

Challenge[®] B

El repte de sumar per multiplicar: la col·laboració publicoprivada com a eix de transformació de Barcelona

Introducció

El 'Model Barcelona' de col·laboració publicoprivada: de l'èxit a la crisi

L'anomenat 'Model Barcelona', que tan bons resultats va donar transformant una ciutat industrial en crisi en una moderna ciutat de serveis, creativa i oberta al món, es va basar en gran manera en la implicació de molts actors públics i privats. Aquests, van compartir objectius, van dedicar recursos i van aconseguir, per tant, situar Barcelona com una ciutat admirada per la seva transformació, no només urbanística, sinó també social i econòmica. Avui, en un món que ha virat cap a l'urbà (i especialment metropolitana) i on el talent és l'actiu més rellevant per a la competitivitat, Barcelona ha d'afrontar nous reptes que, al nostre entendre, s'han d'enfocar des d'una renovada implicació d'actors: la col·laboració publicoprivada.

Entre els grans reptes que tindrà la Barcelona del futur, destaquen: (1) un **nou urbanisme** per a una societat en transformació, (2) una **proposta cultural imprescindible** per a una **Barcelona oberta al món**, (3) una **gestió del turisme que maximitzi el valor per a la ciutat** (veïns i visitants) i no la quantitat de visitants com a indicador d'èxit, (4) una **sanitat excel·lent que ha de ser sostenible**, (5) una **economia**

basada en la ciència i la tecnologia, (6) una gestió urbana que requereix un **ús més intel·ligent de la tecnologia**, (7) una **promoció de ciutat i una atracció d'inversions** que necessita renovació, (8) un sector de **l'educació superior** com a **motor potent de ciutat**, (9) una necessitat d'**habitatge assequible a escala metropolitana** que és urgent resoldre, (10) i uns reptes de **sostenibilitat basats en la mobilitat i la urgència climàtica** que requereixen solucions eficients.

Àmbit metropolità: reptes a afrontar a escala de la Gran Barcelona

Alguns d'aquests reptes només es poden afrontar si hi ha una col·laboració a escala de la Gran Barcelona. Tal com Barcelona Global ja ha esmentat en el plantejament d'altres *challenges*, en temes com el turisme o l'habitatge, la necessitat d'una bona relació i cooperació entre el sector públic i el privat és clara per poder dur a terme projectes a mitjà i llarg termini per a la ciutadania. En àmbits com la cultura, la recerca, les Smart Cities i la salut, en els quals ens hem centrat per elaborar aquestes propostes, també és important tenir en compte que no ens podem focalitzar en les fronteres de la ciutat, sinó que hem de traspasar-les i vetllar per una coparticipació de diferents administracions i del sector privat.

Motius per qüestionar l'actual model de col·laboració publicoprivada

Coneixedors de la importància de la col·laboració publicoprivada, hem de ser també conscients que aquesta va deixar de ser, ja fa anys, el gran motor de transformació de Barcelona. Les crides a la col·laboració publicoprivada que es realitzen recurrentment han passat a estar buides de contingut i intenció i **semblen més declaracions retòriques que compromisos reals**. A més, moltes de les institucions i instruments dels quals ens sustentem per a la col·laboració publicoprivada han entrat en crisi i els nous reptes als quals ens enfrontem necessiten **aliances efectives i reals entre el sector públic i el privat**. D'altra banda, la política -local i global- sembla haver renunciat a la planificació a llarg termini i se centra en la immediatesa i en la seva comunicació en xarxes socials. Fent esment també al **sector privat, aquest no ha estat, en molts casos, exemplar ni en la gestió de lideratges ni en la provisió de recursos** en els àmbits ja creats en el passat per a la col·laboració publicoprivada.

Si aspirem que Barcelona aprofiti la seva oportunitat -en un món global basat en les grans ciutats-, per convertir-se en una de les millors ciutats del món per al talent i l'activitat econòmica, tot això ha de canviar.

La col·laboració publicoprivada dins dels Objectius de Desenvolupament Sostenible

En un marc general, el repte de l'agenda 2030 de les Nacions Unides per al compliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) implica que les iniciatives que es puguin dur a terme a partir de les propostes d'aquest document es puguin valorar en funció de com ajuden a complir aquests objectius, com a part d'un esforç comú d'institucions i del sector privat per a una gestió més efectiva i eficient dels recursos necessaris per a desenvolupar-les. En aquest sentit, els ODS 's constitueixen un marc de referència transversal que pot ajudar a prioritzar-les.

Creiem que el compliment dels ODS és en si mateix una oportunitat per generar col·laboracions publicoprivades enfocades a dissenyar i desenvolupar eines, tecnologies i iniciatives que tinguin com a última finalitat millorar la sostenibilitat global de la societat i, per tant, també la competitivitat de les empreses. En aquest sentit, cal una revisió crítica de la situació per desenvolupar noves propostes de col·laboració publicoprivada a Barcelona, seguint la idea principal de l'Objectiu 17 de les ODS, el de les Aliances.

Barcelona Global aposta **per impulsar noves aliances publicoprivades** en àmbits clau del desenvolupament de Barcelona com són la gestió del turisme; la provisió d'habitatge assequible; el desenvolupament de les Smart Cities; l'impuls de la ciència com a motor de desenvolupament i competitivitat; l'augment en qualitat i quantitat de l'oferta cultural; la salut; l'urbanisme; l'educació; la promoció de ciutat i l'atracció d'inversions.

Les noves bases de la col·laboració publicoprivada

Les bases per a aquest renovat impuls de la col·laboració publicoprivada a Barcelona han de ser les següents: (1) marcs de governança institucional de col·laboració publicoprivada clars i amb temporalitat superior als electorals; (2) suport polític qualificat per posar-la en marxa per garantir estabilitat en la seva actuació; (3) equips professionals escollits per la seva experiència i validesa per a la gestió dels reptes de les aliances; (4) finançament també privat i rellevant en les diferents aliances; (5) marcs d'estabilitat regulatòria i transparència total en la gestió sense que interfereixi en la necessària eficiència de les seves actuacions; (6) dimensió i abast metropolitana de la governança de sectors clau com l'habitatge i per a la gestió d'un turisme i transport sostenibles.

Amb aquests fonaments es pot desenvolupar una millor col·laboració publicoprivada, on el sector privat posi a disposició del sector públic el seu know-how i la seva capacitat d'innovació; on els recursos disponibles per a la inversió en transformacions de ciutat puguin augmentar, o simplement anticipar-se; per introduir formes de cooperació que millorin l'eficiència en els projectes a partir de la integració de tasques de construcció i operació (bundling); per implicar més actors i oferir les respostes a llarg termini que la ciutat mereix i per afavorir el desenvolupament de les empreses locals, donant suport a projectes que permetin la generació d'ocupació qualificada, així com l'atracció i retenció de talent.

L'administració i els sectors privats i de la societat civil han viscut massa anys uns a esquenes dels altres i ara, davant d'un nou cicle de governs municipals i metropolitans, **cal posar l'accent no només en el QUÈ, sinó en el COM, ja que es tracta de COM ES FAN els projectes i es desenvolupen els reptes on hi ha el valor diferencial del model Barcelona**, passant, en gran manera, per una millora en la governança.

Aquest document, elaborat gràcies a la col·laboració amb el Public-Private Sector Research Center de l'IESE Business School i la participació de múltiples socis de Barcelona Global, pretén ser un full de ruta sobre com mitjançant aliances es podran proveir solucions a Barcelona en camps tan importants com la ciència, la medicina, la cultura i les Smart Cities. En anteriors ocasions, Barcelona Global ja ha plantejat propostes concretes de col·laboració publicoprivada en la gestió del turisme, l'accés a l'habitatge, l'educació superior, la gestió de la marca Barcelona, i la promoció de la ciutat, així com en l'atracció d'inversions.

El document presenta un **resum executiu amb 16 propostes concretes per reprendre la col·laboració publicoprivada i donar continuïtat a l'anomenat 'Model Barcelona'**. A l'annex es presenta un extens catàleg de 18 bones pràctiques identificades a escala internacional que inspiren algunes de les mesures que aquí es proposen. Així mateix, inclou una renovada definició de la col·laboració publicoprivada.

Resum executiu

Les principals eines que poden utilitzar-se, amb caràcter transversal, per promoure a escala local una col·laboració publicoprivada del segle XXI són tres: (1) les relacionades amb la capacitat urbanística i de gestió del sòl i equipaments; (2) mesures de fiscalitat que passen per una reforma de la Llei de Mecenatge i per mesures més concretes que aportin seguretat jurídica a models de col·laboració publicoprivada, tant en ciència, turisme o en cultura; (3) models de gestió compartida en ciència, cultura, turisme, promoció de ciutat i atracció d'inversions.

A continuació, sintetitzem una sèrie de camps on la col·laboració publicoprivada pot ser instrumental per emprendre les reformes necessàries per a Barcelona i la seva regió metropolitana.

16 propostes per transformar la ciutat des de la col·laboració publicoprivada

L'urbanisme, i especialment l'ús de sòl i edificis d'equipaments, és una de les principals palanques amb què compta la ciutat per articular al seu voltant la col·laboració publicoprivada, especialment en els camps científic, cultural i d'infraestructures mèdiques. Si agafem com a exemple el de Roosevelt Island a Nova York, es podrien articular una sèrie de mesures que, des de la implicació dels sectors privats, permetessin atraure o fer créixer centres de formació, empremadoria, cultura o equipaments de salut.

Així mateix, els concursos d'idees i projectes -a imatge del que ha fet París amb la seva iniciativa "Reinventing Paris"-, en els quals la inversió privada es compromet a ajudar a la transformació d'àrees rellevants de la ciutat, poden resultar una bona iniciativa per recuperar espais metropolitans i de Barcelona que d'altra manera passaran molt de temps pendents d'assignació. Solars públics i edificis en usos desfasats poden ser objecte d'aquesta innovadora forma de col·laboració publicoprivada.

En clau urbanística:

1.

Pla de re-economització del centre de Barcelona.

El centre de Barcelona (Ciutat Vella) corre el risc de convertir-se en una barreja de zona turística -amb alta afluència de visitants en els seus monuments i de turisme de compres-, zona d'administració pública -amb presència de les principals institucions administratives del territori-, i zona residencial amb grans problemes de desigualtat. Un centre amb escassa activitat econòmica privada és l'antesala d'un centre amb problemes. En aquest sentit, seria aconsellable el desenvolupament d'un ambiciós pla urbà en el qual l'administració posi a disposició de la nova activitat econòmica grans equipaments i edificis públics per al desenvolupament de la ciència i l'emprenedoria, proveïts dels últims avanços en connectivitat i gestió intel·ligent. Espais en desús com els

existents a la zona portuària, Correus, Duanes, Estació de França, antics jutjats de la Via Laietana, antics jutjats al Passeig Lluís Companys, el Banc d'Espanya, el teatre Principal, la Foneria de Canons, i molts altres poden ser un motor potent d'atracció de nova activitat econòmica de la societat del coneixement. Un model publicoprivat de concurs per a la gestió d'aquests edificis amb usos clars i necessitat d'inversió privada poden ser una manera de dinamitzar un centre de la ciutat que necessita recuperar el seu dinamisme econòmic. Mesures d'aquest tipus donarien continuïtat a projectes clau com la **"Ciutadella del Coneixement"**, els Pier del Barcelona Tech City i altres potencials operadors. Desenvolupar aquesta ambiciosa iniciativa de re-economització del centre de Barcelona alliberaria gran quantitat de metres quadrats per a la nova economia i permetria créixer al sector de la ciència i de l'emprenedoria.

2.

Pla Fòrum - Besòs i pla Clínic (i altres centres hospitalaris): Només mitjançant una col·laboració publicoprivada ferma, es podrien emprendre iniciatives paral·leles en zones amb necessitat de desenvolupament i amb espais públics o d'equipaments en desús. Zones industrials en decadència com la zona Fòrum i el litoral del Besòs. En concret, l'antiga fàbrica de la CACI (Companyia Auxiliar del Comerç i la Indústria), o Can Ricart al 22 @, serien un exemple de sòls amb necessitat de desenvolupar i reutilitzar. En el camp de la sanitat, la creació de nous usos mèdics per a l'Hospital Clínic a l'Escola Industrial, o la renovació d'altres centres hospitalaris amb equipaments antiquats, com l'Hospital Vall d'Hebron, l'Hospital del Mar, l'Hospital Germans Trias i Pujol o l'Hospital de Bellvitge, permetrien el desenvolupament d'aquestes instal·lacions com a **hubs** d'innovació i salut i la seva veritable adequació al segle XXI.

3.

Creació d'habitatge assequible de lloguer: En matèria d'habitatge assequible, la col·laboració publicoprivada pot ser un bon instrument per al ràpid desenvolupament d'una oferta necessària per donar resposta a aquesta necessitat social compartida amb les principals ciutats globals del planeta. Al *challenge* sobre habitatge assequible que va plantejar Barcelona Global, ja es va oferir com a solució alliberar sòl públic o transformar sòl per construir habitatge en lloguer a preus assequibles, previ registre de demandants a escala metropolitana, com una mesura preventiva eficaç a favor dels col·lectius en risc d'exclusió social.

4.

Creació d'habitatge assistit per persones grans.

Col·laboració publicoprivada a través de cessions o concessions de sòl per a l'edificació d'habitatge assistit per a gent gran amb necessitats assistencials, explorant nous models de gestió i d'espais compartits. Davant el progressiu envelliment de la població i l'augment del nombre de persones grans que viuen en solitud, Barcelona i l'Àrea Metropolitana necessitarà més quantitat d'habitatge assistit, que requereix d'infraestructures i serveis especials (sensorització i adopció d'eines que permetin una reacció ràpida per a l'atenció d'aquest col·lectiu) que el sector privat, sota determinades condicions, pot proveir en un marc de col·laboració publicoprivada.

5.

Creació d'oferta de residències per estudiants, investigadors i docents.

Col·laboració publicoprivada per a la creació de residències per a estudiants, investigadors i docents en un context d'encaïment del preu de l'habitatge.

En clau fiscal:

6.

Modificació de la Llei de Mecanatge amb un augment inicial de la desgravació per donació de fins el 50% que, en un termini raonable, podria arribar als valors de la Llei de Mecanatge francesa (del 66%). A més, una ampliació del límit sobre la base del 10% actual al 20% que també preval a França, amb un sistema legal similar al nostre.

7.

Atorgar plena seguretat jurídica a Agrupacions d'Interès Econòmic (AIE)

per al finançament d'activitats de R + D de tota mena amb recursos privats.

8.

Augment de les deduccions fiscals per activitats d'inversió vinculades a la R+D, sanitat o cultura.

Aquest canvi hauria de permetre a un inversor privat participar en el finançament de projectes amb alt risc de retorn en la inversió, però on les deduccions fiscals ja representessin des del principi guanys, sense importar el resultat de l'activitat.

9.

Cogestió i coinversió en els recursos de la taxa turística. Introduir la col·laboració publicoprivada en les decisions d'inversió de la taxa turística dirigides a la promoció de la ciutat i de la seva cultura a través d'un espai de codecisió sobre els usos d'aquesta. També a través de la promoció de projectes que, finançats per la taxa turística, siguin capaços d'aconseguir el cofinançament privat. El necessari increment en qualitat i quantitat de l'oferta cultural barcelonina requereix nous instruments de finançament. En aquest sentit, Barcelona Global ja fa temps que proposa que la taxa turística (1) sigui més transparent en la seva gestió; (2) compti amb mecanismes de codecisió amb el sector privat per l'assignació de recursos en cultura; (3) sigui un motor clar de finançament per la renovació de l'oferta cultural de la ciutat dirigida tant al món com als barcelonins; (4) i, si és necessari, incrementar en la base que grava o en el seu tipus. Sense dubtes, una gestió compartida de l'ús cultural de la taxa turística podria ajudar a augmentar el nivell cultural de la ciutat i millorar la imatge de Barcelona com a destí turístic.

Així mateix, es proposen altres mesures específiques per cada un dels quatre àmbits tractats (sanitat, ciència, cultura i Smart Cities):

10.

Creació d'una Agència d'atracció i acceleració de la inversió per la Gran Barcelona semblant a altres models publicoprivats com London & Partners. Actualment, ja no només competeixen per l'atracció d'inversió els estats i les regions, sinó que les ciutats s'han convertit en els nous actors rellevants en aquest camp. Són les ciutats les que competeixen per atraure talent, esdeveniments, activitat econòmica, seus i inversió. En aquest sentit, Barcelona ha de renovar el seu model d'atracció d'inversió (creat excel·lentment en els anys 80 del segle passat) per donar pas a nous actors que, des del lideratge privat i la col·laboració pública, es dediquen al posicionament de Barcelona com a ciutat d'inversió i talent i a la concreció i acceleració en l'atracció d'inversió, esdeveniments, talent, seus, estudiants i visitants.

11.

Creació d'un fons publicoprivat d'inversió en projectes i de capital llavor. La capacitat inversora de l'Administració i, en concret, d'un ajuntament com el de Barcelona (ben gestionat i sanejat) pot dedicar-se a la creació d'instruments publicoprivats de coinversió en innovació i recerca. Si en el passat l'Ajuntament va crear instruments com Barcelona Emprèn o el que després va ser Catalana d'Iniciatives, avui més que

mai aportacions de la ciutat en forma de capital risc i seed capital per a la recerca i la transferència de coneixement poden actuar com a tractor del salt en transferència que la ciutat necessita.

12.

Plataformes de serveis sanitaris orientats a la comunitat internacional. En matèria de sanitat, i per tal de mantenir l'excel·lència del sistema públic de sanitat i a la retenció del seu excel·lent talent, s'identifica la col·laboració publicoprivada com una manera de contribuir-hi. El model a seguir és el de la Mayo Clinic als Estats Units. Per a això, la creació de plataformes de serveis mèdics a la comunitat internacional pot resultar ser, com s'ha demostrat en diverses experiències internacionals, una bona manera d'aportar finançament addicional al sistema públic i disposar d'equipament tecnològic d'última generació i retenció de talent. Tot això, amb mecanismes de decisió clars, inequívocs i transparents perquè no afectin a l'equitat del sistema ni permetin un mal ús d'aquest.

13.

Davant el repte de la mobilitat sostenible, la col·laboració publicoprivada pot, com demostren diferents experiències internacionals, **aportar la inversió en sensorització i connectivitat** necessària per aplicar mesures intel·ligents de gestió del trànsit i de peatges dinàmics per a la gestió d'entrades i sortides de la metròpoli. També pot impulsar la implementació d'un entorn de 'mobilitat com a servei' (MaaS) a l'àrea metropolitana, integrant tant el transport públic com el privat i permetent-los oferir els seus serveis i compartir les dades de mobilitat. En aquest aspecte, cal emfatitzar el gran potencial que ofereix la nova tecnologia 5G, ja que una col·laboració entre empreses de telecomunicacions i l'administració pública per a l'ús de les dades, aportaria una informació molt valuosa sobre com es mouen els ciutadans i ajudaria a desenvolupar serveis de transport, allotjament i eficiència energètica més sostenibles. El sector públic està lluny de poder realitzar aquestes inversions, però es podrien implementar amb un bon model de col·laboració publicoprivada. Així mateix, davant el repte de la mobilitat a la zona centre -i especialment en clau de la logística d'última milla-, és possible utilitzar la col·laboració publicoprivada per tal de regular la distribució urbana de mercaderies, incentivar la utilització de vehicles de baixes emissions i facilitar nous usos a algunes infraestructures de gestió privada que poden oferir nous models de logística de proximitat encara no explorats, com els pàrquings del centre i comerços locals. De la mateixa ma-

nera, les aliances publicoprivades poden fomentar la transformació dels aparcaments subterranis en veritables **hubs** intel·ligents, convertint-los en punts d'intercanvi modal dels serveis de vehicles d'ús compartit, millorant els espais públics de la ciutat i l'impuls dels vehicles elèctrics, amb la instal·lació de més punts de recàrrega repartits per diferents zones i a l'abast de tots els ciutadans.

14.

En matèria de sostenibilitat, un dels reptes que afronta una ciutat com Barcelona és el de **l'eficiència energètica en els edificis**. Mentre que en el sector d'oficines el mercat va adaptant-se a les noves normatives i sensibilitats al respecte, el repte està en el sector de l'habitatge. És en aquest sector, amb una alta quota de petits propietaris i comunitats de propietaris, on hi ha el repte d'introduir eficiència en els edificis i en les superilles. La rehabilitació energètica de Barcelona és clau per al compliment dels objectius que la ciutat té plantejats. Per a això, la col·laboració publicoprivada pot tornar a ser un instrument rellevant al respecte. Si en el passat la rehabilitació de les façanes dels edificis es va desenvolupar mitjançant la campanya "Barcelona posa't guapa" -en la qual participaven els propietaris, les comunitats, les entitats financeres i l'administració-, avui, seria necessari recuperar les bases d'aquest model per emprendre, amb un pla ambiciós, la necessària rehabilitació energètica de l'habitatge, en una Barcelona on els seus edificis han quedat desfasats i sense incentius a la rehabilitació.

15.

En política cultural, l'exemple de l'Arts Council britànic pot aportar llum a una necessària **reforma de l'ICUB**, l'Institut de Cultura de Barcelona. L'ICUB va ser un instrument clau per al desenvolupament cultural de la ciutat durant una bona etapa, però avui, convertit en un ens mixt de producció i direcció política, ha diluït el seu focus i, al nostre entendre, necessita una reforma. Una reforma que ha d'anar encaminada a convertir-se en un ens que, més que produir, orienti la producció de tercers (des d'altres entitats públiques com museus, centres de teatre, dansa, i altres disciplines, al sector sense ànim de lucre i privat). Avui, un ICUB que produeix exposicions i festivals redueix la capacitat creativa de la ciutat i concentra els seus esforços en la producció i no en l'estratègia, reduint el seu impacte.

16.

Un altre punt important en el sector de la cultura és la col·laboració publicoprivada per **posar en valor el patrimoni i els museus des del punt de vista de la gestió de visitants**, com a via per millorar la seva sostenibilitat econòmica. Els actius culturals poden gestionar-se i promocionar-se a través de fórmules mixtes, la qual cosa permetria ampliar el ventall de públics potencials i incrementar de forma significativa els ingressos per visites, esdeveniments, exposicions, activitats i patrocinis.

Antecedents: l'esgotat model de col·laboració publicoprivada

Barcelona és una ciutat que, sense ser capital d'Estat, ha aconseguit un posicionament global molt important, tal i com s'aprecia en la seva posició en diferents rànquings de ciutats del món (veure Taula 1). En plena crisi dels 80 del segle passat, Barcelona va saber migrar de ciutat industrial a ciutat de serveis, impulsant projectes de transformació urbana, de projecció global, de construcció d'infraestructures, d'impuls a la recerca i l'emprenedoria i de promoció cultural, que van tenir en el seu disseny i execució un marcat accent en la col·laboració publicoprivada. L'anomenat "Model Barcelona" es va basar en la combinació d'unes institucions compromeses a llarg termini que van ser capaces de crear les aliances necessàries amb el sector privat per aconseguir més inversió, més projecció, més rapidesa de canvi i millors complicitats.



Taula 1. Posició de Barcelona a diferents rànquings de ciutats (Font: Barcelona Global, 2019)

Com a mostra d'aquest fet comptem amb els exemples esdevinguts en els darrers trenta anys:

- Els **Jocs Olímpics** van ser la màxima expressió d'aquesta col·laboració. Va ser gràcies a la col·laboració publicoprivada, que es va poder assumir el volum d'actuacions urbanístiques i de projecció necessàries per tenir a punt la ciutat davant un esdeveniment de la magnitud mundial d'uns Jocs Olímpics, que en el seu moment, van ser considerats els millors de l'època moderna.
- A partir d'aquesta experiència de col·laboració publicoprivada es van desenvolupar diversos projectes urbanístics post-olimpíades per transformar la ciutat, **com el districte del 22@**. L'objectiu era dotar Barcelona d'una nova àrea d'activitat econòmica vinculada a l'economia del coneixement, precisament en el que havia estat un dels principals pulmons econòmics de la ciutat: el Poblenou. El pla, desenvolupat des de principis de segle, parteix de la base que la gran majoria de sòl a la zona de desenvolupament és de titularitat privada i molt atomitzada, de manera que es van disposar els mecanismes d'incentiu i acompanyament perquè la iniciativa privada promogués el desenvolupament urbanístic d'acord amb l'objectiu d'introduir l'economia del coneixement a la ciutat. Així mateix, des del sector públic es va actuar com a motor de desenvolupament en projectes de clusterització, en camps com el Media (campus media de la UPF, seu de BTV, de RNE, edifici Imagina, MediaTIC, etc.) o el desenvolupament emprenedor amb Barcelona Activa i les seves incubadores. Actualment, el 22@ ha deixat enrere l'arcaica activitat industrial de la zona i s'ha convertit en un districte on les més de 1.500 empreses de referència mundial relacionades amb els sectors de la innovació, la creativitat, el disseny i la tecnologia, són el motor principal. Un model d'èxit que ha estat referència en el que s'ha anomenat l'emergència dels districtes del coneixement en el centre de les grans ciutats. Un model, actualment en revisió, que ha de mantenir l'esperit inicial de disposar d'activitat econòmica al centre de Barcelona, ja que una ciutat sense llocs de treball de valor afegit és un dormitori.
- **Fira de Barcelona**, després d'una crisi institucional que va portar a la sortida de la Generalitat dels seus òrgans de govern, es va aconseguir recuperar el lideratge firal de Barcelona gràcies a la implicació del sector privat a través de la Cambra de Comerç i un pacte entre les institucions per a la gestió diària de la Fira. Aquesta es va dotar d'un consell d'administració format per representants del sector privat i un equip de gestió, escollit pel consell,

d'èminent caràcter professional. Així mateix, es va aconseguir la implicació de la Generalitat, clau en el finançament del nou recinte a través de la societat Fira2000.

- **Turisme de Barcelona**, un instrument que es va crear fa ja més de 20 anys amb el propòsit d'atraure visitants a Barcelona i que es va dotar d'una governança basada en la col·laboració publicoprivada, una altra vegada amb la Cambra de Comerç com a soci de l'Ajuntament de Barcelona. Un model, el de Turisme de Barcelona, que a més de governança publicoprivada va comptar també amb el finançament privat. Un esquema que segurament va entrar en crisi amb el canvi de model de finançament de la Cambra de Comerç i la progressiva politització i burocratització del consorci.
- El **MACBA**, Museu d'Art Contemporani de Barcelona, que va néixer ja com un consorci no només entre administracions, sinó també amb una Fundació (la Fundació MACBA) privada, que es va crear per dotar al museu d'una important col·lecció d'art contemporani. Aquest és un exemple paradigmàtic de col·laboració, on l'Ajuntament es va comprometre a la construcció i manteniment de l'edifici icònic que es va construir al Raval i, en canvi, la Fundació, amb donants privats, es va comprometre a dotar de continguts part important de la seva col·lecció.
- **Foment de Ciutat Vella** (antiga PROCIVESA), ja extingida, era una empresa mixta publicoprivada dedicada a impulsar i gestionar la revitalització del districte de Ciutat Vella, i que es va encarregar de la seva transformació urbanística, una de les més importants en un centre històric d'Europa. No només es van obrir nous carrers (Rambla de Raval, entorn de Santa Caterina) sinó que es va aconseguir la construcció d'hotels i habitatge social.
- **Barcelona Emprèn**, una societat de capital risc, ja liquidada, creada per l'Ajuntament i diverses grans empreses, que es va convertir en una de les primeres societats de capital llavor d'Espanya i que, durant una etapa, va contribuir a la maduració de l'ecosistema emprenedor de Barcelona.

Tots ells són exemples del passat i sorprèn veure com, majoritàriament, han entrat en crisi en els últims anys, com s'ha vist en el procés de canvi de presidència i consell d'administració a Fira de Barcelona; en el qüestionament de Turisme de Barcelona; o en la polèmica sobre el paper del MACBA en la dinamització de Ciutat Vella.

Es per això pel que és **imprescindible abordar noves formes de col·laboració publicoprivada** si volem respondre els reptes importants de Barcelona. Es tracta, a l'hora, d'oportunitats de desenvolupament per a la ciutat que poden donar peu a la generació de respostes que enforteixin el teixit social i garanteixin un augment d'oportunitats vitals i professionals pels barcelonins.

Els reptes i les oportunitats que afronta Barcelona són d'una complexitat i una dimensió que difícilment poden ser abordades únicament per les institucions públiques amb competències a la Barcelona metropolitana. La necessitat d'innovar, d'incrementar la inversió i d'accelerar el temps de resposta requereix trobar aliances i complicitats amb el sector privat. **La capacitat de col·laboració entre l'administració i l'empresariat, alineada amb els interessos de la ciutadania, serà la clau per poder garantir que Barcelona segueixi mantenint-se competitiva en els pròxims anys** i segueixi sent una ciutat d'acollida i d'atracció per a persones i empreses que busquin un futur prometedor en un entorn tolerant i lliure.

Agraïments

Aquest document ha estat elaborat conjuntament entre el Public-Private Sector Research Center de l'IESE Business School i Barcelona Global i neix de la feina conjunta de diferents experts de les dues entitats.

Les següents persones han liderat els debats: Josep Maria Campistol (Director de l'Hospital Clínic), Pilar Conesa (Fundadora i CEO d'Anteverti), Ainhoa Grandes (Presidenta de la Fundació Macba), Pau Guardans i Cambó (President de Barcelona Global), Mateu Hernández (CEO de Barcelona Global), Andreu Mas-Colell (President del BIST), Miquel Rodríguez Planas (Gerent del Public-Private Sector Research Center de l'IESE Business School fins octubre 2019), Joan Enric Ricart (Professor de l'IESE Business School i director acadèmic del PPP for Cities de l'IESE) i Xavier Vives (Professor de l'IESE Business School i director del Public-Private Sector Research Center de l'IESE).

L'elaboració del document ha comptat amb la col·laboració de: Jordi Salvador (Public-Private Sector Research Center de l'IESE Business School), Albert Tapia (IESE Cities in Motion), Pedro Franca (Public-Private Sector Research Center de l'IESE Business School), Valeria Andrade (Barcelona Global).

El Public-Private Sector Research Center de l'IESE Business School agrupa les diferents activitats investigadores i de projectes vinculades al sector públic des de diferents àmbits, com són la regulació i la competència de mercats, les col·laboracions publicoprivades, l'estratègia de les ciutats, els clústers tecnològics i el lideratge públic.

Barcelona Global és una associació privada, independent i sense ànim de lucre, formada per aproximadament 1000 socis entre professionals, empreses, centres de recerca, universitats, institucions culturals, que té per missió fer de Barcelona una de les millors ciutats del món per al talent i l'activitat econòmica.

Barcelona Global Challenge^B

Col·laboració públicoprivada

Coordinadors

Xavier Vives (Public-Private Sector Research Center de l'IESE)
Pau Guardans i Cambó (Barcelona Global)
Mateu Hernández (Barcelona Global)
Josep Maria Campistol (Hospital Clínic)
Pilar Conesa (Anteverti)
Ainhoa Grandes (Fundació MACBA)
Andreu Mas-Colell (BIST)

Participants

Jordi Aguilera (Cuch-Aguilera Partner)
Mehdi Alaoui (Expense Reduction Analysts)
Luisa Badia (L35 Arquitectos)
Gemma Batlle (Eurecat)
Joan Bigorra (ISGlobal)
Antoni Bosch (UPF)
Toni Brunet (Cellnex Telecom)
Alberto Caimi (Housing Systems)
Martí Casamajó (Everis)
Marc Chalamanch (Archukubik)
David Ciurana (Fosca Films)
Joan Comella (VHIR)
Rocío de Aguilera (Sport Cultura Barcelona)
José María de Paz (Pérez-Llorca)
Manel del Castillo (Hospital Sant Joan de Déu)
Àngel Díaz (Advanced Leisure Services)
Anna Estrada (CIDOB)
Jordi Farrés (Pérez-Llorca)
Pedro Franka (IESE)
Sylvia Franzke (Haufe-umantis)
Teresa Garcia-Milà (BGSE)
Raül González (Cellnex Telecom)
Uzay Kozak (Fokus Yatirim)
Patricia Kunkel (Kunkel Consulting)
Tony Lara (Plus for Spain)
Carine Lebecque
María Teresa Machado (Fundació Palo Alto)
Núria Mas (IESE)
Jordi Martí Pi-Figueras (Celgene)
Carme Martinell (UPF - BSM)
Josep Martínez Vila (SABA)
Montserrat Martínez Parera (CaixaBank)
Miquel Molina (La Vanguardia)
Pol Morillas (CIDOB)
Jordi Óliva (CaixaBank)
Valentí Oviedo (Gran Teatre del Liceu)
Heribert Padrol (Asax Legal)
Mar Pallàs (Scoot)
Daniel Pardo (SABA)
Nuria Paricio (Barcelona Oberta)
Enric Pérez (Abertis)
Osmar Polo (T-Systems)
Giacomo Ponzetto (CREI)
Eduardo Rallo (Barcelona Properties)
Mónica Reig (ESADE)
Joan Enric Ricart (IESE)
Miquel Rodríguez (IESE)
Helena Rosa (Antoni Bosch Editor)
Pep Salazar (Offf)
Jordi Salvador (IESE)
Carmen Santana (Archikubik)
Albert Tapia (IESE Business School)
Lluís Torner (ICFO)
Jaume Torres (Q Ventures Group)
Carmen Tribó (L35)
Isabel Vidal (Group Focus)
Bruno Vilarasau (Telefónica)
Rafael Vilasanjuan (ISGlobal)
Guillermo Vidal (Cuatrecasas)

Barcelona Global és una associació privada, independent i sense ànim de lucre, formada per 220 empreses, centres de recerca, emprenedors, escoles de negoci, universitats i institucions culturals, i més de 770 professionals que volen fer de Barcelona una de les millors ciutats del món per al talent i l'activitat econòmica.

L'associació també compta amb una xarxa de més de 130 socis que viuen i treballen fora d'Espanya, i un 20% de socis internacionals que han escollit viure i treballar a Barcelona.

Barcelona Global promou i lidera projectes per atraure talent i negoci; està compromesa amb iniciatives que impulsen els seus socis i els dona suport perquè tinguin èxit, i mobilitza als seus socis per identificar reptes i projectes per a la ciutat en les àrees d'Emprenedoria i Competitivitat, Recerca i Coneixement, Cultura, Turisme i Impacte Social.



Make it happen!

Socis corporatius protectors



Socis corporatius

& Rosàs. Actio Project. Advanced Leisure Services. Advantage. Alma Hotels. Alta Life Sciences. Amat Immobiliaris. American School of Barcelona. Anticipa Real Estate. Apartur. APCE. Arcano Partners. Asabys Partners. Atlàntida Viatges. Axxon. Barcelona Graduate School of Economics (BGSE). Barcelona Oberta. Barcelona SuperComputing Center (BSC-CNS). Batlle i Roig Arquitectura. BCA (Blanch + Conca Arquitectura). Benjamin Franklin International School. Bestiario. Black Toro Capital Fund. BNP Paribas Real Estate. BSM UPF Barcelona School of Management. Catalonia Hotels & Resorts. Catenon. Cellnex Telecom. Centre d'Informació i Documentació Internacionals a Barcelona (CIDOB). Centre for Genomic Regulation (CRG). Computacenter. COMSA Corporación. Concert Studio. Cotton House Hotel. Cushman & Wakefield. Derby Hotels Collection. Digital Origin. EADA. Edelman. EDM. Elisava. eMascaró. EPSON. ESADE. EU Business School. Eurofragrance. Europe Hotels Private Collection (EHPC). European Molecular Biology Laboratory (EMBL). Evercom. Fairmont Rey Juan Carlos I. Fieldfisher Jausas. Forcadell. Fundació Conservatori del Liceu. Fundació Real Club de Polo de Barcelona. Garrigues. Gómez-Acebo & Pombo. Gran Teatre del Liceu. Grant Thornton. Grup Focus. Grupo Lavinia. Hotel Duquesa de Cardona. Hotel Miramar Barcelona. Hotel Pulitzer Barcelona. HP. Ibercaja Banco. IESE Business School. INLEA. Inmo Critería Caixa. Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (iCrea). Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI). Institut Català de Nanociència i Nanotecnologia (ICN2). Institut Cerdà. Institut d'Estudis Espacials de Catalunya (IEEC). Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona (IRBB). Institute of Bioengineering of Catalonia (IBEC). Institute of Photonic Sciences (ICFO). Instituto Europeo di Design (IED). Institut Químic de Sarrià - IQS. ISDI. ISGlobal. JLL. Kreab. L'Aquàrium de Barcelona. L35 Arquitectos. La Llave de Oro. La Pedrera-Casa Milà. Laie. Leitat Technological Center. Live Nation. Llorente & Cuenca. Lluch Essence. Logicor España. Lucas Fox. M&B Abogados. Mandarin Oriental Barcelona. Mapei Spain. Mariana Port Vell. Marina Vela. Martínez Comín. McCann Worldgroup. Meridia Capital Partners. Meridiana. Miliners. Miura Private Equity. MSA+A. MST Holding. Mucho. Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC). Nanonica. Newlink Ignite Transformation. Nuvo Barcelona. Onecowork. Parc de Belloch. Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (PRBB). Pich-Aguilera Arquitectos. Pictet & Cie. Quadpack Group. R5R Grup Immobiliari. Renta Corporación. Ribé Salat. Roca Junyent. Román. Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT Europe). Salas. Sant Joan de Déu. Sant Pau Recinte Modernista. Santa Clara International School. Savills Aguirre Newman. School of Tourism and Hospitality Management Sant Ignasi (HTSI). Scoot. Social Point. Solvia Desarròlls Immobiliaris. Summa Comunicació. Talenta. Tarraco. Teatre Nacional de Catalunya. Tekman. The Barcelona EDITION. Toda & Nel·lo. Tokio Marine HCC. Torelló. Único Hotels. Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Urgo Medical. Vall d'Hebron Institut d'Oncologia (VHIO). Vall d'Hebron Institut de Recerca (VHIR). Ventura Garcés López-Ibor. Vila Vinítea. VITA Group. Wavip Group. World Trade Center Barcelona. Xedex. Zegrí + de Olivar Abogados.

I més de 770 professionals compromesos



**Barcelona
Global**

Diagonal 579. Barcelona 08014. +34 936 761 250
barcelonaglobal@barcelonaglobal.org barcelonaglobal.org @BarcelonaGlobal