

**GOVERNANÇA ECONÒMICA
METROPOLITANA: PERSPECTIVES
DE FUTUR I PAPER DE L'AGÈNCIA DE
DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC**

SUMARI

1. Introducció

2. La governança de les polítiques de desenvolupament econòmic metropolitanas: una aproximació a l'estat de la qüestió

3. La Barcelona metropolitana i la seva governança econòmica

3.1. L'experiència de la Taula per a la reactivació econòmica i la reindustrialització

3.2. L'Agència Metropolitana de Desenvolupament Econòmic: instrument per a un desenvolupament i creixement inclusiu i sostenible

4. Conclusions: el futur d'una governança en matèria de creixement econòmic inclusiu en el territori metropolità

Referències bibliogràfiques

GOVERNANÇA ECONÒMICA METROPOLITANA: PERSPECTIVES DE FUTUR I PAPER DE L'AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC¹.

Resum

La realitat de les àrees metropolitanes s'ha transformat els darrers anys com a conseqüència de la transformació econòmica (en especial per l'efecte de la globalització i el canvi tecnològic) amb un important procés de creixement, però que ha generat noves desigualtats al territori.

Per superar un model de creixement limitat i amb riscos d'exclusió, cal impulsar un nou model de governança que faci referència al combat de les desigualtats i que, al mateix temps, abordi el fet que el desenvolupament econòmic ha de ser inclusiu i sostenible; aquest nou model de governança ha de prendre una forma multi dimensional que suposi una intervenció global (territori, mobilitat, indústria, sostenibilitat, social, etc.), que afavoreixi la innovació tecnològica, tot assumint els nous reptes econòmics com la indústria 4.0, i que se sustenti en un ple consens entre els actors socials i els institucionals.

I de manera específica cal que hi hagi programes concrets per a la reactivació econòmica del territori, concertats amb agents socials i econòmics, i que promoguin instruments d'implementació de polítiques públiques, com les Agències de Desenvolupament Metropolitanas, que siguin versàtils, dinàmiques i amb capacitat adaptativa a nous reptes.

Paraules clau: desenvolupament econòmic sostenible, creixement inclusiu, governança econòmica metropolitana.

1. Introducció

Les formes de governar i gestionar el territori, especialment a les ciutats i àrees metropolitanes, s'ha transformat de manera substancial els darrers anys. La crisi de legitimitat, la transformació econòmica (en especial per l'efecte de la globalització i el canvi tecnològic), les desigualtats emergents, els efectes i impacte de la gran crisi financera, entre altres factors, han incidit en les formes de fer política i gestionar la *res publica*. És aquí on el monopoli del poder entra en qüestió i dona

pas a una situació en què moltes decisions han de ser producte del consens i de l'articulació entre governs i societat.

L'altre element important és la necessitat de superar la crisi econòmica i social mencionada, donant pas al creixement inclusiu i sostenible, model que requereix ple consens entre els actors socials i els institucionals. En aquest marc, la governança econòmica es converteix en una pedra angular del desenvolupament econòmic; i els territoris, ciutat i metròpolis, en els escenaris principals de concertació. Així, doncs, cal destacar tres aspectes a tenir present en l'anàlisi de la governança.

- El primer és que la desigualtat entra a l'agenda política en condicions tant importants com les variables de creixement, alterant la visió tradicional de la 'governança econòmica', normalment referida a la concertació per temes estrictes de creixement, però sense comptar amb les implicacions socials, especialment els riscos d'exclusió.
- El desenvolupament econòmic pren forma multidimensional (territori, mobilitat, indústria, sostenibilitat, social, etc.) i cada intervenció té singularitat en temps, actors, agendes d'intervenció i capacitat decisòria dels àmbits que intervenen, generant lògiques diverses i no poques vegades contradictòries, o almenys amb ritmes diferents.
- El tercer és que s'han d'implementar instruments específics (com les Agències) que siguin versàtils, dinàmics, de resposta àgil per intervenir, i amb potencialitat de fer participis al conjunt d'actors del territori.

L'article conclou amb les actuacions que l'Àrea Metropolitana de Barcelona (a partir d'ara AMB) va impulsar i acordar en l'espai de concertació promogut a tal efecte: la Taula per a la Reactivació i la Reindustrialització i l'Agència Metropolitana de Desenvolupament Econòmic. (a partir d'ara "Taula" i "Agència" respectivament).

¹ Aquest article, especialment la part referida a la "Taula" i l'Agència", parteix dels treballs de totes les persones que van participar en l'elaboració dels documents, particularment els coordinadors i experts, així com l'equip de l'Àrea de Desenvolupament Social i Econòmic de l'AMB. Per tant, tot l'agraïment per la gent que ha col·laborat, deixant clar que errors o omissions són responsabilitat del signant d'aquest treball.

2. La governança de les polítiques de desenvolupament econòmic metropolitanans: una aproximació a l'estat de la qüestió

La crisi social, econòmica i de legitimitat exigeix implementar nous models d'abordatge del desenvolupament econòmic, així com una nova estratègia d'acció política. Els factors més importants que van condicionar l'aparició d'aquest tema en l'agenda pública (Aguilar, 2007; Rosanvallon, 2016) es troben en la crisi de l'estat del benestar que ve acompanyada d'una crisi de legitimitat dels poders públics; l'impacte de la globalització amb processos deslocalització de la producció i la destrucció de llocs de treball; la major complexitat de la societat en molts aspectes: canvi de valors, noves cultures, estructures familiars i formes d'exclusió i pobresa; la davallada del moviments socials tradicionals i la seva capacitat d'influència. Tots aquests factors condicionen l'evolució de les polítiques públiques i exigeixen nous models de governança per abordar-los. Els principals atributs de la governança són buscar nous equilibris entre estat i societat, amb major exigència d'eficiència i efectivitat en l'acció pública i es materialitzen en la construcció de sistemes d'informació transparent, coordinació multinivell, multiactors, pluridisciplinar, articulació entre la intervenció pública i els actors socials, entre altres aspectes (Aguilar, 2007; Tomás, 2015 i 2017; Lefevre et al., 2013; OCDE, 2015, 2018)². Com indica Innerarity (2015) els sistemes polítics madurs no poden governar-se per imposició i han de compartir les decisions cada vegada més amb els actors de la societat civil per tal de superar la crisi de legitimitat dels poders públics i el grau de confiança que genera en els actors no públics, i especialment en la ciutadania (Dubois, 2007; Lefevre et al., 2013).

És necessari, doncs, que els governs assumeixin un nou paper i siguin capaços de guanyar una legitimitat basada en el lideratge actiu, en la generació de confiança i credibilitat entre els actors, i en la capacitat d'eixamplar la base social i política dels acords (Pascual, 2007).

Les raons per les quals les àrees metropolitanans esdevenen un subjecte central del debat sobre les polítiques públiques en matèria econòmica té un punt de correlació amb les necessitats de coordinació, complementarietat, necessitats d'escala i gestió compartida que es donen en certs àmbits com els d'infraestructures de transport, de mobilitat, de xarxes de comunicació, i de medi ambient (Tomàs 2015). Per altra banda, la complexitat de la gestió de polítiques de desenvolupament territorial i econòmic ha provocat que en moltes ocasions els estats, en part, ho deleguin a nivells institucionals subnacionals com són les regions urbanes i els districtes industrials (Brenner, 2004), això produeix que els nivells regionals i metropolitanans esdevinguin importants per a la promoció de la competitivitat regional (Pradel, 2015)³.

La governança econòmica en concret prové de diverses influències, d'una banda de la cultura de la concertació que es dona a partir de la postguerra per acordar les condicions laborals i el diàleg social entre patronals i sindicats (Martín Artiles, 2003), per l'altra, de la cultura de multilateralitat de les institucions a nivell mundial i la pròpia Comunitat Econòmica Europea. Així doncs, per tal d'analitzar la realitat actual i les perspectives de la governança econòmica cal comptar amb els precedents d'una llarga cultura de negociació basada en acords multisectorials, multinivells i supralocals, basats en la concertació entre agents socials i econòmics, en la generació d'una agenda que eixampla les reivindicacions sindicals.

En aquesta tradició les parts estableixen noves regles de coresponsabilitat i es defineixen nous mecanismes més dinàmics i de molt més abast que els tradicionals per donar entrada a noves problemàtiques i nous actors (dones, atur juvenil, agenda social, formació professional, gestió de les polítiques actives, participació en els consells d'administració de les empreses, etc.)⁴.

En aquest mateix sentit, i per contrarestar les posicions neoliberals que resten paper a la concertació, i davant del poc paper que des de posicions com el 'trumpisme' li donen al món local, autors com Katz i Nowak (2017) reclamen la necessitat de trobar nous mecanismes d'acord, model que denominen "New Localism", i que dona protagonisme a ciutats i àrees metropolitanans i agents del territori en la creació d'un marc de governança econòmica del territori. Parlar de governança econòmica, doncs, apel·la a multiplicitat de situacions, ja que el desenvolupament econòmic, i més des d'una perspectiva arrelada al territori, inclosiva, sostenible i gestionada democràticament, genera molts escenaris nous (Camagni, 2005; Katz i Nowak, 2017; AMB, 2017).

Si bé la governança, tal com afirma molt encertadament Clark (2016), és un aspecte fonamental en la dinamització econòmica de les ciutats, cal tenir present variables i condicionants de forta incidència en la formulació de polítiques de creixement inclusiu, per tal de preveure possibles impactes, ja que les ciutats que han crescut amb polítiques inclusives han resistit de millor manera l'impacte de la recent crisi (Trullén i Galletto, 2018). Els factors exògens amb major incidència, són:

- L'evolució dels diversos sectors de l'economia (la indústria 4.0, el comerç, la innovació en els serveis i comerç,...) tenint present els fenòmens disruptius derivats de processos industrials innovadors, o en els canvis en els hàbits de consum i el seu impacte en el creixement inclusiu i sostenible (World Economic Forum, 2018).
- La influència de les variables macroeconòmiques —fiscals, inversió, tipus d'interès— i que

² També s'ha de tenir present que un model jeràrquic, burocràtic i allunyat de la realitat de la gent ha donat pas a altres propostes que constitueixen nous riscos per a la democràcia (populisme, autoritarisme, etc.) i que avancen en molts països arreu.

³ L'antiga CEE a partir de meitat dels 80 va començar també a cercar l'equilibri territorial mitjançant polítiques regionals, amb una injecció de recursos per al creixement i la cohesió social i territorial (Programes FEDER, FSE, LEADER, etc.)

⁴ Podríem parlar a Espanya d'una governança *avant la lettre* amb l'Acord Econòmic i Social de 1984 que va establir les bases per a la reindustrialització, les condicions laborals, o l'extensió de la seguretat social. A Catalunya, a partir de les tradicions de Barcelona i l'Àrea Metropolitana al 2005, sent Maragall president, es va signar un "Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació, i la competitivitat de l'economia catalana" seguint la tradició de concertació dels 20 anys previs.

són determinants en el ritme dels processos de desenvolupament econòmic (Pacte per a la indústria a Catalunya, 2013 i Arias i Costas, 2016).

- El fort impacte de la globalització al territori (Sassen, 1999 i 2007) amb força efectes positius (mercat global, mobilitat de les persones, dinàmiques creatives, Florida, 2002, 2014), però que com senyalen diversos autors (Stiglitz, 2016 i Florida 2017⁵) poden generar noves desigualtats als territoris.
- Les decisions de nivell supralocal com la inversió en educació, en R+D+i, en investigació aplicada, en infraestructures, planificació urbana o polítiques actives d'ocupació, condicionades per situacions 'd'estat', i que han tingut en les polítiques d'austeritat un exemple palès de la seva incidència (Arias i Costas, 2016).
- La incidència de polítiques concurrents, però amb recorregut propi com són la política urbanística, la de mobilitat, la d'innovació, la de sostenibilitat ambiental, de 'governança' pròpiament dita (instruments d'anàlisi, definició d'objectius, intervenció, implementació i avaluació) (AMB, 2015).

Per fer front a aquesta diversitat d'aspectes exògens al desenvolupament econòmic cal un lideratge fort que hauria de ser assumit pel poder metropolità, tot generant coordinació i concertació entre els diversos actors, influïent en els grups d'interès, i alineant recursos i esforços, per tal d'anticipar escenaris futurs i identificar els potencials disruptors de l'evolució econòmica, social i tecnològica; un lideratge que permeti a les ciutats tenir un paper rellevant en el context global (Clark, 2016).

En el primer cas (públic) s'ha d'entendre com funcionen i operen les escales institucionals de tots els nivells —Estat, Catalunya, regió metropolitana, àrea metropolitana, món local— amb institucions que de vegades s'aproximen a les problemàtiques de manera diferent, fins i tot per la influència de qüestions alienes al tema objecte de debat (Tomàs, 2017), amb diferents velocitats, múltiples actors, models de comunicació, sistemes d'avaluació, mecanismes de rendició de comptes i marcs legals, i temps d'execució heterogenis que poden generar un escenari de significativa complexitat.

El sector no públic, en sentit complementari, és heterogeni i amb diversitat d'interessos. Patronals, sindicats, associacions ciutadanes, consumidors, grups d'usuaris/beneficiaris, premsa, acadèmics, investigadors, tècnics i experts, col·legis professionals,... representen l'extens ventall d'actors amb agenda pròpia i capacitat d'influència i persuasió, a vegades contradictòria, polèmica i antagònica (Lefevre et al. 2013,

Tomàs 2017), al que cal sumar lectures d'abast local —associacions, grups de pressió— i supralocal, i actors del món econòmic pròpiament dit (sector financer i industrial, inversors, la pròpia UE, etc.), la qual cosa exigeix en cada entorn una lectura singular.

Per últim, s'ha de tenir present l'asimetria i diversitat dels actors (Prats, 2006; Dubois, 2007): a) la societat civil no és un cos homogeni i els actors expressen posicionaments ideològics i polítics que a vegades esdevenen contradictoris; b) els actors públics provenen de nivells de govern diferents, amb capacitat de prescripció i decisió diversa, amb estratègies de planificació i recursos no sempre coincidents amb les altres administracions, amb prioritats a vegades alienes a les preferències dels territoris (bon exemple són les inversions en ports, aeroports, ferrocarrils, etc.); c) la pròpia competència pels recursos provoca que la cooperació sigui vista de desigual manera per cada actor del territori (Camagni, 2005); i d) en termes de coneixement, generació d'informació, capital humà, capacitats de decisió i sobre tot poder econòmic, l'asimetria entre el sector públic i el sector no públic és enorme i és, fins i tot, un element de distorsió en els processos de negociació. Cal, finalment, prendre l'aportació de Daniel Innerarity (2018) quan recomana començar a pensar en una democràcia intel·ligent, o una *smart governance* propiciant ecosistemes de coneixement i pràctiques col·laboratives entre tots els actors del desenvolupament econòmic.

3. La Barcelona metropolitana i la seva governança econòmica

El conjunt del territori metropolità de Barcelona està sotmès a la pressió de canvis i transformacions d'ampli abast, com totes les grans àrees urbanes del món, especialment per l'impacte de la globalització. Com un territori dinàmic, puixant, productor de riquesa i generador de creixement té un paper cabdal en el sistema econòmic de Catalunya i d'Espanya. Aquest posicionament genera la necessitat d'establir models de governança que ajudin a la consolidació del paper de la metròpolis, i serveixi per als tres objectius principals d'un desenvolupament econòmic sostenible i inclusiu: garantir el creixement, evitar les desigualtats i els processos d'exclusió social (Trullén i Galletto, 2018), i garantir estratègies alineades amb un projecte de sostenibilitat ambiental.

Els precedents d'experiències de governança al territori metropolità de Barcelona les trobem en el Pla Estratègic Metropolità⁶ i en el Pacte Industrial de la Regió Metropolitana que han treballat per canalitzar iniciatives de coordinació entre diversos territoris, i especialment d'impuls d'espais de concertació públicoprivada en matèria de reivindicació d'infraestructures i de promoció econòmica, complementat la laboriosa acció que van fer els ajuntaments al llarg de quasi 40 anys, i que es van materialitzar en Pactes Locals per l'Ocupació i posteriorment Pactes Territorials⁷ (Munné et al., 2005; Pradel, 2015).

⁵ És interessant analitzar l'evolució del pensament d'en Richard Florida, gran impulsor de la idea de ciutat creativa, en què fa una reflexió crítica de les conseqüències del model en la generació de desigualtats a les ciutats.

⁶ Des de 1990 es van aprovar tres plans estratègics de la ciutat, que al 2003 va passar a ser metropolità i es va aprovar un primer pla al 2003 i un segon pla al 2010. El principi de governança compartida, multiactors sempre va estar present en el model de projecte.

⁷ Al 1989 i 1990 es fan fer els dos primers pactes locals, a Barcelona i l'Hospitalet, i posteriorment pactes territorials, sent el del Vallès (analitzat per Pradel, 2015) un dels més paradigmàtics.

En relació al paper del desenvolupament econòmic en la Llei 31/2010, si bé en l'esperit del projecte metropolità es prefigurava donant-li importància significativa al desenvolupament econòmic, la Llei estableix una definició molt limitada de les competències en aquesta matèria (apartat a)⁸; en canvi en l'apartat b) hi ha un reconeixent des del marc normatiu a un model de governança a implementar. La posada en marxa de l'AMB (2011), va coincidir amb un dels moments més àlgids de la crisi recent, en relació als índexs d'atur i necessitats de revitalitzar el teixit econòmic, i això va exigir planificar eines específiques d'intervenció. En el primer mandat metropolità es va crear una àrea de Desenvolupament Econòmic que va potenciar una eina d'informació geogràfica (web de naus i solars) per promoure l'oferta de sòl industrial.

Dins del marc de la iniciativa de l'àrea de Planificació Estratègica de l'AMB (un altre àmbit de nova creació) es va procedir a impulsar una taula de concertació amb els agents socials i dins de la Reflexió Estratègica Metropolitana (AMB, 2015) hi va haver un capítol específic que detallava iniciatives a emprendre en el camp del desenvolupament econòmic. Addicionalment, i coordinat pel professor Joan Trullén —que exercia la funció de vicepresident de l'AMB en l'àmbit de Planificació Estratègica— es va constituir un espai de concertació, el "Pacte per a la Indústria a Catalunya". Propostes per a un nou impuls a la indústria", que de manera sintètica es va denominar, "Més Indústria" (Pacte per a la indústria a Catalunya, 2013) que, a iniciativa d'agents socials i universitats, va proposar una agenda per a la reindustrialització del país amb gran ambició i enorme capacitat predictiva, actual full de ruta de les polítiques industrials de la Generalitat (tal com acordà el Parlament de Catalunya)⁹.

L'AMB, en aquest context, va definir al seu acord de govern del mandat que comença el 2015 i al Pla d'Actuació Metropolità (2016) les línies d'intervenció sobre les quals es conforma el desenvolupament inclusiu i sostenible, coincidents plenament amb els objectius d'Hàbitat III, fan referència a un seguit d'actuacions que afecten el combat a les desigualtats; l'impuls a la reactivació i a la reindustrialització, especialment en referència a la indústria 4.0; la potenciació del capital social i la capacitat de les persones treballadores; el suport a l'economia circular, social i els models emergents; la garantia de l'enfoc de gènere, etc.

Per a la realització d'aquests objectius es plantegen línies de treball de governança específics relacionats amb una aliança estable entre tots els actors, amb definició d'estructures de govern i marc de gestió horitzontal i democràtica, un model basat en la coresponsabilitat i orientat a la rendició de comptes, consensuat, obert, accessible i transparent.

Per últim, es prenen en compte les aportacions dels organismes internacionals, especialment l'OCDE (2016, 2018), relatiu al creixement inclusiu¹⁰, en el sentit que l'augment de la productivitat i el dinamisme empresarial han d'anar acompanyats de mesures afavoridores de mercats laborals inclusius, de mesures de reinserció laboral de persones aturades, de polítiques d'ocupació dirigides als joves, i de potenciació de l'autonomia econòmica de les dones, així com mesures d'ordre normatiu (lleis, decrets, etc.) d'integració, alineació i reconstrucció de la confiança entre govern i ciutadania.

3.1. L'experiència de la Taula per a la reactivació econòmica i la reindustrialització

El nou mandat que s'inicia el 2015 va impulsar, com a continuïtat de la REM, un àmbit de concertació amb els agents socials i els municipis que es va anomenar Taula per a la Reactivació Econòmica i Reindustrialització (AMB, 2017) que va concloure amb un document específic de recomanacions i amb la proposta de creació de l'Agència Metropolitana de Desenvolupament Econòmic. En aquest apartat es descriuen sintèticament els resultats de la Taula¹¹ en els 8 àmbits que la van conformar fent una breu descripció de l'estat de situació i de les recomanacions de governança que van generar.

L'economia metropolitana posicionada per la nova revolució industrial

Hi ha coincidència generalitzada que la globalització i la irrupció de les noves tecnologies han estat els elements més determinants en els canvis dels sistemes de producció, distribució i consum i que això ha estat positiu per a les economies dels països, especialment de les àrees metropolitanes. No obstant això, tal com aporten diversos autors (Costas, 2017; Rodríguez-Pose, 2018), aquest procés també ha generat desigualtats de renda, pèrdua d'ocupació i minva d'oportunitats, tot generant noves desigualtats territorials.

Per altra banda, hi ha consens generalitzat que no hi pot haver creixement econòmic sense inclusió social (OCDE, 2016), i que és tan important el model de desenvolupament econòmic com combatre les desigualtats.

Entrant en temes específics hi ha molts nous escenaris com la 'Indústria 4.0', que serà determinant en l'economia (Blanco et al., 2017), però també en el model social a construir (Hernández, 2018); així com l'exigència de fer una economia del bé comú, verda, amb noves formes de col·laboració i cooperació (Felber, 2015), i la necessitat d'estar molt atents als canvis socials i de consum que afectaran el comerç i els serveis.

⁸ Llei AMB. Article 14, apartat g) Desenvolupament econòmic i social: "En matèria de desenvolupament econòmic i social i de comerç, l'Àrea Metropolitana de Barcelona té les competències següents:

a) Fomentar l'activitat econòmica, promoure l'ocupació i la creació d'empreses en els camps de la indústria, el comerç, els serveis i els recursos turístics...
b) Promoure un Pla estratègic metropolità que, amb la participació dels agents econòmics, socials i institucionals, afavoreixi la modernització, la recerca i la innovació."

⁹ S'ha d'indicar que la indústria és el sector econòmic que aporta més valor en termes de salari i qualitat de l'ocupació, tal com s'observa al País Basc i a Alemanya.

¹⁰ És important destacar que el fet que l'àrea de gestió sigui Desenvolupament Social i Econòmic va marcar una voluntat concreta de l'orientació estratègica del model organitzatiu de l'AMB.

¹¹ El treball es va realitzar al llarg d'un any amb la participació de més de 300 persones, tècnics, polítics, experts, del món local, acadèmic, i agents socials, amb una direcció que van coordinar els agents socials i una conducció de les sessions que va ser a càrrec d'experts de cada sector.

En aquest marc les accions pròpies per estimular l'economia metropolitana comprenen la millora dels polígons d'activitat econòmica, el foment de les exportacions, la cooperació interempresarial, l'atracció de la inversió, o la gestió dels serveis públics de promoció econòmica. Totes aquestes accions exigeixen generar un model de governança innovador i des d'una perspectiva de geometria variable, amb actors diferents i amb agendes no sempre complementàries.

L'altre aspecte clau és la necessitat d'articular un model de cooperació i col·laboració entre l'AMB i els agents socials, amb altres nivells de l'administració. En aquest context es considera que l'Agència ha de tenir un paper de lideratge com a espai de participació i interacció amb el conjunt d'actors.

El capital humà: pilar central en la productivitat, l'equitat i el benestar de la població

Partint del fet que l'increment de la productivitat de les empreses i de l'activitat econòmica en general és la base per sustentar nivells creixents de benestar en la població, es pot concloure que el capital humà és un factor clau que, a més, té repercussió sobre l'equitat i el benestar de la població (OCDE, 2015).

La crisi econòmica, però, ha dificultat la capacitat de desplegar les potencialitats dels recursos humans i ha afectat la qualitat i la tipologia de l'ocupació, especialment pel que fa a la temporalitat i als salaris. La crisi ha posat en qüestió alguns plantejaments relacionats amb la necessitat de construir estructures més efectives per a la promoció de l'ocupació i ha qüestionat l'eficàcia de les polítiques actives.

En aquest sentit són reptes clars els vinculats amb la Formació Professional —aposta per un model concertat per a la formació dual—, i la concertació multinivell, multisectorial i amb la pluralitat d'actors per aconseguir millors condicions laborals, en termes de condicions de treball i salari.

La governança pren complexitat, ja que es barregen aspectes de negociació col·lectiva amb funcions d'intervenció pública regulades (inspecció de treball, itinerari formatiu, etc.). Per tant, ja no només s'ha de parlar de complicitat, sinó que la fase d'implementació adquireix un paper i una rellevància d'intervenció legislativa per articular la concertació social i territorial amb la promulgació d'actes administratius preceptius (el cas del salari mínim seria paradigmàtic).

Innovació i coneixement: factors cabdals de la millora de la competitivitat dels territoris

Actualment es considera que la innovació és un aspecte crucial per enfortir els processos d'igualtat d'oportunitats, de creixement econòmic i de millora de la qualitat de vida. La innovació, en tots els àmbits —industrial, tecnològic, educatiu, social, administratiu, en els serveis...— impacta de manera clara i directa en la millora de les capacitats de ciutats i territoris i en les condicions de vida i treball de la ciutadania.

Tal com aporta Mazzucato (2018) la capacitat de la innovació per estimular el creixement econòmic no es discuteix, però habitualment no es reconeix prou el fet

que la innovació és un potent instrument per als canvis socials, polítics i culturals.

Tres vèrtexs són clau per a l'impuls de la innovació i la generació de coneixement: persones, vinculat a la necessitat d'apoderament de la ciutadania; impuls a la innovació en les empreses; i promoció de l'ecosistema per a la innovació.

Economia cooperativa, social i solidària (ECSS): cap a una democràcia econòmica

En el marc d'una nova governança i de generació d'una economia del bé comú, l'ECSS juga un paper central. El concepte d'economia social ha anat evolucionant més enllà dels espais de referència definits a la llei (Paz, 2012), tant per la crisi del sector cooperatiu i associatiu tradicional com per l'aparició de noves formes d'entendre la cooperació entre persones i grups per a la producció de béns i serveis, donant pas a formes col·laboratives.

En aquest procés de canvi econòmic, les formes d'economia social solidària poden ser bones plataformes generadores d'ocupació, de nous models organitzatius per a economies innovadores i emergents, i d'adaptació a la nova economia. Això permetria incrementar els nivells de compromís dels actors dels sectors, i generar, alhora, una cultura de cooperació, de confiança mútua, de compromís i de valors compartits que reforcin la identitat col·lectiva i el sentit de pertinença. En aquest marc, la governança en matèria d'economia social, cooperativa i solidària serà paradigmàtica, de formes permeables, transparents i interactives dins de les empreses, i d'aquestes amb la societat i els governs.

Estratègies ambientals: la reactivació econòmica sostenible

Seria ingenu no comptar amb el fet que el clima està canviant i els seus efectes es faran palesos en tots els àmbits de la vida. Aquestes noves condicions obliguen a repensar l'àmbit metropolità i les activitats socials i econòmiques que s'hi duen a terme sota un altre paradigma d'interpretació i actuació.

Els plans de futur per a la reactivació econòmica de l'àrea metropolitana de Barcelona han d'incorporar actuacions i models de gestió més sostenibles en tots els àmbits, basats en l'ús eficient dels recursos (matèria, energia i informació), la gestió dels espais verds i de la natura, l'adaptació i la mitigació del canvi climàtic, la reducció de la contaminació i l'aposta decidida per una economia baixa en carboni i circular; aspectes a tenir presents en el mode de transició ecològica necessari per afrontar el canvi climàtic.

Resta pendent com s'articula la governança, ja de per si complexa, dels temes ambientals. Aquí es troben les contradiccions més evidents entre actors, com per exemple, en relació a si l'augment del control ambiental va en detriment dels beneficis que poden redundar en la creació o no de llocs de treball; si culturalment la societat està preparada —atès la tendència consumista instal·lada— per afrontar nous reptes; si es compta amb els mitjans tècnics; si hi ha un marc legislatiu adient; etc.

És en aquest marc complex, a vegades difús, amb molts interessos sectorials de grans *lobbys*, on cal treballar per a la construcció de nous models de governança que afecten des del consum privat i personal-familiar, fins totes les branques de la producció, des de la indústria més avançada fins el sector agrari, alimentari o comercial.

En aquest sentit, la concertació amb el conjunt d'actors es fa imprescindible i necessari, i la coordinació multinivell i interadministracions, amb els governs locals i la ciutadania és un factor decisiu en la implementació de polítiques en aquest camp.

La planificació urbanística com a instrument de suport al desenvolupament econòmic

Un dels elements centrals en els processos de reindustrialització i reactivació econòmica rau en el fet de tenir un territori apte per a la generació d'activitat productiva. Es per això que qualsevol política de desenvolupament econòmic en un territori concret ha de partir del fet de comptar, entre d'altres, amb sòl (nou o de transformació) apte i amb potencialitat per assentar-hi zones d'activitat econòmica i ser adient a processos de transformació productiva (Font et al., 2012).

Per a la consecució d'aquests objectius, serà necessari reformular i millorar els polígons d'activitat econòmica existents per tal de recolzar la transformació de l'actual model productiu, la qual cosa exigeix repensar també el planejament físic. Entrar en aquest tema fa referència a punts espinosos en què la concurrència d'actors, interessos econòmics i socials, i administracions fa més complex el procés de planificació.

És un àmbit de gran complexitat pels temes de planificació, execució i gestió molt llargs, que moltes vegades no coincideixen amb els cicles econòmics de creixement o estancament de la inversió. La transformació del sòl productiu i d'activitats econòmiques genera reptes de governança que superen la gestió de la promoció econòmica. És en aquest sentit que alguns ajuntaments han aprofitat al màxim les àrees de desenvolupament econòmic i planificació urbana per tal de garantir la integritat i la coherència de l'actuació, sumant-hi la coordinació amb polítiques d'infraestructura i ambientals.

En aquest sentit, la posada en marxa del Pla Director Urbanístic Metropolità i les experiències dels Plans Estratègics municipals i el propi Pla Estratègic Metropolità, aporten una nova dimensió que marca un cert camí en el disseny d'una governança singular en aquesta matèria al territori metropolità.

Infraestructures de serveis i telecomunicacions: factors estratègics de competitivitat empresarial

Les *commodities* —energia, aigua i les TIC'S— són un factor fonamental en els processos de desenvolupament econòmic. No obstant això, la capacitat d'incidència des del món local i metropolità en la planificació i gestió d'aquests àmbits no es correlaciona amb

el pes que tenen en el desenvolupament d'entorns productius.

El nostre país, a banda, ha sofert en el camp de les *commodities* un fort impacte des del procés de globalització, ja que els llocs de decisió s'han allunyat del medi local. I això, a més, amb una erràtica política de preus al consum, tant familiar com de les empreses, que fan que els costos de l'energia siguin uns dels més cars d'Europa, tal com publica Intereconomia en març 2018¹². La governança en relació a aquest tema hi té un paper crucial¹³.

En altre ordre de coses es troba el tema de les telecomunicacions. Aquí novament apareixen problemàtiques de governança molt importants. El monopoli del traçat i de la implantació de les xarxes, i la poca inversió en els polígons d'activitat econòmica per la relativa rendibilitat en comparació amb la domèstica, afebleix la posició de les empreses en un sector clau i decisiu en el futur de la producció, especialment si la referència és la implantació de la indústria 4.0, la digitalització i els futurs beneficis del 5G.

Es pot afirmar que el procés industrial, com a procés de transformació, ja no només requereix energia com a element fonamental, sinó també informació, sent totalment necessari un enfocament més actiu en les polítiques d'infraestructures de telecomunicacions.

El model institucional està basat en l'existència d'una autoritat independent reguladora del mercat —Comissió del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT)—, però deixa a l'Administració General de l'Estat les funcions legislativa, coordinadora i planificadora. Dins d'aquestes funcions reguladores hi ha la del Servei Universal, però que no ha tingut prou incidència a l'AMB. La Generalitat de Catalunya, per la seva banda, ha disposat d'unes mínimes funcions reguladores i inspectores en alguns àmbits secundaris, i s'ha orientat en gran mesura a les línies de promoció i foment de les TIC i d'incidència en el mercat a través de les esclatxes existents en el marc legal actual. En aquest sentit, l'actuació dels poders locals ha estat basada en les 'fissures' del sistema, i el seu esforç *lobbista* cap als poders d'àmbit superior ha estat molt limitat. Potser el model més reeixit ha estat el de Localret, que ha demostrat que des del poder local es pot ser un agent actiu en l'extensió del serveis al territori.

Infraestructures de mobilitat i transport, i serveis per a la reactivació

La mobilitat és una peça clau per al futur de les àrees metropolitanes tant pel que fa a la qualitat de vida, la igualtat d'oportunitats, la competitivitat econòmica i el manteniment dels equilibris ambientals. Per això, les propostes en matèria de mobilitat han de partir d'una perspectiva de desenvolupament sostenible que combini flexibilitat, adaptabilitat a les necessitats, innovació dels instruments i efectivitat en la presa de decisions.

¹² El poc suport a les fonts alternatives i la cogeneració és un dels aspectes que exigeixen els actors privats per fer més competitiva l'empresa.

¹³ La pobresa energètica, si bé afecta al consum particular, té un impacte directe en la idea de creixement inclusiu.

L'actual context de recuperació econòmica al territori metropolità, després de la crisi econòmica que es va iniciar l'any 2008, es manifesta en l'augment de la mobilitat en transport públic i també privat, i genera una sèrie d'impactes negatius sobre l'entorn com la disminució de la qualitat de l'aire, l'augment del consum d'energia i la fragmentació i l'ocupació del territori, entre d'altres.

En aquest context, cal fer referència a la *Llei 9/2003, de la mobilitat*, que té per objecte establir els principis i objectius que han de regir una política de mobilitat orientada a la sostenibilitat i la seguretat. Els instruments de planificació que estableix aquesta llei, com les directrius nacionals de mobilitat (DNM), els plans directors de mobilitat (PDM), els plans específics i els plans de mobilitat urbana (PMU) i el Pla Metropolità de Mobilitat Urbana, emmarquen les actuacions futures, i dibuixen un marc de governança multinivell i amb els actors socials del territori¹⁴.

Tenint en compte aquest escenari de partida, cal tractar les infraestructures de mobilitat i transport des d'una perspectiva metropolitana que millori la coordinació entre administracions, malgrat la dispersió de competències en matèria de transport i mobilitat. Finalment, és molt important convertir l'AMB en l'autoritat efectiva en matèria d'infraestructures al territori (AMB, 2015).

3.2. L'Agència Metropolitana de Desenvolupament Econòmic: instrument per a un desenvolupament i creixement inclusiu i sostenible.

Diversos autors (Clark et al., 2012; Homs et al., 2018) senyalen que les Agències de Desenvolupament són eines arrelades al territori i creades per tal de facilitar un creixement inclusiu i sostenible. En aquest marc, les agències van néixer precisament amb la clara voluntat de dotar al territori d'instruments amb una capacitat d'intervenir de manera ràpida i efectiva davant dels canvis en els cicles econòmics, que permetessin generar consensos i sinèrgies entre actors involucrats, que milloressin els instruments de suport a l'activitat econòmica i a les polítiques actives i, sobretot, impulsessin un lideratge estratègic en les orientacions sobre cap on pot anar el desenvolupament al territori.

Clark et al. (2012) plantegen que les Agències no són un instrument homogeni arreu, i que poden tenir diverses tipologies des de les pròpiament de promoció econòmica, d'internacionalització, de renovació urbana, estratègiques o integradores de tots els subsistemes possibles. No obstant això, els autors citats plantegen que hi ha un seguit d'objectius que les Agències han de tenir:

- Millorar l'alineació de metes i estratègies entre els diferents actors del sector públic (locals i supralocals) i no públic (agents socials), de la coordinació multi nivell i del món de recerca i innovació.

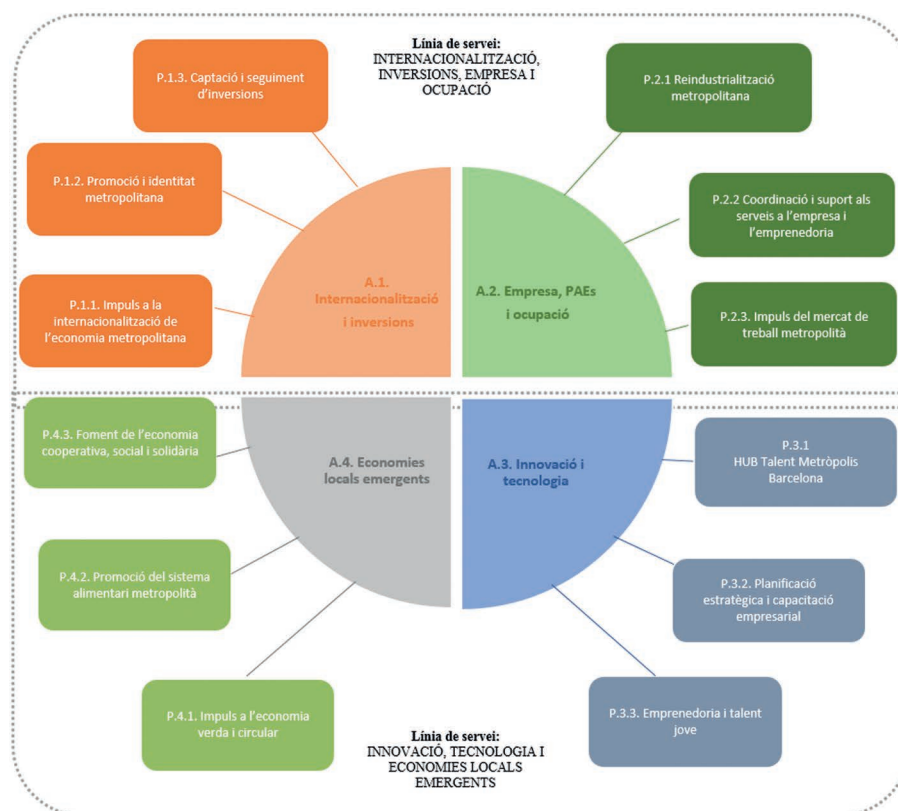
- Possibilitar un ritme i escala superiors d'intervenció en el medi local.
- Facilitar la generació d'una major confiança vers el poders públics.
- Donar, als municipis petits i mitjans, eines de suport a les empreses en matèria de projecció exterior, internacionalització, marca,...
- Treballar conjuntament un mercat de treball únic territorial.
- Exercir un lideratge institucional davant de problemes supra municipals.
- Ajudar a identificar i aprofitar actius infrautilitzats.
- Millorar l'aprofitament i comunicació amb els sector inversors, immobiliaris i institucionals.
- Facilitar els acords amb sectors que intervenen en les infraestructures, sostenibilitat, etc.

La idea d'una Agència per a l'àrea metropolitana de Barcelona neix a finals del segle passat, sobre tot a partir de la crisi postolímpica, i per l'èxit que va tenir el projecte 22@ que integrava la planificació urbanística i el desenvolupament econòmic. Des dels anys 80 ja es van començar a generar múltiples experiències en aquesta direcció, com ara els instituts municipals, les empreses de promoció econòmica, les àrees de promoció de Ciutat, la pròpia Barcelona Activa, i això amb diverses figures jurídiques (patronats, empreses públiques, consorcis, etc.). El programa de govern de la Mancomunitat de Municipis del 2007 va establir la voluntat de crear algun instrument en aquest sentit, fet que es va materialitzar en la creació del Consorci Metropolità de Barcelona, que va dedicar la majoria dels esforços al disseny d'una eventual agència. Aquesta voluntat també formava part del Pla Estratègic (2003), del primer programa d'actuació de l'AMB i del propi PAM de l'Ajuntament de Barcelona de l'any 2007.

L'aprovació de la Llei de l'AMB va facilitar finalment la creació formal de l'Agència. Després de les conclusions de la Taula i la consulta a diferents municipis, l'Acord del Consell Metropolità de l'AMB del 27/02/2018 i el Decret 23/2018 de l'AMB, constitueix i es defineixen les funcions de l'Agència Metropolitana de Desenvolupament Econòmic. En concret: Aquesta Agència neix com un instrument de treball metropolità amb mirada municipalista, amb la voluntat de cercar acords d'acció amb altres organismes que fan tasques de promoció econòmica en territoris comuns, al servei dels 36 municipis metropolitans i dels agents socials i econòmics per tal de promoure una economia competitiva, innovadora, inclusiva, sostenible i preparada per al segle XXI. A partir de les funcions previstes al Decret 23/2018 de l'AMB, l'ac-

¹⁴ No hi ha dubte que per exemple el corredor mediterrani ha estat, malgrat els relatius resultats, una demostració de la necessitat de concertació entre tots els actors per pressionar l'administració.

Figura 1. Programes (P) i Àmbits (A) de l'Agència de Desenvolupament Econòmic



tivitat inicial de l'Agència (2018) s'estructura en dues línies de servei que es concreten a través de 4 àmbits i 12 programes (vegeu figura 1). Per garantir una governança participativa, interactiva, transparent i capaç de retre comptes es crea, de manera transitòria, un Consell Assessor com a òrgan consultiu, amb la perspectiva que quan l'Agència tingui personalitat jurídica (expectativa 2019) cercarà els mecanismes de participació més directa i amb capacitat decisòria dels actors socials i del territori: municipis, agents socials i econòmics, institucions supralocal, i món de la recerca i la innovació.

4. Conclusions: el futur d'una governança en matèria de creixement econòmic inclusiu en el territori metropolità

L'àrea metropolitana de Barcelona (i per extensió la pròpia regió) és el marc territorial idoni per realitzar polítiques de desenvolupament econòmic i sostenible pel seu dinamisme, per les fites aconseguides en matèria mediambiental i de mobilitat, pel seu alt grau de cohesió social i per la potencialitat del seu teixit social, factors que afavoreixen el desplegament d'un model de creixement inclusiu des de la perspectiva del bé comú i de les polítiques d'equitat i igualtat d'oportunitats.

Una de les forteses del model de governança metropolitana dels darrers 40 anys ha estat el grau de concertació i col·laboració entre el sector públic i no públic, i la implicació activa dels agents socials en els escenaris promoguts a nivell local o metropolità (pactes locals per l'ocupació, pactes territorials, Pla Estratègic, Pacte Industrial, Acord Estratègic per a la inter-

nacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana, Pacte Més Indústria, entre altres) com a formes efectives de cooperació entre actors (patronals i sindicats, Universitat, poders locals, tradicionals i nous actors dels moviments socials, etc.).

Aquestes potencialitats han d'estar atentes als condicionants extralocals de les polítiques econòmiques (polítiques macroeconòmiques, polítiques fiscals, polítiques de protecció social, polítiques laborals, suport a la I+D, etc.) que poden incidir en el desenvolupament econòmic i, en aquest sentit, unes estratègies d'anticipació i prospectiva poden ser un important factor de reducció de l'impacte d'amenaces futures. Aquí el rol de lideratge del projecte és cabdal.

El model de creixement inclusiu ha de comptar, també, amb la necessitat d'eixamplar la governança a actuacions en nous camps essencials per acompanyar el procés: modernització del teixit empresarial, conciliació familiar, condicions i clima laboral, formació professional, plans estratègics territorials, polítiques d'innovació, estratègies ambientals, ús de les TIC, etc. Així, també caldrà incloure nous temes en l'agenda que provenen d'altres àmbits com la planificació urbana, la mobilitat, l'economia verda i circular, les economies emergents i el nou paper de l'economia social i solidària.

L'ampliació de l'agenda, de ben segur, provocarà un factor disruptiu en el model de concertació i de col·laboració entre els actors: nous objectius, temps de planificació i gestió, sistemes d'avaluació. En síntesi, el mapa de la governança es fa més complex, però

més ric, i exigeix una mirada més àmplia, transversal i innovadora.

L'emergència de noves formes de participació arran de la crisi de legitimitat, així com la potenciació de les formes cooperatives i col·laboratives d'associació econòmica —productiva i de consum— conformen aspectes que ajuden a una nova percepció obrint altres espais de concertació, de consens i de formes de fer.

En aquest context, cal destacar que dos dels àmbits més disruptius dels processos de desenvolupament, com la implantació de les TIC's i la innovació, poden tenir uns efectes enriquidors i multiplicadors en nous models de governança, ja que propicien una cultura relacional imprescindible per al reforçament d'aquesta estratègia.

En el mateix sentit, la inclusió d'aspectes formatius, territorials i de mobilitat intenta respondre a la recerca de major equitat en l'accés al mercat de treball i als serveis, així com la potenciació de la igualtat d'oportunitats i la coresponsabilitat.

La participació de multiplicitat d'actors farà més complexos els processos de decisió. En particular la participació multinivell de les administracions (des de la local a l'europea) augmenta la necessitat d'una governança ben articulada.

Finalment, en la mesura que hi ha un clar reclam respecte a reivindicar altres formes de fer política, l'espai de la governança metropolitana del desenvolupament econòmic és idoni per exercir un model de relació, concertació i construcció basat en la màxima transparència, exercici d'una escolta activa, vocació de consens i concertació de tots els agents, amb una obertura que permeti la implicació del major nombre d'actors en aquest apassionant recorregut que ens ha de portar cap una metròpoli més pròspera, igualitària, sostenible i cohesionada.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

AGUILAR, L. (2007). *Gobernanza y gestión pública*. Madrid: FCE.

AMB, AGÈNCIA METROPOLITANA DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC (2018). *Memòria de Projecte*. Barcelona: Àrea Metropolitana de Barcelona.

AMB, ÀREA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA (2015). *REM, Reflexió Estratègica Metropolitana*. Barcelona: Àrea Metropolitana de Barcelona.

AMB, ÀREA DE DESENVOLUPAMENT SOCIAL I ECONÒMIC (2017). *Estratègia per a la reactivació econòmica i la reindustrialització metropolitana de Barcelona*. Barcelona: Àrea Metropolitana de Barcelona.

ARIAS, X., i COSTAS, A. (2016). *La nueva piel del capitalismo*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

BLANCO, R., FONTRDONA, J., i POVEDA, C. (2017). La industria 4.0: el estado de la cuestión. *Revista de Economía Industrial*, 406, 151-164.

BRENNER, N. (2004). Urban governance and the production of new state spaces in western Europe 1960-2000. *Review of International Political Economy*, 11(3), 447-488.

CAMAGNI, R. (2005). *Economía Urbana*. Barcelona: Antonio Bosch editores.

CLARK, G., HUXLEY, J., i MOUNTFORD, D. (2012). *La economía local: la función de las agencias de desarrollo*. Caracas: OECD, Corporación Andina de Fomento.

CLARK, G. (2016). *Global Cities: a short history*. Washington: Brookings Institution Press.

COSTAS, A. (2017). *El final del desconcierto*. Barcelona: Península.

DUBOIS, J. (2007). *La gouvernance métropolitaine* (Cahier de l'Observatoire des territoires et de la métropolisation dans l'espace méditerranéen No. 12). Marseille: DRE Paca/DGUHC-Puca.

FELBER, C. (2015). *La Economía del bien común: un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad*. Barcelona: Ediciones Deusto.

FLORIDA, R. (2014). *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*. Nova York: Basic Books.

FLORIDA, R. (2017). *The New Urban Crisis: How Our Cities are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class and What we Can Do About It*. Nova York: Basic Books.

FONT, A., VECLIR, L., MARISTANY, L., MAS, S., SOLÉ, J., i VAN MIEGHEM, J. (2012). *Patrons urbanístics de les activitats econòmiques; Regió Metropolitana de Barcelona*. Barcelona: Institut d'Estudis Territorials.

HERNANDEZ, J.M. (Dir.) (2018). *L'impacte laboral de la Indústria 4.0 a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

HOMS, O., SERRA, J., GONZALEZ, E., i CABALLERO, M. (2018). Estudi de comparativa internacional d'agències de desenvolupament local. Barcelona: Barcelona Activa.

INNERARITY, D. (2015). *La política en tiempos de indignación*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

INNERARITY, D. (2018). *Política para perplejos*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

KATZ, B., i NOWAK, J. (2017). *The New Localism: How Cities Can Thrive in the Age of Populism*. Washington: Brookings Institution Press.

LEFEVRE, C., ROSEAU, N., i VITALE, T. (Dirs.) (2013). *De la Ville à la Métropole. Les défis de la gouvernance*. Paris: L'œil d'or.

MARTÍN ARTILES, A. (2003). *La Confederación Europea de Sindicatos y la construcción de la Unión Europea* (Working Paper No. 229). Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials

- MAZZUCATO, M. (2018). *Mission-Oriented. Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. Brussel·les: European Commission.
- MUNNÉ, M. (Dir.) (2005). *Manual per a la planificació i avaluació dels plans, programes i projectes dels pactes territorials per al desenvolupament local i l'ocupació*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- OECD (2015). *Policy Shaping and Policy Making: The governance of inclusive growth*. París: OECD Publishing.
- OECD (2018). *The framework for policy action on inclusive growth*. París: OECD Publishing.
- PACTE PER A LA INDÚSTRIA A CATALUNYA (2013). *Propostes per a un nou impuls a la indústria*. Barcelona: Caixa d'Enginyers.
- PASCUAL, J. (2007). *La estrategia territorial como inicio de la gobernanza democrática. Los planes estratégicos de segunda generación*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- PAZ, N. (2012). *Comentario sistemático a la ley 5/2011 de Economía Social*. València: Tirant lo Blanch.
- PRADEL, M. (2015). Policentrismo y gobernanza metropolitana: Los casos de la Región Metropolitana de Barcelona y la conurbación de West Midlands. *Revista de Estudios Regionales*, 104, 151-179.
- PRATS, J. (Coord.) (2006). *A los príncipes republicanos. Gobernanza y desarrollo desde el republicanismo cívico*. Madrid: INAP.
- RODRIGUEZ-POSE, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 189-209.
- ROSANVALLON, P. (2015). *Le Bon Gouvernement*. París: Seuil.
- SASSEN, S. (1999). *La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokio*. Buenos Aires: Eudeba.
- SASSEN, S. (2007). *Una sociología de la globalización*. Buenos Aires: Katz.
- STIGLITZ, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Madrid: Taurus.
- STIGLITZ, J. (2016). *El malestar en la globalización*. Madrid: Taurus.
- TOMÁS, M. (2015). *La gouvernance métropolitaine en Europe : modèles et défis*. Barcelona: Àrea Metropolitana de Barcelona.
- TOMÁS, M. (2017). *Governar la Barcelona real: Pasqual Maragall i el dret a la ciutat metropolitana*. Barcelona: Fundació Catalunya Europa.
- TRULLEN, J., i Galletto, V. (2018). Inclusive growth from an urban perspective: a challenge for the metropolis of the twenty-first century. *European Planning Studies*, 26(10), 1901-1919.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2018). *The Next Economic Growth Engine Scaling Fourth Industrial Revolution Technologies in Production*. Colòny/Ginebra: World Economic Forum.