

32

**Sensibilització social  
i compromís públic  
envers la rehabilitació  
dels habitatges.**

Anàlisi del paper de la Diputació  
de Barcelona a partir de l'estudi  
del cas de Mataró



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

Anna M. Font Morera

**Sensibilització social i compromís públic  
envers la rehabilitació dels habitatges.  
Anàlisi del paper de la Diputació  
de Barcelona a partir de l'estudi del cas  
de Mataró**

---

Anna M. Font Morera

Juliol de 2021



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

*Aquest estudi és fruit del treball final del Postgrau en Direcció i Gestió Públiques, edició Mataró (2018-2019).*



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i es reconeixin explícitament l'autoria i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

SENSIBILITZACIÓ SOCIAL I COMPROMÍS PÚBLIC ENVERS LA REHABILITACIÓ DELS HABITATGES.  
ANÀLISI DEL PAPER DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA A PARTIR DE L'ESTUDI DEL CAS DE MATARÓ

Col·lecció: Obres digitals, núm. 32

Autora: Anna M. Font Morera

© 2021, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: juliol de 2021

Coordinació editorial: Servei de Recerca, Documentació i Publicacions de l'EAPC

Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

ISBN 978-84-18601-83-5 (pdf)

978-84-18601-82-8 (epub)

DOI 10.2436/10.8030.05.18

Aquest document digital és accessible al [web de l'EAPC dins l'apartat de Publicacions](#).

# Sumari

---

<b>1 Delimitació i justificació del tema</b> . . . . .	6
1.1 Contextualització . . . . .	6
1.2 Delimitació . . . . .	6
1.3 Justificació . . . . .	7
<b>2 Objectius i preguntes clau de la investigació</b> . . . . .	11
<b>3 Marc teòric</b> . . . . .	13
3.1 La rehabilitació i el manteniment dels edificis d'habitatge . . . . .	13
<b>3.1.1 Els reptes</b> . . . . .	13
<b>3.1.2 Aspectes crítics del procés rehabilitador</b> . . . . .	14
<b>3.1.3 Beneficis que aporta la rehabilitació dels habitatges</b> . . . . .	14
3.2 El paper del màrqueting social en la conscienciació dels individus . . . . .	15
<b>3.2.1 Conceptualització i caracterització del màrqueting social</b> . . . . .	15
<b>3.2.2 Aspectes clau</b> . . . . .	18
<b>3.2.3 Estudis de cas</b> . . . . .	22
<b>4. Metodologia de treball</b> . . . . .	27
4.1 El cas de Mataró . . . . .	28
4.1.1 <i>Anàlisi descriptiva</i> . . . . .	28
4.1.2 <i>Entrevistes en profunditat a informats clau de l'Ajuntament de Mataró</i> . . . . .	28
<b>5 Resultats del treball de camp</b> . . . . .	31
5.1 El cas de Mataró . . . . .	31
5.1.1 <i>Anàlisi descriptiva</i> . . . . .	31
5.1.2 <i>Entrevistes en profunditat a informats clau de l'Ajuntament de Mataró</i> . . . . .	33

<b>6</b>	<b>Conclusions</b> .....	35
6.1	Respostes a la hipòtesi de treball formulada .....	35
6.2	Respostes a les qüestions plantejades .....	36
6.2.1	<i>Què podem fer des de la Diputació de Barcelona per a contribuir a la sensibilització social en relació amb el parc d'habitatge?</i> .....	36
6.2.2	<i>A quin públic ens hem d'adreçar?</i> .....	37
6.2.3	<i>Com ha de ser l'estratègia?</i> .....	37
6.2.4	<i>Com sabrem si s'han aconseguit els objectius desitjats?</i> .....	42
6.3	Accions de futur .....	42
<b>7</b>	<b>Valoració i agraïments</b> .....	44
7.1	Valoració .....	44
7.2	Agraïments .....	45
<b>8</b>	<b>Referències bibliogràfiques i glossari</b> .....	46
8.1	Referències bibliogràfiques .....	46
8.1.1	<i>Bibliografia</i> .....	46
8.1.2	<i>Bibliografia web</i> .....	48
8.2	Relació d'abreviacions .....	49
8.3	Glossari .....	49
<b>9.</b>	<b>Annexos</b> .....	52
	Annex 1. Rehabilitació d'habitatges: anàlisi del context .....	53
	Annex 2. Màrqueting social: enfocaments <b>dowstream</b> i <b>upstream</b> . .....	60
	Annex 3. Treball de camp: entrevistes .....	64

# 1 Delimitació i justificació del tema

---

## 1.1 Contextualització

La Diputació de Barcelona és una institució de govern local que impulsa el progrés i el benestar dels ciutadans del seu àmbit territorial: la província de Barcelona, 311 municipis en xarxa, que representa el 24% del total de la superfície de Catalunya i el 74,4% del total de la població catalana (més de cinc milions i mig de persones).<sup>1</sup> Actua, sobretot, en cooperació amb els ajuntaments.

Des de la Gerència de Serveis d'Habitatge, Urbanisme i Activitats (GSHUA) de la Diputació de Barcelona, donem suport tècnic, econòmic i tecnològic als ajuntaments perquè puguin prestar serveis locals de qualitat de manera més homogènia a tot el territori i, *més concretament, en l'àmbit de l'habitatge, l'urbanisme i les activitats.*

## 1.2 Delimitació

La rehabilitació és, sens dubte, l'assignatura pendent de l'estratègia corporativa en matèria d'habitatge que es va encetar l'any 2004. Amb l'objectiu de contribuir a afrontar aquesta mancança i d'aportar elements per a facilitar la presa de decisions de cara al nou mandat, a finals del 2018 se'm va encarregar coordinar un grup de treball dins de l'Oficina d'Habitatge per reflexionar i avançar propostes de futur.

La proposta en matèria de rehabilitació en la qual es treballa actualment es concreta en la definició i el desplegament de 7 línies d'actuació, que pretenen articular i estructurar un conjunt d'iniciatives o accions que cal desenvolupar. Les línies d'actuació són les següents:

---

1. Font: Diputació de Barcelona

1. Coneixement i gestió del parc d'habitatge.
2. Suport al disseny de polítiques locals de rehabilitació.
3. Suport a la gestió de polítiques locals de rehabilitació.
4. Foment de la rehabilitació d'edificis i habitatges.
5. Especialització tècnica i ambientalització de la rehabilitació.
6. Sensibilització social en relació amb el parc d'habitatge.
7. Impuls institucional i coordinació interna en rehabilitació.

La línia de treball 6 “Sensibilització social en relació amb el parc d'habitatge” està adreçada a potenciar iniciatives que, des de la proximitat dels ajuntaments, amb participació d'altres institucions o organitzacions, i amb l'abast territorial i el rol corporatiu de la Diputació de Barcelona, contribueixin a avançar en el coneixement i la sensibilització social al respecte, amb campanyes, guies i eines de comunicació diverses que incideixin en els aspectes jurídics, constructius i energètics del bon ús del parc construït.

Lògicament, en molts casos serà desitjable que aquest tipus d'iniciatives adreçades a la ciutadania es plantegin en coherència i amb continuïtat amb altres actuacions i iniciatives promogudes pels mateixos ens locals i emmarcades en els seus programes de rehabilitació.

### 1.3 Justificació

Recentment, a causa de la COVID-19, la majoria de les persones hem hagut de passar més temps a casa. Aquest fet ha posat de manifest la qüestió de l'*adequació* dels nostres habitatges: la manca d'espai exterior en forma de balcons o terrasses o de llum natural o la condició dels espais són alguns dels problemes que han aflorat.

Complementàriament, el canvi climàtic i els compromisos internacionals subscrits per reduir el consum energètic posen de manifest la necessitat d'impulsar des del sector públic la rehabilitació energètica i la millora de la qualitat dels habitatges.

A la província de Barcelona es calcula que més del 95% del parc s'ha construït sense garantir unes mínimes condicions d'eficiència energètica dels habitatges i que aproximadament la meitat del parc edificat deixa en un grau molt elevat de vulnerabilitat a la pobresa energètica les llars que hi resideixen (Álvarez, 2013).

El manteniment i la rehabilitació dels edificis d'habitatges són pràctiques que no s'han aconseguit implementar de manera normalitzada en el nostre país, malgrat que aquestes obligacions estan legalment reconegudes i aporten grans beneficis, tant per als usuaris dels habitatges com per a la societat en general.

Tradicionalment, des del sector públic s'ha considerat la rehabilitació d'habitatges una activitat d'interès privat, derivada del deure de conservació que la legislació atribueix al propietari. El resultat ha estat un ritme rehabilitador molt escàs.

D'altra banda, les polítiques públiques de foment de la rehabilitació s'han basat en un model centrat en la subvenció, sense incloure també altres eines que donessin suport a la superació d'altres barreres que han estat identificades, com la del finançament o la del procés de presa de decisions en un context de difícil governança.

Certament, **la rehabilitació d'habitatges esbossa una problemàtica complexa** en la qual convergeixen diversitat de polítiques públiques, com poden ser les que fan referència a la salut, la igualtat, l'atenció a la gent gran, la dependència, la sostenibilitat, l'urbanisme, l'habitatge, l'ocupació, el desenvolupament local, la convivència i la seguretat ciutadana, cosa que delimita un mapa que **requereix l'apropament a diferents escales d'intervenció** (l'habitatge, la comunitat, el barri, el municipi), **i en què conflueixen i interaccionen actors públics i privats, amb competències i interessos en la matèria**. En formen part: les administracions públiques de diferents nivells, el tercer sector, el sector financer, els veïns i veïnes i la totalitat d'operadors privats que intervenen en el mercat.

Significativament, les dades recollides per la Fundació Pi i Sunyer (2018) (vegeu el Gràf. 1) mostren que:

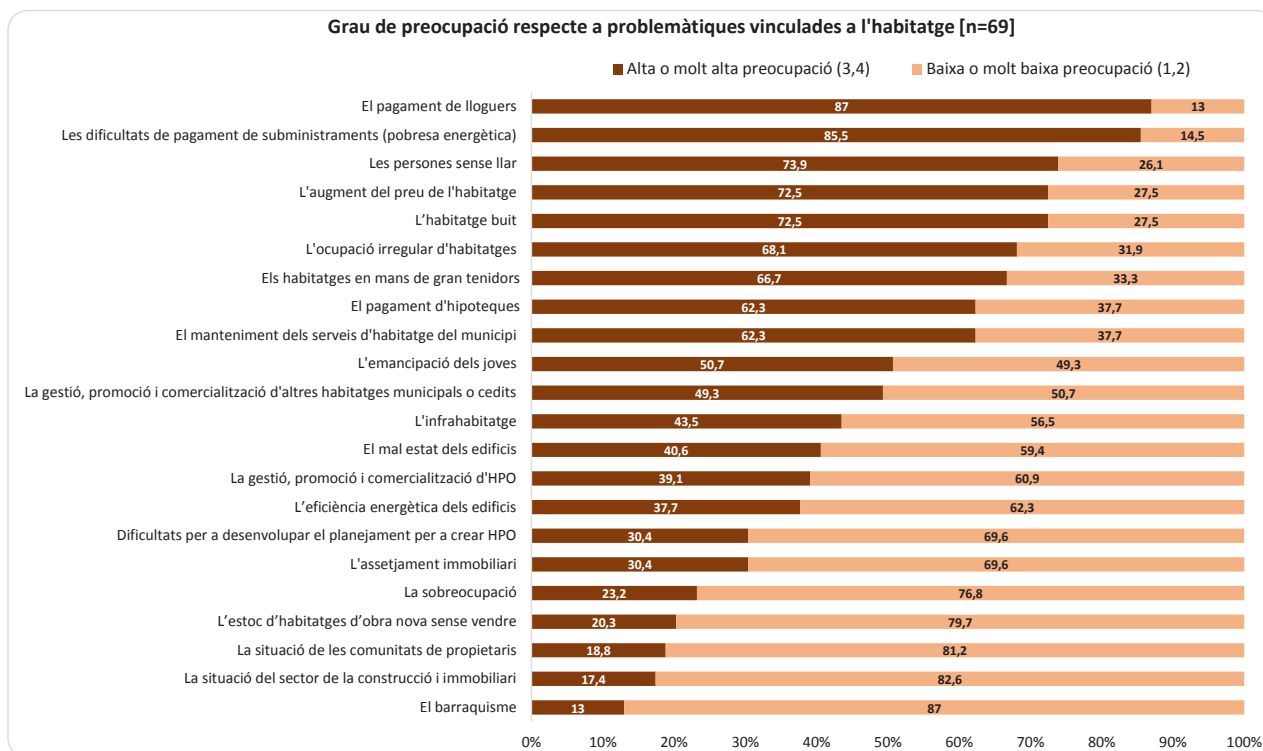
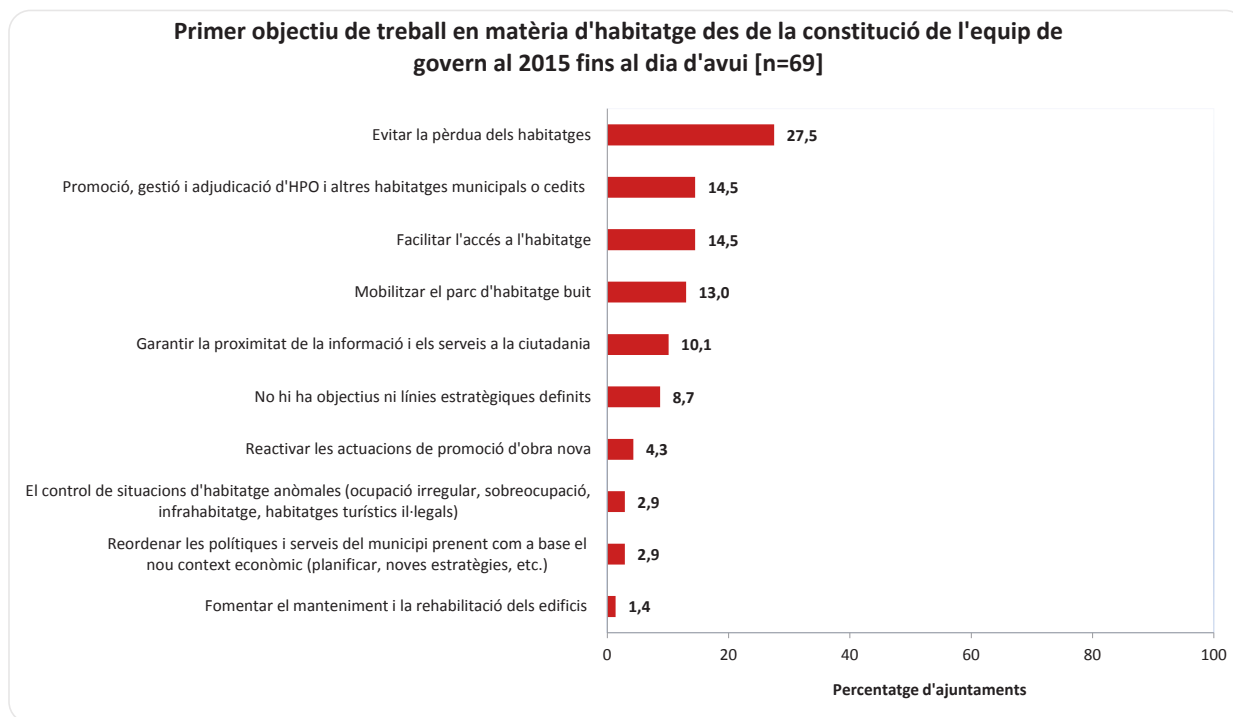
- Només un 1,4% dels ajuntaments destaquen “fomentar el manteniment i la rehabilitació dels edificis” com el primer objectiu de treball en matèria d'habitatge des de la constitució de l'equip de govern al 2015 (dades de 2018).
- El 43,5% dels ajuntaments expressen una alta o molt alta preocupació per l'infrahabitatge, un 40,6% ho fa pel mal estat dels edificis i un 37,7%, per l'eficiència energètica dels edificis.
- Tots aquests percentatges manifesten una tendència a la baixa, ja que, si bé a l'any 2012 un 52,1% dels ajuntaments expressaven una preocupació alta o molt alta en relació amb el mal estat dels edificis, aquest percentatge s'ha reduït fins a un 40,6% a l'any 2018. Així mateix, la preocupació per l'eficiència energètica ha passat d'un 42,3% a l'any 2012 a un 37,7% a l'any 2018.
- A l'any 2012, el foment de la rehabilitació va ser l'activitat a la qual un 6% dels ajuntaments va destinar major dedicació en hores i personal. A l'any 2018 aquest percentatge va disminuir fins al 0,0%.

Finalment, cal tenir en consideració que l'abast de les problemàtiques tècniques i ambientals del parc d'habitatge, que avui es manifesten com a necessitats de rehabilitació —i en situacions extremes, de substitució—, té també un component significatiu derivat de deficiències o insuficiències en la utilització dels edificis i habitatges i, per tant, associades a l'ús ordinari, al manteniment preventiu i correctiu i a l'enteniment com a propis dels elements comuns de l'edificació. La manca de manteniment preventiu en els habitatges sovint condueix a la realització d'actuacions no programades i urgents, amb uns costos econòmics molt elevats.

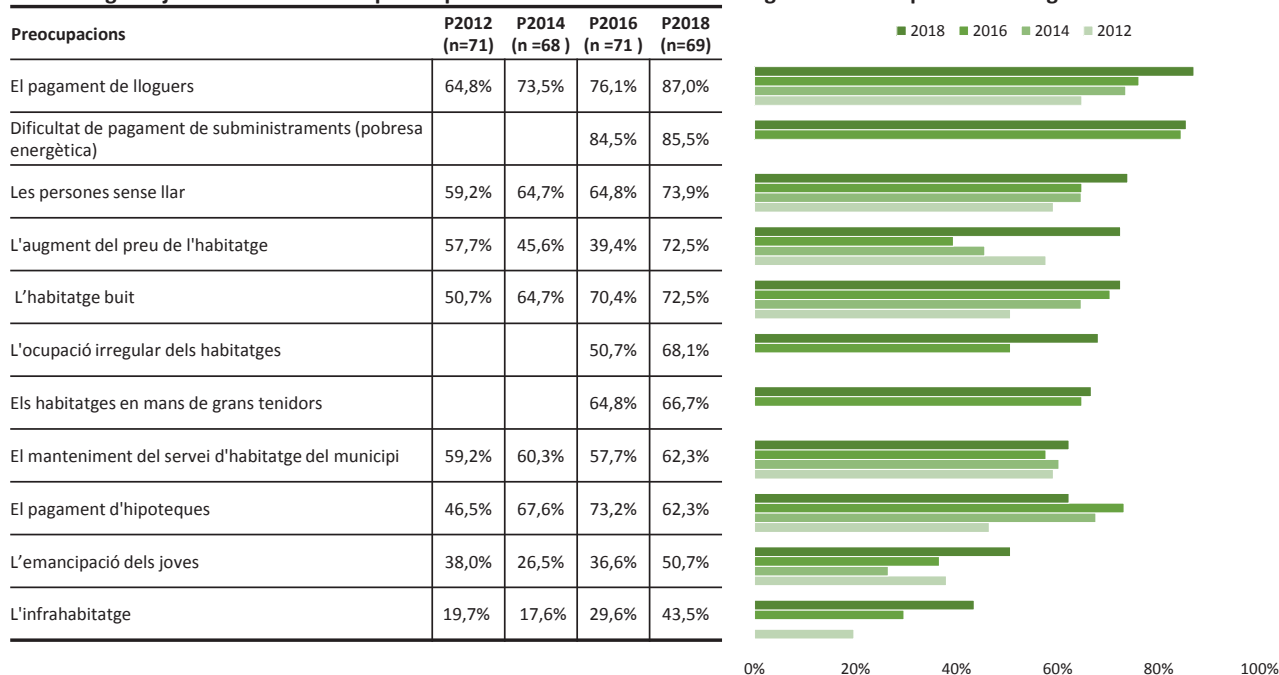
Tanmateix, aquesta cultura preventiva sí que ha arrelat en altres àmbits com el de la medicina. Per tot això, cal estudiar la manera d'articular mesures de conscienciació adreçades a ajuntaments i al públic en general similars a les adoptades en el camp de la salut per aconseguir tenir uns edificis d'habitatges en més bon estat, més segurs, més sostenibles i més saludables.



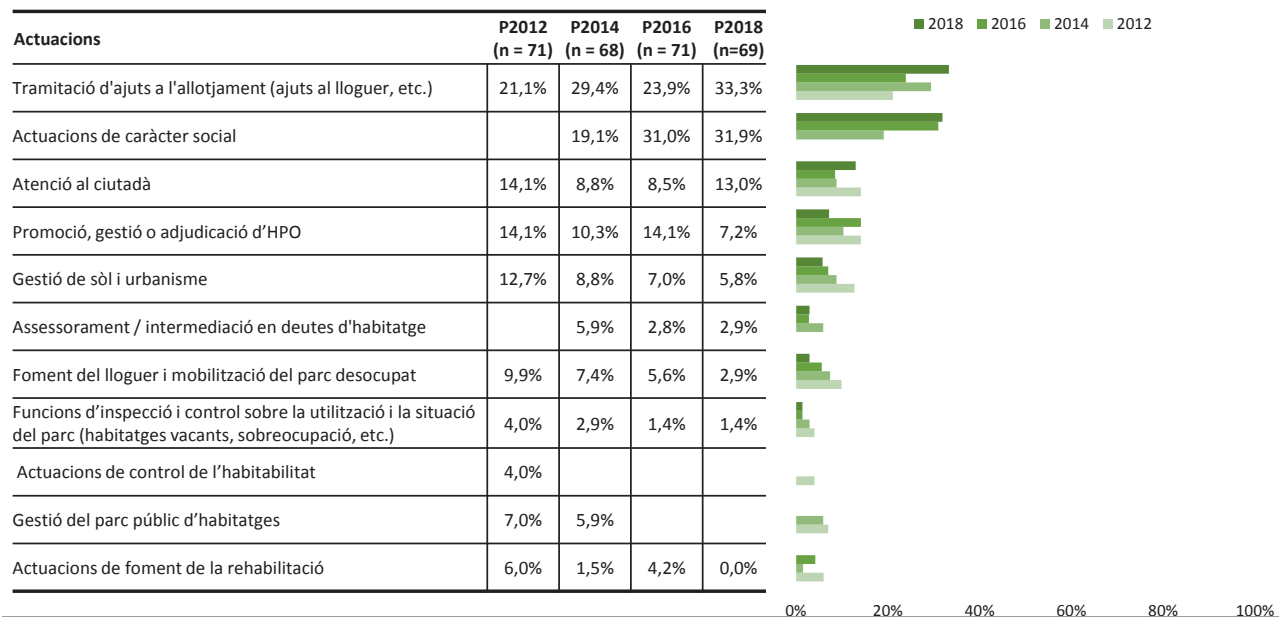
Gràfics 1. Els dos primers fan referència als objectius, preocupacions i dedicació dels municipis de la província de Barcelona en relació amb l'habitatge. Els dos següents són de l'informe Habitatge 2012-2018, sèrie temporal, tots quatre a partir de les dades de l'estudi Panel de Polítiques Públiques Locals d'Habitatge de la Fundació Carles Pi i Sunyer.



### Percentatge d'ajuntaments amb una preocupació "alta o molt alta" en les següents temàtiques d'habitatge



### Percentatge d'ajuntaments segons l'activitat a la qual destinen una major dedicació (en hores i personal)



## 2 Objectius i preguntes clau de la investigació

---

El present document pretén, en primer lloc, aportar elements de reflexió en relació amb quina pot ser l'acció de l'Oficina d'Habitatge de la Diputació de Barcelona en l'àmbit de la sensibilització social i la conscienciació de l'opinió pública en relació amb la importància de la rehabilitació i el manteniment dels habitatges, i apunta fonamentalment en la direcció de promoure el paper dels ajuntaments i dels ens locals en l'exercici de les seves funcions, a partir de tot allò que els permet el marc competencial però també de les oportunitats addicionals que ofereix la seva proximitat al territori, és a dir, a les persones, als habitatges, als edificis i als barris.

El treball pretén respondre a les següents preguntes:

- Què podem fer des de la Diputació de Barcelona per a contribuir a la sensibilització social en relació amb el parc d'habitatge?
- A quin públic ens hem d'adreçar?
- Com ha de ser l'estratègia?
- Com sabrem si s'han aconseguit els objectius desitjats?

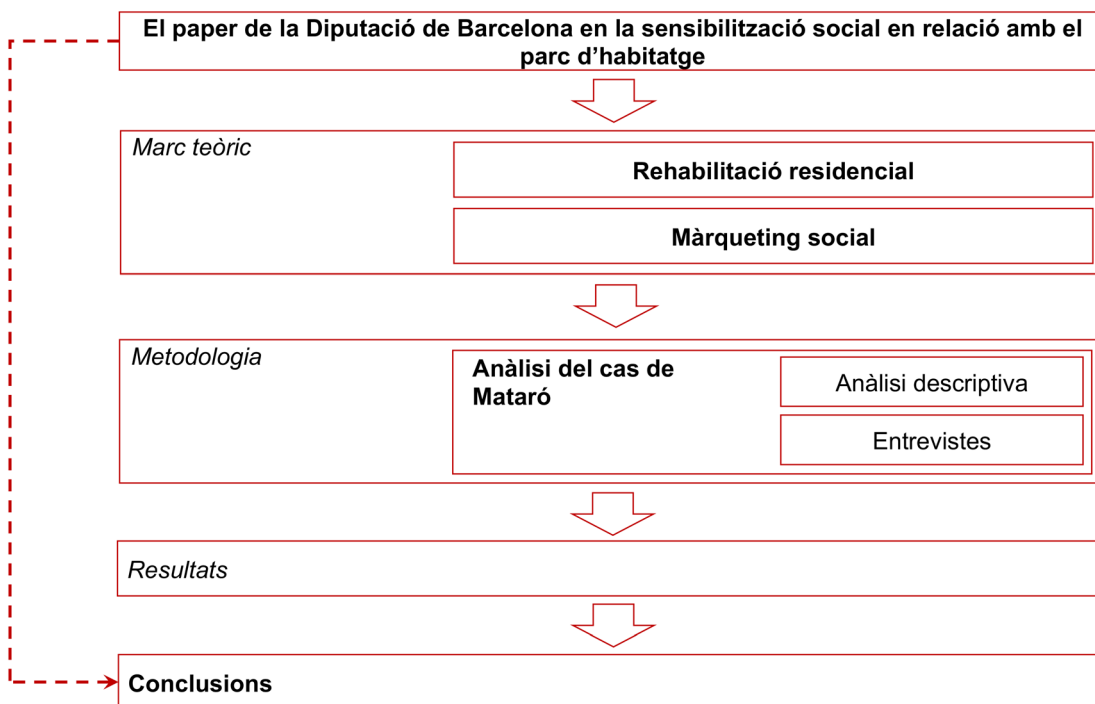
Per avançar en l'assoliment dels objectius del treball i respondre a aquestes qüestions,

- Primerament s'exposaran els reptes que suposa la rehabilitació residencial, a partir dels treballs duts a terme per Cuchí, Casanovas i Tremoleda.
- En segon lloc, s'estudiarà el potencial del màrqueting social com a eina per a la sensibilització social en relació amb el parc d'habitatge. Per a desenvolupar aquest apartat, es partirà de la conceptualització del màrqueting social desenvolupada per Kotler, Lee i Andreasen, entre d'altres, se n'estudiarà l'aplicabilitat al camp de la rehabilitació energètica a través dels textos de McKenzie-Mohr i s'analitzarà amb més deteniment el seu encaix en el sector públic a partir de les publicacions específiques de Kotler i Lee, del llibre que Andreasen adreça a l'enfocament *upstream*, així com dels capítols que McKenzie-Mohr dedica al paper de les administracions

supralocals en la conscienciació de la ciutadania sobre els comportaments mediambientalment sostenibles. Aquest apartat conclourà amb un petit recull d'estudis de cas.

- A continuació, es testarà la metodologia proposada pel màrqueting social en el cas concret del municipi de Mataró, partint de la hipòtesi inicial que algunes de les conclusions d'aquest treball es podrien transferir a municipis de característiques similars de la província de Barcelona i, per tant, ser rellevants de cara a plantejar el suport en matèria de rehabilitació de la Diputació.
- Finalment, en l'apartat de les conclusions, s'avaluarà quin pot ser el paper de la Diputació de Barcelona en l'àmbit de la sensibilització social en relació amb el parc d'habitatges.

Figura 1. Esquema del treball final del postgrau



Font: elaboració pròpia

## 3 Marc teòric

---

### 3.1 La rehabilitació i el manteniment dels edificis d'habitatge

En aquest apartat se sintetitzen les principals problemàtiques, els beneficis i els aspectes crítics de la rehabilitació que posen de manifest la necessitat d'impulsar des del sector públic la millora de la qualitat dels habitatges i la rehabilitació energètica. (A l'annex 1 podeu trobar l'anàlisi del context de la rehabilitació d'habitatges.)

#### 3.1.1 *Els reptes*

D'acord amb Casanovas, Cuchí i Tremoleda, les principals problemàtiques del parc d'habitatge es poden sintetitzar de la següent manera:

1. Els **compromisos ambientals subscrits per l'Estat espanyol**, com a membre de la UE, que li exigeixen incrementar de manera molt significativa l'eficiència energètica del seu parc edificat, multiplicant per deu els ritmes de rehabilitació actuals (Casanovas, 2018).
2. La **pobresa energètica**, que s'ha posat de manifest especialment a partir de la recent crisi econòmica. L'eficiència energètica és el factor que pot, a llarg termini, disminuir de forma més cost-efectiva el risc envers aquesta problemàtica.
3. El **manteniment deficient dels habitatges** és una qüestió important tenint en consideració l'antiguitat del parc i el reconeixement legal del deure de conservació dels habitatges.
4. L'**adequació de l'habitatge a les necessitats dels seus residents**, tant pel que fa a la irrupció de nous models familiars i nous usos (teletreball, etc.) com per les necessitats d'una població sobreenvellida o per raons d'**accessibilitat**.
5. La **manca de dades sobre de l'estat de conservació dels habitatges**, del tipus d'obres de rehabilitació que es realitzen i la seva localització, així com de les condicions socioeconòmiques de les persones que hi viuen.

6. Els processos de **segregació urbana**, que apleguen la població més vulnerable en aquells entorns en els quals es concentren els habitatges en pitjors condicions.

### 3.1.2 Aspectes crítics del procés rehabilitador

Els experts (Casanovas, 2018; Tremoleda, 2019) destaquen les següents *barreres*:

1. **Manca de dades acurades sobre la necessitat i el cost de les obres de rehabilitació:** les dades censals sobre l'estat de conservació dels edificis són insuficients. Actualment, la principal font estadística per a conèixer les característiques del parc d'edificis i d'habitatges és el cens decennal, el darrer del 2011 i, per tant, amb una informació obsoleta. D'altra banda, la manca de digitalització de la informació de què disposem les diferents administracions, així com la falta de voluntat i d'instruments adequats que permetin compartir-la, fan que el procés de disseny i avaluació de les polítiques de rehabilitació sigui molt difícil i costós.
2. **Problemes de governança:** la multiplicitat d'agents i la manca de lideratge dificulten la coordinació entre actors, imprescindible per a poder abordar el procés amb garanties d'èxit. En el cas de la rehabilitació del parc privat, les gestions i els tràmits que necessàriament haurà de dur a terme el propietari o comunitat de propietaris fàcilment superen la vintena. Així doncs, el procés de rehabilitació pot suposar un esforç de gestió d'una durada superior a 2 anys i un desgast extraordinari si cadascun dels agents que intervenen en el procés no actuen de manera coordinada (Tremoleda, 2011).
3. **Model actual de gestió de la rehabilitació:** el model actual no és estratègic i, per tant, no respon a realitats urbanes i socioeconòmiques concretes. Cal dissenyar polítiques públiques que reconeguin la triple realitat dels nostres municipis:
  - *Entorns vulnerables* que presenten una problemàtica que va més enllà de l'estat dels edificis i que requereix una aproximació holística per part de les administracions públiques (“*wicked problem*”).
  - *Comunitats ben organitzades i amb nivells de renda suficients per desenvolupar les actuacions de manteniment i rehabilitació sense suports externs, i que són les que accedeixen a les subvencions de manera recurrent.*
  - *Comunitats amb nivells d'organització estructurats que en algun moment poden necessitar algun tipus de suport per part de les administracions públiques.*
4. El finançament de les obres és una altra de les dificultats que tradicionalment s'ha intentat pal·liar mitjançant subvencions.

### 3.1.3 Beneficis que aporta la rehabilitació dels habitatges

Entre els experts, hi ha consens en el fet que les principals raons per les quals cal promoure la rehabilitació i el manteniment dels edificis d'habitatge des de les administracions públiques són les següents:

1. **Estalviar energia i lluitar contra la pobresa:** segons dades de la Comissió Europea (2019), la renovació dels edificis existents podria reduir el consum energètic total de la Unió Europea en un 5-6% i les emissions de CO<sub>2</sub>, en un 5%. Aquest important estalvi energètic podria contribuir, en molts casos, a pal·liar la pobresa energètica.

2. **Millorar de la salut pública:** nombrosos estudis aporten evidències científiques en relació amb els efectes de la millora de les condicions dels habitatges sobre la salut de les persones. Concretament, l'estudi "Estimació de l'efecte de la rehabilitació energètica en la salut de les persones"(Ortiz, 2016) quantifica en un 3% l'estalvi en serveis de salut per cada milió d'euros d'inversió en rehabilitació energètica en habitatges en situació de pobresa energètica.
3. **Ampliar l'habitatge assequible:** tots els indicadors relatius a l'existència de patologies constructives i a les condicions d'accessibilitat coincideixen en el fet que els habitatges buits es troben en pitjors condicions que els principals. Davant aquestes dades, resulta evident que per a millorar l'eficiència del parc residencial, reduir l'estoc d'habitatge buit i incrementar la mobilització d'aquests habitatges cap al lloguer social cal desenvolupar polítiques de rehabilitació i millora de les seves condicions per posar-los en el mercat (Pla territorial sectorial d'habitatge de Catalunya. Document per a l'aprovació inicial, 2019).
4. **Revertir desigualtats i disminuir la conflictivitat social:** el 76% dels municipis que han realitzat actuacions de rehabilitació i/o de regeneració urbana constaten efectes de revitalització social i econòmica com a resultat de les esmentades actuacions, segons l'enquesta GTR (Casanovas, 2018).
5. **Generar ocupació digna i dinamitzar l'economia local:** l'informe GTR 2014 considera que la implementació de l'estratègia per a la renovació d'edificis podria generar un nou sector de l'edificació, que donés ocupació directa i estable (ocupació local no deslocalitzable) a 150.000 persones a Espanya gràcies a la renovació profunda dels habitatges i dels edificis no residencials (Cuchí, 2014).
6. **Garantir la seguretat i millorar el paisatge urbà:** la rehabilitació dels edificis d'habitatges contribueix a protegir, mantenir i millorar els valors paisatgístics que conformen la imatge de pobles i ciutats i es configura com un instrument decisiu per a la conservació dels entorns urbans.

## 3.2 El paper del màrqueting social en la conscienciació dels individus

### 3.2.1 *Conceptualització i caracterització del màrqueting social*

Tradicionalment, la majoria de les iniciatives per fomentar comportaments sostenibles s'han basat en campanyes d'informació a gran escala que utilitzaven la publicitat per fomentar l'adopció de comportaments sostenibles. Si bé l'educació i la publicitat poden ser eficaces per crear consciència i per canviar l'actitud, nombrosos estudis (McKenzie-Mohr, 2011; Environment Canada, 2006; Geller, 1981; Geller, Erickson i Buttram, 1983; Jordan, Hungerford i Tomera, 1986; Midden et al., 1983; Schultz, 2002; Tedeschi, Cann i Siegfried, 1982) documenten que el canvi de comportament rarament es produeix com a resultat simplement d'aportar informació, ja que aquesta per si sola no pot abordar la diversitat de barreres existents per promoure diversitat d'activitats. Per contra, el màrqueting social es configura com una alternativa atractiva a les campanyes intenses en informació per al disseny de programes que fomentin l'adopció de comportaments sostenibles (McKenzie-Mohr, 2011).

**El màrqueting social és un procés de planificació estratègica que utilitza principis i tècniques del màrqueting per influir canvis en els comportaments que beneficien els individus i la societat en el seu conjunt (Lee, 2018).**

D'acord amb Andreasen (2002), els orígens com a disciplina del màrqueting social cal cercar-los en les investigacions de Kotler i Levy (1969) i Kotler i Zaltman (1971), estimulats per un article del sociòleg Wiebe (1951-52) als anys cinquanta.

Des de principis dels anys 70, el màrqueting social ha contribuït a **millorar la salut pública** (per exemple, disminuir malalties de transmissió sexual), **reduir accidents i lesions** (per exemple, reduir el consum d'alcohol abans de la conducció), **protegir el medi ambient** (per exemple, augmentar el reciclatge), **implicar les comunitats** (com ara, augmentar la donació de sang), **millorar el benestar social** (per exemple, fomentar les xarxes col·laboratives) i **millorar el rendiment acadèmic** (per exemple, millorar els nivells de formació de la població) (Lee, 2018).

Entre les **característiques principals** del màrqueting social, destaquen:

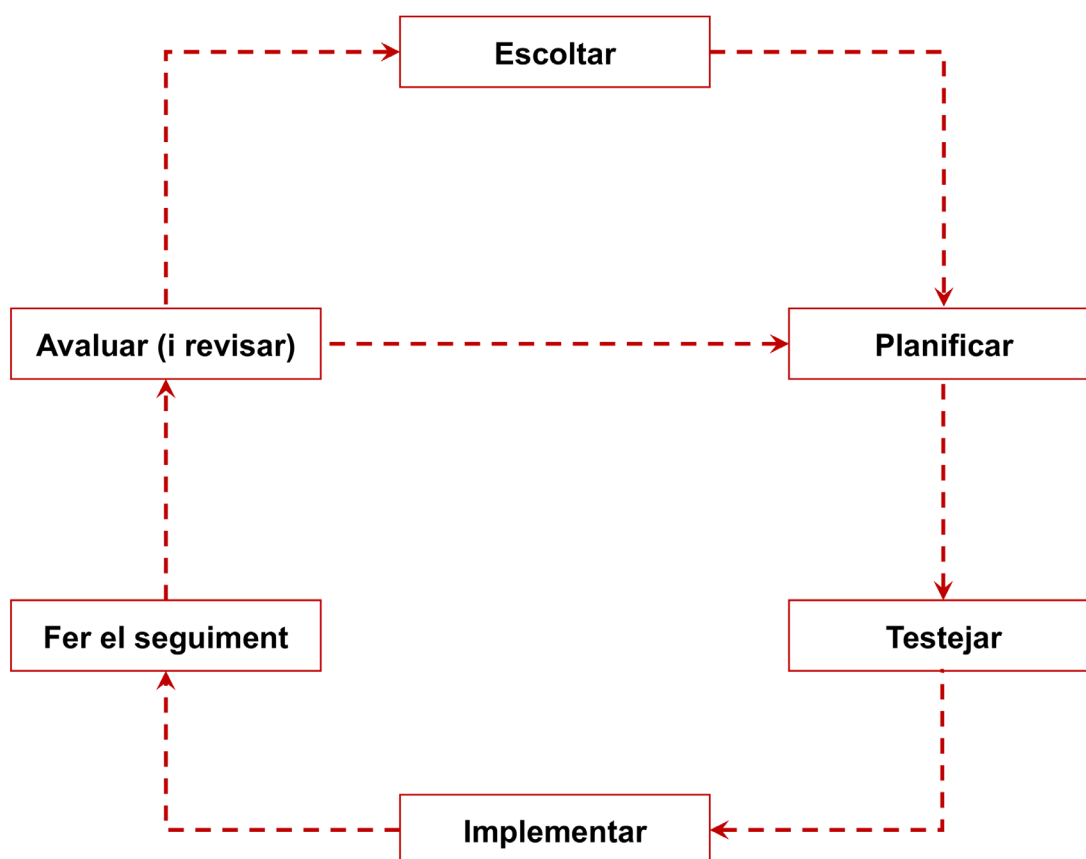
- L'**orientació al ciutadà** entès com a client, de manera que, el procés sempre comença per intentar comprendre tot allò que pot motivar o desanimar el públic objectiu.<sup>2</sup>
- La **segmentació**: el màrqueting social subratlla la importància d'oferir programes estratègics adreçats a grups específics de la població.
- La **teoria de l'intercanvi** (Kotler, 1972), segons la qual l'intercanvi es produeix quan el públic considera que els beneficis igualen o superen els costos percebuts —els beneficis poden ser intangibles (com, la millora del medi ambient) i els costos no necessàriament han de ser únicament econòmics, ja que de vegades el temps i l'esforç poden ser encara més rellevants.
- És un **procés de planificació estratègica**, en el qual el nucli consisteix a identificar les *barreres i els beneficis* que el públic objectiu percep a l'hora d'adoptar el comportament proposat i, a continuació, desenvolupar una *barreja d'intervenció de màrqueting estratègic* ("4 P del màrqueting mix": producte, preu, lloc —de l'anglès *place*— i promoció) per reduir les barreres i potenciar els beneficis desitjats.
- La **recerca i el treball de camp** són essencials per entendre la perspectiva del públic objectiu i per dissenyar, testar i avaluar els programes d'intervenció.
- És un **procés continu** en el qual els planificadors escolten, planifiquen, testen, implementen i escolten (és a dir, fan el procés de seguiment i avaluació), i es testen i avaluen cada una de les etapes (enquestes, estratègies, experiència pilot i implementació definitiva).

---

2. Els segments als quals s'adrecen els programes estratègics del màrqueting social poden rebre diferents denominacions: *públic prioritari*, *públic objectiu* o *grup prioritari*, que en aquest document s'utilitzen de forma indistinta. Kotler i Lee acostumen a emprar *públic prioritari* (*priority audience*) en les seves publicacions.



Figura 2. Esquema del procés d'una campanya de màrqueting social.



Font: elaboració pròpia. Adaptació d'Andreasen (2006)

Kotler i Lee proposen desenvolupar el procés seguint una metodologia en deu passos que inclou: l'anàlisi de la situació, la descripció del públic objectiu, l'establiment dels objectius de l'acció de màrqueting, la identificació de les barreres, els beneficis, els motivadors i els competidors del públic objectiu, el desenvolupament d'una barreja d'intervenció de màrqueting estratègic, la determinació d'un pla d'avaluació, l'establiment del pressupost de la campanya i la descripció del pla d'implementació.

Complementàriament, McKenzie-Mohr, el 1999, va desenvolupar el màrqueting social basat en la comunitat (CBSM, de l'anglès *community-based social marketing*), que fusiona els coneixements de la psicologia amb l'expertesa del màrqueting social. Inicialment, centrat en l'estudi dels canvis de comportament adreçats a protegir el medi ambient i en les accions dirigides a enfortir el sentiment de pertinença a la comunitat. Així, aquesta aproximació possibilita la implicació de membres influents i rellevants de la comunitat en el procés d'identificació de problemes, la mobilització de recursos, la planificació i implementació d'estratègies i el seguiment i l'avaluació del procés.

Aquesta metodologia potencia cinc dels punts definits en el model del màrqueting social de deu passos: seleccionar comportaments, identificar barreres i beneficis, desenvolupar estratègies, pilotar i després implementar i avaluar a gran escala. Malgrat que comparteix les 4 P tradicionals de la caixa d'eines del màrqueting, afegeix els compromisos, les indicacions, les normes i la difusió social com a noves estratègies per a promoure el canvi en els comportaments.

### 3.2.2 Aspectes clau

#### 1. Identificació del públic objectiu

Ed Maibach, professor de la Universitat George Mason (Fairfax, Virgínia, EUA) manté que *seleccionar correctament el públic prioritari pot ser la decisió més important que s'ha de prendre en tot el procés* (Lee, 2019).

Andreasen (2006) i Donovan i Henley (2010) defensen la importància d'*adreçar-se a les persones, que en el si de les comunitats tenen el poder de dissenyar les polítiques públiques i promoure els canvis legislatius necessaris per a motivar canvis de comportament en les estructures socials*: les estratègies dissenyades per abordar els públics *upstream* utilitzen el mateix procés, la mateixa metodologia i els mateixos principis de màrqueting que els que s'utilitzen per influir en els individus (públics *downstream*): només canvia el públic prioritari al qual s'adreça l'acció (Kotler i Lee, 2019).

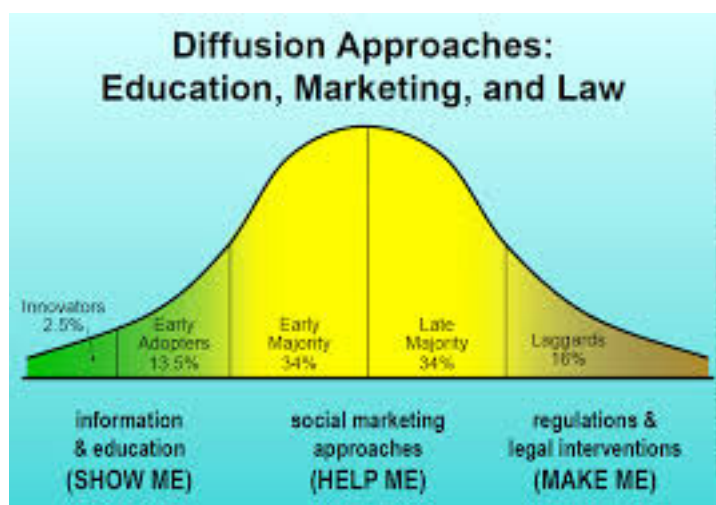
En l'annex 2 s'aborda amb més profunditat el potencial dels enfocaments *downstream* i *upstream*.

#### 2. Selecció del públic objectiu

Andreasen (2006) i Kotler i Lee (2019) proposen tenir en consideració el model de les fases del canvi (Prochaska i DiClemente, 1983) i el model de difusió de les innovacions (Rogers, 1962) a l'hora de seleccionar el públic prioritari al qual s'adreçaran les estratègies del màrqueting social (vegeu la Fig. 3). Recomanen iniciar les campanyes *adreçant-se als públics amb millor disposició, millor encaix i major facilitat per contactar, per continuar posteriorment amb la resta de segments*. Es tracta, en definitiva, de prioritzar els esforços de manera objectiva i sistemàtica per aconseguir que els programes siguin cost-efectius.

*Els experts consideren que el màrqueting social és eficaç per adreçar-se a aquells sectors de la població que actualment no estan realitzant el comportament proposat, però que estan oberts al canvi*. Pertanyen al grup *help me*, segons l'adaptació de Lee del model de les innovacions (Rogers, 1962), o es troben en l'estadi de "contemplació", segons l'adaptació d'Andreasen del model de les fases del canvi de Prochaska i DiClemente (1983). Aquests grups acostumen a ser els més grans i els més diversos, per la qual cosa esdevindrà crític segmentar-los en públics homogenis.

Figura 3. Relació entre el model de difusió de les innovacions i els instruments per motivar el canvi de conducta ciutadana.



Font: Lee (2018). Adaptació de Rogers et al.

La taula 1 il·lustra les estratègies que s'han demostrat més efectives en funció del grup en el qual es troba el públic objectiu:

Taula 1. Els tres instruments principals per a motivar el canvi de conducta ciutadana.

Grup	Instruments	Hipòtesi	Estratègia
<i>Show me</i>	Informació	Consisteix en la utilització de missatges informatius per persuadir un públic objectiu perquè adopti el comportament desitjat	Missatges en què es descriu el comportament desitjat i la seva raó són publicitats a través de diversos canals de comunicació (senyalització, fullets, pòsters, envasos de productes, xarxes socials, els mitjans de comunicació).  Per exemple, "Fumar mata".
<i>Make me</i>	Legislació	Consisteix en la utilització de sistemes coercitius per aconseguir un canvi de conducta (nova legislació, sancions, major severitat en l'aplicació de la legislació)	Els missatges sobre lleis, multes i/o possibilitat de ser "atrapats" apareixen sovint en els punts de presa de decisió, punts de venda i en llocs públics (per exemple, senyalització dels radars en les vies públiques).
<i>Help me</i>	Màrqueting social	Consisteix en l'aplicació d'una estratègia integral per a motivar un canvi d'actitud en la societat	Totes les eines de màrqueting poden ser necessàries per eliminar barreres i proporcionar beneficis. Les eines, conegudes com les 4 P són: producte, preu, lloc i promoció.

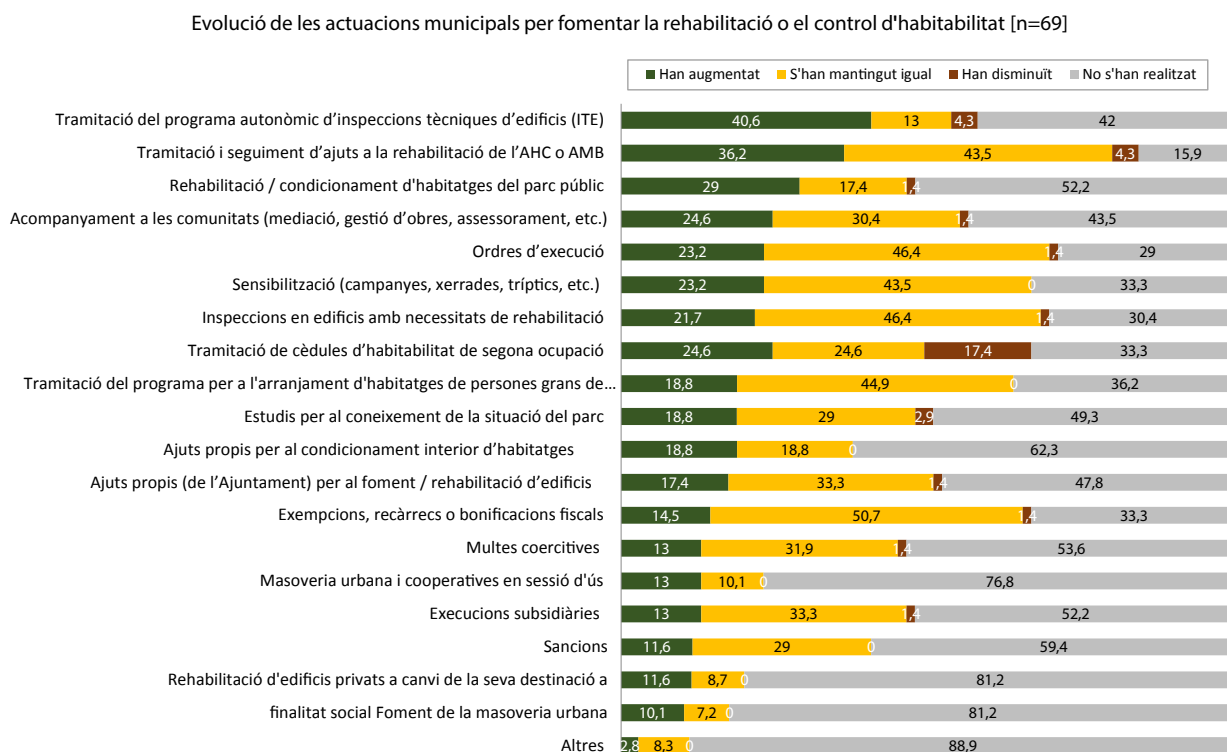
Font: elaboració pròpia. Adaptació de Lee (2018).

### 3. Selecció dels comportaments

Els plans de màrqueting social, per definició, sempre inclouen un objectiu de canvi de comportament, és a dir, allò en el qual es vol influir en el públic objectiu. El Panel de Polítiques Públiques Locals d'Habitatge (2018) identifica més de 19 accions relacionades amb el foment de la rehabilitació que duen a terme els ajuntaments actualment i sobre les quals es podria incidir (vegeu el gràfic 2).

L'elecció de les accions hauria d'estar basada en dos criteris: la "no divisibilitat", ja que cada acció difereix en les barreres associades, i l'assegurament que es tracta d'una "acció final", és a dir, que comporta l'efectiva realització del comportament cercat.

Gràfic 2. Actuacions per fomentar la rehabilitació que duen a terme els municipis de la província de Barcelona.



Font: Fundació Pi i Sunyer (2018). Panel de Polítiques Públiques Locals d'Habitatge.

#### 4. Identificació de la perspectiva del públic objectiu

Aquest punt és el més inspirador de tot el procés de planificació, ja que és el moment en el qual es descobreix el que pensa el públic prioritari sobre el comportament que s'està intentant promocionar. *Copsar adequadament les seves percepcions en relació amb les barreres, els beneficis, els motivadors i els competidors és el punt de partida del desenvolupament d'una bona estratègia de màrqueting.*

- **Barreres:** són les dificultats i els costos que el públic prioritari percep a l'hora de desenvolupar l'activitat. Poden estar relacionades amb factors interns (coneixements, creences...) o externs a l'individu (nivell socioeconòmic, dificultats de tramitació...) En principi, les barreres difereixen per a cada individu i per a cada comportament, i és per aquesta raó que definir prèviament el públic prioritari i el comportament que es vol impulsar són les claus de tot el procés.
- **Beneficis:** són els avantatges que el públic prioritari considera que li aporta la realització de l'activitat, i que no totes les persones perceben de la mateixa manera.
- **Motivadors:** són aquells factors que poden fer que el públic objectiu s'engresqui a participar en una activitat.

- *Competidors*: és el comportament o hàbit que el públic prioritari prefereix en lloc de l'activitat proposada. Inclou allò que la població ha fet "de tota la vida", o aquells missatges que altres organitzacions o individus fan arribar al públic prioritari.

## 5. Desenvolupament de les estratègies

McKenzie-Mohr afegeix a les eines del màrqueting (les 4 P) els compromisos, les indicacions, les normes i la difusió social com a noves estratègies per a promoure el canvi en els comportaments.

### 5.1. Les 4 P (màrqueting mix)

A continuació es descriuen les eines d'intervenció que ofereix el màrqueting social per influenciar el públic prioritari perquè adopti el comportament proposat (en el cas d'aquest treball, la rehabilitació dels habitatges):

- *Producte* (béns i serveis) (de l'anglès *product*): són els béns i els serveis que es poden oferir al públic per ajudar-lo a desenvolupar l'activitat.
- *Preu* (incentius i desincentius) (de l'anglès *price*): poden ser monetaris (subvencions, ajuts, multes i sancions...) o no monetaris (reconeixement públic, positiu o negatiu...).
- *Lloc* (conveniència) (de l'anglès *place*): per al màrqueting social, aquesta eina consisteix a fer que el desenvolupament de l'activitat sigui el més fàcil i agradable possible. Pot consistir a apropar el servei al ciutadà o client, fer que sigui més visible i més fàcil d'accedir-hi, simplificar els tràmits...
- *Promoció* (comunicacions) (de l'anglès *promotion*): consisteix a desenvolupar comunicacions persuasives que destaquin les característiques de l'oferta (serveis, incentius, facilitats...). Per al desenvolupament de comunicacions efectives, pot tenir-se en consideració la teoria formulada per Chip i Dan Heath (2007), que suggereix que les idees es recorden millor i, per tant, que és més probable que siguin posades en pràctica si s'expliquen seguint el model SUCCESS (èxit en anglès), és a dir, de manera simple, inesperada (*unexpected*), concreta, creïble, emocional i basada en una bona història (*story*).

### 5.2. Les eines del social màrqueting basat en la comunitat (CBSM)

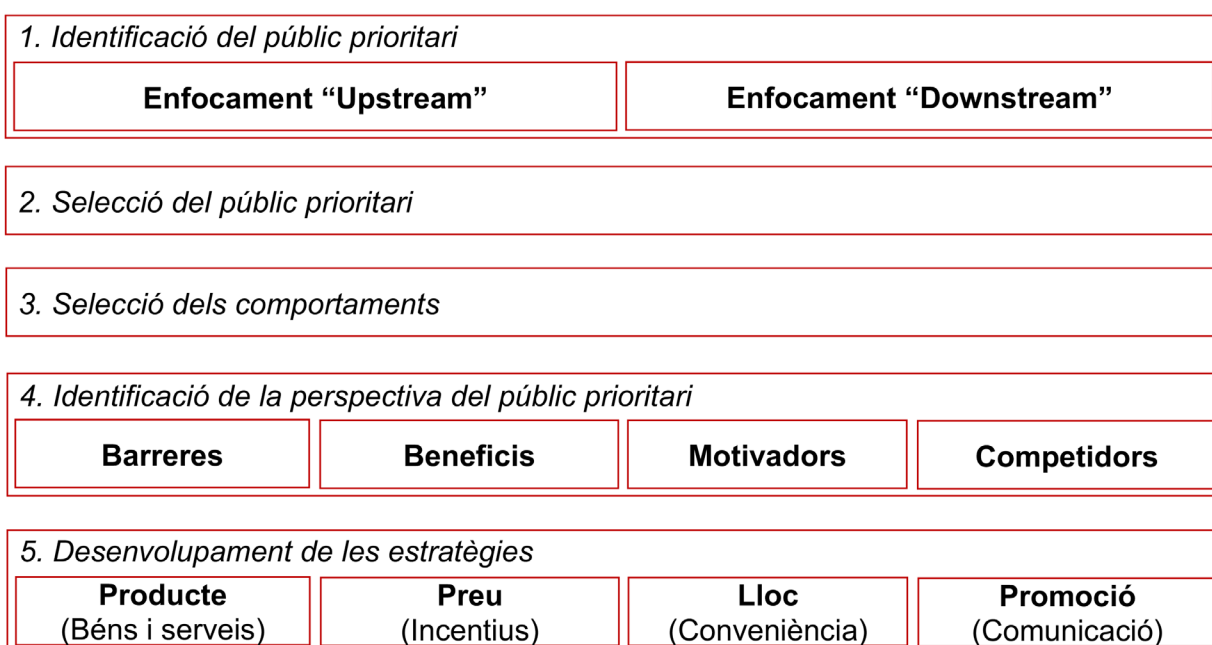
El CBSM planteja tres eines similars a les del màrqueting mix, en què els incentius es corresponen amb el preu; la conveniència, amb el lloc, i les comunicacions, amb la promoció. Hi afegeix els compromisos, les indicacions, les normes i la difusió social:

- *Compromisos* (de l'anglès *commitments*): obtenir compromisos del públic prioritari és una eina sorprenentment eficaç. Qualsevol compromís cal considerar-lo com una forma d'incentiu no monetari, ja que s'ha demostrat que aquest compromís inicial actua com un motivador per a continuar l'activitat (Lee i Kotler, 2019). Així mateix, els compromisos que s'han mostrat més efectius són aquells realitzats en públic (signatures, declaracions...) i els realitzats en grup (trobada d'alcaldes...). Els compromisos són útils per millorar la motivació, especialment quan el públic objectiu considera que val la pena implicar-se en una conducta, però encara no ha actuat.

- *Recordatoris o indicacions* (de l'anglès *prompts*): són ajuts visuals o auditius que ens recorden la realització d'una activitat que d'altra manera podríem oblidar. L'objectiu del rètol o avis no és canviar l'actitud ni augmentar la motivació, sinó recordar-nos una acció que ja estàvem disposats a fer.
- *Normes socials*: “Les normes guien com ens hem de comportar. Si observem d'altres que actuen de manera insostenible [...] és més probable que actuem de manera semblant. En canvi, si observem que els membres de la nostra comunitat actuen de manera sostenible, el més probable és que fem el mateix” (McKenzie-Mohr, 1999).
- *Difusió social*: fa referència a la informació que rebem a través d'altres persones, i en particular, d'aquelles en les quals confiem i que percebem com iguals. Aquesta eina connecta amb la teoria de Gladwell (2000), segons la qual el creixement de causes socials es pot considerar “epidèmic”.

Figura 4. Aspectes clau del màrqueting social

### Aspectes claus del màrqueting social



Font: Elaboració pròpia

### 3.2.3 Estudis de cas

Aquest apartat s'orienta a conèixer experiències en les quals s'ha aplicat el màrqueting social per promoure la rehabilitació d'habitatges. Es presenten en un format sintètic i uniformitzat en el qual es destaca el tipus d'enfocament i les lliçons apreses. Entre les experiències globals s'inclouen casos del Canadà, els Estats Units i França. S'hi ha incorporat també, el repositori de “Better Buildings Residential Program Solution Center” del Departament d'Energia dels Estats Units, per considerar-lo una bona referència de cara a futures accions que podria desenvolupar la Diputació de Barcelona.

Taules 2, 3, 4 i 5. Fitxes sintètiques dels estudis de cas.

CAS 1 <b>“Familles à énergie positive” (França)</b>	Tipus d'enfocament: <b>Downstream</b>
	Any: <b>2008/2016</b>
<p>Promotor:</p> <p>Programa finançat per diferents nivells de govern i implementat en col·laboració entre governs municipals i societat civil. Coordinat per una ONG.</p>	
<p>Contingut:</p> <p>El programa pluriennal proposa la formació de <b>grups de suport entre iguals</b> (equips ecològics) per fomentar l'estalvi energètic a la llar.</p>	
<p>Desenvolupament del programa:</p> <p>El programa encoratja comportaments quotidians d'estalvi d'energia a la llar. Les recomanacions fan referència a la calefacció, la refrigeració, els sistemes d'aigua calenta sanitària, la instal·lació d'aïllament i recomanacions en relació amb els electrodomèstics.</p> <p>El programa es basa en la formació d'equips ecològics d'entre 5 i 10 persones. Els membres de l'equip poden ser veïns, companys o amics. Els inscrits individuals poden unir-se a altres equips. Cada equip es compromet a reduir el consum d'energia de la llar un 8% pel cap baix, especialment durant els períodes d'hivern. Els membres de l'equip disposen d'un manual que els suggereix fins a 100 comportaments per tal d'estalviar electricitat i aigua a casa.</p> <p>Cada equip ha de nomenar un capità, que rep <b>formació</b> sobre les diferents maneres d'estalviar energia i de com utilitzar el web del programa, per a poder notificar les dades de consum d'energia. Un organitzador local (animador) entrena els capitans i els proporciona suport tècnic, inclosa l'assistència directa a les famílies participants. Cada capità rep un missatge de correu electrònic setmanal amb la <b>retroacció</b> i els suggeriments per a millorar els resultats.</p> <p>Complementàriament, des del web del programa es proporcionen consells d'estalvi d'energia, i s'informa de l'estalvi aconseguit i del rànquing dels participants.</p> <p>Així mateix, tots els participants reben un butlletí de notícies mensual. A més, són convidats a tres esdeveniments a l'any, en els quals s'anuncien els resultats dels equips (<b>reconeixement</b>). Aquests esdeveniments són promoguts de manera lúdica i festiva i ofereixen tallers per a petits i grans sobre l'estalvi d'energia.</p>	
<p>Resultats:</p> <p>Entre el 2008 i el 2016 hi van participar 90.000 persones, que corresponen a 36.908 llars. Durant el període 2014-2015, els participants van informar d'una reducció mitjana del 12% del consum d'energia i un estalvi de 200 € de mitjana per llar.</p>	
<p>Aspectes clau:</p> <p><b>Ludificació, enfortiment de les comunitats</b>, grups de suport entre iguals, fixació d'objectius per equip, obtenció d'un compromís, normes socials, difusió social, comunicació viva, personalitzada, creïble i empoderadora.</p>	
<p>Informació complementària:</p> <p><a href="http://www.familles-a-energie-positive.fr/">http://www.familles-a-energie-positive.fr/</a>  <a href="https://toolsofchange.com/en/case-studies/detail/714">https://toolsofchange.com/en/case-studies/detail/714</a></p>	

<p>CAS 2</p> <p><b>“Foment de l'estalvi energètic mitjançant estratègies basades en la comunitat” (Fort Collins, Colorado, Estats Units)</b></p>	<p>Tipus d'enfocament: <b>Downstream</b></p> <p>Any: <b>2015/2016</b></p>
<p>Promotor:</p> <p>Programa promogut pel govern local de Fort Collins.</p>	
<p>Contingut:</p> <p>El programa està adreçat a la <b>rehabilitació energètica dels edificis</b> i desenvolupat mitjançant l'aplicació de les <b>estratègies del CBSM</b>.</p>	
<p>Desenvolupament del programa:</p> <p>El <b>comportament que el programa havia de promoure</b> va ser la rehabilitació energètica dels habitatges, degut al seu alt impacte sobre l'ús de l'energia i l'elevat nombre de residents que encara no havien rehabilitat els seus habitatges.</p> <p>Fort Collins va utilitzar grups de discussió i enquestes per identificar les barreres que havien impedit o desanimat els propietaris a rehabilitar els seus habitatges en el passat. Les <b>barreres identificades</b> van ser: dificultats de finançament, decisions tècniques complexes, falta de confiança en el contractista i manca de temps per a reunir-se i cercar diferents ofertes.</p> <p>El programa també va identificar els aspectes que podien motivar la rehabilitació energètica dels edificis. Els <b>beneficis</b> feien referència a la millora de la salut, del nivell de confort i del valor patrimonial de l'habitatge (“revalorització”) i la reducció de les despeses en energia de la llar.</p> <p>El programa es va orientar (<b>selecció del públic prioritari</b>) cap als barris amb major potencial d'estalvi energètic (en funció de l'any de construcció de l'edifici i del seu consum mitjà d'energia) i major propensió a la participació (partint dels ingressos de la llar, el nivell d'educació i l'historial de participació en altres programes de ciutat).</p> <p>El programa <b>es va dissenyar</b> de manera que oferís recursos per tal de superar les barreres percebudes en relació amb el finançament, el temps, la complexitat i la confiança. Així, incorporava diagnòstic, suport a la presa de decisió dels veïns en relació amb l'abast de la intervenció, preus prefixats amb els contractistes, assegurança de qualitat, suport al finançament i subvencions atorgades directament al contractista en finalitzar les obres.</p> <p>Quant a la comunicació, es van testar diferents metodologies com el porta a porta, els anuncis digitals i els notícies als butlletins de les associacions de veïns del barri. A més, es va animar els propietaris a informar-ne els seus amics i veïns (<b>difusió social</b>). Igualment, les comunicacions es van adaptar a les preocupacions i motivacions manifestades per les diferents audiències seleccionades (<b>comunicació personalitzada</b>). Per exemple, els missatges adreçats a les llars amb ingressos més elevats feien èmfasi en el confort, la salut, la seguretat i els estalvis, mentre que les comunicacions adreçades a les llars amb ingressos més baixos feien referència al cost, a les facilitats de finançament i als estalvis.</p> <p>Aquest programa es va desenvolupar conjuntament amb el Departament de Salut (<b>associacions/partenariats</b>), de manera que educadors explicaven a veïns i veïnes els beneficis per a la salut de la millora de la qualitat de l'aire interior o de la disminució de les fuites d'aire (comunicació viva, personalitzada, creïble i empoderadora).</p>	
<p>Resultats:</p> <p>70% de millora del confort; 50% d'estalvis energètics per llar; programa de finançament local; 44% de rehabilitacions executades mitjançant un paquet que minimitzava barreres de temps, confiança i complexitat en la presa de decisions.</p>	
<p>Aspectes clau:</p> <p><b>Desenvolupament de la metodologia del CBSM:</b> segmentació per comunitats, identificació de públic prioritari, identificació de comportaments que cal promoure, identificació de barreres i beneficis, disseny d'estratègies per superar les barreres, desenvolupament de programa pilot, avaluació del pilot, implementació definitiva i avaluació del procés.</p>	
<p>Informació complementària:</p> <p><a href="https://energy.gov/eere/bbrn-case-study-fort-collins-CBSM">https://energy.gov/eere/bbrn-case-study-fort-collins-CBSM</a>  <a href="https://toolsofchange.com/en/case-studies/detail/707">https://toolsofchange.com/en/case-studies/detail/707</a></p>	



<p>CAS 3</p> <p><b>“Hood River Conservation Project”</b> <b>(Hood River and Wasco Counties, Oregon, Canadà)</b></p>	<p>Tipus d'enfocament: <b>Downstream</b></p> <p>Any: <b>1983/1985</b></p>
<p>Promotor:</p> <p>Associació entre diferents agències governamentals.</p>	
<p>Contingut:</p> <p>Programa adreçat a l'<b>estalvi energètic</b> desenvolupat mitjançant l'aplicació de les estratègies del CBSM. <b>Pressupost: 20 milions \$ provinents de l'estalvi de NO construir una nova central tèrmica.</b> Públic objectiu: habitatges amb calefacció elèctrica (3.500 habitatges).</p>	
<p>Desenvolupament del programa:</p> <p>El projecte es va concebre com una mena de prova pilot per a quantificar l'estalvi d'energia i els costos associats a la implementació de diverses mesures d'eficiència energètica al sector residencial.</p> <p>Es va elegir el comtat de Hood River, ja que es va considerar que era divers físicament (contenia edificis d'habitatges de diferent tipologia i antiguitat) i social (els residents i les llars tenien característiques diverses).</p> <p>Com a part d'un gran projecte de recerca, el programa incorporava auditories energètiques i instal·lació de franc dels elements recomanats per tal d'eliminar les barreres econòmiques. Les mesures consistien en aïllament tèrmic i millora de les fusteries i de la calefacció. Tanmateix, el projecte no incloïa activitats d'educació ni formació en relació amb l'estalvi energètic.</p> <p>Per tractar-se d'una mena d'experiment, el programa plantejava un extens sistema de seguiment i avaluació. Conseqüentment, és un dels projectes més ben documentats, que incorpora les lliçons apreses per tal de facilitar informació i contribuir a la transferibilitat de l'experiència.</p>	
<p>Resultats:</p> <p>De les llars elegibles, el 91% va rebre una auditoria energètica i, d'aquestes, el 92% va executar les accions. 15% d'estalvi energètic per llar.</p>	
<p>Aspectes clau:</p> <p>El projecte de Hood River és un exemple d'un programa altament eficaç, tot i que els costos del programa superen amb escreix els pressupostos de la majoria dels programes de rehabilitació residencial. Tot i així, molts dels seus elements són transferibles a altres programes.</p> <p>Entre els factors d'èxit cal destacar la promoció als mitjans, la comunicació interpersonal, la difusió social, l'eliminació de les barreres econòmiques —auditoria energètica gratuïta i instal·lació gratuïta dels elements recomanats (inclús aïllament tèrmic i canvi de fusteries)—, el seguiment personalitzat de les actuacions per part dels membres de l'equip encarregat de la implementació del projecte i l'avaluació del programa.</p>	
<p>Informació complementària:</p> <p><a href="http://bit.ly/2kyoLYD">http://bit.ly/2kyoLYD</a></p> <p>McKenzie-Mohr, Dough, Lee, Nancy, Schultz, P. Wesley, i Kotler, Philip. (2012). Social marketing to protect the environment: What works. Thousand Oaks, CA: SAGE (p. 98).</p>	

CAS 4 <b>“The Better Buildings Residential Program Solution Center”</b> <b>(Estats Units)</b>	Tipus d'enfocament: <b>Upstream</b>
	Any: <b>En curs</b>
Promotor: Departament d'Energia.	
Contingut: Repositori que inclou bones pràctiques, recursos, modelaris i programa d'aprenentatge entre iguals.	
Desenvolupament: El contingut principal del centre de solucions està format per prop de 60 manuals. Aquests documents són manuals de referència que expliquen com implementar les etapes específiques d'un programa d'eficiència energètica residencial. Tot el contingut, que es basa en evidències, lliçons apreses i bones pràctiques, ha estat revisat per avaluadors externs. Cal destacar l'apartat “aprenentatge entre iguals”, en el qual les persones integrants de la xarxa discuteixin necessitats i reptes similars i identifiquen col·lectivament estratègies efectives i recursos útils.	
Resultats: 360 socis; 2.500 estudis de cas, eines i recursos	
Aspectes clau: <b>Partenariat</b> , economies d'escala, accés a dades, recerca i intercanvi d'experiències, <b>intel·ligència col·lectiva</b> . Informació complementària: <a href="https://rpssc.energy.gov/">https://rpssc.energy.gov/</a>	

Font: elaboració pròpia a partir de les fonts identificades en cada fitxa

## 4. Metodologia de treball

---

Com s'ha vist en l'apartat anterior, el màrqueting social dona molta importància a identificar les percepcions del públic objectiu en relació amb el comportament que es vol promocionar. Per això, metodològicament, s'ha optat, en primer lloc, per analitzar en profunditat un cas concret (Mataró), per a continuació valorar si les conclusions extretes podrien ser transferibles a altres municipis de la província de Barcelona.

Complementàriament, l'anàlisi detallada d'un cas específic ha de permetre avaluar si els mecanismes de comunicació i de detecció de les necessitats dels ens locals que s'utilitzen habitualment des de l'Oficina d'Habitatge són els més adequats per a les qüestions relacionades amb la rehabilitació residencial. Cal tenir present que, per regla general, l'Oficina d'Habitatge de la Diputació de Barcelona canalitza la comunicació en matèria d'habitatge a través de les persones referents de la Xarxa de Serveis Locals d'Habitatge, de la qual formen part 105 ens locals.

L'elecció del cas concret de Mataró ha estat motivada pel fet que és tracta d'un municipi mitjà de la província de Barcelona (Mataró és el sisè municipi en població)<sup>3</sup> i que forma part del sistema de ciutats de l'Arc Metropolità (Mataró, Granollers, Sabadell, Terrassa, Martorell, Vilafranca del Penedès i Vilanova i la Geltrú).

Es treballa partint de la hipòtesi que algunes de les conclusions d'aquest document podrien ser rellevants de cara a plantejar el suport en matèria de rehabilitació de la Diputació de Barcelona en municipis de l'anomenada "segona corona" i l'immediat exterior (Vic, Manresa i Igualada), entenent que són municipis amb característiques similars (hipòtesi de treball).

El cas de Mataró s'ha analitzat partint de dades secundàries (dades estadístiques i revisió de la literatura rellevant) i de dades primàries, tal com es recull a continuació:

---

3. Població a 1/1/2018. Font: Diputació de Barcelona.

## 4.1 El cas de Mataró

### 4.1.1 Anàlisi descriptiva

- *Caracterització del teixit residencial*, s'ha desenvolupat a partir de l'anàlisi, l'explotació i la interpretació de les dades del "Censo de Población y Vivienda 2011", complementades amb les dades del cadastre.
- *Informació relativa a les polítiques d'habitatge al municipi*, s'ha obtingut a partir de la interpretació de dades contingudes en el Pla estratègic Mataró 2022, el Pla local d'habitatge 2018-2023 i l'Observatori Municipal de l'Habitatge de l'Ajuntament de Mataró, així com del web municipal.
- *Iniciatives en matèria d'habitatge desenvolupades per l'Ajuntament de Mataró*, s'ha basat en la identificació, la descripció i l'anàlisi de les dades de la Fundació Carles Pi i Sunyer. "Panel de Polítiques Públiques Locals d'habitatge. Mataró (2018)".

### 4.1.2 Entrevistes en profunditat a informats clau de l'Ajuntament de Mataró

Per tal d'aprofundir en la interpretació de la informació recollida i explorar les actituds i els comportaments del públic objectiu, vaig contactar amb M. Àngels Briansó, cap de l'Àrea de Serveis a la Ciutadania de l'Ajuntament de Mataró com a responsable tècnica màxima de les polítiques d'habitatge del municipi (el Servei d'Habitatge està integrat en l'Àrea de Serveis a la Ciutadania) per valorar l'interès del municipi a participar en una recerca d'aquestes característiques.

Posteriorment, el dia 2 de juliol vam mantenir una *entrevista exploratòria* (no estructurada) amb l'objectiu de plantejar l'abast del treball de camp, determinar els responsables de les polítiques de rehabilitació, el tipus d'actuacions que s'estaven desplegant en el municipi i el tipus d'enfocament més adequat. En aquesta entrevista es va determinar la conveniència d'iniciar el procés amb una aproximació *upstream* prèviament a la *downstream* i la necessitat de desenvolupar la recerca mitjançant entrevistes als responsables polítics i tècnics municipals, ja que una enquesta en línia sense preparació prèvia va semblar contraproduent i la realització de grups de discussió amb la participació de responsables polítics i tècnics va ser impossible de programar, tenint en consideració la coincidència amb l'inici del mandat, els canvis organitzatius derivats, la proximitat de Les Santes, la festa major de Mataró, i l'inici del període vacacional.

A partir d'aquí, durant el mes de juliol, es van intentar programar trobades amb totes les persones de l'Ajuntament amb la màxima responsabilitat sobre les polítiques de rehabilitació d'habitatge del municipi (tant política com tècnica), tal com il·lustra la Fig. 5, amb l'objectiu de copsar la seva percepció en relació amb els beneficis, les barreres, els motivadors i els competidors de les polítiques de rehabilitació i valorar l'existència de matisos en funció de la disciplina o del departament al qual pertanyés la persona entrevistada (vegeu la Taula 6). Així, es van entrevistar la regidora d'Habitatge, el regidor d'Habitatge durant el mandat 2011-2015 (actualment regidor a l'oposició), el cap del Servei d'Habitatge, la cap del Servei de Llicències i Disciplina d'Obres i Activitats, la cap de la Secció de Paisatge Urbà i Patrimoni, el director d'Urbanisme i Planificació, i el director de Transició Ecològica, Sostenibilitat i Espai Públic.

Malgrat l'interès dels representants municipals, per raons d'agenda, no va estar possible concertar entrevistes amb el regidor de Transició Energètica, Sostenibilitat, Espai Públic i Serveis de Ciutat i diputat

de Medi Ambient a la Diputació de Barcelona, la regidora de Promoció de la Ciutat i la cap de l'Àrea de Desenvolupament Urbà i Econòmic.

Les *entrevistes* per copsar la perspectiva dels representants municipals sobre les barreres, els beneficis, els motivadors i els competidors a la rehabilitació van ser presencials i *semiestructurades*, d'una durada mitjana d'una hora (introducció més respostes al qüestionari), partint de preguntes obertes seguint el guió que s'adjunta en l'annex 3. Les entrevistes es van enregistrar mitjançant una gravadora per facilitar-ne la revisió, però es va garantir als entrevistats que únicament es transcriurien les afirmacions relatives a l'objecte de la investigació.

Amb el director de Promoció Econòmica es va mantenir una *entrevista telefònica no estructurada* amb l'objectiu de recollir informació sobre l'encaix de les polítiques de rehabilitació amb les de desenvolupament econòmic i ocupació al municipi de Mataró.

Així mateix, en data 8 d'agost es va realitzar una *entrevista presencial oberta*, de dues hores de durada, a la cap del Servei de Comunicació amb l'objectiu de valorar l'encaix i la pertinència de les estratègies *upstream* plantejades pels experts en màrqueting social amb les polítiques de comunicació del municipi.

Complementàriament, es van mantenir tres *entrevistes no estructurades* amb Nydia Tremoleda, antropòloga i experta en rehabilitació, per valorar cadascun dels punts crítics quant a decisió que un procés d'aquestes característiques presenta. Les decisions van ser:

1. L'elecció de la disciplina (màrqueting social vs. campanya informativa).
2. L'elecció del públic objectiu (enfocament *upstream* vs. enfocament *downstream*).
3. L'elecció de les estratègies més adequades.

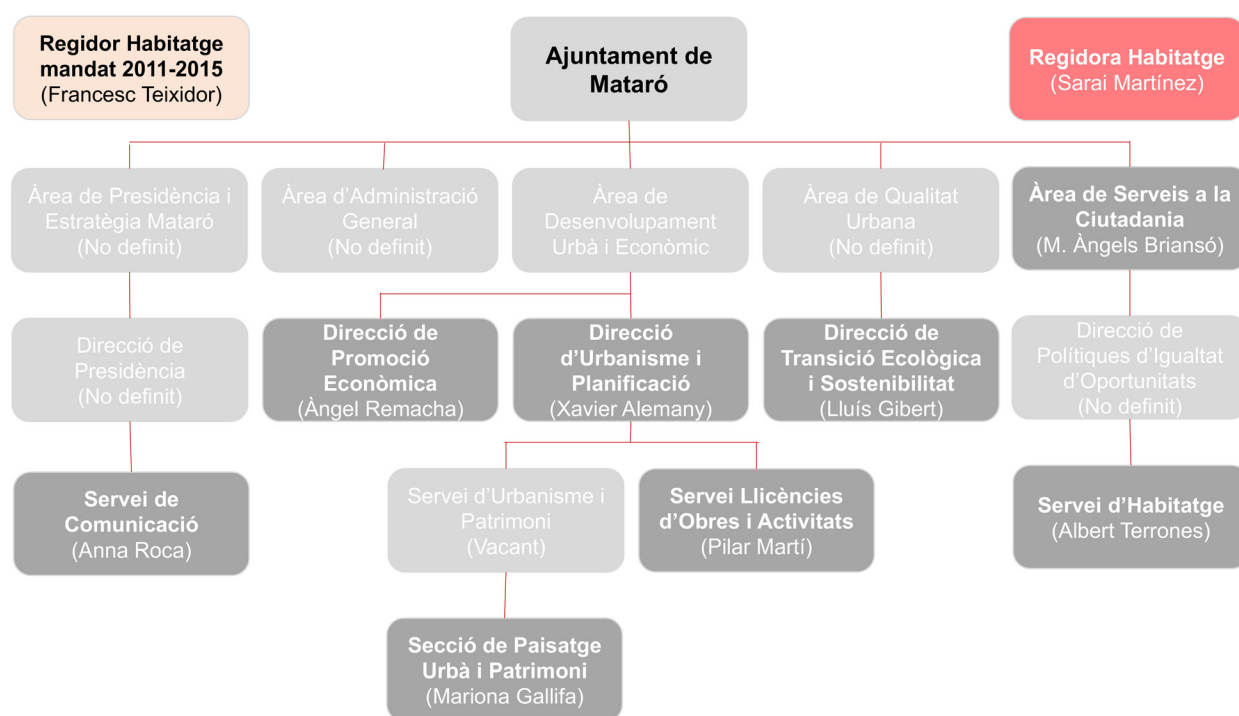
Taula 6. Relació de persones entrevistades, càrrec, objectiu i tipus d'entrevista.

Persona entrevistada	Càrrec	Objectiu entrevista	Tipus entrevista
Nydia Tremoleda	Antropòloga. Experta en rehabilitació	Valorar l'enfocament centrat en una campanya informativa i adoptar la metodologia de màrqueting social.	Telefònica. Oberta
		Valorar abordar l'enfocament <i>upstream</i> prèviament al <i>downstream</i> .	Telefònica. Oberta
		Valorar estratègies <i>upstream</i> per part de la Diputació de Barcelona.	Presencial. Oberta
M. Àngels Briansó	Cap de l'Àrea de Serveis a la Ciutadania. Ajuntament de Mataró	Determinar l'abast del treball de camp i l'enfocament.	Exploràtoria.  Telefònica. Oberta
Albert Terrones	Cap del Servei d'Habitatge. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada
Sarai Martínez	Regidora Habitatge. Ajuntament de Mataró	Copsar el posicionament polític municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada
Pilar Marti	Cap del Servei de Llicències i Disciplina d'Obres i Activitats. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada

Persona entrevistada	Càrrec	Objectiu entrevista	Tipus entrevista
Àngel Remacha	Director de Promoció Econòmica. Ajuntament de Mataró	Valorar l'encaix de les polítiques de desenvolupament econòmic local en relació amb la rehabilitació d'habitatges.	Telefònica. Oberta
Mariona Gallifa	Cap de la Secció de Paisatge Urbà i Patrimoni. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada
Francesc Teixidor	Exregidor d'Habitatge. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada
Anna Roca	Cap del Servei de Comunicació. Ajuntament de Mataró	Valorar l'encaix de les estratègies <i>upstream</i> .	Presencial. Oberta
Xavier Alemany	Director d'Urbanisme i Planificació. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada
Lluís Gibert	Director de Transició Ecològica, Sostenibilitat i Espai Públic. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada

Font: elaboració pròpia

Figura 5. Identificació de les persones entrevistades en l'organigrama funcional de l'Ajuntament de Mataró.



Font: elaboració pròpia a partir de la informació continguda en el web municipal.

## 5 Resultats del treball de camp

---

### 5.1 El cas de Mataró

#### 5.1.1 Anàlisi descriptiva

##### 1. Caracterització del parc d'habitatge

Mataró disposa de 49.830 immobles d'ús residencial (dades del cadastre), dels quals el 87% són habitatges principals. Segons dades del "Censo de Población y Vivienda 2011", el 8,90% dels edificis tenen un estat de conservació ruïnós, dolent o deficient (8,26% a la província de Barcelona) associat a l'*antiguitat del parc* (barri antic i eixample) i a la *manca de manteniment* (barris de Cerdanyola, Rocafonda, el Palau i Escorxador). A més, segons el Pla local d'habitatge, el 71% dels edificis d'habitatges no són accessibles i el 51% no tenen ascensor. Per tant, Mataró té una problemàtica d'accessibilitat als habitatges molt rellevant.

Segons dades del cadastre, el 63% dels immobles de Mataró són anteriors a l'any 1980. Conseqüentment, *gran part del parc no s'adequa a les exigències actuals en relació amb l'eficiència energètica*. Per tant, el parc d'habitatge de Mataró té un gran potencial d'estalvi energètic, així com de disminuir el risc de pobresa energètica.

##### 2. Informació relativa als documents estratègics de Mataró

El Pla estratègic Mataró 2022 és l'eina que defineix el model de ciutat del futur. Incorpora tres grans reptes que s'estructuren en diferents eixos i una bateria d'actuacions, algunes de les quals poden tenir incidència en la rehabilitació dels habitatges.

Així mateix, l'Ajuntament de Mataró disposa del Pla local d'habitatge 2018-2023, que es configura com el document estratègic en matèria d'habitatge. Entre els seus objectius generals incorpora "Millorar l'estat dels habitatges i l'acompanyament municipal en la seva millora" (objectiu 3), establint estratègies

per assolir-lo, com la difusió de serveis, l'eliminació de les barreres a la gestió de la rehabilitació per als veïns i veïnes del municipi (incentius, ajuts, suport i acompanyament) i la coordinació dels serveis municipals. Conté una línia d'actuació centrada en el "Foment del manteniment i la rehabilitació" i desplega una bateria de sis actuacions que fan referència a la millora de l'eficiència energètica, a l'impuls de la rehabilitació del centre i a les mesures disciplinàries per als edificis en mal estat, entre d'altres, tal com es pot observar a la Fig. 6. A més a més, cal destacar que el Pla local d'habitatge documenta la manca de dades relatives a la dinàmica rehabilitadora del municipi.

Figura 6. Pla local d'habitatge 2018-2023. Eixos, línies estratègiques i actuacions previstes.

<b>A. AMPLIAR I GESTIONAR EL PARC D'HABITATGE ASSEQUIBLE</b>	A1. Ampliació del parc públic	A1.1.	Promoció de lloguer assequible en sòl públic
		A1.2.	Suport a models alternatius d'accés a l'habitatge
		A1.3.	Adquisició d'habitatges per sota de preu de mercat
		A1.4.	Constitució i gestió del patrimoni públic de sòl i habitatge
	A2. Mobilització d'habitatge privat cap al lloguer assequible	A2.1.	Captació d'habitatge desocupat
	A3. Gestió del parc destinat a polítiques socials	A3.1.	Impuls d'una estratègia integrada d'optimització del parc públic
<b>B. ATENDRE I PREVENIR LA PÈRDUA DE L'HABITATGE</b>	B1. Prevenció de la pèrdua de l'habitatge	B1.1.	Servei d'intermediació per evitar la pèrdua de l'habitatge
		B1.2.	Reforç del suport al pagament de l'habitatge
	B2. Prevenció de la pobresa energètica	B2.1.	Reforç del suport al pagament de subministraments
		B2.2.	Millora de l'eficiència energètica dels habitatges i prevenció de la pobresa energètica
	A3. Atenció a l'emergència	B3.1.	Atenció a la pèrdua de l'habitatge i allotjament d'emergència
<b>C. FOMENTAR EL MANTENIMENT I LA REHABILITACIÓ</b>	C1. Suport a la rehabilitació per facilitar la cohesió	C1.1.	Programa de suport municipal a la rehabilitació
		C1.2.	Rehabilitació d'àrees d'intervenció prioritària
	C2. Impuls a la millora del parc d'habitatges	C2.1.	Incentius a la millora de l'eficiència energètica
		C2.2.	Enfocament de la rehabilitació al Centre
<b>D. CONTROLAR EL BON ÚS DEL PARC PRIVAT</b>	D1. Intervenció en els habitatges amb usos anòmals	D1.1.	Disciplina relativa al mal estat i l'infrahabitatge
		D1.2.	Suport a les comunitats veïnals
		D1.3.	Seguiment i activació dels habitatges desocupats
		D1.4.	Tractament de les ocupacions del parc privat
	D2. Manteniment de l'ús d'habitatge	D2.1.	Protecció i recuperació de l'habitatge al Centre
		D2.2.	Seguiment i regulació de l'habitatge d'ús turístic
<b>E. IMPULSAR LA INFORMACIÓ A LA CIUTADANIA I LA CONCERTACIÓ</b>	E1. Informació i atenció a la ciutadania	E1.1.	Reforç de l'Oficina Local d'Habitatge com a finestreta única
		E1.2.	Estratègia de comunicació en relació amb l'habitatge
		E1.3.	Observatori de l'Habitatge de Mataró
	E2. Concertació i transversalitat	E2.1.	Reformulació dels espais de treball interns
		E2.2.	Reformulació dels espais de treball amb agents locals i ciutadania

Font: Ajuntament de Mataró.

### 3. Informació relativa a les polítiques d'habitatge a Mataró

Segons el "Panel de Polítiques Públiques Locals d'Habitatge. Mataró (2018)":

- El principal objectiu en matèria d'habitatge en el període 2015-2018 ha estat "evitar la pèrdua d'habitatges". En canvi, "la tramitació d'ajuts autonòmics a l'allotjament (prestacions al lloguer)" ha estat l'actuació més activa en dedicació d'hores i personal (competidors).
- Pel que fa a les problemàtiques relacionades amb el parc d'habitatges, l'Ajuntament de Mataró expressa major preocupació en relació amb el mal estat dels edificis, l'infrahabitatge i la situació de les comunitats de propietaris, i menor preocupació en relació amb l'eficiència energètica i amb la pobresa energètica, i assenyala que en els darrers dos anys no s'han realitzat campanyes de sensibilització per al foment de la rehabilitació.



## 5.1.2 Entrevistes en profunditat a informats clau de l'Ajuntament de Mataró

La pluralitat de persones entrevistades ha aportat idees noves, enfocaments complementaris i gran riquesa de matisos. Si bé a l'annex 3 podeu trobar el detall de les respostes, a continuació es presenten les principals conclusions de les entrevistes semiestructurades realitzades als responsables municipals, amb l'objectiu de copsar la seva percepció en relació amb els beneficis, les barreres, els motivadors i els competidors de la rehabilitació i del paper que hi ha de tenir la Diputació de Barcelona:

### BENEFICIS

Malgrat que les persones entrevistades destaquen aquells beneficis més propers al seu àmbit d'activitat, en general es pot destacar que:

- “Millorar la cohesió social i la qualitat de vida de les persones” és el benefici més reconegut.
- “Millorar la salut de les persones” ha estat el benefici menys assenyalat.

### BARRERES

- Necessitat de major coordinació interadministrativa i amb altres agents (administradors de finques, col·legis professionals, gremi de constructors...).
- Organització del treball sectorialitzada a l'Ajuntament (treball compartimentat per departaments).
- Manca de coneixement, de conscienciació social i d'informació en relació amb la necessitat de mantenir i rehabilitar els habitatges i l'eficiència energètica.
- Manca de dades relatives a l'estat dels habitatges i de la dinàmica rehabilitadora del municipi (volum, tipus d'obres de rehabilitació, localització...). Dificultats per sistematitzar-les.
- Manca de recursos tècnics, econòmics i humans.

### COMPETIDORS

- “El dia a dia”.
- Estan pertot arreu.
- Construcció i manteniment dels béns de titularitat pública (espai públic, equipaments, zones verdes).
- Les emergències habitacionals.

### MOTIVADORS

- Millorar la coordinació interadministrativa i dinamitzar recursos d'altres administracions.
- Establir aliances amb altres actors (administradors de finques, col·legis professionals, gremi de constructors...).
- Millorar la coordinació interdepartamental (política i tècnica) i treballar per projectes transversals/interdepartamentals.
- Desenvolupar plantejaments proactius i deixar de banda els enfocaments reactius.
- Crear una “oficina de rehabilitació” adreçada als ciutadans —posar-ho fàcil al ciutadà: facilitar-li els tràmits, atenció més directa, no posar traves (finestreta única, facilitar-li un interlocutor únic, assessorament, acompanyament, clarificació de conceptes...).

### EL SUPORT DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA (incentivador)

- Facilitar dades, agregables i sistematitzables.
- Teixir aliances amb altres actors i altres administracions.
- Visualitzar millor el suport a la rehabilitació en el catàleg de serveis de la Diputació de Barcelona.
- Oferir paquets de rehabilitació (programes transversals).
- Donar suport a la constitució d'oficines tècniques de rehabilitació i desenvolupament de campanyes a través d'aquestes oficines.
- Desenvolupar un projecte pilot de màrqueting social (upstream i downstream).
- Donar suport a la presentació en projectes europeus, per dinamitzar recursos i guanyar visibilitat.

Complementàriament, a continuació s'incorporen les principals idees aportades per Anna Roca durant una sessió de treball mantinguda el dia 8/08/2019 amb l'objectiu d'analitzar el potencial de les estratègies *upstream* del màrqueting social i valorar-ne l'aplicació per part de la Diputació de Barcelona:

- La coordinació de la rehabilitació de manera transversal al si de la Diputació de Barcelona permetria ampliar els canals de comunicació amb persones de determinats departaments a les quals, d'altra manera, l'Oficina d'Habitatge no té accés. També permetria dinamitzar recursos humans i econòmics i oferir "paquets" que incorporessin de manera visible i integrada accions d'habitatge, sostenibilitat i dinamització econòmica (plans d'ocupació), entre d'altres.
- La *relació entre polítics* (diputats de la Diputació de Barcelona amb alcaldes i regidors dels ajuntaments) es considera com el *canal preferent* per difondre els missatges sobre l'interès i la pertinència de desenvolupar determinades polítiques públiques i també podria esdevenir un mitjà de *reconeixement i compromís públic* (visita del diputat a l'alcalde, presentació, inauguració...).
- *Facilitar l'accés a projectes i finançament europeu* es configura com un important *motivador*, ja que són projectes engrescadors localment amb una important repercussió en els *mitjans de comunicació* ("Yes, we Rent" és un dels projectes més reconeguts a Mataró).
- La relació amb els *mitjans de comunicació* és una altra de les qüestions que es considera clau, tant per promoure les *normes socials* (per exemple, el 50% dels edificis de Mataró ja disposen d'una auditoria energètica), com per donar-ne reconeixement *públic*, o per fer-ne *difusió*.
- La Diputació de Barcelona, com a administració supralocal i per la seva capacitat de crear economies d'escala, podria tenir un paper destacat en l'accés i la gestió de les dades relatives al parc d'habitatge.
- Des d'un punt de vista de difusió i comunicació, caldria visualitzar de manera clara dins l'oferta de la Diputació de Barcelona els productes i serveis adreçats a la rehabilitació residencial.
- Així mateix, la Diputació de Barcelona podria donar suport a la realització d'alguna campanya innovadora de sensibilització en relació amb el parc d'habitatges adaptada a les característiques locals.

## 6 Conclusions

---

A continuació s'intentarà respondre a les qüestions i a la hipòtesi plantejada a l'inici del treball:

### 6.1 Respostes a la hipòtesi de treball formulada

L'anàlisi del cas de Mataró aporta dades molt rellevants, traslladables a molts municipis de la província de Barcelona i inclús a la mateixa Diputació:

1. **La rehabilitació és una política transversal i complexa que requereix un enfocament holístic.** Només es podrà avançar en matèria de rehabilitació si es *treballa de manera transversal (lògica interdepartamental) i no jerarquizada*: aquesta realitat es considera aplicable a pràcticament tots els municipis de la província i fins i tot a la mateixa Diputació de Barcelona.
2. **Identificació del públic objectiu:** el cas de Mataró confirma la necessitat ja enunciatada en el marc teòric d'abordar el col·lectiu *upstream* (tècnics i polítics municipals), prèviament al llançament de qualsevol campanya adreçada a col·lectius *downstream* (individus, comunitats).
3. **Selecció del públic objectiu:** l'Ajuntament de Mataró es troba dins la *fase de "contemplació"* (o grup "Show me"), és a dir, considera que val la pena implicar-se en la rehabilitació, però encara no ha actuat de manera ferma i decidida (està actuant tímidament). Això succeirà si es donen les següents tres condicions: motivació, oportunitat i habilitat (és a dir, l'Ajuntament actuarà si pensa que podrà reeixir en el desenvolupament de l'activitat) (Rothschild, 1999; MacInnis, Moorman i Jaworski, 1991; Andreasen, 2006).

Caldrà, en primer lloc, analitzar quins dels municipis enunciats en la hipòtesi de treball es troben dins d'aquest mateix grup per, a continuació, segmentar-lo, tal com es recull en l'apartat "Accions futures".

4. **Identificació del comportament:** es considera recomanable per a qualsevol ens local la promoció d'estratègies transversals o "paquets integrats" de rehabilitació que permetin crear sinèrgies entre departaments i dinamitzar recursos econòmics i humans.
5. **Identificació de la perspectiva del públic prioritari** (barreres, beneficis): la visió dels polítics i tècnics de l'Ajuntament de Mataró és considerada assimilable a la d'altres ajuntaments de la província de Barcelona i, fins i tot, a la mateixa Diputació, fet que s'acabarà de contrastar mitjançant el que es recull a l'apartat "Accions futures". **Les reflexions realitzades per les persones entrevistades en relació amb quin podria ser el suport de la Diputació de Barcelona en matèria de rehabilitació es consideren especialment rellevants.**

Complementàriament, a partir de l'anàlisi del cas de Mataró i de la constatació de la complexitat de les polítiques de rehabilitació d'habitatge, es posa en evidència la necessitat que des de la Diputació de Barcelona es plantegin estratègies comunicatives que vagin més enllà dels referents sectorials d'habitatge, per arribar a tots els agents i els departaments municipals amb responsabilitats en la matèria.

En aquest sentit, a partir del treball de camp realitzat s'aprecia un potencial de millora referent als coneixements i la informació de la qual disposen les persones que treballen a les administracions locals, en els següents àmbits:

- El suport de la Diputació de Barcelona als ens locals, adreçat a regidors (públic objectiu).
- Els beneficis que la rehabilitació d'habitatges aporta a la salut de les persones, adreçats a polítics i tècnics municipals (campanya indiscriminada).
- La totalitat dels beneficis que aporta la rehabilitació d'habitatges, adreçats als tècnics municipals no provinents de disciplines relacionades amb l'arquitectura.

## 6.2 Respostes a les qüestions plantejades

### 6.2.1 *Què podem fer des de la Diputació de Barcelona per a contribuir a la sensibilització social en relació amb el parc d'habitatge?*

Des de la Diputació de Barcelona, gaudim de la posició privilegiada que ens atorga la nostra relació amb els ajuntaments i amb altres administracions, i que ha de contribuir a assolir els reptes que s'enuncien en el treball, mitjançant:

- **El disseny d'estratègies complexes:** la rehabilitació d'habitatges dibuixa un complex entramat en el qual conflueixen diversitat de polítiques públiques, el que s'ha anomenat wicked problems. Cal, per tant, promoure un enfocament holístic que no menystingui la seva complexitat (Brugué, Canal i Paya, 2015) i que eviti un funcionament de l'Administració en el qual cada departament elabora els seus plans sense tenir en compte els dels altres departaments. Per això, **cal promoure l'abordatge de la rehabilitació des d'una òptica interdepartamental, fomentant el treball en xarxa no jerarquitzat al si de la corporació**, connectant amb models ja assajats amb èxit en el passat, com la "Taula per a la Millora Urbana (TxMU)", l'"Entorn Urbà i Salut" o la "Utilització Temporal d'Espais Buits".

- **Fomentar la participació de la ciutadania a través de models innovadors:** cal superar el model actual per anar cap una Administració deliberativa, en la qual la participació esdevingui l'estratègia per incorporar les diferents visions i interessos que conflueixen en la ciutat (Brugué, 2009). En aquest context, **el màrqueting social i especialment el màrqueting social basat en la comunitat ofereixen metodologies innovadores que permeten escoltar el ciutadà, garantint que les estratègies que es desenvoluparan des de les administracions públiques s'adaptin a la comunitat i oferint un model en el qual els ciutadans poden participar en totes les fases del procés:** des del disseny fins a la implementació, el seguiment i l'avaluació del programa, afavorint un major contacte entre institucions i ciutadania, enfortint les comunitats i potenciant l'escala de barri, districte o petit municipi.
- **Passar de la governança simple a la complexa:** la governança del present i del futur ha de ser molt més complexa i ha d'incloure la ciutadania i tots aquells agents implicats en la construcció i la gestió de la ciutat: el sector públic, el tercer sector, el sector financer i la totalitat d'operadors privats que intervenen al mercat. Conseqüentment, cal assajar **l'establiment d'aliances i partenariats** amb aquests actors i promoure estratègies com el màrqueting social basat en la comunitat que tenen entre els seus objectius escoltar, enfortir i empoderar les comunitats.
- **Deixar de treballar de manera reactiva per passar a fer-ho de manera proactiva:** anant més enllà del funcionament ordinari de les administracions, "del dia a dia", per passar a fomentar els valors intangibles, internament com externa.

### 6.2.2 A quin públic ens hem d'adreçar?

Tal com planteja el màrqueting social, des de la Diputació de Barcelona s'hauria de promoure, en primer lloc, l'enfocament *upstream* per a continuació abordar enfocaments adreçats a les comunitats, als individus (aproximació *downstream*).

Entre els actors *upstream* es troben polítics, funcionaris públics, mitjans de comunicació, empreses i fundacions del sector privat amb les quals és possible establir aliances. És important abordar primerament aquests col·lectius, ja que poden aportar recursos i afavorir els partenariats, ajudar a visualitzar el problema maleït (*wicked problem*) al qual s'adreça el programa, fer ressaltar la importància del programa en les presentacions (rodes de premsa, etc.) en les quals participin, oferir el suport i el reconeixement necessari a socis i individus que participen en el programa, i compartir i difondre les iniciatives exitoses que es desenvolupin.

Una vegada es consideri que s'ha assolit l'objectiu de la campanya *upstream*, pot considerar-se abordar els col·lectius *downstream* mitjançant una aproximació com la que proposa el CBSM.

### 6.2.3 Com ha de ser l'estratègia?

A partir de l'anàlisi dels resultats del treball de camp, especialment les aportacions de les persones entrevistades en relació amb quin podria ser el suport de la Diputació de Barcelona, i de les estratègies que McKenzie-Mohr (2011) i Lee (2018) proposen com a accions que els governs supralocals han de

desenvolupar, a continuació, es planteja una bateria d'accions que es podrien desenvolupar des de la corporació:

1. **Teixir aliances i establir partenariats:** el marc relacional de la rehabilitació el configura un entramat de més de quaranta actors, tal com es pot observar en la Taula 8 continguda a l'annex 1. Cal explorar les oportunitats per treballar de manera coordinada amb altres administracions, universitats i el sector privat, tant per sumar recursos com per establir aliances amb experts i persones del món acadèmic, que poden donar més credibilitat a les iniciatives que s'emprenquin. De fet, segons els autors consultats, les associacions esdevenen cada vegada elements més importants en les campanyes integrals de màrqueting social.
2. **Definir un grup de treball interdepartamental estable de rehabilitació en la Diputació de Barcelona:** la configuració d'un grup de treball d'aquestes característiques permetria a l'Oficina d'Habitatge arribar a públics que actualment resulten inaccessibles, mitjançant els canals ordinaris dels altres departaments (urbanisme, patrimoni arquitectònic, medi ambient...). Així mateix, possibilitaria sumar recursos humans i econòmics i ampliar serveis. La definició de productes de manera integrada (paquets de rehabilitació), presentats a través del Catàleg de Serveis de la Diputació de Barcelona, donaria major visibilitat a les polítiques de rehabilitació i facilitaria l'accés dels ajuntaments a aquesta oferta. Aquest model de treball també tindria un efecte exemplificador de cara als municipis (bona pràctica).
3. **Treballar de manera coordinada amb els mitjans de comunicació:** cal cuidar les estratègies de comunicació. Els mitjans exerceixen una poderosa influència sobre els comportaments individuals per la seva capacitat per modelar les normes socials. Donar reconeixement als municipis rehabilitadors (incentiu) i donar publicitat als compromisos podria constituir bones estratègies.

En aquest sentit, treballar des de l'Oficina d'Habitatge tenint al cap la comunicació des del primer moment (per exemple, incloent-hi el lliurament de materials de comunicació en els plecs de clàusules de les contractacions externes) podria afavorir disposar de materials editats en format atractiu, redactats en piràmide invertida, preparats per ser utilitzats a través de diferents canals (Twitter, notícies o repositori), tal com s'ha recollit en l'apartat estudis de cas que fa el Departament d'Energia dels Estats Units i com il·lustra el document comunicatiu de Fort Collins en la figura següent (Fig. 7).

Figura 7. Document comunicatiu del cas de Fort Collins (Colorado, Estats Units)



**Better Buildings Residential Network**  
**CASE STUDY: FORT COLLINS, COLORADO**  
 Delivering Greater Energy Savings through Community-Based Strategies

The City of Fort Collins, Colorado, a Better Buildings Residential Network member, increased the number of homes that are energy efficient through the use of community-based social marketing. Strategies to maximize impact included identifying neighborhoods based on data analysis, simplifying the process for completing upgrades, and using trusted messengers for delivery of tailored messages on energy efficiency services.

**OVERVIEW**

The City of Fort Collins, Colorado has used community-based social marketing (CBSM) to engage residents, reduce barriers that prevent homeowners from taking action to save energy, and help reach ambitious city-wide energy efficiency goals. CBSM is a data-driven approach to changing behavior that uses social influences to reduce barriers and increase motivations for action.<sup>1</sup> In a pilot from the fall of 2015 to the fall of 2016, Fort Collins used CBSM concepts to double enrollment rates, convert 44% of energy efficiency assessments to upgrades, and double its average project energy savings. The pilot involved targeting neighborhoods based on the likelihood of energy savings, streamlining the energy upgrade process for homeowners, and tailoring marketing messages.

**CONTENTS**

---

Overview..... 1  
 Contents..... 1  
 What Is Community-Based Social Marketing?..... 1  
 CBSM in Efficiency Works..... 2  
     Select Behaviors to Promote ..... 2  
     Identify Barriers and Benefits ..... 2  
     Develop Strategies..... 2  
     Strategies..... 3  
     Pilot Test Strategies ..... 6  
 Benefits, Results, and Next Steps..... 7  
     Implement and Evaluate Strategies Broadly..... 7

**WHAT IS COMMUNITY-BASED SOCIAL MARKETING?**



Font: The Better Buildings Residential Program Solution Center

4. **Facilitar repositoris en línia:** avançar cap un model com el que s'ha exposat en l'apartat "Estudis de cas", que ofereix el Departament d'Energia dels Estats Units a través del programa "Better Buildings", permetria:
  - *Facilitar dades:* les administracions supralocals poden desenvolupar un paper clau recopilant informació i fent-la accessible a aquells que treballen en l'àmbit local.
  - *Proporcionar protocols i modelaris* perquè els governs locals puguin desenvolupar les estratègies de manera efectiva i amb facilitat.
  - *Compartir històries d'èxit,* com una manera de facilitar l'aprenentatge a partir de l'experiència dels altres (*learning from peers*) i proporcionar reconeixement.
  - *Promoure la recerca col·laborativa,* una metodologia de grup per abordar els problemes complexos com la rehabilitació.
  - *Fer difusió de la recerca,* com una manera de crear economies d'escala.

Figura 8. Imatge del repositori The Better Buildings Residential Program Solution Center

Font: web The Better Buildings Residential Program Solution Center

5. **Donar suport al desenvolupament d'experiències pilot:** abans d'implementar qualsevol estratègia de màrqueting social, cal testarla prèviament amb una petita part d'una comunitat. Atès l'elevat cost de la implementació de molts programes, és fonamental estar segurs que una estratègia funcionarà abans de desplegar-la definitivament. Realitzar un pilot permet perfeccionar el programa fins que sigui efectiu. A més, un pilot permet comparar els diferents mètodes possibles i determinar el que és més efectiu. Finalment, la realització d'un pilot pot ser un pas crucial per demostrar que val la pena d'implementar el programa a gran escala.

En aquest context, es consideraria adequat promoure des de la Diputació de Barcelona el desenvolupament d'un pilot (per exemple al municipi de Mataró) amb enfocament downstream similar al de "Familles à énergie positive", detallat en l'apartat estudis de cas, ja que a través de la ludificació promou l'empoderament de les comunitats i l'estalvi energètic, i treballa amb les eines



del màrqueting social, com són: el compromís, les normes i la difusió social i el reconeixement a través de comunicacions vives i personalitzades.

6. **Facilitar l'accés dels municipis a projectes i finançament europeu**, com una manera d'obtenir recursos i donar visibilitat a les estratègies de rehabilitació.
7. **Proporcionar suport tècnic, econòmic i material als ens locals**: el plantejament de canalitzar els recursos de rehabilitació a través d'"oficines de rehabilitació" en els municipis és una idea que emergeix de les entrevistes realitzades a representants de l'Ajuntament de Mataró, però que també van apuntar els representants municipals que van participar en l'enquesta desenvolupada pel grup GTR, i que defensen el experts integrants d'aquest grup (Casanovas, 2018). Per tant, aquesta hauria de ser una proposta que la Diputació de Barcelona hauria d'analitzar amb deteniment.

La següent taula sintetitza les estratègies presentades, relacionant les barreres amb les eines del màrqueting social utilitzades per superar-les:

Taula 7. Relació d'estratègies, barreres i eines del màrqueting social.

Barreres	Eines de màrqueting social de les 4 P			
	Producte (béns o serveis)	Preu (incentius)	Lloc (accessibilitat als serveis)	Promoció (comunicacions)
Problemes de governança	(1) Establiment de par-tenariats	Reconeixement, compro-misos		(3) Mitjans de comuni-cació
Treball sectorialitzat	(2) Projecte transversal de rehabilitació de la DIBA	Reconeixement, compro-misos, difusió social		Canals sectorials DIBA
Manca de sensibilització	(5) Projecte pilot màr-queting social	Reconeixement, normes socials, difusió social		
Manca de dades	(4) Recopilació, tracta-ment i difusió de dades		(4) Web (repositori)	(3) Mitjans de comuni-cació, canals sectorials de la DiBa
Manca de recursos	(4) Desenvolupament d'un repositori web	(4) Recerca col·laborativa	Web, millora visibi-litat dels productes de rehabilitació del Catàleg de Serveis de la DIBA	Canals sectorials de la diba
	(7) Suport tècnic, eco-nòmic i material a la DIBA	(6) Facilitar accés a pro-jectes i fons europeus		

Nota: l'abreviació DIBA fa referència a Diputació de Barcelona.

Font: elaboració pròpia.

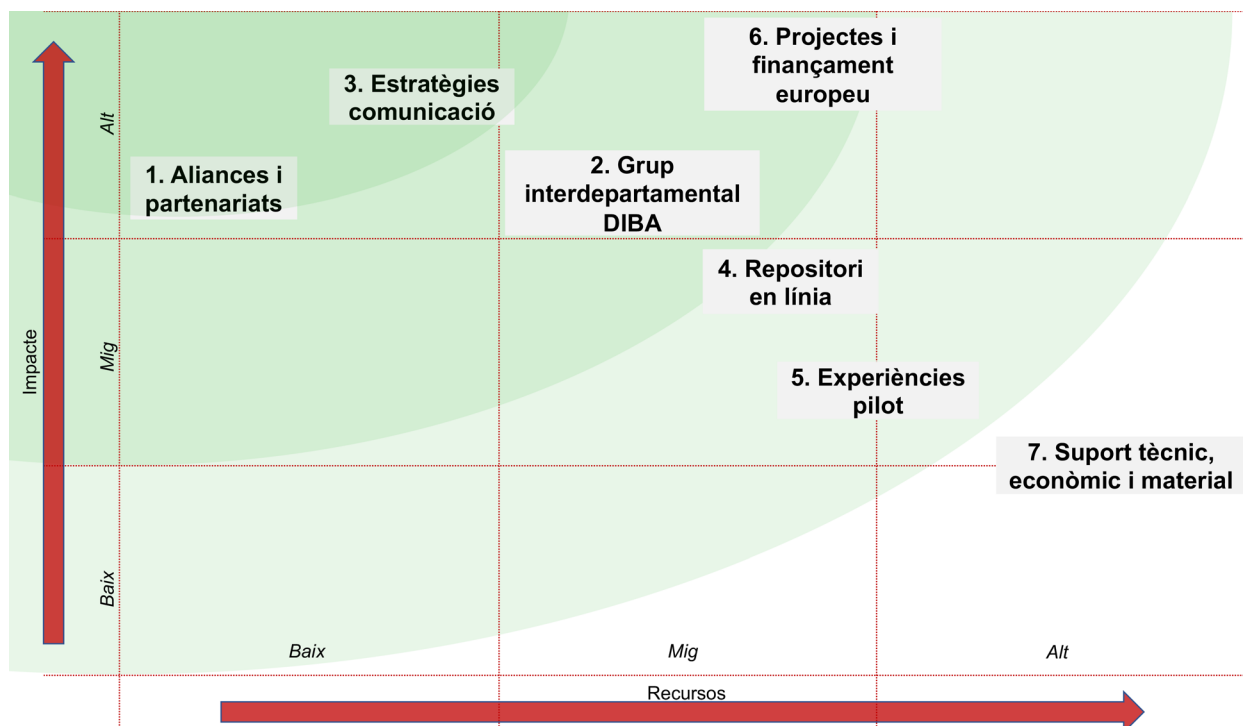
- *Priorització*

L'Oficina d'Habitatge disposa de recursos tècnics i econòmics limitats. Es proposa planificar la imple-mentació de l'estratègia tenint en consideració la següent **matriu de priorització** que relaciona l'impacte de les accions amb els recursos necessaris per desplegar-la.

Tal com il·lustra la Fig. 9, sembla lògic començar per les actuacions que es troben situades en el quadrant superior esquerre (major impacte i menor necessitat de recursos), per anar-ne progressivament abordant

la resta. D'aquesta manera, es proposa començar pels partenariats i les estratègies de comunicació, seguir amb el grup interdepartamental de la Diputació de Barcelona i els projectes europeus, continuar amb el repositori en línia i l'experiència pilot i, per acabar, el suport tècnic, econòmic i material.

Figura 9. Matriu de prioritització de les estratègies.



Font: elaboració pròpia

### 6.2.4 Com sabem si s'han aconseguit els objectius desitjats?

El pas final del màrqueting social implica l'avaluació continuada del programa una vegada implementat. La informació obtinguda a partir de l'avaluació pot utilitzar-se per afinar més l'estratègia i per proporcionar proves sobre l'efectivitat de l'experiència.

## 6.3 Accions de futur

### A. Continuació del treball de camp

1. A finals del mes de setembre 2019, es va proposar continuar l'anàlisi iniciada a l'Ajuntament de Mataró, fent-la extensiva a la resta dels municipis de la província de Barcelona, per tal de **copsar la fase de canvi en la qual es troba cada municipi** i aprofundir en el disseny de les estratègies enunciades en aquest treball. Es planteja realitzar:
  - *Enquestes en línia* adreçades a representants polítics i tècnics dels ens locals de la província de Barcelona, per tal de conèixer-ne les actituds i els interessos (dades quantitatives). Es proposa continuar en primer lloc amb els municipis enunciats en la hipòtesi de treball (arc metropolità i arc immediatament exterior).

- *Grups de discussió: formats per 8-10 persones participants en una discussió guiada orientada a obtenir informació en relació amb les barreres, els beneficis i els incentius que perceben en relació amb la rehabilitació residencial. En principi està previst convocar els representants dels ajuntaments més actius en rehabilitació (Àrea Metropolitana de Barcelona, ajuntaments de Barcelona, Santa Coloma de Gramenet, Santa Perpètua de la Mogoda, Martorell i Sabadell).*
  - *Entrevistes a informants clau per ajudar a aclarir idees recollides en els processos anteriors.*
  - *Proveïment participatiu (crowdsourcing): és una tècnica que utilitzen les comunitats en línia per a recerca formativa, pretest i avaluativa. La Diputació de Barcelona disposa d'una Comunitat Virtual d'Habitatge, que és l'instrument que podria afavorir el fet de compartir i discutir idees entre els ajuntaments que estan treballant de manera activa la rehabilitació.*
  - *Recerca participativa: es planteja un procés de participació dels públics prioritaris de la campanya que es vol desenvolupar, juntament amb investigadors professionals, en un procés de recerca formativa. El mètode considera i escolta els participants com a "experts" i comparteix les seves experiències personals, actituds i comportaments en relació amb l'esforç d'un canvi de comportament.*
2. Una vegada s'hagi identificat en quina fase del canvi es troba cada municipi, caldrà **procedir a segmentar** el grup *show me* atenent la metodologia que Andreasen (1995) descriu per comparar els segments, basada en l'avaluació de nou criteris: dimensió del segment, prevalença del problema, gravetat del problema, grau d'habilitat per a resoldre el problema, accessibilitat del segment, capacitat de resposta, cost, sensibilitat a les tàctiques i capacitat d'organització.

## B. Línies de continuïtat

Nydia Tremoleda reivindica la necessitat que des de les administracions públiques s'abordin les polítiques de rehabilitació d'habitatge des de l'urbanisme i no des d'un enfocament assistencial, tal com s'ha fet darrerament; que es tinguin en consideració conceptes bàsics com la seguretat i la salubritat, que avui semblen també haver passat a un segon terme a favor de l'eficiència energètica, i que es reconegui a les comunitats de veïns la capacitat per organitzar-se, per fer transaccions i per constituir-se com a grups de consum.

D'altra banda, Andreasen, 1995, formula la pregunta següent:

“Què fa que alguns problemes apareguin a la pantalla del radar? Per què alguns problemes preocupen la societat? Cal reconèixer que no tots els problemes socials arriben a la primera plana de l'actualitat, i que n'hi ha que ni tan sols s'aborden en cap moment. D'altra banda, els problemes poc controvertits sovint agafen més protagonisme que els controvertits.”

Evidentment, respondre a aquestes qüestions supera l'abast d'aquest treball final de postgrau i considerem que podrien configurar línies per desenvolupar en futurs treballs de recerca.

## 7 Valoració i agraïments

---

### 7.1 Valoració

Tradicionalment, des de les administracions públiques s'ha confiat en la legislació i en l'educació per incidir en els comportaments dels ciutadans. Així, quan una campanya d'informació no aconsegueix els resultats desitjats, s'acostuma a adoptar una nova llei i/o a fer un seguiment més intens de la implementació de la campanya esmentada (Lee, 2018).

El màrqueting social i el màrqueting social basat en la comunitat es configuren com a alternatives a les campanyes intenses en informació i com a eines adequades per adreçar als que s'han considerat com els nostres "problemes socials més maleïts" ("our «most wicked» social problems", Kassirer i Lee, 2019). Aquestes representen una metodologia orientada al ciutadà, adreçada a empoderar les comunitats, desenvolupada seguint un procés continu en el qual s'escolta, es pilota, s'avalua i s'aprèn dels errors, i ofereixen eines basades en la psicologia, que poden resultar altament eficaces (reconeixement, compromisos, normes i difusió social).

Per això, en determinades àrees urbanes i davant d'entorns volàtils, incerts, complexos i ambigus (VUCA), en els quals s'encreuen complexitat social i disseny de polítiques públiques, esdevé imprescindible treballar de manera diferent des de les nostres administracions, de manera que l'abordatge de les problemàtiques urbanes es realitzi:

- Fomentant el **treball en xarxa no jerarquitzat**, des d'una òptica transversal i interdepartamental al si de les organitzacions.
- Potenciant aquelles metodologies, com el màrqueting social, que permetin **teixir complicitats entre els diferents actors participants** i que incorporin informació directa obtinguda de tots els actors implicats (tant interns com externs: treballadors, funcionaris, ciutadania, experts), parant especial atenció a recollir informació sobre les percepcions i no només la provinent de dades estadístiques.

- **Incorporant la ciutadania i altres agents en el disseny i en la gestió de les polítiques públiques a través de la participació ciutadana i dels partenariats**, com a estratègia per integrar les diferents visions i interessos que conflueixen en la ciutat, de manera que les polítiques públiques siguin el resultat de complicitats, diàlegs i acords (Brugué, 2009).

Finalment, cal que les nostres organitzacions evolucionin cap a l'Administració deliberativa, un model de modernització administrativa basat en el diàleg i l'aprenentatge dels errors, i que basa el seu èxit en la gestió dels intangibles: els valors, les relacions, les actituds, la confiança...

## 7.2 Agraïments

- A Alex Araujo, el meu tutor, pel seu encoratjament i suport.
- A Nydia Tremoleda, experta en rehabilitació, qui m'ha acompanyat durant tot el procés.
- A M. Àngels Briansó, per confiar en mi i en el projecte, ja que sense la seva col·laboració no hauria pogut realitzar el treball de camp.
- A totes les persones entrevistades de l'Ajuntament de Mataró, pel seu temps, les seves aportacions i les seves idees.
- A Anna Roca, per ajudar-me a desentrellar les estratègies *upstream*.
- I molt especialment a la meva família, pel seu profund suport, tant emocional com intel·lectual, i per la seva comprensió, sense la qual el procés de redacció d'aquest treball no hauria estat possible.

## 8 Referències bibliogràfiques i glossari

---

### 8.1 Referències bibliogràfiques

#### 8.1.1 Bibliografia

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2018). [Pla local d'habitatge 2018-2023](#). Barcelona: Diputació de Barcelona. (Consultat el 02/07/2019).

ÁLVAREZ, S., CUCHÍ, A., LÓPEZ, F. (2013). Anàlisi HULC -Herramienta Unificada Lider Calener- sobre base de datos de edificios. Universidad de Sevilla - Universitat Politècnica de Catalunya. Document no publicat.

ÀMBIT, MARC, I XALABARDER, MARIA (2015). *Recull d'eines i tècniques per a la gestió estratègica local. Tallers per a la millora de la gestió i la implementació dels plans estratègics*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Àrea de Desenvolupament Econòmic. (Consultat el 9/06/2019).

ANDREASEN, ALAN. (1995). *Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

ANDREASEN, ALAN. (2002). *Marketing Research That Won't Break the Bank. A Practical Guide to Getting the Information You Need*. San Francisco: Jossey-Bass

ANDREASEN, ALAN. (2006). *Social marketing in the 21st century*. Thousand Oaks, CA: Sage.

BRUGUÉ, QUIM. (2009). [Una administración que habla es una administración que piensa](#). Dins Joan Subirats Vila, Daniel Innerarity Grau, José Tudela Aranda, Quim Brugué Torruella, Sergio Castel Gayán, Ignacio Celaya Pérez, Fernando Pindado i Sánchez i Fernando López Martín, *Participación Ciudadana para una Administración Deliberativa* (p. 55-72). Saragossa: Gobierno de Aragón. (Consultat el 15/02/2019).

- BRUGUÉ, QUIM, CANAL, RAMÓN, I PAYA PALMIRA. (2015). [¿Inteligencia administrativa para abordar “problemas malditos”? El caso de las comisiones interdepartamentales](#). *Gestión y Política Pública*, 24(1), 85-130. (Consultat el 15/02/2019).
- BRUGUÉ, TARRAGÓ (2015). *La Administración Deliberativa: de la eficacia y la eficiencia a la inteligencia, y de la burocracia a la innovación*. CEPAL/IPEA. (Consultat el 15/02/2019).
- CASANOVAS, XAVIER, CUCHÍ, ALBERT, MAS HERRERO, JORDI, I RUBIO DEL VAL, JUAN. (2018). Por un cambio en las políticas públicas de fomento de la rehabilitación residencial: los municipios, pieza clave en un marco de cooperación institucional. Madrid: GBCe.
- CUCHÍ, ALBERT, I DE LA PUERTA, IGNACIO. (2016). *Diagnóstico de la rehabilitación en Comunidades Autónomas. Luces y sombras de un sector que no despega*. Madrid: GBCe.
- CUCHÍ, ALBERT, I SWEATMAN, PETER. (2014). *Informe GTR 2014. Estrategia para la rehabilitación: Claves para transformar el sector de la edificación en España*. Madrid: GBCe.
- CTR, BARBA, F (coord.). (2011). “Comissió Tècnica de Rehabilitació. Informe gener 2011”. Barcelona: GSHUA. Document no publicat.
- DONOVAN, ROB, I HENLEY, NADINE. (2010). *Principles and practice of social marketing: An international perspective*. Victoria, Austràlia: Cambridge University Press.
- FONT, A. (coord. i ed.), Pluma, A., i Pradal, M., Vidal, L. (2019). Línia d'actuació: rehabilitació i millora. Anàlisi, estratègies i línies d'actuació”. Barcelona: GSHUA. Document no publicat.
- FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER (2018). *Panel de Polítiques Públiques d'Habitatge*. (Consultat el 14/06/2019).
- FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER (2018). *Panel de Polítiques Locals. Habitatge. Mataró*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- GLADWELL, MALCOM. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown.
- HEATH, CHIP, I HEATH, DAN. (2007). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. Nova York: Random House.
- INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ENERGY CONSERVATION (IIEC). (1992). *Hood River Conservation Project. Profile #12*. (Consultat el 20/04/2019).
- KOTLER, PHILIP, I LEE, NANCY. (2006). *Marketing in the public sector: A roadmap for improved performance*. Philadelphia: Wharton School.
- LEE, NANCY. (2018). *Policymaking for citizen behavior change: A social marketing approach*. Nova York: Routledge.

- LEE, NANCY, I KOTLER, PHILIP. (2019). *Social Marketing: behavior change for social good* (6a ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- McKENZIE-MOHR, DOUGH. (2011). *Fostering sustainable behavior: An introduction to community-based social marketing* (3a ed.). Gabriola Island, BC, Canadà: New Society.
- McKENZIE-MOHR, DOUGH, LEE, NANCY, SCHULTZ, P. WESLEY, I KOTLER, PHILIP. (2012). *Social marketing to protect the environment: What works*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- OFFICE OF ENERGY EFFICIENCY & RENEWABLE ENERGY. (2019). *Home Rx: The Health Benefits of Home Performance – A Review of the Current Evidence*. (Consultat el 10/04/2019).
- ORTIZ, JOANA, I SALOM, JAUME. (2016). *Estimación del efecto de la rehabilitación energética en la salud de las personas. Enfoque económico*. Barcelona: IREC. Institut de Recerca en Energia de Catalunya. (Consultat el 15/06/2019).
- PLANELLAS, MARCEL, I MUNI, ANNA. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Conecta.
- SECRETARIA D'HÀBITAT URBÀ I TERRITORI (2019). *Pla territorial sectorial d'habitatge de Catalunya. Document per a l'aprovació inicial. Març de 2019*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Territori i Sostenibilitat.
- TREMOLEDA, N. (2011). *Guia metodològica. Gestió de la rehabilitació d'edificis d'ús residencial*. Barcelona: GSHUA.
- TREMOLEDA, N., MUÑOZ, R. (2019). *Estratègies de rehabilitació del parc residencial. Vol. 2. Programes, instruments i experiències*. Document no publicat.
- U.S. DEPARTMENT OF ENERGY. (2016). *Delivering Greater Energy Savings through Community-Based Strategies*. (Consultat el 21/04/2019).

### 8.1.2 Bibliografia web

[ACTION RESEARCH, INC.](#)

[AED, SOCIAL MARKETING AND BEHAVIOR CHANGE](#)

[AJUNTAMENT DE MATARÓ](#)

[BETTER BUILDINGS RESIDENTIAL PROGRAM SOLUTION CENTER](#)

[FOSTERING SUSTAINABLE BEHAVIOR](#)

[SOCIAL MARKETING SERVICES, INC.](#)

[TOOLS OF CHANGE](#)



## 8.2 Relació d'abreviacions

**Aj.:** Ajuntament

**ARRU:** áreas de rehabilitación y regeneración urbanas

**BEI:** Banc Europeu d'Inversions

**CBSM:** màrqueting social basat en la comunitat (de l'anglès *Community-Based Social Marketing*)

**GTR:** Grupo Técnico de Rehabilitación

**DIBA:** Diputació de Barcelona

**ECREE:** Estratègia Catalana per a la Renovació Energètica d'Edificis

**EDUSI:** Estratègia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado

**FEDER:** Fons Europeu de Desenvolupament Regional

**HPO:** Habitatge de Protecció Oficial

**ICIO:** impost sobre construccions, instal·lacions i obres

**IDAE:** Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía

**ITE:** inspecció tècnica dels edificis

**LDH:** Llei del dret a l'habitatge

**UE:** Unió Europea

**4 P:** 4 eines del màrqueting social (producte, preu, lloc —de l'anglès *place*— i promoció)

## 8.3 Glossari

**Agenda dels mitjans de comunicació:** inclou tot allò que escriuen els diaris, cobreixen les televisions i que destaquen els programes de tertúlies. Evidentment, els mitjans de comunicació poden exercir un paper rellevant en allò que Wallack i altres anomenen “emmarcar el problema” (Wallack et al., 1993)

**Agenda política:** està molt influenciada per les perspectives polítiques, els punts de vista dels líders polítics, les posicions adoptades pels partits polítics, i les aportacions de consultors, grups de pressió, grups de reflexió i funcionaris governamentals.

**Agenda pública:** inclou la percepció del públic en general sobre allò important i es reflecteix normalment en les enquestes de les organitzacions i en les posicions dels grups d'interès importants i dels

líders influents. Al segle XXI, l'agenda pública també es pot seguir a les xarxes socials, emprant allò que McNutt i Boland (1999) anomenen *cyber advocacy* (ciberactivisme).

**Auditoria energètica:** estudi complet d'un edifici i de les seves instal·lacions per poder obtenir informació objectiva sobre l'energia que consumeix.

**Barreres:** són les dificultats i els costos que el públic prioritari percep a l'hora de desenvolupar l'activitat.

**Beneficis:** són els avantatges que el públic prioritari considera que li aporta la realització de l'activitat

**Competència:** és el comportament o hàbit que el públic prioritari prefereix en lloc de l'activitat proposada.

**Condicionament:** adequació interior de l'habitatge per tal de millorar-ne les condicions mínimes de funcionalitat, habitabilitat, seguretat i higiene legalment exigides.

**Contemplació (o grup "Show me"):** és la fase en la qual el públic objectiu considera que val la pena implicar-se en el comportament proposat, però encara no ha actuat de manera ferma i decidida. Això succeirà si es donen les següents tres condicions: motivació, oportunitat i habilitat (és a dir, l'individu actuarà si pensa que podrà reeixir en el desenvolupament de l'activitat) (Rothschild, 1999; MacInnis, Moorman i Jaworski, 1991; Andreasen, 2006).

**Eficiència energètica:** té per objecte racionalitzar la quantitat d'energia requerida per proporcionar productes i serveis.

**Grup prioritari:** vegeu "Públic objectiu".

**Inspecció tècnica d'edificis (ITE):** programa de revisió obligatòria que han de passar tots els edificis d'ús residencial, segons un calendari establert reglamentàriament en funció de l'antiguitat dels edificis.

**Lloc:** eina del màrqueting social que consisteix a fer que el desenvolupament de l'activitat sigui el més fàcil i agradable possible.

**Manteniment:** obres necessàries que tenen per objecte fer front al deteriorament que es produeix pel mer transcurs del temps o per l'ús natural del bé.

**Màrqueting social:** el màrqueting social és un procés de planificació estratègica que utilitza principis i tècniques del màrqueting per provocar canvis en els comportaments que beneficien els individus i la societat en el seu conjunt (Lee, 2018).

**Motivadors:** són aquells factors que poden fer que el públic objectiu s'engresqui a participar en una activitat.

**Producte:** eina del màrqueting social que consisteix en els béns i els serveis que es poden oferir al públic per ajudar-lo a desenvolupar l'activitat.

**Preu:** eina del màrqueting social que consisteix en aquells incentius (o desincentius) que s'ofereixen al públic objectiu per a animar-lo a desenvolupar una activitat.

**Promoció:** eina del màrqueting social que consisteix a desenvolupar comunicacions persuasives que destaquin les característiques de l'oferta (serveis, incentius, facilitats...).

**Públic objectiu:** segments als quals s'adrecen els programes estratègics del màrqueting social; poden rebre diferents denominacions: *públic prioritari*, *públic objectiu* o *grup prioritari*, que en aquest document s'utilitzen de forma indistinta.

**Públic prioritari:** vegeu *Públic objectiu*.

**Públic upstream:** actors que tenen la capacitat de modificar i implementar polítiques públiques determinants per a la millora social. Inclou: responsables polítics, legisladors, funcionaris de les administracions públiques, mitjans de comunicació i altres grups amb poder de decisió i/o recursos per a la creació d'infraestructures o pràctiques empresarials.

**Públic midstream:** actors que influencien de més a prop el públic prioritari. Inclouen: familiars, veïns, amics, personal sanitari, professors i líders de la comunitat.

**Públic downstream:** són els individus en els quals es vol generar el canvi de comportament.

**Rehabilitació:** conjunt d'obres de caràcter general que, sense modificar la configuració arquitectònica global d'un edifici d'habitatges o un habitatge, en milloren la qualitat pel que fa a les condicions de seguretat, funcionalitat, accessibilitat i eficiència energètica

## 9. Annexos

---

Annex 1. Rehabilitació d'habitatges: anàlisi del context

Annex 2. Màrqueting social: enfocaments *downstream* i *upstream*

Annex 3. Treball de camp: entrevistes

## Annex 1. Rehabilitació d'habitatges: anàlisi del context

A continuació es desenvolupa l'anàlisi del context de la rehabilitació d'habitatges:

### 1 Marc institucional (vegeu el punt 7 "Relació de legislació vigent")

La rehabilitació d'habitatges està reconeguda com una via per proveir habitatge assequible, digne, accessible, saludable i sostenible a la població per part de les diferents agendes globals, en especial l'Agenda Urbana de la Unió Europea i l'Agenda Urbana Espanyola.

El Parlament Europeu ha redactat diferents directives relatives a l'eficiència energètica, que tenen com a objectiu fonamental establir un marc comú de mesures per fomentar-la dins la Unió Europea.

L'Estat espanyol ha assumit els compromisos internacionals, disposa dels fons i rep la major part dels retorns macroeconòmics. L'Administració General de l'Estat actua d'acord amb les competències exclusives que l'article 149.1.13 de la Constitució espanyola li atribueix en matèria de bases i coordinació de la planificació general de l'activitat econòmica.

La Generalitat de Catalunya actua d'acord amb les competències que en matèria d'urbanisme i habitatge estableix l'article 148.1.3 de la Constitució espanyola (ordenació del territori, urbanisme i habitatge), i que ha assumit amb caràcter exclusiu en virtut de l'Estatut d'autonomia (art. 137).

Els municipis, en virtut de la llei reguladora de les bases de règim local, amb les modificacions incorporades per la Llei de racionalització i sostenibilitat de l'Administració local, exerceixen com a competències pròpies l'urbanisme (planejament, gestió, execució i disciplina urbanística) i la conservació i rehabilitació de l'edificació. Així mateix, la seva proximitat al territori els permet implementar més fàcilment i millor les actuacions.

### 2 Marc estratègic

En el cas de l'eficiència energètica, l'Estratègia a llarg termini per a la Rehabilitació Energètica en el sector de l'edificació a Espanya en desenvolupament de l'article 4 de la Directiva d'eficiència energètica de 2012/27/UE (2014), és l'eina que conté la informació en l'àmbit de l'Estat espanyol de la situació del parc, els objectius que s'han d'assolir, la inversió necessària i les condicions per traçar un full de ruta que prevegi aquesta qüestió. Tanmateix, malgrat que aquesta Estratègia va ser molt ben valorada per la UE en el moment que es va formular, de moment, no ha estat implementada.

Complementàriament, Catalunya disposa de l'Estratègia catalana per a la renovació energètica d'edificis (ECREE) (2014), que és una eina que té com a objectiu mobilitzar la renovació del parc d'edificis residencials i terciaris, tant públics com privats, a llarg termini, i que inclou un pla d'acció dividit en cinc eixos centrals i un full de ruta que defineix les principals accions, amb l'horitzó 2020.

### 3 Marc normatiu (vegeu el punt 7 "Relació de legislació vigent")

Els desplegaments normatius esbossen la importància de les polítiques de rehabilitació i regeneració urbana.

En l'àmbit català, la Llei del dret a l'habitatge estableix que "el foment de la conservació, la rehabilitació i la gran rehabilitació del patrimoni residencial és objecte de l'actuació prioritària de la Generalitat i els ens locals per a garantir el dret a un habitatge digne i adequat" (art. 29), per a la qual cosa defineix un

seguit de mesures entre les quals es troben el deure de conservació i rehabilitació dels immobles, el foment de la conservació i de la rehabilitació, les mesures d'intervenció administrativa, i d'instruments desenvolupats reglamentàriament, com són: el llibre de l'edifici, la cèdula d'habitabilitat i la ITE. Defineix, així mateix, instruments com les declaracions d'àrees de conservació i rehabilitació i els convenis de rehabilitació per desenvolupar els processos.

Així mateix, la legislació en matèria urbanística també recull els deures legals d'ús, conservació i rehabilitació, així com les ordres d'execució i el règim sancionador.

El Pla territorial sectorial de l'habitatge (en tramitació) proposa la delimitació de les àrees de rehabilitació prioritària per a patologies estructurals i determina que en aquestes àrees els plans quadriennals d'habitatges hauran d'establir incentius i d'altres mesures de foment per corregir aquesta concentració d'habitatges amb aquestes patologies.

#### 4 Marc operatiu

La Unió Europea destaca entre les seves prioritats la provisió i rehabilitació dels habitatges i l'eficiència energètica. Per això, diferents programes europeus com Horizon 2020, Life, Interreg Europe, Feder o Urbact les inclouen entre els seus objectius temàtics.

Així mateix, l'Agenda Urbana de la Unió Europea atorga un paper destacat al Banc Europeu d'Inversions (BEI), que està facilitant finançament a molt baix tipus d'interès a ciutats i institucions per promoure obres de rehabilitació en edificis públics i privats. Diferents administracions com l'Àrea Metropolitana de Barcelona, Zaragoza Vivienda i Instituto de Crédito Oficial han aprofitat aquesta iniciativa per facilitar el finançament de les obres de rehabilitació.

En l'àmbit de l'Estat espanyol, el Pla Estatal d'Habitatge (Ministeri de Foment) és l'element clau en la inversió de l'Estat en habitatge: combina les línies de suport a la rehabilitació amb les d'abordatge de l'emergència habitacional, no disposa d'una visió estratègica, per la qual cosa no es configura com l'instrument inversor necessari per desenvolupar i implementar les fases de l'Estratègia Nacional definida a l'any 2014 per l'Estat. Complementàriament, el Ministeri de Foment gestiona recursos FEDER (fons europeus) a través de la iniciativa EDUSI (Estratègia de Desenvolupament Urbà Sostenible i Integrat), que, a criteri del Ministeri d'Hisenda, no integra actuacions de rehabilitació energètica en edificis privats, malgrat estar acceptat per la Unió Europea.

En paral·lel, l'IDAE (Institut per a la Diversificació i l'Estalvi de l'Energia), pertanyent al Ministeri per a la Transició Energètica, vehicula fons europeus per convocar convocatòries de subvenció, desvinculades dels objectius del Pla estatal d'habitatge i de l'Estratègia per a la Rehabilitació Energètica.

El Pla Estatal d'Habitatge desenvolupa, en el camp de la rehabilitació, una doble línia d'actuació:

- Transferència de recursos econòmics a les comunitats autònomes mitjançant conveni, perquè desenvolupin les seves polítiques pròpies d'habitatge (la Generalitat de Catalunya convoca anualment convocatòries adreçades a la rehabilitació del parc residencial).
- Implementació d'àrees de rehabilitació i regeneració urbanes (ARRU), havent signat prèviament un conveni entre el Ministeri de Foment, les comunitats autònomes i els municipis implicats. (Aquesta fórmula possibilita major concreció territorial dels ajuts i major capacitat de gestió per part dels ajuntaments implicats.)

## 5 Marc cultural

- Tradicionalment, des del sector públic s'ha considerat que la rehabilitació és una activitat d'interès privat, derivada del deure de conservació que la legislació atribueix al propietari. El resultat ha estat un ritme rehabilitador molt escàs i l'exercici de la disciplina per part de l'Administració local limitada a casos de denúncies o de risc imminent.
- La rehabilitació s'ha basat en un model centrat en la subvenció com a instrument de la política pública de promoció de la rehabilitació, sense incloure eines que donin suport a la superació d'altres barreres que han estat identificades, com la del finançament o la del procés de presa de decisions en un context de difícil governança.
- En aquest context, la via del finançament de les obres de rehabilitació iniciada pel BEI, a la qual s'han sumat l'IDAE per facilitar l'execució d'obres d'eficiència energètica i més recentment l'Institut Català de Finances (iniciativa promoguda per l'Agència Catalana d'Habitatge), es configura com un nou element, amb capacitat per modificar el model tradicional que s'ha esmentat en el punt anterior.

## 6 Marc relacional

La rehabilitació dibuixa un complex mapa en el qual conflueixen i interaccionen actors públics i privats amb interessos i competències en la matèria. En formen part: el sector financer, el sector públic per les seves competències legislatives i per les seves responsabilitats en la matèria, els veïns i veïnes, les entitats no governamentals sense ànim de lucre i la totalitat d'operadors privats que intervenen al mercat, tal com es pot apreciar en la Taula 8.

Taula 8. Taula d'actors.

Núm.	Nom	Abreviació	Descripció
1	Agència de l'Habitatge de Catalunya	AHC	Direcció de Qualitat de l'Edificació i Rehabilitació de l'Habitatge.
2	Ajuntament de Barcelona	Aj. BCN	
3	<b>Ajuntaments de la província de Barcelona</b>	Aj.	Ajuntaments de la província de Barcelona, no inclosos en l'Àrea Metropolitana.
4	Àrea Metropolitana de Barcelona	AMB	L'AMB és l'Administració pública de l'àrea metropolitana de Barcelona, una gran conurbació urbana formada per un total de 36 municipis.
5	Associació de Promotors de Catalunya	APCE	L'APCE és la institució més representativa del sector de la promoció de la construcció d'habitatges i un referent essencial per a l'empresariat català.
6	AUUE_Housing Partnership	AUUE_HP	"Objectives are to have affordable housing of good quality".
7	AVS: Grupo de Trabajo Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbana	G3R AVS	Subgrup de treball AVS centrat en la rehabilitació, la regeneració i la renovació urbana, que promou la cerca de solucions que afavoreixin l'eficiència energètica, els procediments per aconseguir finançament,
8	Banc Europeu d'Inversions	BEI	Té com a objectiu finançar els projectes que contribueixin als objectius de la UE.
9	Ciudadania	Ciudadania	
10	Col·legi d'Administradors de Finques de Barcelona - Lleida	CAF	Agrupació de professionals que es dediquen a l'administració del patrimoni immobiliari.
11	Col·legi d'Aparelladors, Arquitectes Tècnics i Enginyers d'Edificació de Barcelona	CAATEEB	La missió del CAATEEB és representar i ordenar l'exercici de la professió d'aparellador, arquitecte tècnic i enginyer d'edificació per tal d'aconseguir-ne la promoció tècnica, social i econòmica i per projectar-ne la funció social.

Núm.	Nom	Abreviació	Descripció
12	Col·legi d'Arquitectes de Catalunya	COAC	La missió del Col·legi és defensar el valor social de l'arquitectura i l'urbanisme envers la societat i en representació dels arquitectes.
13	Comunitats de propietaris	CP	
14	Confederación de Cooperativas de Viviendas de España	CONCOVI	Associació espanyola de cooperatives d'habitatge.
15	Consells comarcals	CC	
16	Diputació de Barcelona	DiBa	
17	Entitats financeres	EF	
18	Fundación La Casa que Ahorra	FLCQA	Unió d'industrials del sector de la construcció especialitzats en l'àmbit de l'eficiència energètica.
19	Green Building Council España	GBCE	<p>GBCe és una associació sense ànim de lucre que uneix representants de tots els agents del sector de l'edificació amb la finalitat de contribuir a la transformació del mercat cap a una edificació més sostenible.</p> <p>L'Associació GBCE, o Consell per a l'Edificació Sostenible d'Espanya, és una organització autònoma afiliada a l'associació internacional sense ànim de lucre World Green Building Council, WorldGBC, de la qual forma part el Consell Espanyol.</p>
20	Gremi de Constructors d'Obres de Barcelona i Comarques	GCOBC	Associació empresarial que forma, informa i representa les empreses constructores catalanes.
21	Gremi Empresarial d'Ascensors de Catalunya	GEDAC	Agrupa les empreses instal·ladores i conservadores d'aparells elevadors: ascensors, muntacàrregues, plataformes, escales mecàniques, en l'àmbit de Catalunya.
22	Grupo de Trabajo sobre Rehabilitación	GTR	<p>Coordinat per GBCE i la Fundació CONAMA, està compost pels professionals més reconeguts de l'àmbit de la rehabilitació:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xavier Casanovas. Professor de la Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona Tech i president de RehabiMed.</li> <li>- Albert Cuchí. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona Tech.</li> <li>- Juan Rubio del Val. Director de l'Observatorio Ciudad 3R</li> <li>- Peter Sweatman. Director general de Climate Strategy &amp; Partners.</li> <li>- Jordi Mas, regidor de Santa Coloma de Gramenet</li> </ul>
23	Housing Europe	HE	Housing Europe és la federació europea d'habitatges públics, cooperatius i socials. Des de 1988 és una xarxa de 45 federacions nacionals i regionals que reuneixen 43.000 proveïdors d'habitatges a 24 països
24	Institut Català de Finances	ICF	És l'entitat financera pública, propietat de la Generalitat de Catalunya,
25	Institut Català d'Energia	ICAEN	
26	Instituto de Crédito Oficial	ICO	És un banc públic, adscrit al Ministeri d'Economia i Empresa.
27	Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía	IDAE	<p>Organisme adscrit al Ministeri per a la Transició Ecològica, a través de la Secretaria d'Estat d'Energia, de qui depèn orgànicament.</p> <p>Desenvolupa accions de difusió i formació, assessorament tècnic, desenvolupament de programes específics i finançament.</p>



Núm.	Nom	Abreviació	Descripció
28	Ministeri de Fomento	MiFo	L'accés a l'habitatge, l'edificació, l'urbanisme, el sòl i l'arquitectura estan en l'àmbit competencial d'aquest ministeri.
29	Observatori de Barcelona per a la Rehabilitació Arquitectònica	OBRA	
30	Observatorio Ciudad 3R (Rehabilitación. Regeneración. Renovación)	Obs. 3R	És un projecte col·laboratiu i obert, que intenta donar resposta a l'ODS 11.
31	Observatorio Municipal de Rehabilitación FEMP	Obs FEMP	Espai de reflexió, posada en comú i intercanvi d'experiències, fruit d'un conveni de la FEMP i la Fundació La Casa que Ahorra.
32	RehabiMed	RehabiMed	RehabiMed és la major xarxa interdisciplinària de la Mediterrània orientada a la rehabilitació sostenible, la restauració del patrimoni i la regeneració urbana. L'associació RehabiMed és un grup interdisciplinari de professionals especialitzats en la gestió del patrimoni construït.
33	Unió Europea	UE	La Unió Europea és una associació econòmica i política composta per 28 països que abasten junts gran part del continent.
34	UPC_Arquitectura Tècnica i Edificació	UPC_ATE	Xavier Casanovas: professor del màster d'Enginyeria i Edificació. Especialitat en rehabilitació i regeneració urbana.
35	UPC_Escola Tècnica Superior d'Arquitectura del Vallès	UPC_ETSAV	

Font: elaboració pròpia.

## 7 Relació de legislació vigent

### 7.1 Marc competencial

#### Àmbit autonòmic

- Llei orgànica 6/2006, de 19 de juliol, de reforma de l'Estatut d'autonomia de Catalunya, afectat per la Sentència núm. 31/2010, de 28 juny, del Tribunal Constitucional (Ple).
- Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya.
- Decret llei 3/2014, de 17 de juny, pel qual s'estableixen mesures urgents per a l'aplicació de l'LRSAL.
- Decret legislatiu 1/2010, de 3 de agost, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei d'urbanisme, amb les modificacions posteriors.
- Llei 18/2007, de 28 de desembre, del dret a l'habitatge, amb les modificacions posteriors.

#### Àmbit estatal

- Constitució espanyola, de 27 de desembre de 1978
- Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local.
- Reial decret legislatiu 2/2004, de 5 de març, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals.
- Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració Local (LRSAL).

## 7.2 Marc legislatiu i normatiu

### 7.2.1 Legislació territorial

#### Àmbit autonòmic

- Llei 23/1983, de 21 de novembre, de política territorial.
- Llei 1/1995, de 16 de març, per la qual s'aprova el Pla territorial general de Catalunya.
- Acord GOV/77/2010, de 20 d'abril, pel qual s'aprova definitivament el Pla territorial metropolità de Barcelona.
- Acord GOV/156/2008, de 16 de setembre, pel qual s'aprova definitivament el Pla territorial parcial de les comarques centrals.
- Acord GOV/155/2008, de 16 de setembre, pel qual s'aprova definitivament el Pla director territorial de l'Alt Penedès.

### 7.2.2 Legislació urbanística

#### Àmbit autonòmic

- Llei 3/2012, de 22 de febrer, de modificació del Text refós de la Llei d'urbanisme, aprovat pel Decret legislatiu 1/2010, de 3 d'agost.
- Decret legislatiu 1/2010, de 3 d'agost, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei d'urbanisme. DOGC núm. 5686, de 05/08/10.
- Decret 64/2014, Reglament sobre protecció de la legalitat urbanística. DOGC núm. 6623, de 15/05/14.

#### Àmbit estatal

- Reial decret legislatiu 7/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de sòl i rehabilitació urbana, BOE núm. 261, de 31/10/15.

### 7.2.3 Legislació en matèria d'habitatge

#### Àmbit autonòmic

- Llei 18/2007, de 28 de desembre, del dret a l'habitatge. DOGC núm. 5044, de 09/01/08.

#### 7.2.3.1 Plans de l'habitatge

#### Àmbit autonòmic

- Decret 75/2014, de 27 de maig, del Pla per al dret a habitatge. DOGC núm. 6633 de 29/5/2014
- Resolució TES/1300/2019, de 13 de maig, per la qual s'aproven les bases reguladores per a la concessió de subvencions per al foment de la rehabilitació d'edificis de tipologia residencial.
- Resolució TES/1300/2019, de 13 de maig, per la qual s'aproven les bases reguladores per a la concessió de subvencions per al foment de la rehabilitació d'edificis de tipologia residencial (DOGC núm. 7876 publicat el 16/05/2019).

## Àmbit estatal

- Reial decret 106/2018, de 9 de març, pel qual es regula el Pla Estatal d'Habitatge 2018-2021.

### 7.2.3.2 Normes tècniques en matèria d'habitatge

## Àmbit autonòmic

- Accessibilitat: Llei 13/2014, de 30 d'octubre, d'accessibilitat. DOGC núm. 6742, 04/11/14.
- Habitabilitat i cèdula: Decret 141/2012, de 30 d'octubre, pel qual es regulen les condicions mínimes d'habitabilitat dels habitatges i la cèdula d'habitabilitat.
- Inspecció tècnica dels edificis d'habitatges (ITE): Decret 67/2015, de 5 de maig, per al foment del deure de conservació, manteniment i rehabilitació dels edificis d'habitatges, mitjançant les inspeccions tècniques i el llibre de l'edifici. DOGC núm. 6866, 07/05/15, i Decret 187/2010, de 23 de novembre, sobre la inspecció tècnica dels edificis d'habitatges. DOGC 5764 de 26/11/2010.

## Àmbit estatal

- Codi tècnic d'edificació: Reial decret 314/2006, de 17 de març, pel qual s'aprova el Codi tècnic de l'edificació. BOE 74 de 28/03/06.

### 7.2.4 Normes connexes

## Àmbit estatal

- Llei 38/1999, de 5 de novembre, d'ordenació de l'edificació. BOE núm. 266 de 06/11/99.

## Annex 2. Màrqueting social: enfocaments *downstream* i *upstream*

### 1 L'enfocament *downstream*

Sovint les comunitats han estat el focus de les campanyes *downstream*, en les quals són tractades com a segments de mercat. D'aquesta manera, la comunitat es defineix com un grup que comparteix interessos i que pot ser identificat pels observadors externs (*social marketers*) com a grup específic en el qual, potencialment, desenvolupar intervencions.

Aquestes comunitats poden estar constituïdes per persones que interactuen cara a cara, com els veïns o els participants en institucions cíviques o cooperatives. Però també són comunitats les associacions formals, com per exemple les càmeres de comerç o els clubs, que han sorgit per satisfer necessitats específiques de la comunitat local o necessitats personals d'amistat i camaraderia. Hi ha també moltes comunitats on no hi ha cap contacte físic, com succeeix en les xarxes socials o amb els bloguers que envien missatges a lectors afins. Altres comunitats responen a qüestions identitàries, com les comunitats de moters o de *fashionistes*. Així, les comunitats poden estar organitzades formalment o no estar-hi; tenir contacte directe, indirecte o no tenir-lo; estar formades per participants permanents o temporals. La majoria de les persones pertanyem a diverses comunitats i tenim diferent nivell de compromís en cadascuna d'elles. A més a més, algunes comunitats requereixen una afiliació formal, però la majoria no.

La identitat del grup social sovint implica la identificació dins d'un o fora d'aquest exogrup. Els esportistes menystenen els *nerds*; els *fashionistes*, els que no ho són; els seguidors del Barça no ho són del Madrid... En aquest context, entenem "comunitat" com una agrupació amb capacitat d'acció, que pot tenir un paper rellevant en abordar algun problema social. Això exclou les comunitats que són merament etiquetes personals (per exemple, *baby boomers*) i en les quals no hi ha cap implicació per a l'acció social (Andreasen, 2006).

#### 1.1 Taxonomia de les comunitats

Les comunitats poden prendre diferents formes:

##### 1. Comunitats definides externament

- Comunitats geogràfiques: barris, edificis d'habitatges.
- Comunitats polítiques: municipis, pobles, estats, països.
- Comunitats de treball, tant formals (comissions) com informals (equips) (Handy, 1988).
- Grups demogràfics, especialment grups ètnics i racials.

##### 2. Comunitats de filiació (formal o informal, remunerades o no remunerades, però que impliquen cert grau d'elecció i compromís)

- Comunitats d'interès mutu: clubs de segells, clubs de bridge, grups de lectura, organitzacions religioses, grups de discussió de videojocs...
- Comunitats d'assistència mútua (persones): Alcohòlics Anònims, associacions professionals, associacions empresarials, sindicats, comunitats web (per exemple, el grup d'usuaris de Mac).
- Grups polítics.
- Comunitats de serveis socials (persones que s'uneixen per ajudar els altres): lectors per a persones invidents...
- Clubs (persones que cerquen amistat i camaraderia): Rotary Club, sales de xat al web...

### 3. Comunitats definides pel que fa a les opcions personals

- Comunitats d'estil de vida: motociclistes, jugadors de golf, amants de l'òpera...
- Comunitats de valors: conviccions religioses, conservadors, ecologistes...
- Comunitats d'opinió: a favor del dret d'escollir, provida...

Les comunitats poden ser el focus de les campanyes i la base de la segmentació. Trobar una comunitat i arribar-hi depèn, bàsicament, del tipus. Si estan definides, les bases de dades públiques poden ajudar a localitzar-les. En aquest sentit, les comunitats que requereixen filiació són ideals. Es poden identificar amb precisió i tenen posicions clarament definides sobre molts problemes socials. Per tant, amb l'assistència de la seva organització, són comunitats accessibles.

#### 1.2. Els rols de les comunitats

Les comunitats poden representar fins a sis tipus de rols per aconseguir el canvi social:

1. *Implementadores o catalitzadores d'una iniciativa social.*
2. *Intermediàries*, a través de les quals, una iniciativa pot arribar a altres grups.
3. *Objectiu de les campanyes de canvi social.*
4. *Aliades*: moltes campanyes socials iniciades per un grup, organització o individu poden implicar altres grups per a dinamitzar recursos i augmentar la creativitat.
5. *Influents socials (influencers)*: sovint, les comunitats són molt importants per establir les normes socials que determinen quins comportaments són acceptables o inacceptables. Comuniquen de manera manifesta i simbòlica els valors i les normes que s'espera que utilitzin els públics objectius per decidir els comportaments que han de tenir.
6. *Competidores*: de vegades les comunitats poden oposar-se als objectius d'una iniciativa perquè pensen que hi ha altres qüestions que són més importants, perquè jutgen la solució proposada com a poc pràctica o perquè creuen que la iniciativa o els seus objectius (per exemple, l'avortament) poden ser dolents per a la societat.

#### 1.3. El màrqueting social basat en la comunitat

Hi ha tres enfocaments de màrqueting social basat en la comunitat, tal com reflecteix la literatura:

1. *Comunitat com a variable de segmentació: les estratègies de segmentació basades en la comunitat sovint poden garantir beneficis significatius en termes d'eficàcia, ja que els missatges, els canals, els sistemes de lliurament i els productes i els serveis poden adaptar-se de manera més estreta als objectius específics.*
2. *Comunitat com a designació geopolítica: és a dir, comunitat com a lloc. Hi ha moltes raons lògiques per apuntar a campanyes de màrqueting social a llocs físics concrets: ciutats, barris, districtes...*

*Aquests dos primers enfocaments són principalment enfocaments downstream.*

3. *Comunitats com a "interventores": habitualment, un ampli ventall de canvis haurà de tenir lloc simultàniament per tal que passi alguna cosa significativa. Per tenir un impacte important, els mitjans de comunicació, els polítics, les empreses i els grups cívics han d'unir-se per establir programes, canviar lleis, difondre els problemes i les alternatives i crear impuls. L'objectiu general és que la comunitat augmenti la motivació, l'oportunitat i la capacitat dels seus components. D'aquesta manera, la intervenció de les comunitats es converteix en mobilització social.*

## 2. L'enfocament upstream

Entre els actors *upstream* es troben polítics, legisladors, funcionaris públics, mitjans de comunicació, empreses i fundacions del sector privat amb les quals és possible establir aliances. És important abordar primerament aquests col·lectius, ja que:

- Poden aportar recursos i afavorir els partenariats.
- Poden ajudar a visibilitzar el problema maleït (“wicked problema”) al qual s’adreça el programa.
- Poden fer ressaltar la importància del programa en les presentacions (rodes de premsa, etc.) en les quals participin.
- Poden oferir el suport i el reconeixement necessari a socis i individus que participin en el programa.
- Poden compartir les iniciatives exitoses desenvolupades en el marc del programa.

### 2.1 Els rols dels actors upstream

En l’entorn *upstream*, poden identificar-se els següents rols que han de desenvolupar els diferents actors (Andreasen, 2006):

1. Facilitadors: els actors upstream poden facilitar el canvi de comportament dels individus (entorn downstream). Aquest apartat inclou, per exemple, el personal de les administracions públiques que pot proporcionar informació, assessorament... Destaquen en primer lloc els punts d’atenció al ciutadà i en segon lloc, les oficines locals d’habitatge, els serveis tècnics municipals i els serveis de disciplina urbanística.
2. Motivadors: aquest rol correspon a les persones que poden afavorir, ensenyar i reforçar el canvi de les normes socials (no rehabilitar = acció mal vista socialment). Aquest grup inclou mediadors comunitaris, organitzacions comunitàries (associacions de veïns...), persones rellevants al si de la comunitat (líders veïnals, religiosos...), veïns, familiars i amics.
3. Socis: són persones que al si de les organitzacions poden contribuir a canviar les normes socials, proporcionar informació útil i incentius i contribuir a la implementació del programa. Inclouen alcaldes i regidors, mitjans de comunicació, escriptors, productors i editors de suports, funcionaris i treballadors municipals, CEO d’empreses amb ànim de lucre i sense i professionals del món acadèmic.

Què fa que alguns problemes apareguin a la pantalla del radar? Per què preocupen alguns problemes a la societat? Cal reconèixer que no tots els problemes socials arriben a la primera plana, i que n’hi ha alguns que ni tan sols s’aborden en cap moment del temps. D’altra banda, els problemes poc controvertits sovint agafen més protagonisme que els controvertits (Andreasen, 2006).

### 2.2 Les tres agendes

La manera com guanyen protagonisme els problemes socials és el que s’anomena *configuració d’agenda* o *creació d’agenda* (Berkowitz i Adams, 1990). Tres tipus d’agendes dictaminen com qualsevol societat aborda els problemes socials (Soroka, 2002). Cal analitzar com es plantegen els problemes en l’agenda pública, l’agenda dels mitjans de comunicació i l’agenda política. Cal entendre com s’estableixen les prioritats per al canvi social i com pot ajudar el màrqueting social en aquest procés (Andreasen, 2006).

- L’agenda pública inclou la percepció del públic en general sobre allò que és important i es reflecteix normalment en les enquestes de les organitzacions, en les posicions dels grups d’interès importants i dels líders influents. Al segle XXI, l’agenda pública també es pot seguir a les xarxes socials, emprant allò que McNutt i Boland (1999) anomenen *cyber advocacy* (ciberactivisme).

- L'agenda dels mitjans de comunicació inclou tot allò que escriuen els diaris, cobreixen les televisions i destaquen els programes de tertúlies.
- L'agenda política està molt influenciada per les perspectives polítiques, els punts de vista dels líders polítics, les posicions adoptades pels partits i les aportacions de consultors, grups de pressió, grups de reflexió i funcionaris governamentals.

Les tres agendes interactuen en el que Lang i Lang (1983) anomenen “un procés col·lectiu en el qual els mitjans de comunicació, el govern i la ciutadania s’influeixen mútuament”. Daniel Yankelovich va estudiar la configuració de l’agenda pública durant més de 40 anys. Altres autors han intentat dibuixar com els temes es mouen entre les diferents agendes (Downs, 1972).

Perquè un determinat problema guanyi predominança en les agendes, cal una base científica sòlida i conseqüències clarament indesitjables. Tanmateix, l’acció d’uns individus aïllats no comporta per si mateixa un canvi social significatiu i ampli: perquè els programes puguin escalar, hi ha d’haver canvis importants en l’agenda pública, s’han de constituir partenariats, calen recursos i cal institucionalitzar els programes i fer que tinguin continuïtat en el temps. En aquest procés, els líders polítics, els personatges públics rellevants, els periodistes o els individus carismàtics (mare Teresa, Martin Luther King o Erin Brockovich) poden contribuir al fet que es produeixi un ràpid augment de l’interès per un determinat tema.

### 2.3. *El paper dels mitjans de comunicació*

Els mitjans de comunicació són l’eina fonamental per aconseguir el canvi en el nivell *upstream* en el seu sentit més ampli. Certament, els mitjans de comunicació poden exercir un paper rellevant en allò que Wallack i altres anomenen “emmarcar el problema” (Wallack et al., 1993) i acostumen a desenvolupar un rol rellevant en la configuració de l’agenda.

## Annex 3. Treball de camp: entrevistes

### 1 Relació de persones entrevistades

Taula 9. Relació de persones entrevistades.

Persona entrevistada	Càrrec	Objectiu de l'entrevista	Tipus d'entrevista	Data	Durada
Nydia Tremoleda	Antropòloga. Experta en rehabilitació	Valorar l'enfocament centrat en campanya informativa i adoptar metodologia del màrqueting social	Telefònica. Oberta	25/04/2019 21.34 h	00:47:03
		Valorar abordar l'enfocament <i>upstream</i> prèviament al <i>downstream</i> .	Telefònica. Oberta	08/05/2019 12.21 h	00:37:06
		Valorar estratègies <i>upstream</i> de la DiBa.	Presencial. Oberta	06/07/2019 16.30 h	02:00:00
M. Àngels Briansó	Cap de l'Àrea de Serveis a la Ciutadania. Ajuntament de Mataró	Determinar l'abast del treball de camp i l'enfocament.	Exploràtoria. Telefònica. Oberta	02/07/2019 19.06 h	01:04:42
Albert Terrones	Cap del Servei d'Habitatge. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada	09/07/2019 20.30 h	00:38:05
Sarai Martínez	Regidora d'Habitatge. Ajuntament de Mataró	Copsar el posicionament polític municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada	15/07/2019 09.00 h	00:19:10
Pilar Martí	Cap del Servei de Llicències i Disciplina d'Obres i Activitats. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada	17/07/2019 16.30 h	00:34:11
Àngel Remacha	Director de Promoció Econòmica. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Telefònica. Oberta	18/07/2019 08.37 h	00:13:05
Mariona Gallifa	Cap de la Secció de Paisatge Urbà i Patrimoni. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada	23/07/2019 08.00 h	00:50:22
Francesc Teixidor	Exregidor d'Habitatge. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada	30/07/2019 09.00 h	00:54:19
Anna Roca	Cap del Servei de Comunicació. Ajuntament de Mataró	Valorar estratègies <i>upstream</i> .	Presencial. Oberta	08/08/2019 17.00 h	02:00:00
Xavier Alemany	Director d'Urbanisme i Planificació. Ajuntament de Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada	29/08/2019 10.00 h	01:04:35
Lluís Gibert	Director de Transició Ecològica, Sostenibilitat i Espai Públic. Aj. Mataró	Copsar la perspectiva municipal en relació amb la rehabilitació.	Presencial. Semiestructurada	29/08/2019 08.30 h	00:36:19

Font: elaboració pròpia.

### 2 Qüestionari

1. Penses que la rehabilitació d'habitatge té encaix en els objectius prioritaris del mandat 2019-2023?
2. Quines són les prioritats de l'Ajuntament i de la teva àrea/servei?
3. Penses que la rehabilitació d'habitatges és una prioritat?
4. Quin és el posicionament polític al respecte? Hi ha encaix polític/tècnic?
5. Quins són els objectius municipals en rehabilitació? Quines són les actuacions prioritàries?
6. Quins beneficis penses que aporta rehabilitar els edificis? Per què?



7. Penses que a la ciutat de Mataró s'estan rehabilitant molts habitatges? Per què?
8. Podria fer alguna cosa l'Ajuntament de Mataró perquè es rehabilités més? Per què?
9. De qui és la responsabilitat sobre la rehabilitació a l'Ajuntament? Podria participar-hi algun servei/ àrea més? Afavoreix l'actual organigrama la rehabilitació? Hi ha mecanismes de coordinació interna/ transversal a l'Ajuntament?
10. Què creus que caldria per a impulsar més la rehabilitació, en els àmbits polític, tècnic i ciutadà?
11. Creus que la Diputació de Barcelona podria fer alguna cosa al respecte?

### 3 Respostes entrevistes agregades

#### 3.1 Barreres

##### – Relacions interadministratives

- Cal major coordinació interadministrativa (per exemple: en el tema de les ITE: Ajuntament–Generalitat).
- Poc suport Generalitat de Catalunya: quant a comunicació, formació als tècnics...
- Manca d'informació i seguiment de les ITE.
- Ajuts Generalitat de Catalunya: subvencions de quantia baixa en relació amb el tipus d'obres que s'han de realitzar, especialment pel que fa als ajuts a l'eficiència energètica.

##### – Relacions interdepartamentals

- La rehabilitació és un tema molt transversal, a banda d'habitatge, també hi tenen molt a veure llicències, urbanisme, serveis socials...
- Necessitat de coordinació política de la rehabilitació entre diferents regidories.
- Organització del treball compartimentat per departaments. (En l'àmbit interdepartamental de l'Ajuntament: "Hi ha bona sintonia, però mantenim negocis diferents".)
- Manca de protocol interdepartamental que vinculi llicències amb ajuts, disciplina urbanística amb promoció de la rehabilitació.

##### – Relació amb altres agents

- Rol administradors de finques poc proactiu en temes de rehabilitació.
- Problemes de confiança amb els industrials.
- Determinats lobbys tenen molt poder (elèctriques...).

##### – Marc cultural

- Manca de coneixement, de conscienciació social i de informació en relació amb la necessitat de mantenir i rehabilitar els habitatges i l'eficiència energètica.
- Manca de la necessitat sentida (de mantenir i rehabilitar els habitatges) per part dels veïns.
- Manca de conscienciació de la importància del manteniment dels elements comuns —es cuida l'interior de l'habitatge, però no els elements col·lectius (terrat, accessos...): no hi visió del bé comú.
- El benefici de la rehabilitació es percep com a llunyà.
- Manca de valoració i consideració de la construcció tradicional (tàpia).
- Associació subvenció i rehabilitació.
- L'habitatge es considera una activitat d'interès privat.

##### – Dificultats tècniques

- Manca de dades relatives a l'estat dels habitatges i de la dinàmica rehabilitadora del municipi (volum, tipus d'obres de rehabilitació, localització ...). Dificultats per sistematitzar-les.

- Manca d'informació i seguiment de les ITE.
  - Manca de paràmetres de comparació i estàndards.
  - Calen perfils professionals diferents dins de l'Administració (cal un reciclatge professional).
  - Dificultat d'encaix de determinats processos de rehabilitació i normativa (per exemple, instal·lació d'ascensors): la normativa urbanística està pensada per a l'obra nova (el Pla general és del 96).
  - Pla general obsolet.
  - Disciplina urbanística reactiva (per avís, denúncia...).
  - En general, manca d'aplicació del règim sancionador que preveu la legislació.
  - Hi ha un problema de manca de regulació estatal des del punt de vista energètic.
- Dificultats amb els veïns i veïnes
- Dificultats per assolir acords entre veïns.
  - Asimetria econòmica de les comunitats de propietaris.
- Aspectes relacionats amb els serveis de l'Ajuntament
- Manca d'informació en matèria de manteniment i rehabilitació d'habitatges.
  - Manca de campanyes de sensibilització.
  - Manca de polítiques de comunicació actives.
  - Manca de visibilitat de les polítiques de rehabilitació.
  - Manca de política d'urbanisme o de llicències adreçada a la rehabilitació.
  - Manca de suport relacionat amb la rehabilitació adreçat als ciutadans.
  - Manca de coneixement dels recursos que ofereix l'ajuntament —per exemple, no es demana la bonificació d'ICIO (impost sobre construccions, instal·lacions i obres).
  - Els ajuts basats en bonificacions requereixen que el propietari faci prèviament la despesa.
  - Necessitat d'impulsar les ITE, per motivar la necessitat de rehabilitar els edificis d'habitatges (obligatorietat).
- Aspectes relacionats amb els recursos
- Dificultats econòmiques per al ciutadà i per als ajuntaments.
  - Cal disposar de pressupost per realitzar campanyes...

### 3.2 Competidors

- Pel que fa a l'habitatge:
- La gestió del parc públic.
  - L'ampliació del parc públic (nova promoció d'HPO —habitatges de protecció oficial—, cooperatives d'habitatge, mobilització d'habitatge).
  - La utilització anòmala de l'habitatge.
  - Les emergències habitacionals.
- Pel que fa a l'Ajuntament:
- “El dia a dia”.
  - La feina ordinària del servei.
  - Construcció i manteniment dels béns de titularitat pública (espai públic, equipaments, zones verdes).

- Pel que fa al ciutadà:
  - Estan pertot arreu (agències de viatges, concessionaris de cotxes...).
  - Confort immediat (per exemple, adquisició d'un aparell de climatització poc eficient).

### 3.3 Beneficis

- Revertir els processos de degradació urbana.
- Millorar la seguretat (millora de l'estat dels edificis d'habitatge).
- Mobilitzar el parc vacant.
- Millora del paisatge urbà.
- Millora de l'eficiència energètica, la sostenibilitat i el medi ambient, i la lluita contra la pobresa energètica.
- Millora de la qualitat de vida.
- Economia urbana (aprofitar el que ja existeix).
- Podria generar beneficis econòmics.
- Conservació del patrimoni arquitectònic local.
- Millorar el sentiment de pertinença dels ciutadans al barri, al municipi.
- Millora de l'ocupació local (reducció de l'atur).
- Possibilitat d'establir sinèrgies amb altres sectors econòmics de la ciutat.
- Recuperació d'oficis i integració social de persones nouvingudes.
- Revalorització del parc d'habitatges.
- Dinamització dels barris.
- Millora de la cohesió social.
- Millora de confort.
- Millora de la salut de les persones.

### 3.4 Incentius

- Pel que fa al ciutadà
  - Subvencions i bonificacions.
  - Coordinació amb industrials.
  - Coordinació amb administradors de finques.
  - Redacció d'ITE com a instrument de coneixement del parc d'habitatge.
  - Campanyes informatives adreçades a la ciutadana (donar a conèixer bonificacions, etc.).
  - Promocionar premis, bonificació IBI, suport (incentius).
- En l'àmbit intern de l'Ajuntament:
  - Impuls polític a la rehabilitació.
  - Millorar la coordinació interadministrativa i dinamitzar recursos d'altres administracions.
  - Coordinació interdepartamental: habitatge, llicències... No treballar de manera sectorial i tractar la rehabilitació com un "paquet".
  - Definició de programes transversals/interdepartamentals: cal treballar per projectes, més enllà de l'organigrama, superant la lògica departamental, com per exemple en el Pla d'impuls del centre, ajuden a treballar d'una altra manera.
  - Protocols i models que estableixin la coordinació interdepartamental (habitatge, urbanisme, llicències...).
  - Afavorir el canvi d'escala en les intervencions (habitatge, barri, municipi).

- Recuperació dels programes d'intervenció territorialitzada.
- Desenvolupar plantejaments proactius i deixar de banda els enfocaments reactius.
- Polítiques municipals actives de rehabilitació.
- Revisió de la normativa urbanística perquè no sigui una barrera a la rehabilitació.
- Replantejar urbanísticament el municipi (revisió planejament general) ajudaria a la regeneració urbana de certes àrees urbanes (Cerdanyola, Rocafonda).
- Desenvolupar plans d'urbanisme qualitatiu: planificació transversal de rehabilitació territorialitzats, segons problemàtiques (pla per a ascensors...).
- Producció de campanyes d'informació, difusió i sensibilització i comunicació, reforçant els beneficis que aporta la rehabilitació: comunicar la relació cost-benefici (medi ambient...), comunicar que no mantenir fa que després les obres de rehabilitació siguin molt més cares, conscienciar sobre la importància de cuidar els béns comuns.
- Desenvolupament d'accions per visualitzar la rehabilitació.
- Posar-ho fàcil al ciutadà: crear una oficina de rehabilitació adreçada als ciutadans, facilitar-los els tràmits, atenció més directa, no posar traves (assessorament, acompanyament, clarificació de conceptes, finestreta única, facilitar un interlocutor únic...),
- Potenciar el paper facilitador de les administracions: facilitar finançament, etc.
- Potenciar la disciplina urbanística, les ITE i el seu seguiment, amb el suport de mesures per al finançament de les obres (política de "garrot i pastanaga").
- Establir aliances amb col·legis professionals (per exemple, col·legi d'aparelladors, gremi de constructors, administradors de finques).
- Aprofitar els canvis normatius (per exemple, comunitats energètiques locals) (coneixement).

### 3.5 El paper de la Diputació de Barcelona

- Facilitar dades, agregables i sistematitzables.
- Conscienciació a polítics i tècnics.
- Transferència de coneixement.
- Suport tècnic (models documentals, assessorament...), però especialment en forma de recursos humans (tècnics que es puguin desplaçar als barris, elaborar dictàmens ...).
- Crear oficines tècniques: calen recursos humans per crear la finestreta única, redactar dictàmens, acompanyar els veïns...
- Suport econòmic i el finançament local.
- Formació a tècnics municipals (cal un reciclatge professional).
- Facilitar recursos materials: campanyes informatives, de conscienciació... (abans que la Diputació en ofereixi una campanya, cal saber què es vol fer des de l'Ajuntament).
- Suport a la realització de campanyes des de les oficines tècniques mitjançant xerrades (més enllà de tríptics) que permetin arribar a les associacions de veïns i al ciutadà mitjançant la participació ciutadana...
- Desenvolupament d'un projecte pilot de màrqueting social a Mataró per a la conscienciació social de la rehabilitació residencial (upstream i downstream).
- Visualitzar millor el suport en rehabilitació en el catàleg de serveis de la Diputació de Barcelona.
- Oferir paquets de rehabilitació (programes transversals).
- Suport en la presentació a projectes europeus, com una manera de dinamitzar recursos i guanyar visibilitat.
- Defensar els interessos locals davant altres administracions.
- Afavorir aliances amb altres actors (per exemple, comercialitzadores).

## 4 Respostes individualitzades. Entrevistes semiestructurades

09/07/2019	<i>Persona entrevistada</i> <b>Albert Terrones</b>
	<b>Cap del Servei d'Habitatge.</b> <b>Ajuntament de Mataró</b>

### BARRERES

- Cal major coordinació interadministrativa (per exemple, en el tema de les ITE. Ajuntament-Generalitat).
- Poc suport Generalitat de Catalunya: pel que fa a la comunicació, la formació als tècnics...
- Ajuts Generalitat de Catalunya: subvencions de quantia baixa en relació amb el tipus d'obres que cal realitzar, especialment pel que fa als ajuts a l'eficiència energètica.
- Manca de coneixement i sensibilització en relació amb l'eficiència energètica i el manteniment dels edificis.
- Associació subvenció i rehabilitació.
- L'habitatge no públic es considera una activitat d'interès privat.
- Dificultat d'encaix determinats processos de rehabilitació i normativa (per exemple, instal·lació d'ascensors).
- Calen protocols i instruments interdepartamentals (model Sabadell: integració/comunicació/disciplina llicències/execució subsidiària/ajuts).
- Entre els departaments de l'Ajuntament: "Hi ha bona sintonia, però mantenim negocis diferents".
- Manca de dades relatives a l'estat dels habitatges i de la dinàmica rehabilitadora del municipi (volum, tipus d'obres de rehabilitació, localització ...). Dificultats per sistematitzar-les.
- Dificultats per assolir acords entre veïns.
- Asimetria econòmica de les comunitats de propietaris
- Manca de coneixement dels recursos que ofereix l'Ajuntament (per exemple, no es demana la bonificació d'ICIO).
- Rol dels administradors de finques poc proactiu en temes de rehabilitació.
- Problemes de confiança amb els industrials.
- Els ajuts basats en bonificacions requereixen que el propietari faci prèviament la despesa.

### COMPETIDORS

- Pel que fa a l'habitatge:
  - La gestió del parc públic.
  - L'ampliació del parc públic (nova promoció d'HPO, cooperatives d'habitatge, mobilització d'habitatge).
  - La utilització anòmala de l'habitatge.
  - Les emergències habitacionals.

### BENEFICIS

- Revertir els processos de degradació urbana.
- Millorar la seguretat (millora de l'estat dels edificis d'habitatge).
- Mobilitzar el parc vacant.

## **INCENTIUS**

- Pel que fa al ciutadà:
  - Ajuts.
  - Coordinació amb industrials.
  - Coordinació amb administradors de finques.
  - Redacció d'ITE com a instrument de coneixement del parc d'habitatge.
  - Sensibilització ciutadana (donar a conèixer bonificacions, etc.).
  
- En l'àmbit intern de l'Ajuntament:
  - Protocols i models que estableixin la coordinació interdepartamental.
  - Coordinació interdepartamental: habitatge-licències.
  - Sensibilització al ciutadà.
  - Recuperació de programes d'intervenció territorialitzada.

## **INCENTIUS DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA**

- Estratègies de comunicació i sensibilització.
- Finançament local.
- Transferència de coneixement.
- Suport tècnic (models documentals).

15/07/2019	<i>Persona entrevistada</i> <b>Sarai Martínez</b>
	<b>Regidora Habitatge.</b> <b>Ajuntament de Mataró</b>

## **BARRERES**

- Manca d'informació en matèria de manteniment i rehabilitació d'habitatges.
- Manca de campanyes de sensibilització.
- Manca de polítiques de comunicació actives.
- Manca de visibilitat de les polítiques de rehabilitació.
- Desconeixement i manca de conscienciació social en relació amb la necessitat de mantenir i rehabilitar els habitatges.

## **COMPETIDORS**

- Emergències habitacionals.

## **BENEFICIS**

- Paisatge urbà.
- Cohesió social.
- Lluita contra la pobresa energètica.
- Millora de l'eficiència energètica.
- Qualitat de vida de les persones.

## **INCENTIUS**

- Campanyes d'informació i sensibilització.
- Campanyes de comunicació.
- Accions per visualitzar la rehabilitació.
- Protocol transversal.
- Definir un projecte transversal.
- Recursos econòmics i humans.
- Coordinació interdepartamental.
- Coordinació interadministrativa.

## **INCENTIUS DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA**

09/07/2019	<i>Persona entrevistada</i> <b>Pilar Martí</b>
	<b>Cap del Servei de Llicències i Disciplina d'Obres i Activitats.</b> <b>Ajuntament de Mataró</b>

## BARRERES

- Manca de política d'urbanisme o de llicències adreçada a la rehabilitació.
- Manca de suport relacionat amb la rehabilitació adreçats als ciutadans.
- Dificultats per obtenir llicències per la rehabilitació: la normativa urbanística està pensada per a l'obra nova (el Pla general és del 96).
- Rehabilitació és un tema molt transversal, a banda d'habitatge, també hi tenen molt a veure llicències, urbanisme, serveis socials...
- Manca de protocol interdepartamental que vinculi llicències amb ajuts, disciplina urbanística amb promoció de la rehabilitació.
- Caldria revisar la normativa perquè no sigui una barrera a la rehabilitació.
- Manquen dades sobre el volum, la tipologia i la ubicació de les actuacions de rehabilitació.
- Rehabilitació està associat a subvenció.
- En general, manca d'aplicació del règim sancionador que preveu la legislació.

## COMPETIDORS

- Tramitar les llicències el més ràpid possible.
- Fer la informació urbanística el més transparent possible.

## BENEFICIS

- Paisatge urbà.
- Economia urbana (aprofitar el que ja existeix).
- Podria generar beneficis econòmics.
- Sostenibilitat.
- Conservació del patrimoni arquitectònic local.

## INCENTIUS

- Subvencions i bonificacions.
- Revisió de les normatives per a afavorir la rehabilitació.
- Campanyes d'informació, difusió i sensibilització.
- Oficina de rehabilitació adreçada al públic (assessorament, acompanyament, clarificació de conceptes...).
- Donar més visibilitat a la rehabilitació.
- Polítiques municipals actives de rehabilitació.
- Impuls polític a la rehabilitació.
- Protocol transversal (habitatge, urbanisme, llicències...).

## INCENTIUS DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA

- Formació a tècnics municipals.
- Assessorament als municipis.



23/07/2019	<i>Persona entrevistada</i> <b>Mariona Gallifa</b>
	<b>Cap de la Secció de Paisatge Urbà i Patrimoni.</b> <b>Ajuntament de Mataró</b>

## **BARRERES**

- Organització del treball compartimentat per departaments.
- Manca de conscienciació de la importància del manteniment dels elements comuns. Es cuida l'interior de l'habitatge, però no els elements col·lectius (terrat, accessos...).
- Manca de valoració i consideració de la construcció tradicional (tàpia).

## **COMPETIDORS**

- “El dia a dia”.
- Vetllar en les intervencions pels béns catalogats i pel seu entorn.

## **BENEFICIS**

- Millora de la qualitat de vida de les persones usuàries i la societat en general.
- Contribuir a la regeneració urbana.
- Millora del paisatge urbà.
- Conservació del patrimoni arquitectònic local.
- Potenciar el sentit de pertinença.
- Millora de la sostenibilitat, l'ecologia i l'estalvi energètic (i econòmic).

## **INCENTIUS**

- Campanyes de conscienciació i d'informació.
- Campanyes informatives, reforçant el tema dels beneficis que aporta la rehabilitació.
- Ajuts, econòmics, però sobretot en el sentit de posar-ho fàcil, de facilitar el procés.
- Cal posar-ho fàcil al ciutadà: crear una finestra única, facilitar-li els tràmits, atenció més directa, acompanyar, no posar traves, dotar d'un interlocutor clar i si pogués ser únic.
- Coordinació interdepartamental: no treballar de manera sectorial i tractar la rehabilitació com un “paquet”.
- Cal treballar per projectes, més enllà de l'organigrama, superant la lògica departamental, com per exemple en el Pla d'impuls del centre, ajuden a treballar d'una altra manera.

## **INCENTIUS DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA**

- Facilitar recursos tècnics (tècnics que es puguin desplaçar als barris, elaborar dictàmens...).
- Facilitar suport econòmic.
- Facilitar recursos materials: campanyes informatives, de conscienciació...
- Suport a la realització de campanyes mitjançant xerrades i oficina tècnica (més enllà de tríptics) que permetin arribar a les associacions de veïns i al ciutadà mitjançant la participació ciutadana...
- Facilitar mitjans per crear una oficina tècnica: calen recursos humans per facilitar la finestra única, redactar dictàmens...

30/07/2019	<i>Persona entrevistada</i> <b>Francesc Teixidor</b>
	<b>Regidor d'Habitatge del mandat 2011-2015 (actualment regidor de l'oposició). Ajuntament de Mataró</b>

## **BARRERES**

- Manca de suport per part dels governs supralocals (Generalitat de Catalunya i Estat espanyol).
- Dificultats econòmiques pel que fa al ciutadà i als ajuntaments.
- Pla general obsolet.
- Manca d'informació sobre la necessitat de mantenir i rehabilitar els habitatges.
- Manca d'informació i seguiment de les ITE.
- Necessitat d'impulsar les ITE, per motivar la necessitat de rehabilitar els edificis d'habitatges (obligatorietat).
- Manca de la necessitat sentida (manteniment i rehabilitació) per part dels veïns.
- Necessitat de coordinació política entre diferents regidories.
- Organització municipal departamentalitzada.
- El benefici de la rehabilitació es percep com a llunyà.

## **COMPETIDORS**

- Estan pertot arreu (agències de viatges, concessionaris de cotxes...).
- Emergències habitacionals.

## **BENEFICIS**

- Millora de l'ocupació local (reducció de l'atur).
- Sinèrgia amb altres sectors econòmics de la ciutat.
- Recuperació d'oficis i integració social de persones nouvingudes.
- Revalorització del parc d'habitatges.
- Millora de la sostenibilitat i l'eficiència energètica.
- Dignificació de l'espai públic.

## **INCENTIUS**

- Comunicar els beneficis a la població.
- Potenciar la disciplina urbanística, les ITE i el seu seguiment, amb el suport de mesures per al finançament de les obres (política de "garrot i pastanaga").
- Potenciar el paper facilitador de les administracions: facilitar finançament, etc.
- Treballar per projectes transversals en els àmbits polític i tècnic (interdepartamentals).
- Impulsar el paper d'urbanisme en la planificació d'habitatge.
- Replantejar urbanísticament el municipi (revisió del planejament general) ajudaria a la regeneració urbana de certes àrees urbanes (Cerdanyola, Rocafonda).
- Establir partenariats amb col·legis professionals (per exemple, col·legi d'aparelladors, gremi de constructors).
- Comunicar la relació cost-benefici (medi ambient...).
- Comunicar que no mantenir fa que després les obres de rehabilitació són molt més cares.

## **INCENTIUS DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA**

29/08/2019	Persona entrevistada
	<b>Xavier Alemany</b> <b>Director d'Urbanisme i Planificació.</b> <b>Ajuntament de Mataró</b>

## BARRERES

- No hi visió del bé comú (es dona més valor a arreglar l'interior d'habitatge que els béns comuns).
- Els habitatges són propietat privada.
- Cal disposar de pressupost per realitzar campanyes...
- Disciplina urbanística reactiva (per avís, denúncia...).

## COMPETIDORS

- "El dia a dia".
- Construcció i manteniment dels béns de titularitat pública (espai públic, equipaments, zones verdes).

## BENEFICIS

- Millora del paisatge urbà.
- Dinamització dels barris.
- Millorar el sentiment de pertinença dels ciutadans al barri, al municipi.
- Millora de la seguretat i salubritat.
- Millora de la cohesió social.
- Millora de la qualitat de vida.

## INCENTIUS

- Campanyes comunicatives sobre la necessitat de rehabilitació.
- Conscienciar sobre la importància de cuidar els béns comuns.
- Facilitar i acompanyar els veïns en el manteniment i la rehabilitació dels habitatges.
- Potenciar el paisatge urbà.
- Conscienciar del fet que si no es manté l'edifici, la rehabilitació surt més cara
- Desenvolupar projectes pluridisciplinaris, interdepartamentals (urbanisme, disciplina urbanística, habitatge, seguretat pública, sostenibilitat...).
- Desenvolupar plans d'urbanisme qualitatiu: planificació transversal de rehabilitació territorialitzats, segons problemàtiques (pla per a ascensors...).
- Comunicar bé el pla anterior als veïns.
- Promocionar premis, bonificació IBI, suport (incentius).
- Generar aliances amb altres actors i dinamitzar recursos d'altres administracions.
- Passar a desenvolupar plantejaments proactius i deixar de banda els enfocaments reactius.

## INCENTIUS DIPUTACIÓ DE BARCELONA

- Recursos econòmics.
- Conscienciació a polítics i tècnics.
- Desenvolupament d'un projecte pilot de màrqueting social a Mataró per a la conscienciació social de la rehabilitació residencial (*upstream* i *downstream*).

03/09/2019	<i>Persona entrevistada</i>
	<b>Lluís Gibert</b> <b>Director de Transició Ecològica, Sostenibilitat i Espai Públic.</b> <b>Ajuntament de Mataró</b>

## BARRERES

- Poca conscienciació sobre el manteniment dels edificis.
- El benefici es percep com molt llunyà.
- Manca de dades sistematitzades.
- Manca de paràmetres de comparació i estàndards.
- Calen perfils professionals diferents dins de l'Administració (cal un reciclatge professional).
- El lobby de les elèctriques té molt poder.
- Hi ha un problema de manca de regulació estatal en matèria d'energia.

## COMPETIDORS

- Manteniment dels equipaments municipals (prioritat temes seguretat i eficiència energètica en segon terme).
- Manteniment dels béns de titularitat municipal.
- Confort immediat (per exemple, adquisició d'un aparell de climatització poc eficient).

## BENEFICIS

- Estalvi energètic.
- Millora de confort.
- Millora de la qualitat de vida de les persones.
- Millora mediambiental.
- Millora de la salut de les persones.
- Lluita contra la pobresa energètica.

## INCENTIUS

- Canvi d'escala en les intervencions (habitatge, barri, municipi).
- Visualitzar l'estalvi econòmic associat a l'estalvi energètic.
- Comunitats energètiques locals (associades a canvis legislatius).

## INCENTIUS DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA

- Facilitar dades, agregables i sistematitzables.
- Afavorir aliances amb altres actors (per exemple, comercialitzadores).
- Suport tècnic i econòmic.
- Visualitzar amb facilitat el suport a la rehabilitació en el catàleg de serveis de la Diputació de Barcelona.
- Oferir paquets de rehabilitació (programes transversals).
- Suport en la presentació a projectes europeus, com una manera de dinamitzar recursos i guanyar visibilitat.
- Defensar els interessos locals davant altres administracions.
- Perquè la Diputació ens pugui facilitar una campanya, primer hem de saber què volem fer i com ho volem fer dins de l'Ajuntament.