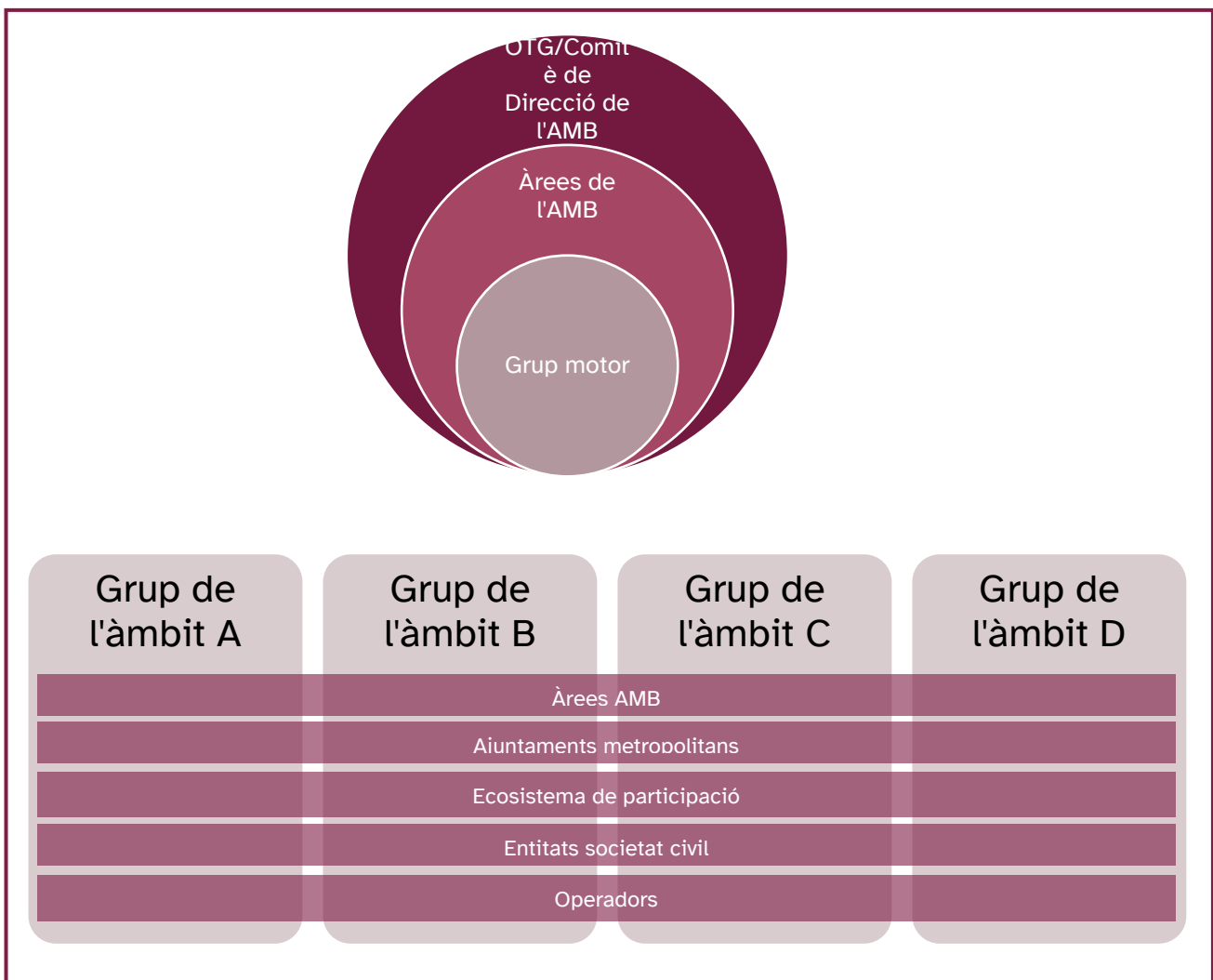
d'acció en la millora de la resiliència. Entre sessió i sessió, el grup motor serà l'encarregat de sistematitzar i treballar els resultats, així com de preparar les següents sessions.

Finalment, es preveu la participació dels **municipis** en sessions específiques, per informar-los de l'inici del procés participatiu per elaborar l'Estratègia, convidar-los a participar en les sessions planificades per a cada àmbit prioritzat, així com per presentar-los el primer esborrany de l'Estratègia de Resiliència. Aquestes sessions serviran per recollir les seves aportacions i reforçar la perspectiva de la resiliència dels municipis metropolitans a partir de les polítiques de l'AMB.

A continuació es presenta l'esquema de la proposta del model de governança (veure Il·lustració 5), així com la distribució de tasques dels diferents actors esmentats (veure Taula 3).

### Il·lustració 5. Proposta de model de governança.

Font: elaboració pròpia



---

**Taula 3. Distribució de responsabilitats.**

Font: elaboració pròpia

#### OTG/Comitè de Direcció

- Visió estratègica i validació del contingut de l'Estratègia.
- Garantir la transversalitat i facilitar els espais de coordinació dins l'AMB.

#### Grup motor

- Impuls del procés d'elaboració de l'Estratègia de resiliència de l'AMB
- Determinar els principals paràmetres que fonamentaran l'Estratègia de resiliència (abast, metodologia, etc).
- Vetllar pel bon funcionament de tot el procés.
- Coordinar els espais i assegurar les condicions òptimes de treball amb els operadors i altres agents externs i desenvolupar les tasques de preparació de sessions participatives.
- Generar consensos.

#### Àrees de l'AMB

- Liderar els grups operatius temàtics, en funció de les competències.
- Preparació de contingut temàtic de les sessions participatives.
- Participació activa en el procés participatiu.

#### Espais de participació

- Aportacions al document estratègic: prioritització de xocs i estressos, avaluació de l'exposició i vulnerabilitats i planificació de les línies d'acció en la millora de la resiliència.

#### Institut Metròpoli

- Donar suport tècnic i assessorament al grup motor.
- Actuar com a secretaria tècnica.

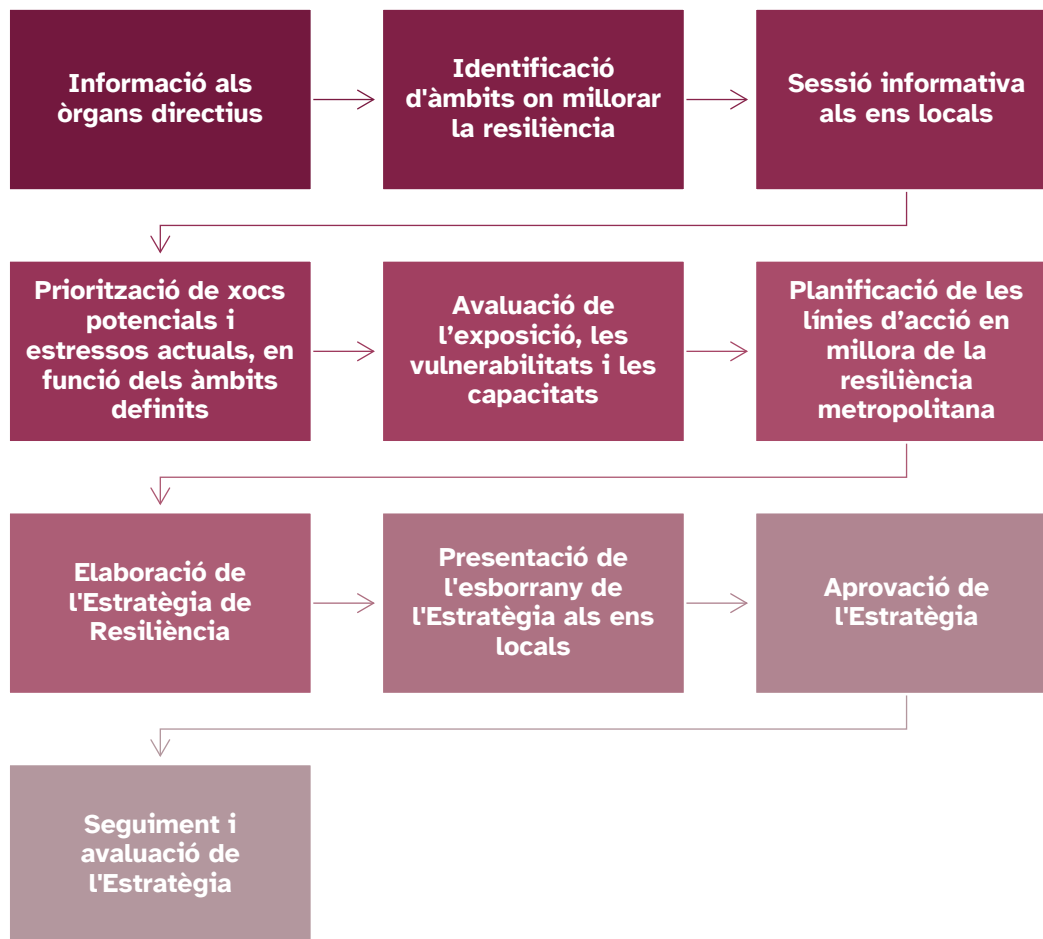
## 5.2. Consensuar fases del procés d'elaboració de l'Estratègia de resiliència

A partir de la proposta de l'estructura de l'estratègia de resiliència per a l'AMB que conté l'Informe de bases (2023), es proposa la següent estructura per les fases del procés d'elaboració:

---

### Figura 3. Proposta de fases

Font: elaboració pròpia



## INFORMACIÓ ALS ÒRGANS DIRECTIUS DE L'AMB

El procés d'inici de l'elaboració de l'Estratègia de resiliència i el seu seguiment es presentarà al Comitè de Direcció de l'AMB. En concret, es presentarà el full de ruta i la metodologia proposada per l'elaboració del document.

**Objectiu:** Presentació de l'inici de l'elaboració de l'Estratègia al Comitè de Direcció de l'AMB

**Metodologia:**



Sessió informativa de l'inici del procés

## IDENTIFICACIÓ D'ÀMBITS ON MILLORAR LA RESILIÈNCIA.

En primer lloc, serà important acotar l'abast de l'estratègia de resiliència. Això implica definir àmbits (o "àrees prioritàries d'enfoc" en el llenguatge del CRF'24) en què és consideri especialment necessari reforçar i/o millorar l'enfocament de resiliència a l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Per exemple, es podria valorar aquesta necessitat en relació als següents àmbits: infraestructura verda, cicle de l'aigua, mobilitat i transport, i habitatge. Dins d'aquests quatre àmbits, caldria determinar els serveis i infraestructures que es volen millorar des d'una perspectiva de resiliència.

La identificació d'aquests àmbits, serveis i infraestructures podria ser una tasca del grup motor, amb el suport

extern de l'Institut Metròpoli.

**Objectiu:** Identificació d'àmbits on millorar la resiliència i, dins d'aquests, els serveis i infraestructures que es volen abordar

**Metodologia:**



Priorització tècnico-política en el si del grup motor.

## SESSIÓ INFORMATIVA ALS ENS LOCALS

A l'inici del procés d'elaboració de l'Estratègia, es proposa la realització d'un taller de presentació amb els municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona. L'objectiu d'aquesta sessió serà posar en coneixement dels municipis l'inici del procés participatiu per elaborar l'Estratègia i convidar-los a participar en les sessions planificades per a cada àmbit prioritzat.

Aquesta sessió permetrà, a més, reforçar la perspectiva de la resiliència dels municipis metropolitans a partir de les polítiques de l'AMB.

**Objectius:** posar en coneixement dels municipis l'inici del procés participatiu per elaborar l'Estratègia i convidar-los a participar en les sessions planificades per cada àmbit prioritzat.

**Metodologia:**



Espais de participació amb els ajuntaments de l'AMB

## PRIORITZACIÓ DE XOCS POTENCIALS I ESTRESSOS ACTUALS

Un cop s'han identificat els àmbits on millorar la resiliència, serà necessari prioritzar els xocs i estressos que potencialment els afecten.

Fins ara, a l'AMB no existia un marc consensuat de potencials xocs i tensions. Tanmateix, en els darrers mesos s'ha fet un recull de xocs i estressos en diferents documents. En concret, s'han recollit en el document de Bases, en l'Informe de 2023, i també en els tallers temàtics del seminari internacional. Per tant, en primer lloc, serà important fer una integració de tota la informació existent en relació a les amenaces, xocs o estressos detectats i, posteriorment, emprar aquesta recopilació per realitzar la prioritització de xocs i estressos.

Per tal de prioritzar xocs i estressos, serà recomanable utilitzar fonts expertes, així com metodologies deliberatives en espais participatius per conceptualitzar i prioritzar-los. Pel que fa a la metodologia, es pot considerar pertinent la utilització del nou marc CRF per prioritzar els xocs i estressos. D'igual forma, pot ser recomanable fer aquesta prioritització, definint diferents eixos, com es va fer en el cas de Manchester.

Finalment, també serà important fer un seguiment dels nous perills, l'evolució dels existents i les connexions entre ells.

**Objectiu:** Priorització de xocs i estressos en els àmbits definits.

**Metodologia:**



Consultes a fonts expertes



## AVALUACIÓ DE L'EXPOSICIÓ, LES VULNERABILITATS I LES CAPACITATS.

Una vegada prioritzats els principals xocs i tensions en els àmbits prioritzats, es proposa que s'avaluï l'exposició, les vulnerabilitats i les capacitats en cadascun d'aquests àmbits en el territori metropolità barceloní. En concret, es proposa avaluar els efectes en les infraestructures i serveis que depenen de l'AMB o en els quals l'AMB exerceix alguna responsabilitat i valorar la seva exposició, vulnerabilitat i capacitat de gestió davant el xoc o crisi. Alguns exemples poden ser (ONU Hàbitat, 2018):

- L'aigua (captació, potabilització, distribució, recollida d'aigües grises, depuració, reintroducció).
- La mobilitat i logística (Port, aeroport, vies, transport, emmagatzematge i distribució)

Per avaluar els riscos hi ha diferents metodologies, tant qualitatives com quantitatives. En aquest sentit, es proposa, d'una banda, analitzar els indicadors existents vinculats als xocs i estressos dels àmbits prioritzats. I, d'altra banda, aprofitar els espais de participació i governança ja existents en el nivell metropolità, i activar-los. És a dir, es recomana incorporar el debat sobre la resiliència en els espais ja existents com ara el Consell de mobilitat, de residus, etc., segons els àmbits prioritzats. Igualment, es recomana fer partícips d'aquesta avaluació a experts en resiliència, com ara Resilient Cities o el Programa Ciutats Resilients d'ONU-Habitat.

Finalment, pel que fa a les capacitats s'hauria de tenir en compte la factibilitat i el finançament de les accions en curs i els plans existents, identificats en l'Informe de Bases (2023).

### Objectius:

1. Avaluació dels efectes en els serveis i infraestructures i serveis que depenen de l'AMB.
2. Avaluació de les capacitats de l'AMB.

### Metodologia:



Anàlisi d'indicadors existents;



Consultes a fonts expertes;



Espais participatius en l'ecosistema existent;



Revisió de plans existents i finançament d'accions impulsades.

## PLANIFICACIÓ DE LES LÍNIES D'ACCIÓ EN MILLORA DE LA RESILIÈNCIA METROPOLITANA

S'organitzaran sessions de treball amb les àrees de l'AMB vinculades a cadascun dels àmbits d'actuació prioritzats. L'objectiu d'aquestes sessions serà determinar el **grau de resiliència necessari** en els serveis prestats i les infraestructures disponibles. És a dir, analitzar si s'incorpora o no la mirada de resiliència en els serveis i infraestructures metropolitanans.

Per fer-ho, en primer lloc es farà una presentació dels xocs i impactes prioritzats i, posteriorment, es prepararà un espai deliberatiu on es puguin plantejar preguntes per encetar el debat com les següents:

- Davant dels xocs i estressos identificats, com podem garantir la prestació del servei x?
- Davant dels xocs i estressos identificats, com podem garantir la infraestructura y?

Aquest enfocament metodològic permetrà reforçar les capacitats de resiliència (anticipatives, preventives, adaptatives, afrontatives, de transformació) en els àmbits, serveis i infraestructures metropolitanas, davant de les principals tensions i amenaces (presentes i/o del futur) del territori metropolità. Alhora, permetrà impulsar una visió més preventiva, anticipativa i adaptativa dels serveis i infraestructures metropolitanas (ex. passant de plans de contingència a plans de resiliència en determinades infraestructures metropolitanas).

En aquestes sessions de treball, a més de les àrees de l'AMB, serà important comptar amb la participació dels operadors de cada àmbit, per tal d'incloure també la seva mirada en relació al grau de resiliència.

Un cop determinat el grau de resiliència necessari, caldrà analitzar el **grau de resiliència present** actualment en els serveis prestats i les infraestructures disponibles. Això es podria fer a través d'una revisió dels instruments de planificació existents. Per aprofundir en la comprensió de la revisió documental i completar la informació disponible, es realitzaran consultes a referents tècnics (persones dins l'AMB que puguin aportar informació addicional o específica), en cas de ser necessari.

A partir de les diferències identificades entre el grau de resiliència necessari i el present en els serveis i infraestructures metropolitanas, es planificaran les línies d'acció en millora de la resiliència metropolitana. En aquest exercici, serà especialment important determinar quines línies d'acció es poden desenvolupar per part de l'AMB o en col·laboració amb altres actors per millorar les capacitats de resiliència. En aquestes línies de millora s'haurien de tenir en compte els plans vigents.

#### **Objectius:**

1. Determinar si s'incorpora o no la mirada de resiliència en els serveis i infraestructures metropolitanas dels àmbits prioritzats.
2. Determinar el grau de resiliència present actualment en els serveis prestats i infraestructures disponibles.

#### **Metodologia:**



Espais de participació amb les àrees de l'AMB i els operadors de cada àmbit;



Revisió d'instruments de planificació vigents;



Consultes a referents tècnics de l'AMB.

## **ELABORACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RESILIÈNCIA**

A partir dels resultats i aprenentatges del procés d'elaboració, el grup motor s'encarregarà de l'elaboració del document que contingui l'Estratègia de Resiliència a l'AMB. En aquest document serà important desenvolupar un llenguatge i una mirada comuna a la resiliència; prioritzar perills i tensions; millorar les eines d'avaluació i d'alerta; influir en la revisió o desplegament dels plans actuals i generar espais de treballs amb els diferents operadors i entitats per impulsar conjuntament mesures específiques.

**Objectius:** Elaboració de l'Estratègia de Resiliència.

#### **Metodologia:**





Integració dels resultats i aprenentatges del procés d'elaboració de l'Estratègia de Resiliència.

### PRESENTACIÓ DE L'ESBORRANY DE L'ESTRATÈGIA ALS ENS LOCALS

Un cop elaborat un primer esborrany de l'Estratègia de Resiliència, s'organitzarà una sessió amb els municipis per presentar-los-hi el document i recollir els seus comentaris i propostes.

**Objectius:** presentació del primer esborrany de l'Estratègia de Resiliència als ens locals de l'àrea metropolitana de Barcelona.

**Metodologia:**



Espais de participació amb els ajuntaments de l'AMB

### APROVACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RESILIÈNCIA

De les experiències internacionals, se n'extreu la importància de comptar amb acord i suport polític, per tal de garantir el posicionament de la resiliència en l'agenda pública. Per tant, un cop consensuat el contingut de l'Estratègia de Resiliència amb tot l'ecosistema metropolità de participació, es proposa convocar una sessió del plenari del Consell Metropolità per aprovar el document.

**Objectius:** aprovació de presentació del primer esborrany de l'Estratègia de Resiliència als ens locals de l'àrea metropolitana de Barcelona.

**Metodologia:**



Aprovació en el Consell Metropolità

### SEGUIMENT I AVALUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

Un cop elaborada l'Estratègia, serà imprescindible fer-hi seguiment i avaluar les accions desplegadas, així com assegurar que s'acompleixen els objectius establerts. Alhora, això implicarà anar actualitzant les accions als canvis de context. Per això, serà necessari comptar amb un sistema d'indicadors i designar espais de governança específics.

**Objectius:** Fer seguiment, i avaluar les accions desplegadas en el marc de l'Estratègia de resiliència a l'AMB.

**Metodologia:**



Seguiment periòdic del sistema d'indicadors definit en espais de governança específics

## 5.3. Consensuar calendari

	2025				2026	
	1r trim.	2n trim.	3r trim.	4t trim.	1r trim.	2n trim.
<b>Consensuar espais de governança</b>						
<b>Informació als òrgans directius de l'AMB</b>						
<b>Identificació d'àmbits prioritaris</b>						
<b>Sessió informativa als ens locals</b>						
<b>Espais de participació</b>						
<b>Elaboració del document de l'Estratègia de Resiliència</b>						
<b>Presentació de l'esborrany als municipis</b>						
<b>Aprovació del document</b>						
<b>Seguiment i avaluació de l'Estratègia</b>						
<b>Reunions de seguiment Grup motor</b>						

# 6. Bibliografia

AMB. (2024a). *Document 0*. AMB.

AMB. (2024b). *Resiliència Metropolitana amb avaluació preliminar* (Seminari sobre resiliència a l'àrea metropolitana de Barcelona) [Document de referència].

ARUP. (2024). *City Resilience Framework 2024 Edition*.  
[https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable\\_resources/Publications/City%20Resilience%20Framework%2024%20FINAL\\_.pdf](https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable_resources/Publications/City%20Resilience%20Framework%2024%20FINAL_.pdf)

*Greater Manchester Resilience Strategy 2020–2030*. (2020). Greater Manchester Resilience Forum.  
<https://www.greatermanchester-ca.gov.uk/media/4542/greater-manchester-resilience-strategy-2020-2030.pdf>

IMEPLAN. (2023). *Estrategia de Resiliencia Metropolitana de Guadalajara*. IMEPLAN.  
<https://pimus.imeplan.mx/downloads/ERM.pdf>

Martí-Costa, M., Barres, R., & Conde, C. (2023). *Bases per a una estratègia de resiliència a l'AMB*. Institut Metròpoli. <https://www.institutmetropoli.cat/ca/estudi/bases-estrategia-resiliencia-amb/>

Rome Municipality. (2018). *Rome Resilience Strategy*. Rome Municipality.  
[https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable\\_resources/Network/Rome-Resilience-Strategy-English.pdf](https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable_resources/Network/Rome-Resilience-Strategy-English.pdf)

# Índex taules

---

Taula 1. Funcions i tasques desplegadas per l'Institut Metròpoli en el marc del projecte de 2024 .....	6
Taula 2. Reunions de seguiment amb el grup motor .....	8
Taula 3. Distribució de responsabilitats. ....	27

---

# Índex Il·lustracions

---

Il·lustració 1. Dimensions del CRF'24.....	11
Il·lustració 2. Objectius i indicadors del CRF'24.....	12
Il·lustració 3. Possible aplicació del CRF'24. ....	13
Il·lustració 4. Exemple de distribució de competències assignades a cada nivell de govern del procés de gestió de residus de Guadalajara. ....	18
Il·lustració 5. Proposta de model de governança. ....	26

---



**Institut  
Metròpoli**

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](http://www.institutmetropoli.cat)

