APEUs

GUIA TÈCNICA PER INICIAR UNA ÀREA DE PROMOCIÓ ECONÒMICA URBANA (APEU)

CCAM
Consorci de Comerç, Artesania i Moda de Catalunya

Generalitat de Catalunya

Escodi
Escola Universitària de Comerç i Distribució

GUIA TÈCNICA PER INICIAR UNA ÀREA DE PROMOCIÓ ECONÒMICA URBANA (APEU)

Direcció General de Comerç
Consorci de Comerç, Artesania i Moda (CCAM)

Barcelona, febrer de 2021

Direcció i creació:
Escola Universitària de Comerç i Distribució (ESCODI)

Autors/ores:
Laura López, Afra Quintanas, Marta Raurell, Joan Morera
i membres de l'equip de l'ESCODI

Hi han col·laborat:
Josep Amador. *Negoci Empresa Mataró*
Juan Carlos Arriaga. *Born Comerç (Barcelona)*
Mònica Bartrina. *Girona Centre*
Sol Calderón. *Associació d'Empresaris Castell-Platja d'Aro i s'Agaró*
Jesús Carballo. *Sant Cugat Comerç*
Maria Costa. *Terrassa Centre*
Eva Garcia. *Gran Centre (Granollers)*
Roger Nogué. *Vic Comerç*
Jacint Pallejà. *El Tomb de Reus*
Cristina Pursals. *Associació de Comerciants d'Olot*
Rut Sans. *Eix Sant Andreu (Barcelona)*
Verònica Serralvo. *Oohx!gen (Palafrugell)*

La *Guia tècnica per iniciar una àrea de promoció econòmica urbana (APEU)* és un dels continguts que l'Oficina tècnica d'APEUs de la Generalitat de Catalunya posa al servei de les persones i les entitats interessades a promoure una experiència d'aquest model de col·laboració publicoprivada.

El document està pensat per acompanyar el lector al llarg de tot el procés, des de la fase prèvia fins a l'aprovació definitiva. La redacció vol ser sintètica i pràctica: alhora que defineix el full de ruta amb els passos a seguir, avança una sèrie de reflexions que poden ser molt pràctiques.

No es tracta d'un document exhaustiu en els detalls relacionats amb el procediment. En els punts en què convé un aprofundiment sobre els continguts de la Llei 15/2020, del 22 de desembre, de les àrees de promoció econòmica urbana, la guia incorpora referències als articles concrets de la norma on trobarem informació més detallada sobre l'apartat en qüestió.

SUMARI

1. QUÈ ÉS UNA APEU? 6
Membres de l'APEU 8
Quines en són les funcions? 8
Drets i deures 9

2. COM ES DELIMITA L'ÀREA? 11
Respecte a la ubicació 12
Respecte a la mida 13
Respecte a les activitats preexistents 14

3. EL PROCÉS FINS APROVAR UNA APEU 15
Qui pot promoure la iniciativa? 17
Full de ruta 17

4. TREBALLS PREVIS 22
Prospecció 23
Diagnosi inicial 25
Definir el propòsit 26

5. PLA D'ACTUACIÓ 27

6. FINANÇAMENT 30
Quotes 32
Pressupost de l'APEU 34

7. ENTITAT GESTORA 36
Organització 37
Relació amb l'ajuntament 40

8. COMUNICACIÓ 42
Comunicar la iniciativa 43
Pla de comunicació 45

1

QUÈ ÉS UNA APEU?

1. QUÈ ÉS UNA APEU?

Al llarg de les pàgines següents veurem els passos a seguir per iniciar una àrea de promoció econòmica urbana (APEU) i algunes reflexions que poden ser-nos útils en el decurs d'aquest procés.

Abans d'introduir-nos en la iniciativa, però, recordem de forma sintètica la definició del concepte: una APEU és una àrea geogràfica on les activitats empresarials i l'administració local es posen d'acord per promoure i dinamitzar la zona a partir d'un pla d'actuació, d'acord amb els criteris següents:

La seva raó de ser és augmentar la competitivitat i millorar l'entorn urbà.

Té un cicle de vida d'entre 3 i 5 anys, després dels quals cal tornar a votar.

La zona ha d'estar perfectament delimitada.

Es finança majoritàriament gràcies a les quotes obligatòries dels seus membres.

La iniciativa privada executa les actuacions mentre que l'ajuntament n'exerceix la tutela.

Cada APEU compta amb una entitat gestora professionalitzada.

Les activitats econòmiques de la zona han d'aprovar el projecte democràticament.

Un conveni estableix la relació entre aquesta entitat gestora i l'ajuntament.

MEMBRES DE L'APEU

Formen part de l'APEU tots els locals de l'àmbit geogràfic amb accés directe des de la via pública on s'exerceix, o es podria exercir, una activitat econòmica empresarial. Això inclou els solars sense edificar que tenen capacitat per admetre una edificació on sigui possible desenvolupar qualsevol classe d'activitat econòmica (article 5.2).

Per contra, queden exclosos de l'APEU:

- Els locals on es duen a terme activitats sense ànim de lucre i activitats que no constitueixen una activitat empresarial.
- Els solars l'ús dels quals es destina a l'aparcament gratuït de vehicles.
- Els locals i els equipaments de titularitat pública, llevat que el titular en sol·liciti expressament la inclusió (aquest és el cas dels mercats municipals de titularitat pública).

QUINES EN SÓN LES FUNCIONS?

Les actuacions de l'APEU són implementades per una entitat gestora que es crea tan bon punt s'aprova el projecte (article 3).Les funcions de l'APEU són també les funcions de l'entitat gestora i dependran del pla d'actuació que es defineixi per a l'àrea. En qualsevol cas, s'han d'emmarcar en les funcions que preveu la normativa (article 4):

L'impuls de l'activació urbana, turística, comercial o industrial

La realització d'activitats per reforçar la responsabilitat social empresarial

L'organització d'esdeveniments, d'activitats de dinamització i publicitat i d'espectacles

El millorament de la neteja, la senyalització, la decoració i la il·luminació amb actuacions suplementàries

La captació d'inversions per millorar el mix comercial i reduir el nombre de locals buits

El desenvolupament de la gestió compartida de serveis per als membres de l'APEU, com ara la logística o la digitalització

La formació per al desenvolupament de les activitats

Altres funcions que tinguin com a objectiu millorar i revitalitzar l'entorn urbà delimitat per l'àrea

El reforçament de la seguretat dels espais públics i dels establiments i locals de l'APEU

El pla d'actuació d'una APEU pot ser completament diferent al d'una altra, ja que cal definir-lo a partir d'una anàlisi profunda de les necessitats de la zona. Així, per exemple, el pla d'actuació d'una APEU pot estar focalitzat en actuacions adreçades a millorar l'entorn urbà, mentre que el pla d'una altra APEU pot centrar-se en actuacions adreçades a les empreses: consultoria, formació, responsabilitat social empresarial (RSE), etc.

És important tenir present que les actuacions de l'APEU mai no poden substituir les funcions que són pròpies de l'ajuntament i que aquest exercia amb anterioritat. Ara bé, el que sí que poden fer és potenciar les actuacions de l'ajuntament i aportar-hi un valor afegit que els doni caràcter d'excel·lència.

DRETS I DEURES

Fins ara hem parlat de l'APEU com una àrea geogràfica i hem vist quins locals en formen part i quins no. Però els drets i els deures de pertànyer a l'APEU no poden recaure sobre un local, sinó que han de correspondre a una persona o una empresa; per aquest motiu hem de familiaritzar-nos amb el concepte *titular del dret de possessió del local: el titular del dret de possessió és aquella persona, física o jurídica, que fa o pot fer ús d'un local en un moment donat.* Així doncs, si un local està llogat, el titular del dret de possessió és el llogater; si el local està buit o bé es tracta d'una parcel·la sense edificar, en canvi, el titular del dret de possessió és el propietari/ària.

Els titulars del dret de possessió dels locals inclosos en l'APEU estan subjectes als drets i les obligacions que això comporta. Com a drets, a més de beneficiar-se de la millora de la competitivitat de la zona, el més destacable és que disposen de dret a vot en el procés de constitució i de la possibilitat de votar en la resta de decisions que es prendran durant el cicle de vida de l'APEU; com a deures, òbviament, el més significatiu és el pagament de la quota obligatòria.

Els drets i els deures de cada titular són exactament iguals. Però no ho són entre els diferents titulars, perquè depenen del nombre de locals que tinguin a l'àrea i de les dimensions d'aquests. Els sis estrats de la taula 1 determinen quants vots corresponen a cada local segons la superfície d'aquest. Alhora, pel que fa a les quotes, s'estableix una quota base –que pagaran tots els locals amb una superfície inferior o igual a 300 m^2– i, a partir d'aquí, la manera de calcular proporcionalment les quotes dels locals més grans (article 7).

TAULA 1

Tipologia	Superfície construïda cadastral	Vots	Coeficient/obligacions de pagament (x = quota mínima a pagar, que es determina en funció del projecte de l'APEU)
I	$s \leq 300\ m^2$	1	x
II	$300\ m^2 < s \leq 800\ m^2$	1,5	1,5x
III	$800\ m^2 < s \leq 1.300\ m^2$	2	2x
IV	$1.300\ m^2 < s \leq 2.500\ m^2$	3	3x
V	$2.500\ m^2 < s \leq 10.000\ m^2$	4	4x
VI	$s > 10.000\ m^2$ (o establiment col·lectiu de 50 establiments individuals o més)	5	5x

Vegem-ne un exemple:

L'empresa A és titular de dos establiments de 400 m^2 i un de 1.100 m^2 en una APEU on la quota base és de 600 euros/any.

- Vots que li corresponen: 1,5 + 1,5 + 2 = 5
- Quota que li correspon: (600 * 1,5) + (600 * 1,5) + (600 * 2) = 3.000 €

2

COM ES DELIMITA L'ÀREA?

APEUs

2. COM ES DELIMITA L'ÀREA?

Les àrees de promoció econòmica urbana (APEUs) són extremadament flexibles i poden tenir diferents mides, formes i ubicacions. La delimitació que imaginem per a la nostra APEU no ha de coincidir necessàriament amb una delimitació administrativa (barri, districte, etc.); el que hem de fer és donar-li una forma que ens permeti construir un projecte sòlid.

Vegem algunes reflexions que poden ajudar-nos a delimitar l'àrea.

RESPECTE A LA UBICACIÓ

Una APEU pot constituir-se al centre urbà, en una zona turística, en l'entorn rural o bé en un polígon industrial. Però cal tenir present que:

- no pot coincidir totalment ni parcialment amb l'espai geogràfic d'una APEU que ja existeixi o s'estigui tramitant;
- si ocupa territori de diversos municipis, tant la seva tramitació com la resta d'aspectes relacionats amb l'ajuntament s'hauran de fer extensius a tots i cadascun dels ajuntaments dels municipis afectats;
- si es promou en un polígon d'activitat econòmica (PAE), haurà de complir les especificitats que corresponen a les APEUs en zones industrials (títol II de la Llei).

Els BIDs poden ser molt variables, tant per la ubicació com per la forma o la mida. L'important és que s'adaptin a les necessitats concretes de l'àrea.

Hasanul Hoque, director d'operacions de Camden Town Unlimited (Londres)

RESPECTE A LA MIDA

La normativa no imposa cap restricció sobre la mida de l'APEU. No obstant això, hem de tenir present que:

- un nombre d'establiments molt elevat (>250 locals) farà que difondre el projecte i guanyar adhesions sigui més complex; això no és de cap manera un impediment per iniciar una APEU, però cal que tinguem en compte que la durada del procés per fer pedagogia és proporcional al nombre d'actors implicats.
- un nombre particularment reduït (<50 locals) comportarà menys ingressos i, per tant, només és adequat en els casos en què l'APEU neix amb una funció molt concreta i delimitada; el procés de constitució i l'existència de l'entitat gestora ja suposen unes despeses mínimes que caldrà cobrir;
- sobretot quan l'àrea és relativament gran, es recomana evitar la integració en una sola APEU de zones amb necessitats molt heterogènies; les diferents necessitats podrien provocar tensions sobre les actuacions a dur a terme i l'assignació de recursos;
- si la densitat d'activitats econòmiques és massa baixa (pocs locals per km^2), les actuacions que tenen un cost proporcional a les dimensions de l'àrea (neteja, seguretat, etc.) podrien resultar massa costoses en relació amb el pressupost.

Els BIDs són molt flexibles i àgils, i es converteixen en un reflex dels barris que representen. No hi ha cap BID que sigui exactament igual a un altre.

Natalie Raben, directora executiva de WeAreWaterloo (Londres)

En principi no està previst que la delimitació de l'àrea es modifiqui durant el cicle de vida de l'APEU, i la votació per a la renovació del cicle és el millor moment per sotmetre-la a canvis. Però la Llei d'APEUs preveu la possibilitat de modificacions (article 14), si bé ho fa a través d'un procés tan garantista com la mateixa constitució de l'àrea: per incorporar o excloure locals a meitat de cicle, primer cal que ho aprovi l'assemblea general de l'entitat gestora, després ho ha d'aprovar l'ajuntament i, finalment, les activitats econòmiques hauran de votar-hi a favor. Per aquest motiu només es preveuen modificacions justificades amb caràcter excepcional i per a zones que agrupin diferents locals.

RESPECTE A LES ENTITATS PREEXISTENTS

Com s'ha dit, l'existència d'una APEU integra totes les activitats econòmiques de la zona i comporta la creació d'una entitat gestora amb personalitat jurídica pròpia. En el cas de Catalunya, un país ric en associacionisme comercial, és probable que les propostes de crear una APEU s'originin a zones on ja existeixen una o més associacions empresarials territorials (de comerç, de restauració, d'activitats turístiques, etc.).

En aquests casos, des del moment en què s'inicia la preparació de la iniciativa, cal buscar l'encaix més idoni entre aquestes entitats i la futura APEU. No hi ha una fórmula estàndard. L'única prioritat és evitar que, en una àrea geogràfica, coexisteixin dues entitats que duen a terme les mateixes funcions o similars.

A partir d'aquí hi ha diverses estratègies possibles:

- **L'associació o associacions preexistents suspenen temporalment les seves activitats.** Les persones que lideraven les associacions poden liderar també l'entitat gestora i, en cas que l'APEU no renovi el cicle, reprendran l'activitat de l'associació prèvia.
- **Les associacions preexistents conviuen amb l'APEU (en tot o part de l'àmbit d'actuació).** En aquest cas és important garantir que les associacions i l'entitat gestora tinguin propòsits complementaris i ben delimitats:

  Per exemple: l'APEU podria encarregar-se de les tasques de dinamització, de la creació d'una identitat territorial i/o de campanyes d'atracció de visitants, mentre que les entitats adrecen actuacions específiques a les empreses del seu sector (formació, consultoria, RSE, etc.).

  Per exemple: l'APEU es crea en una zona molt acotada i amb un propòsit molt concret, dintre d'una àrea més gran on treballa l'associació; en aquest cas, l'APEU podria pagar una quota a l'associació, com un associat més, per la seva feina de dinamització.

3

EL PROCÉS FINS APROVAR UNA APEU

APEUs

3. EL PROCÉS FINS APROVAR UNA APEU

Crear una APEU comporta un procés llarg, que va des dels treballs previs fins a la materialització del projecte. Abans de començar aquest camí és recomanable que ens preguntem si podrem delimitar una àrea amb necessitats concretes, si aconseguirem el suport de la majoria de les activitats de la zona i si el projecte comptarà amb el suport tant de l'àmbit privat com de l'ajuntament.

Si la resposta a aquestes preguntes és afirmativa i decidim engegar la iniciativa, ens espera un procés amb dos objectius simultanis: d'una banda, hem de dissenyar íntegrament el projecte i, de l'altra, haurem d'anar generant consens al seu voltant. Treballar el projecte a partir del diàleg amb l'ajuntament, les activitats econòmiques i la comunitat és essencial per comptar més endavant amb el seu suport.

A grans trets, aquestes són les tasques més importants que hem de dur a terme:

- **Elaborar la diagnosi inicial**
- **Preparar una memòria econòmica**
- **Delimitar l'àrea**
- **Dissenyar l'entitat gestora**
- **Dissenyar un pla d'actuació**
- **Redactar el conveni amb l'ajuntament**

QUI POT PROMOURE LA INICIATIVA?

La iniciativa per aprovar una APEU pot tenir tres orígens diferents (article 5):

- Un grup de persones que acreditin ser titulars del dret de possessió d'almenys el 25% de la totalitat dels locals de l'APEU i que, alhora, representin almenys el 25% del sumatori de la totalitat dels vots.
- Qualsevol associació empresarial territorial de la zona en què es pretén delimitar l'APEU que hagi desenvolupat la seva activitat en aquesta zona durant un període mínim ininterromput de cinc anys.
- L'ajuntament del municipi on es pretén delimitar l'APEU. En aquest cas, ha de comptar, com a mínim, amb l'informe favorable d'una de les organitzacions empresarials territorials representatives de la zona.

Al marge de qui la promogui, hem de recordar sempre que la iniciativa només prosperarà si té el suport tant de l'ajuntament com de la majoria d'activitats econòmiques de la zona.

FULL DE RUTA

El procediment que cal seguir és pràcticament el mateix en els tres casos (article 10):

TAULA 2. Procés per aprovar una APEU

I. FASE INICIAL

Treballs previs

1. Presentació del projecte a l'ajuntament

Arxiu

(Aj)

2. Aprovació inicial (<2 mesos)

3. Informació pública (>= 1 mes)

4. Grup de treball paritari

5. Text refós

II. VOTACIÓ

6. Difusió (almenys 15 dies abans)

7. Votació (si és telemàtica, entre 7 i 15 dies)

- El nombre de vots segons superfície
- Titulars de diversos locals sumen vots
- Un vot en cas de cotitulars

8. Escrutini

- Cal la participació dels titulars del dret de possessió que representin com a mínim el 50% dels locals
- Cal que una majoria absoluta dels vots emesos siguin favorables al projecte

III. APROVACIÓ DEFINITIVA

9. Comunicació de resultats (màxim 7 dies)

10. Aprovació al ple de l'ajuntament (màxim d'un mes)

11. Constitució de l'entitat gestora (màxim 3 mesos des del ple)

12. Signatura del conveni entre l'entitat gestora i l'ajuntament

13. Registre de l'APEU (RAPEUC)

Fase inicial

1. Presentació del projecte (article 6)

- Si el grup promotor és extern a l'ajuntament, el primer pas consisteix a presentar al consistori un dossier amb la documentació necessària per a l'aprovació inicial del projecte. En el cas concret que es tracti d'una entitat amb almenys cinc anys d'existència, haurà d'acreditar l'acord de l'assemblea general per impulsar la iniciativa.
- Si el promotor és el mateix ajuntament, el projecte es treballa internament fins que arriba el moment de sotmetre'l a la informació pública.

2. Aprovació inicial. L'òrgan competent en matèria de promoció econòmica de l'ajuntament disposa d'un termini màxim de dos mesos per resoldre motivadament l'aprovació inicial o bé desestimar-la.

3. Informació pública. L'ajuntament ha de sotmetre el projecte a informació pública durant almenys un mes perquè qui ho cregui convenient pugui presentar-hi esmenes. Ho ha de fer tant a través del seu web com del seu tauler d'anuncis, i individualment als titulars del dret de possessió.

4. Grup de treball paritari. L'ajuntament ha de constituir un grup de treball que estarà format per representants del consistori i representants del grup promotor. Aquest grup s'encarregarà d'avaluar les al·legacions rebudes durant la informació pública, valorar la possible idoneïtat de cadascuna i, si escau, redactar un text refós del projecte.

- En cas que el grup promotor sigui el mateix ajuntament, l'òrgan competent de l'ajuntament ha de valorar les al·legacions, llevat que els titulars del dret de possessió dels locals afectats proposin la constitució d'un grup de treball i designin els representants que n'hauran de formar part.

5. Text refós. Un cop s'hagin rebut totes les esmenes, el grup de treball paritari ha de redactar un text refós on integri les esmenes que hagi acceptat. Aquest és el projecte que se sotmetrà a votació.

Fase de votació

Posar en marxa una APEU requereix un procés de votació en què participen els titulars del dret de possessió de les activitats econòmiques de l'àrea. Amb independència de qui en sigui el grup promotor, el control sobre aquest procés de votació l'exerceix l'ajuntament, d'acord amb els passos següents:

6. Difusió. L'ajuntament ha de comunicar la convocatòria de votació individualment a tots els titulars del dret de possessió, almenys 15 dies abans de la votació i novament a través de tots els mitjans possibles.

7. Votació. Pot ser presencial o bé per mitjans telemàtics (en aquest últim cas, s'haurà d'allargar entre 7 i 15 dies). Els vots corresponents a cada votant depenen del local o dels locals dels quals sigui titular i de la mida que tinguin:

- El nombre de vots corresponent a cada local depèn de la superfície cadastral (article 7).
- Si una persona és titular de diversos locals, disposa de tants vots com sumin els vots corresponents a aquests locals.
- Si dues o més persones comparteixen la titularitat d'un local, només podrà votar una d'elles.
- Pel que fa als establiments comercials col·lectius definits en el Decret llei 1/2009, del 22 de desembre, d'equipaments comercials, es consideren un sol local i, per tant, disposen dels vots que corresponguin a aquest local en funció de la seva superfície cadastral.

8. Escrutini. Per tal que el procés garanteixi un acord sòlid en relació amb el resultat, el projecte d'APEU només es considera aprovat quan es compleixen les condicions següents:

- S'ha d'assolir la participació dels titulars del dret de possessió que representin com a mínim el 50% dels locals o els establiments inclosos en l'àmbit de l'APEU.
- El projecte ha d'obtenir com a favorables la majoria absoluta dels vots emesos.

Aprovació definitiva

Un cop efectuada la votació, cal seguir els passos següents (article 11):

9. Comunicació. L'ajuntament disposa de set dies per fer públics els resultats, al seu web, al seu tauler d'anuncis i individualment als titulars del dret de possessió.

10. Aprovació del ple. Si la votació ha estat favorable, la proposta d'APEU s'ha de sotmetre a aprovació del ple de l'ajuntament en el termini màxim d'un mes a comptar des de la publicació dels resultats.

- L'acord del ple que aprova, o rebutja motivadament, la constitució de l'APEU també s'ha de notificar individualment a tots els afectats.

11. Constitució de l'entitat gestora. En el termini de tres mesos des de l'aprovació al ple, els promotors de la iniciativa –pot ser el mateix ajuntament– han de convocar els titulars del dret de possessió a una assemblea general de constitució de l'entitat gestora, que serà formalitzada en escriptura pública. Recordem que la proposta d'estatuts d'aquesta entitat és un dels documents que han format part de la iniciativa des del primer moment (article 8).

12. Signatura del conveni. Un cop constituïdes l'APEU i la seva entitat gestora, s'ha de subscriure el conveni entre aquesta última i l'ajuntament.

13. Registre. En el termini d'un mes des de la subscripció del conveni, l'ajuntament ha de sol·licitar la inscripció de l'APEU en el Registre de les àrees de promoció econòmica urbana de Catalunya (RAPEUC), de la Generalitat de Catalunya (articles 15, 16 i 17).

4

TREBALLS PREVIS

APEUs

4. TREBALLS PREVIS

La iniciativa que aprovarà l'ajuntament per iniciar el procés de delimitació d'una APEU ha de comptar amb una sèrie de continguts mínims (article 6). Abans de començar a preparar aquest material, però, i sigui qui sigui el promotor –privat o públic–, cal obtenir la informació necessària per dissenyar el projecte. Aquesta feina prèvia és l'objectiu de la fase de prospecció i de la diagnosi inicial.

PROSPECCIÓ

Tant si el grup promotor és privat com si és el mateix ajuntament, un dels primers passos que hem de fer consisteix en una ronda de trobades amb les persones, les empreses i les entitats representatives de la zona on volem implantar l'APEU. Aquests contactes ens ajudaran a determinar l'acceptació que pot tenir el projecte, a delimitar-ne l'àrea geogràfica més adequada, a rebre aportacions que ens poden ser útils i, el més important, a anar implicant els altres agents en la iniciativa.

Vegem alguns dels aspectes que podem tractar en aquestes reunions:

TAULA 3

Ajuntament

(en cas que el grup promotor sigui privat)

- Preguntarem sobre la necessitat de dinamitzar la zona, i recollirem els suggeriments.
- Copsarem la visió que té l'ajuntament sobre el fet d'iniciar un projecte de col·laboració publicoprivat.
- Ens assegurarem que no hi ha cap altre projecte d'APEU en tràmit.
- Sol·licitarem la informació necessària per dissenyar el projecte.

Associació o associacions preexistents

- Mirarem de definir l'encaix entre les associacions i la futura APEU.
- Recollirem aportacions i aprendrem de la seva experiència.

Activitats econòmiques

- Explicarem la idea de projecte en la seva fase inicial.
- Avaluarem la capacitat que tenim per guanyar-nos la seva confiança i generar consens entre els futurs votants.
- Començarem a fer un perfil morfològic dels negocis de la zona.
- Tornarem a recollir els suggeriments interessants.

Entitats i locals no inclosos a l'APEU

(associacions de veïns, escoles, moviments socials, entitats culturals, etc.)

- El suport dels agents del territori és essencial perquè el projecte vagi endavant, ja que actuaran com a prescriptors.
- Hem d'explicar que la dinamització de la zona beneficia tothom.
- Podem plantejar col·laboracions de cara al futur.

DIAGNOSI INICIAL

La diagnosi és un exercici d'anàlisi indispensable per detectar les necessitats de la zona i definir el pla d'actuació. El primer que necessitem per dur-la a terme és la informació que hagi facilitat l'ajuntament: un plànol a escala de la zona i el cens dels locals que en formen part, amb les seves característiques.

Quan demanem aquesta informació hem de tenir en compte que:

- ens convé una versió digital del plànol a escala, ja que una versió en paper pot quedar malmesa ràpidament;
- no cal que d'entrada sapiguem exactament la delimitació de l'àrea definitiva, la podem anar definint a mesura que avancem el projecte; en cas de dubte, és recomanable demanar el plànol d'una zona més àmplia per després, si cal, reduir-la;
- per desenvolupar un cens de locals provisional ens cal tenir-los codificats i localitzats sobre el plànol; en paral·lel, haurem de treballar un document que relacioni cada codi amb la informació necessària de cada local (superfície, activitat, titular del dret de possessió, etc.). Els tècnics municipals que treballin en aquest àmbit ens poden indicar si ja utilitzen un sistema de codificació alfanumèrica que puguem adoptar.

El mapa i el cens són el primer pas de la diagnosi inicial. Però aquest treball necessita un coneixement molt més profund de la zona, basat en l'anàlisi de la seva realitat socioeconòmica i les necessitats que té.

L'elaboració de la diagnosi inicial i la proposta de pla d'actuació és una part del procés susceptible de ser externalitzada en professionals. La prospecció i la captació d'adhesions, en canvi, cal que les assumeixin el grup promotor o bé aquelles persones que, previsiblement, en el futur es faran càrrec de l'entitat gestora.

Vegem alguns dels elements que poden formar part de la diagnosi:

TAULA 4

Quantitatius		Quantitatius
Demogràfics i geogràfics	**Econòmics**	**Anàlisi DAFO**
Mapa de la zona Nombre d'habitants Piràmide d'edats Ocupacions principals Origen i usos lingüístics Fluxos de mobilitat Fluxos turístics Places d'aparcament Accés amb transport públic Principals atractius culturals Etc.	Mapa de locals Nombre d'activitats *Mix* comercial Locals buits Activitats "locomotora" Activitats en pisos Preus del lloguer Concentració empresarial Presència de franquícies Fluxos comercials Consum per dies i hores Trànsit pels carrers Etc.	Debilitats de la zona Amenaces Fortaleses Oportunitats

Per dur a terme la part quantitativa d'aquesta anàlisi podem combinar les estadístiques oficials amb les que ens faciliti l'ajuntament. Respecte a la part qualitativa, en canvi, ens convé fer entrevistes a persones i/o entitats que: a) tinguin un gran coneixement de la zona, o b) tinguin un gran coneixement específic d'un àmbit concret –mobilitat, mercats, sostenibilitat, etc.– i que puguin donar-nos una perspectiva més completa sobre aquest aspecte.

DEFINIR EL PROPÒSIT

A mesura que incorporem la visió d'altres persones i entitats, anirem donant forma al pla d'actuació i veurem cada cop més clar el *propòsit* de la futura APEU. Aquest és un concepte important perquè, si bé la missió genèrica sempre és augmentar la competitivitat de la zona, cada àrea ha de comptar amb la seva pròpia raó de ser. El propòsit de l'APEU és el pilar que en configura la personalitat i sobre el qual s'han de prendre les decisions.

Alguns exemples de propòsit podrien ser: *donar vida a una zona degradada i plena de locals buits, construir un espai amable i de socialització, atraure turisme de qualitat,* etc. En qualsevol cas, definir-lo amb claredat és indispensable; si no podem resumir-lo en una sola frase, probablement ens calgui treballar millor la planificació estratègica i el coneixement de la zona en qüestió.

Cal que la iniciativa compti amb una visió clara per convèncer les activitats econòmiques de la zona.

Hasanul Hoque, director d'operacions de Camden Town Unlimited (Londres)

5

PLA D'ACTUACIÓ

APEUs

5. PLA D'ACTUACIÓ

Un cop disposem d'un coneixement exhaustiu de la zona, hem de treballar el pla d'actuació per al primer cicle de la futura APEU (recordeu que aquest cicle pot ser d'entre 3 i 5 anys). Aquest pla d'actuació és el full de ruta que guiarà l'entitat gestora durant tot el cicle de l'àrea: un full de ruta que ha d'integrar els objectius, les actuacions i el cronograma, a més de la vinculació amb el pressupost.

Vegem algunes reflexions que poden ajudar-nos a dissenyar el pla d'actuació:

- En el primer cicle de l'APEU és recomanable fixar pocs objectius que siguin bàsics (entre 3 i 5).
- Un dels grans avantatges de les APEUs és que treballen a partir d'un pla d'actuació plurianual, que els permet afrontar objectius estratègics a mitjà termini. Això suposa que tenim més capacitat per definir projectes que durin diversos anys, amb el finançament garantit per dur-los a terme. Els projectes a mitjà termini (un pla per als locals buits, la incorporació de tecnologia als locals, etc.) tenen més capacitat transformadora que els esdeveniments o les campanyes de dinamització puntuals.
- Lligat al punt anterior, el caràcter plurianual del pla d'actuació i del pressupost fa possible fer repercutir el cost de l'engegada d'un projecte sobre exercicis posteriors. En altres paraules, els ingressos seran constants durant tot el període, però les despeses no tenen perquè ser-ho, de manera que podrem afrontar la inversió inicial d'un projecte ambiciós sense haver d'abandonar la resta d'activitats.
- Es recomana mantenir un cert equilibri entre actuacions puntuals i projectes de continuïtat.
- Si bé les actuacions no poden substituir les funcions de l'Administració pública, sí que poden afegir valor a actuacions que l'ajuntament ja duu a terme. Aquesta mena d'acords caldrà preveure'ls al pla d'actuació i, naturalment, també en el conveni entre l'entitat gestora i l'ajuntament.

- Hem de mesurar el grau d'èxit de totes les actuacions, per tant, cal dissenyar bons indicadors de gestió.
- No s'han de reproduir plans d'actuació d'altres zones. Com que el pla depèn de les necessitats de cada territori, poden haver-hi tants plans com APEUs.
- És recomanable disposar d'una versió sintètica i visual del pla d'actuació, ja que durant la fase de promoció de la iniciativa l'haurem d'explicar en força ocasions. Cal tenir en compte que la comunicació de les actuacions serà continuada al llarg dels anys d'implementació del pla d'actuacions, i n'haurem de comunicar l'impacte a tots els membres de l'APEU de manera regular.

La coordinació amb els agents socials i entre diferents BIDs és essencial, per això des de Downtown Brooklyn Partnership coordinem tres BIDs perquè treballin com un de sol.

Regina Myer, presidenta de Downtown Brooklyn Partnership (Nova York)

6

FINANÇAMENT

APEUs

6. FINANÇAMENT

La Llei d'APEUs estableix que el pla d'actuació ha d'incloure un projecte del pressupost, les fonts de finançament i els mecanismes per calcular i cobrar les quotes dels membres. No obstant això, en aquesta guia s'ha optat per tractar-los per separat, amb l'objectiu d'oferir una explicació tan clara com sigui possible.

La filosofia de les APEUs com a model de col·laboració publicoprivada no ha estat mai rebaixar les quotes que s'abonaven anteriorment i mantenir el mateix pressupost. Si de debò es vol dinamitzar la zona, una bona base és mantenir les quotes que els associats abonaven anteriorment i, gràcies a les noves contribucions, comptar amb un pressupost superior.

La principal font de finançament amb què comptarem són les quotes obligatòries dels membres, que es regulen mitjançant una ordenança municipal en cas que la majoria de titulars del dret de possessió hagin votat a favor del projecte. Ara bé, això no impedeix la possibilitat que es disposi d'altres ingressos.

Són recursos econòmics de les àrees de promoció econòmica urbana, i que gestiona cada entitat gestora, els següents (article 25):

- Les quotes a càrrec de les persones titulars del dret de possessió sobre els locals inclosos en l'àmbit de l'àrea. Aquestes quotes s'han de calcular d'acord amb els paràmetres que estableix l'article 7 de la Llei d'APEUs, i així es farà constar en el conveni establert amb l'ajuntament.
- Les aportacions en espècie, els crèdits, les donacions i els patrocinis, i també els ingressos obtinguts per les vendes de béns i serveis i per les rendes i els productes del seu patrimoni.
- Les subvencions i els ajuts públics de les administracions.

QUOTES

Com s'ha dit, estan obligades a pagar les quotes totes les persones titulars del dret de possessió dels locals que formen part de l'APEU. Alguns casos concrets que hem de tenir en compte són els següents:

- En el cas d'un local buit o bé en el cas d'un solar sense edificar, el propietari/ària queda obligat al pagament de la quota.
- En cas que la titularitat d'un local sigui compartida, els diferents titulars estan obligats al pagament de forma solidària.

Una de les qüestions que hem de tenir clares quan dissenyem el pla d'actuació és que la suma de les quotes dels membres de l'APEU ha de cobrir la totalitat de la despesa del pla, a més d'un import de reserva corresponent a possibles imprevistos. En altres paraules, el pla d'actuació que es presenta en la proposta inicial per crear l'APEU ha de poder-se finançar al cent per cent amb els imports de les quotes (article 25).

Cal tenir en compte que el pla d'actuació que es vota és un pla ``basic'. Si en el futur obtenim ingressos a partir de patrocinis, subvencions o altres fonts de finançament, es pot incrementar l'impacte de les actuacions ja previstes o bé fer-ne d'altres. Quan preparem el pla d'actuació inicial, doncs, és recomanable que annexem un document on constin els usos previstos per a qualsevol ingrés aliè a les quotes. Els titulars dels dret de possessió dels locals voldran conèixer aquesta informació per decidir el sentit del seu vot.

Com s'estableixen les quotes?

En l'apartat de drets i obligacions hem vist els sis estrats que estableix la Llei d'APEUs per fixar les quotes dels locals en funció de la superfície cadastral construïda. En la fase de disseny i preparació de l'APEU, una de les primeres feines que tindrem serà determinar els trams de quotes que proposarem en el nostre projecte. I, per fer-ho, necessitarem haver treballat abans la delimitació de l'àrea i el cens de locals que en formaran part, amb la superfície cadastral de cadascun.

A partir d'aquí podem fer simulacions en dos sentits: a) establim un pressupost anual i calculem la quota que correspondria a cada local, o b) fixem una quota base per als locals més petits, calculem les quotes proporcionals per a la resta i, finalment, les sumem per saber amb quin pressupost podrem comptar. Aquestes simulacions ens ajudaran a determinar un valor per a les quotes que ens permeti finançar el pla d'actuació, i garantirem alhora que el cost és assequible per a cada membre de l'APEU.

TAULA 5

Vegem-ne un exemple:

Suposem una APEU integrada per 150 locals que, d'acord amb la seva superfície, queden classificats com es pot veure a continuació. La taula següent presenta la quota que correspon a cadascuna de les categories per aconseguir uns ingressos, a partir de quotes, de 150.000 euros:

Tipologia	Superfície construïda cadastral	Obligacions de pagament	Locals censats	Quota individual	Sumatori quotes
I	$s \leq 300\ m^2$	x	93	787,4	73.228
II	$300\ m^2 < s \leq 800\ m^2$	1,5x	43	1.181,1	50.787
III	$800\ m^2 < s \leq 1.300\ m^2$	2x	10	1.574,8	15.748
IV	$1.300\ m^2 < s \leq 2.500\ m^2$	3x	3	2.362,2	7.087
V	$2.500\ m^2 < s \leq 10.000\ m^2$	4x	1	3.149,6	3.150
VI	$s > 10.000\ m^2$	5x	0	3.937,0	0
	(o establiment col·lectiu de 50 establiments individuals o més)		**150**	-	**150.000**

Procés de cobrament

Un cop establertes les quotes i aprovada l'APEU, les quotes s'han de regular mitjançant una ordenança municipal i el sistema de càlcul ha de constar en el conveni que se subscriu entre l'ajuntament i l'entitat gestora (article 26).

La responsabilitat de cobrar les quotes correspon a la gerència de l'entitat gestora. No obstant això, en el conveni amb l'ajuntament podem preveure que la hisenda municipal faci la gestió del cobrament. Si es dona el cas, el mateix conveni haurà de preveure les despeses que el servei de recaptació comportarà a l'ajuntament, per tal que l'entitat gestora les reemborsi al consistori a partir del seu pressupost.

Què passa si hi ha un impagament?

L'entitat gestora ha de reclamar la quota impagada al seu deutor/a perquè l'aboni en un termini d'un mes. Si, un cop passat aquest termini, no s'ha produït el pagament, la mateixa entitat gestora –o bé l'òrgan que tingui atribuïda aquesta funció segons el conveni– ha d'acordar sol·licitar a l'ajuntament que inicii el procediment de reclamació per la via de constrenyiment. Cal recordar que l'entitat gestora en cap cas pot exercir potestats públiques que impliquin l'exercici de l'autoritat.

PRESSUPOST DE L'APEU

Un cop identificats els recursos necessaris per dur a terme els serveis, els projectes i les campanyes plantejats, cal dissenyar el pressupost corresponent al primer cicle de l'APEU. Com s'ha avançat en l'apartat del pla d'actuació, el caràcter plurianual del pressupost ens permetrà fixar uns ingressos per quotes estables, alhora que establim unes despeses o inversions que poden variar d'un any a l'altre.

La planificació plurianual fa que haguem d'establir un pressupost per a tot el cicle, que anirem desglossant en pressupostos anuals a mesura que passi el temps. I és que, tots els últims trimestres de l'any, l'assemblea general de l'entitat gestora ha d'aprovar el projecte de pressupost anual (articles 27 i 28).

Quan preparem la iniciativa per crear l'APEU és recomanable que tinguem a punt el pressupost marc per a tot el cicle. Pel que fa als pressupostos anuals, hem d'assegurar-nos que tenim molt ben definit el del primer any, mentre que els restants podem tenir-los d'entrada amb un caràcter una mica més genèric.

El pressupost de l'APEU ha d'incloure:

A l'apartat de despeses

- El cost de les actuacions i de la gestió de l'entitat gestora, que ha d'anar acompanyat d'una descripció analítica de les quantitats que es projecten invertir en cadascuna de les activitats de l'APEU durant l'exercici següent i, si s'escau, els pressupostos proposats pels diferents proveïdors de béns i serveis.
- Una reserva destinada a la compensació d'increments imprevisibles de costos de les actuacions projectades.
- Els costos derivats de la gestió del procés de constitució que hagi tingut l'organisme públic local que pertoqui.
- Els costos derivats del cobrament de les quotes quan es concertin amb la hisenda local.
- Una reserva de cobertura de pèrdues d'ingressos derivades de l'impagament o el pagament impuntual de les quotes.
- Una reserva per a les eventuals despeses de liquidació de l'entitat gestora en el termini de vigència del conveni.

A l'apartat d'ingressos

- La quantificació de les aportacions i de les quotes que correspon abonar a cadascuna de les persones titulars del dret de possessió dels locals inclosos a l'àrea.
- L'import de les aportacions voluntàries o donacions que s'hagin rebut.
- L'import de les subvencions i els ajuts públics als quals s'han compromès les diferents administracions públiques.

7

ENTITAT GESTORA

APEUs

7. ENTITAT GESTORA

Un error comú consisteix a confondre una APEU amb la seva entitat gestora. L'entitat gestora és una entitat privada, sense ànim de lucre i amb personalitat jurídica pròpia, que s'encarrega de gestionar l'APEU i implementar-ne el pla d'actuació (article 3).

No totes les persones titulars del dret de possessió dels locals que formen part de l'APEU estaran adherides a l'entitat gestora:

- Els titulars del dret de possessió dels locals que han votat favorablement per aprovar l'APEU formen part de l'entitat gestora obligatòriament.
- Els que hagin votat negativament, en canvi, poden decidir formar-ne part o no (article 11.6).

Els titulars del dret de possessió d'un local de l'APEU que no s'adhereixin a l'entitat gestora estaran igualment subjectes als drets i les obligacions de pertànyer a l'APEU. Per aquest motiu és important que el grup promotor convidi tots els titulars del dret de possessió dels locals a participar, primer del procés de disseny i formació de l'àrea, i després de la implementació del pla d'actuació.

ORGANITZACIÓ

La capacitat per treballar sobre la base de la planificació estratègica i de manera professionalitzada és un element clau per a l'entitat gestora. Per fer-ho, a més de disposar dels recursos necessaris, ha de comptar amb professionals de diferents àmbits per assolir els objectius fixats, oferir els serveis establerts i dur a terme els projectes previstos.

D'acord amb la Llei d'APEUs, els principals òrgans que integren l'entitat gestora són (article 18):

Assemblea general (articles 19, 20 i 21). És el màxim òrgan de govern de l'entitat gestora, està formada pels membres d'aquesta i es reuneix almenys un cop l'any. L'ajuntament i el gerent de l'entitat gestora poden participar en l'assemblea amb veu però sense vot, de la mateixa manera que poden fer-ho els representants del comerç no sedentari que tingui presència a la zona de l'APEU.

Presidència (article 22). La presidència es l'òrgan de direcció i representació de l'entitat gestora, s'encarrega de convocar les sessions de l'assemblea, proposa el/la gerent i dona el vistiplau a les decisions més rellevants.

Secretaria (article 23). Té la responsabilitat d'emetre actes, certificats o notificacions, i donar suport a la presidència i a la gerència.

Gerència (article 24). La gerència és l'encarregada d'administrar l'entitat. Corresponen a la gerència les funcions següents:

- Elaborar el pressupost de l'àrea, la liquidació i els comptes anuals, amb la memòria anual d'activitats corresponent
- Aplicar el pla d'actuació de l'àrea i proposar plans i programes concrets d'actuació
- Proposar finançament aliè
- Elaborar la proposta d'informe que ha d'aprovar l'assemblea general en relació amb la reclamació contra la liquidació de les quotes
- Gestionar el cobrament de les quotes sota la supervisió de la presidència
- Proposar a l'assemblea general, o a l'òrgan col·legiat de l'entitat gestora que correspongui, que adopti l'acord necessari per sol·licitar a l'ajuntament l'inici de la via de constrenyiment per al cobrament de les quotes impagades
- Dirigir el personal a càrrec de l'entitat gestora
- La resta de tasques que l'assemblea general o la presidència li encomanin

A més de determinar el funcionament intern de l'entitat gestora, els estatuts d'aquesta han de preveure els procediments davant de situacions excepcionals que puguin esdevenir-se durant el cicle de vida de l'APEU. Per exemple, en els casos en què la delimitació de l'àrea sigui modificada de manera excepcional (article 14).

Una qüestió cabdal per a l'entitat gestora és la selecció del o de la gerent que l'ha de liderar, atès que aquest lloc requereix una gran professionalitat. Hem d'assegurar-nos de comptar amb un perfil que tingui prou experiència i capacitat per desenvolupar aquesta funció, a més de creure fermament en el propòsit de l'APEU i tenir capacitat per comunicar-lo a diferents nivells. Algunes de les habilitats que requereix ser gerent de l'entitat gestora són: capacitat de planificació estratègica, dots relacionals i comunicatives, capacitat per a la presa de decisions, rigor en el compliment de terminis i total transparència.

Al marge del o de la gerent, l'entitat por comptar amb altres suports:

Personal fix. En funció dels recursos de l'entitat gestora, es pot comptar amb un equip especialitzat en diferents àmbits; aquest equip ha de tenir molt clar el propòsit de l'APEU, una actitud emprenedora i habilitats que es complementin entre si.

Comptar amb un equip qualificat, compromès i amb dedicació màxima al projecte depèn d'oferir uns salaris atractius als millors professionals. Per tal de garantir aquests salaris sense comprometre l'impacte de les actuacions, podem prendre com a paràmetre orientatiu que el conjunt de despeses d'estructura de l'entitat gestora (salaris, local, consums, etc.) no hauria de superar el 30% del pressupost total.

Personal extern. La gerència pot externalitzar determinades tasques que requereixin un grau d'especialització elevat i/o tinguin un caràcter ocasional. La combinació d'equip propi i freelance ens ha de permetre comptar amb una estructura estable, però que, alhora, sigui prou líquida per afrontar projectes molt diversos i canviants.

Òrgans consultius. Formats per experts, veïns, representants d'altres sectors (educació, cultura, etc.) i/o tècnics de diferents àmbits de l'ajuntament, ens poden ajudar a tenir una visió més completa de la realitat que afronta l'APEU, a més de facilitar-nos l'acceptació per part de la comunitat. Integrar un òrgan consultiu pot ser un recurs molt interessant per assessorar l'assemblea general i, gràcies al seu coneixement, complementar l'estratègia de l'APEU.

RELACIÓ AMB L'AJUNTAMENT

Com s'ha vist fins ara, fins i tot quan la iniciativa per crear una APEU prové de l'àmbit privat, l'ajuntament té un paper actiu en el procés des del primer moment:

1. En la fase preparatòria és el responsable de facilitar tota la informació necessària (mapa, cens de locals, etc.).
2. En la fase de delimitació de l'àrea s'encarrega de l'aprovació inicial, sotmet el projecte a informació pública i organitza el procés de votació.
3. Un cop aprovada l'APEU, l'ajuntament queda vinculat a l'entitat gestora mitjançant un conveni entre ambdues parts, aprova l'ordenança per al cobrament de les quotes i passa a ser el responsable de reclamar qualsevol possible impagament per la via de constrenyiment administratiu.

Si el barri funciona bé, el projecte és bo per a tota la ciutat. Per això, la ciutat d'Hamburg dona suport a tots aquests projectes.

Frithjof Büttner, comissionat per als BIDs a la ciutat d'Hamburg

Què és el conveni amb l'ajuntament?

Tan bon punt s'ha constituït l'entitat gestora, aquesta i l'ajuntament han de signar un conveni que estableixi les pautes de col·laboració entre ambdues parts durant tot el període de vigència de l'àrea. Amb independència de quins són els continguts obligatoris que estableix la llei d'APEUs (articles 12 i 13), és convenient que el conveni reculli qüestions organitzatives i financeres.

Organitzatives

- Cal definir com participarà l'ajuntament en l'assemblea de l'entitat gestora (amb veu i sense vot).
- El conveni ha d'establir les bases de col·laboració en el marc d'actuacions. Per exemple: la participació de l'APEU en esdeveniments de ciutat, la col·laboració en campanyes de promoció de l'àrea, o la possibilitat que l'APEU afegeixi un plus de valor a les funcions pròpies de l'ajuntament.
- També amb caràcter de recomanació, el conveni pot preveure la col·laboració en tot allò que estigui relacionat amb compartir coneixement, estadístiques o tota la informació que pugui ser útil.
- L'ajuntament pot comprometre's a donar suport a l'APEU en qüestions concretes en què la seva estructura pugui ser útil (per exemple: el procés de selecció de personal), mentre que l'APEU pot donar suport a l'ajuntament en la definició de polítiques en àmbits com ara la planificació urbanística.

Financeres

- S'establirà quin és el mecanisme i sistema de cobrament de les quotes.
- Qui és el responsable de cobrar-les. En principi serà l'entitat gestora, però el conveni pot determinar que ho sigui l'ajuntament (en aquest cas, l'entitat gestora haurà de cobrir les despeses d'aquesta gestió).
- Quines són les condicions en cas que l'ajuntament hagi d'iniciar la via de constrenyiment per cobrar aquests impagaments.
- L'import en què es xifren les despeses municipals per a la tramitació del procediment de delimitació i aprovació de l'APEU, i els terminis en què n'ha d'ésser rescabalat l'ajuntament.

D'entrada convé construir des de la base per, després, ésser més ambiciosos a partir dels èxits que obtinguem.

Hasanul Hoque, director d'operacions de Camden Town Unlimited (Londres)

8

COMUNICACIÓ

APEUs

8. COMUNICACIÓ

Al llarg de la Guia hem vist que la necessitat d'explicar el projecte i generar consens és permanent i avança en paral·lel al disseny de la proposta inicial. Però aquesta necessitat no acaba un cop aprovada l'APEU: la continuïtat del projecte després del primer cicle dependrà del fet que guanyem una nova votació al final del cicle; per aquest motiu és important que mantinguem una comunicació permanent.

COMUNICAR LA INICIATIVA

Dissenyar el pla d'actuació és una tasca que ens pot ocupar mesos i, com hem vist, requereix recollir dades, informació qualitativa i molt diàleg amb l'ajuntament, les activitats econòmiques i els agents socials.

Vegem algunes recomanacions que poden ser-nos útils en la fase de començar a buscar consens:

- **Presentació prèvia.** Serà més senzill presentar el projecte si disposem de material de suport. Encara que no comptem amb el pla d'actuació, des de la primera reunió hem de comptar amb una presentació on consti la missió del projecte, els seus beneficis i algunes de les actuacions que esperem dur a terme.
- **Explicar el concepte.** Molts dels nostres interlocutors no coneixeran el concepte d'APEU ni el seu precedent internacional, els *Business Improvement Districts* (BIDs). Recolzem en material de suport que ens pugui ajudar a explicar-nos (podeu trobar-ne a www.oficinapeus.cat).
- **Visió transversal.** La nostra presentació no va adreçada només a les activitats econòmiques, l'haurem de presentar a tots els agents socials de la zona. Cal que reflectim els beneficis del projecte per a la comunitat i la millora de qualitat de vida que se'n derivarà.

- **Dissenyar una estratègia.** L'ordre de les reunions per presentar el projecte no és gratuït. Si el grup promotor és privat, cal que comencem amb una trobada amb l'ajuntament. A partir d'aquí, identificarem els suports essencials i els dedicarem una atenció especial (per exemple: titulars del dret de possessió que acumulen molts vots, una associació de veïns que tingui molt pes a la zona, etc.).

- **Crear identitat.** El projecte ha de ser coherent en tots els aspectes, també en el camp visual i d'imatge de marca. Una imatge potent ens ajudarà a guanyar la confiança d'activitats econòmiques i agents socials.

- **Motivar la participació.** Ens convé la participació i la implicació dels titulars del dret de possessió i de tots els agents, les entitats i els col·lectius més o menys vinculats al projecte. Per això hem de proporcionar temps i espais per a la participació oberta, per rebre preguntes concretes i facilitar-ne les respostes. Aquesta participació facilita la cohesió de l'APEU i la retroalimentació del pla d'actuacions.

Un cop tinguem la proposta d'APEU perfectament treballada i arribi el moment de sotmetre-la a votació, hi ha diversos materials explicatius (presentacions, infografies, etc.) que ens facilitaran informar bé els titulars del dret de possessió. I és que, encara que posem el projecte íntegre a disposició de tothom, el percentatge de votants que el llegiran sencer serà força reduït; la resta, els que no disposen de temps per avaluar-lo amb detall, necessitaran que els facilitem material molt més visual i pràctic.

En un BID hi ha sempre rendició de comptes, cal estar fent campanyes constantment perquè la gent ens haurà de tornar a votar.

Natalie Raben, directora executiva de WeAreWaterloo (Londres)

PLA DE COMUNICACIÓ

Un cop aprovada l'APEU i amb el pla d'actuació en marxa ens podem proposar l'objectiu següent: en la votació que es faci quan acabi el primer cicle hem d'aconseguir més participació que en la primera i un percentatge més gran de vots favorables. Per assolir-lo, no només hem d'aconseguir que les actuacions tinguin l'impacte desitjat sinó que haurem de comunicar aquest impacte de manera permanent. Quan dissenyem la iniciativa de l'APEU, doncs, cal que incorporem una proposta de pla de comunicació permanent.

Vegem alguns consells que ens poden ajudar a dissenyar aquest pla:

- **Fixar els objectius, els destinataris i el missatge.** Si hem treballat bé el propòsit de l'àrea, sobretot a partir de la campanya inicial de promoció del projecte, ja hauríem de tenir aquest punt perfectament clar.
- **Coherència de marca.** Construir la marca de l'APEU és fonamental: una marca que sintetitzi el propòsit de l'àrea, amb una identitat visual pròpia i vinculada a un relat que hem de tenir clar. En cas que promoguem projectes amb una imatge molt destacada caldrà trobar un bon encaix entre la marca de l'àrea i la d'aquests projectes (o campanyes). L'assessorament de professionals en l'àmbit de la comunicació ens pot ajudar molt en aquest punt.
- **Transparència.** Caldrà comunicar de manera permanent l'evolució del pla a tots els agents implicats per l'APEU. El web de l'APEU és l'espai idoni per facilitar informació sobre l'estat d'execució dels projectes en marxa, l'impacte dels serveis prestats i de les campanyes realitzades, l'estructura de despeses de l'entitat gestora (inclòs el pressupost detallat), etc. En cas que hi hagi sobrecostos o actuacions que no han assolit l'impacte esperat, comuniquem-ho també, expliquem-ne els motius i les actuacions correctores que implementarem.
- **Proximitat.** Els canals de comunicació amb els agents socials de la zona –siguin del tipus que siguin– han d'estar oberts de manera permanent. La gerència de l'entitat gestora haurà d'atendre qualsevol queixa, suggeriment o proposta del veïnat, de l'ajuntament, d'altres APEUs o de qualsevol agent social.
- **Calendarització.** Un pla de comunicació no s'improvisa, cal que tinguem un pla d'actuació establert de manera seqüencial i que ens mantinguem fidels a aquesta planificació. Això no impedirà, és clar, que ens trobem situacions puntuals inesperades i haguem de treballar la nostra capacitat per resoldre crisis puntuals.

- **Determinar els canals.** Més enllà dels contactes individuals, haurem de projectar la comunicació continuada al conjunt de la societat. El nostre pla de comunicació ha d'incorporar un pla de mitjans on definim aspectes com ara la cura de la nostra web, quines xarxes socials farem servir, la impressió de fullets, quines campanyes concretes tenim previstes durant el primer cicle, etc. Aquest és un aspecte en el qual també ens pot convenir assessorament professional.
- **Pressupost de comunicació.** És molt important. Aquest és un àmbit on és probable que necessitem el suport de professionals externs; així doncs, no hem d'oblidar dotar-lo de pressupost i explicar molt bé als membres de l'àrea la utilitat d'aquesta despesa.
- **Mesurar la comunicació.** De la mateixa manera que l'APEU ha de comptar amb indicadors de mesura de l'èxit de les seves actuacions, també caldrà generar indicadors de l'impacte de les actuacions. Assegurar que la comunicació és efectiva i que tots els agents implicats coneixen les tasques de l'APEU és un treball continu; hem de pensar com l'afrontarem i amb quins recursos, tant humans com materials.

APEUs

www.oficinapeus.cat

CCAM
Consorci de Comerç, Artesania i Moda de Catalunya

Generalitat de Catalunya

Escodi | Escola Universitària de Comerç i Distribució